

Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie została założona w 1993 roku. Jest jedną z najdłużej istniejących niepublicznych uczelni humanistycznych w Polsce. Placówki dydaktyczne są zlokalizowane w siedmiu miastach: Warszawie, Katowicach, Olsztynie, Lublinie, Człuchowie, Szczecinie i Wałbrzychu. Bogała oferta edukacyjna obejmuje pięć kierunków studiów: pedagogikę, socjologię, politologię, pracę socjalną oraz filologię angielską. Uczelnia posiada uprawnienia do kształcenia na poziomie studiów I stopnia – licencjackich, II stopnia – magisterskich oraz podyplomowych. WSP TWP wykorzystuje w swojej działalności dydaktycznej nowatorskie rozwiązania edukacyjne, takie jak: tutoring i mentoring akademicki, coaching, stosowane w wiodących ośrodkach akademickich na świecie.

Uczelnia rozwija system kształcenia na odległość (e-learning), w ramach którego kształci studentów i słuchaczy z Polski oraz innych krajów. Jako nowoczesna uczelnia wykorzystuje fundusze europejskie, realizując kilkanaście projektów edukacyjnych i badawczych. Aby zapewnić jak najlepszą ofertę edukacyjną, uczelnia prowadzi współpracę międzynarodową i krajową z ośrodkami naukowo-badawczymi, innymi uczelniami, instytucjami kształcenia ustawicznego, organizacjami pozarządowymi oraz środowiskami biznesowymi. Dzięki aktywności Akademickiego Biura Karier prowadzi działania doradcze i aktywizujące absolwentów i studentów w celu zwiększenia ich szans na rynku pracy i w gospodarce opartej na wiedzy.

Seria książek „Nowa polityka społeczna” dotycząca rozwoju usług społecznych (i socjalnych) w Polsce powstała w ramach projektu „Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia”, realizowanego przez Wyższą Szkołę Pedagogiczną TWP w Warszawie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Publikacje poruszają zagadnienia związane z teorią i praktyką usług społecznych realizowanych w ramach systemu zabezpieczenia społecznego, pracy socjalnej i środowiskowej, gospodarki społecznej, społecznie odpowiedzialnego biznesu. Seria prezentuje cztery prace zbiorowe uznanych polskich ekspertów, którzy wnoszą nowe spojrzenie na zagadnienia społeczne.

**Usługi społeczne  
odpowiedzialnego biznesu**

**Małgorzata Bonikowska,  
Mirosław Grewiński**

redakcja

**Małgorzata Bonikowska, Mirosław Grewiński**

## Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu

USŁUGI SPOŁECZNE  
ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU



**Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie**

Redakcja

Małgorzata Bonikowska, Mirosław Grewiński

---

**USŁUGI SPOŁECZNE  
ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU**

Warszawa 2011

## **Rada Programowa**

prof. dr hab. Julian Auleytner, prof. dr hab. Andrzej Rejzner,  
dr hab. Mirosław Grewiński, dr hab. Ryszard Szarfenberg

## **Recenzenci**

prof. dr hab. Julian Auleytner  
prof. dr hab. Zdzisław Pisz

## **Projekt okładki**

Sopocka Grupa Marketingowa Sp. z o.o.

© Copyright by Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie,  
Warszawa 2011

ISBN 978-83-61121-49-7



Realizacja wydawnicza: Dom Wydawniczy ELIPSA  
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa  
tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85  
e-mail: [elipsa@elipsa.pl](mailto:elipsa@elipsa.pl), [www.elipsa.pl](http://www.elipsa.pl)



Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie  
ul. Pandy 13, 02-202 Warszawa  
tel. +48-22 823-66-23, fax: +48-22 823-66-69  
<http://www.wsptwp.eu>

Książka jest przeznaczona do bezpłatnej dystrybucji, powstała w ramach projektu „Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia” realizowanego przez Wyższą Szkołę Pedagogiczną TWP w Warszawie, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet IV. Szkolnictwo Wyższe i Nauka, Działanie 4.2. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym.



Publikacja wydrukowana na papierze ekologicznym

# Spis treści

---

Informacja o projekcie .....	9
Noty o Autorach .....	15
Wstęp	
<i>Mirosław Grewiński</i> .....	21
O związkach polityki społecznej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu	
<i>Mirosław Grewiński</i> .....	27
Współpraca biznesu z jednostkami samorządu terytorialnego a realizacja polityki społecznej	
<i>Anna Cygan</i> .....	41
CSR – wspólna przestrzeń dla biznesu i organizacji pozarządowych	
<i>Marta Karwacka</i> .....	60
Społeczna odpowiedzialność a biznes	
<i>Jacek Dymowski</i> .....	79
CSR a człowiek jako jednostka	
<i>Sylvia Lewandowska-Akhvlediani</i> .....	106
CSR a równość płci	
<i>Ewa Rutkowska</i> .....	136
CSR a Kapitał Społeczny – perspektywa wewnętrzna firmy	
<i>Marta Pokutycka-Mądrala</i> .....	154
Społeczna Odpowiedzialność Biznesu a zdrowie	
<i>Anna Daria Nowicka</i> .....	174
CSR a wartość dla klienta	
<i>Łukasz Makuch</i> .....	205

Spółeczna odpowiedzialność biznesu i innowacje	
<i>Natalia Ćwik</i> .....	232
Metody pomiaru CSR	
<i>Martyna Wronka</i> .....	259
Zakończenie	
<i>Małgorzata Bonikowska, Mirosław Grewiński</i> .....	273
Bibliografia .....	281

# SOCIAL SERVICES OF RESPONSIBLE BUSINESS

Małgorzata Bonikowska, Mirosław Grewiński (ed.)

## Table of Contents

---

Information about the project.....	9
Notes on the authors .....	15
Introduction	
<i>Mirosław Grewiński</i> .....	21
Relationship between social policy and corporate social responsibility	
<i>Mirosław Grewiński</i> .....	27
Corporate cooperation with local governments and policy implementation	
<i>Anna Cygan</i> .....	41
CSR – common space for business and NGOs	
<i>Marta Karwacka</i> .....	60
Social responsibility and business	
<i>Jacek Dymowski</i> .....	79
CSR and a human being as an individual	
<i>Sylvia Lewandowska-Akhvlediani</i> .....	106
CSR and gender mainstreaming	
<i>Ewa Rutkowska</i> .....	136
CSR and Social Capital – company’s internal perspective	
<i>Marta Pokutycka-Mądrala</i> .....	154
CSR and health	
<i>Anna Daria Nowicka</i> .....	174
CSR and value for a client	
<i>Łukasz Makuch</i> .....	205



CSR and innovations  
    *Natalia Ćwik* ..... 232

CSR measure method  
    *Martyna Wronka* ..... 259

Conclusions  
    *Małgorzata Bonikowska, Mirosław Grewiński* ..... 273

Bibliography ..... 281

# Informacja o projekcie

---

## **Cel i główne zadania projektu**

Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie realizowała od dnia 1 kwietnia 2009 roku do 30 kwietnia 2011 roku projekt „*Spolecznie Odpowiedzialna Uczelnia*”. Projekt uzyskał dofinansowanie z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w ramach Priorytetu IV – Szkolnictwo Wyższe i Nauka, Działanie 4.2. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym.

Głównym celem projektu „*Spolecznie Odpowiedzialna Uczelnia*” było wypracowanie nowatorskiego podejścia do usług społecznych w ramach czterech interdyscyplinarnych grup roboczych skupionych wokół tematów związanych z: wielosektorową polityką społeczną, pedagogiką społeczną, gospodarką społeczną oraz społecznie odpowiedzialnym biznesem. Wyboru tych subdyscyplin dokonano ze względu na wiążące się z nimi duże nadzieje na tworzenie większej integracji i spójności społecznej. Powołane zostały cztery grupy robocze, składające się z naukowców, przedstawicieli sektora publicznego i pozarządowego oraz biznesowego, a także studentów. W ramach każdej z grup toczyła się dyskusja naukowa oraz wymiana poglądów dotycząca perspektyw rozwoju poszczególnych subdyscyplin. Umożliwiło to realizację kolejnego celu jakim była integracja środowisk zajmujących się szeroko rozumianą polityką społeczną w Polsce.

Wspólnym elementem debaty było analizowanie poszczególnych subdyscyplin przez pryzmat usług społecznych. W ramach grup roboczych przeanalizowane zostały takie czynniki determinujące rozwój usług społecznych jak finansowanie, aspekty prawne, produkcja i dostarczanie usług, pluralizm usługodawców, efektywność i skuteczność usług, ich różnorodność, ocena jakości usług.

W wyniku spotkań i dyskusji naukowej, a także studiów i analiz powstały cztery prace naukowe. Jedną z nich jest książka, którą mają Państwo w rękach.

## **Pozostałe zadania projektu**

Istotnym zadaniem przewidzianym w projekcie „*Spolecznie Odpowiedzialna Uczelnia*” było upowszechnienie myśli zachodnich ekspertów i naukowców z zakresu nauk społecznych poprzez przetłumaczenie jedenastu publikacji książkowych. Były to książki do tej pory nieobecne na rynku w wersji polskiej, a dzięki projektowi zostały upowszechnione wśród środowisk naukowych i decyzyjnych wraz z publikacjami powstałymi w toku prac grup roboczych.

W celu popularyzacji nowej polityki społecznej uruchomiony został interaktywny portal edukacyjny [www.spolecznieodpowiedzialni.pl](http://www.spolecznieodpowiedzialni.pl). Zawiera on bogate treści merytoryczne. Ponadto portal był głównym narzędziem promującym działania projektu „*Spolecznie Odpowiedzialna Uczelnia*”.

Mając na celu upowszechnienie idei społecznej odpowiedzialności wśród studentów i młodych naukowców zorganizowano konkurs składający się z części merytorycznej i fotograficznej. Fotografie były prezentowane podczas mobilnej wystawy, która była prezentowana w sześciu miastach Polski – Człuchowie, Lublinie, Katowicach, Olsztynie, Szczecinie, Warszawie – na wydziałach Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie.

Wszystkie rezultaty i produkty projektu zostały przedstawione podczas trzydniowej, międzynarodowej konferencji naukowej. Wzięli w niej udział uczestnicy grup roboczych, przedstawiciele nauki, biznesu, studenci, a także eksperci zagraniczni.

Projekt był realizowany przez zespół zarządzający w składzie:

Anna Cygan – koordynatorka projektu  
dr hab. Mirosław Grewiński – ekspert ds. polityki społecznej  
Katarzyna Hryćko – specjalistka ds. promocji i PR  
Eliza Potyra – specjalistka ds. finansowych  
Marek Pyz – specjalista ds. organizacji  
Anna Świątek – asystentka koordynatorki projektu

## Information about the project

---

Since 1st April 2009 the Higher School of Pedagogy of the Society of Public Knowledge in Warsaw has been carrying out the *Socially Responsible University* project which will end on 30th April 2011. The project was subsidized from the Human Capital Operational Programme, Priority IV: Higher Education and Science, Measure 4.2: Development of R&D system staff qualifications and improving the awareness of the role of science in economic growth.

The main aim of the *Socially Responsible University* project was developing an innovative approach to social services within four interdisciplinary working groups focused on topics connected with: the new social policy, new social pedagogy, social economy and socially responsible business. These subdisciplines were chosen because of high hopes for better social integration and integrity set in them. Four working groups consisting of scientists, representatives of public, non-governmental and business sectors and university students, were established. Within each group there was a scientific debate going on concerning perspectives for development of particular subdisciplines. It allowed for realizing the next objective, namely, integration of communities concerned with social policy in Poland.

The common element of the debates was analysing particular subdisciplines against social services. The working groups analysed such factors determining social services as financing, legal aspects, production and supply of services, pluralism of service providers, effectiveness of services, diversity, evaluation of service quality.

As a result of the meetings and scientific discourse, studies and analyses, there were four scientific books created. One of them is the book you are reading.

An important task of the *Socially Responsible University* was dissemination of western experts' ideas in the field of social sciences by translating eleven books. These books had been previously unavailable in Polish versions and thanks to the project they were distributed in scientific and governing communities together with publications written in the working groups.

An interactive educational website, [www.spolecznieodpowiedzialni.pl](http://www.spolecznieodpowiedzialni.pl), was launch in order to popularise new social sciences. It contains rich content on the matter. Furthermore, the website was the main tool for promoting the *Socially Responsible University* project.

With the aim of dissemination of the idea of social responsibility among university students and young scientists, a competition was organised, including a part concerned with the merits of the topic and a photography contest. The pictures were presented also at a mobile exhibition, which visited six Polish cities – Czluchów, Lublin, Katowice, Olsztyn, Szczecin, Warsaw – departments of the Higher School of Pedagogy of the Society of Public Knowledge in Warsaw.

All the activities and results of the project were presented during a three-day international scientific conference attended by members of the working groups, representatives from the fields of science and business, university students as well as foreign experts.

**Publikacje książkowe wydane przez Wydawnictwo Wyższej  
Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie w ramach projektu  
„Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia”**

**Seria „Współczesna polityka społeczna”**

1. G. Esping-Andersen, *Społeczne podstawy gospodarki postindustrialnej*, Warszawa 2010, [*Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press, 1999].
2. J. G. Daley, *Postępy w pracy socjalnej*, Warszawa 2010, [*Advances in Social Work: Special Issue on The Futures of Social Work*, Indiana University School of Social Work, 2005].
3. T. Inglot, *Welfare States w Europie Środkowo-Wschodniej w latach 1919–2004*, Warszawa 2010, [*Welfare States in East Central Europe, 1919–2004*, Cambridge University Press, 2008].
4. N. Barr, *Państwo dobrobytu jako skarbonka. Informacja, ryzyko, niepewność a rola państwa*, Warszawa 2010, [*The Welfare State as Piggy Bank: Information, Risk, Uncertainty, and the Role of the State*, Oxford University Press, 2001].
5. A. Henriques, J. Richardson, *TBL czy wszystko się zgadza?*, Warszawa 2010, [*The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earthscan, 2004].
6. A. Brandstaetter, P. Herrmann, C. O’Connell, *Definiowanie usług socjalnych w kontekście europejskim – od ogółu do szczegółu*, Warszawa 2010, [*Defining Social Services in Europe: Between Particular and the General*, Nomos, 2007].
7. J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), *Przedsiębiorczość społeczna*, Warszawa 2010, [*Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, 2006].
8. M. Powell (red.), *Zrozumieć wielosektorową gospodarkę dobrobytu*, Warszawa 2010, [*Understanding the Mixed Economy of Welfare*, Policy Press, 2009].
9. M. Chauvière, M. Sassier, B. Bouquet, R. Allard, B. Ribes, *Uwarunkowania polityki rodzinnej w ujęciu historycznym, prawnym i politycznym*, Warszawa 2011, [*Les implicites de la politique familiale Approches historiques, juridiques et politique*, Dunod, 2000].
10. A. Evers, R.G. Heinze (red.), *Niemiecka polityka społeczna: Ekonomizacja i przekraczanie barier*, Warszawa 2011, [*Sozialpolitik: Ökonomisierung und Entgrenzung*, Springer SBM, 2008].
11. Oz Almog, *Wielokulturowy Izrael*, Warszawa 2011.

**Seria „Nowa Polityka Społeczna”**

1. M. Grewiński, B. Więckowska (red.), *Przeobrażenia sfery usług w systemie zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Warszawa 2011.
2. M. Grewiński, B. Skrzypczak (red.), *Środowiskowe usługi społeczne – nowa perspektywa polityki i pedagogiki społecznej*, Warszawa 2011.
3. M. Grewiński, M. Rymśa (red.), *Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*, Warszawa 2011.
4. M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Warszawa 2011.

## Noty o Autorach

---

### **dr Małgorzata Bonikowska**

Moderatorka grupy roboczej „Społecznie Odpowiedzialny Biznes”. Europeistka, menedżerka projektów, współautorka ponad 50 artykułów i publikacji na temat integracji europejskiej i komunikacji społecznej, m.in. podręcznika do zarządzania projektami „miękkimi” w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego, wydane go przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. W latach 2001–2008 pracowała jako ekspert i szef Programu Informacji i Komunikacji Komisji Europejskiej w Polsce a potem w Bułgarii. W latach 1998–2001 kierowała Centrum Informacji Europejskiej UKIE, uczestnicząc m.in. w realizacji projektów w ramach programów PHARE FIESTA II, PHARE SIERRA i PHARE’7 European Public Relations System. Obecnie prowadzi projekt THINKTANK ([www.mttp.pl](http://www.mttp.pl)), jest wykładowcą akademickim oraz doradcą w Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich przy Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej.

### **Anna Cygan**

Absolwentka polityki społecznej na kierunku politologia w Wyższej Szkole Pedagogicznej TWP. Ukończyła studia podyplomowe z „Doradztwa zawodowego i zarządzania kompetencjami” w Szkole Głównej Handlowej. Posiada bogate doświadczenie zawodowe w pracy dla biznesu oraz w pozyskiwaniu i realizacji projektów współfinansowanych z funduszy unijnych. Interesuje się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem partnerstwami społecznymi oraz przedsiębiorczością intelektualną. Pasjonatka flamenco i tanga argentyńskiego. W wolnym czasie pisze ikony.



**Natalia Ćwik**

Doktorantka w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej (SGH) w Warszawie. Pracuje w sektorze pozarządowym, od kilku lat zajmuje się tematyką odpowiedzialnego biznesu; publicystka, wykładowca, posiada kilkuletnie doświadczenie dziennikarskie. Przygotowuje publikacje, artykuły eksperckie oraz badania związane z tematem odpowiedzialnego biznesu. Absolwentka Instytutu Orientalistycznego na Uniwersytecie Warszawskim, Istituto Universitario Orientale w Neapolu oraz studiów menedżerskich w SGH. Wcześniej kierownik w Fundacji im. Lesława A. Pagi, działającej w obszarze rynku kapitałowego i edukacji. Jest członkiem zespołu ds. społecznej odpowiedzialności w sektorze energetycznym w Urzędzie Regulacji Energetyki; uczestniczy również w pracach grup roboczych ds. odpowiedzialnego biznesu w Ministerstwie Gospodarki. Interesuje się w szczególności tematyką odpowiedzialnego/zrównoważonego zarządzania dostawami, odpowiedzialnym marketingiem oraz innowacjami w obszarze CSR.

**Jacek Dymowski**

Jest doradcą, który od przeszło dziesięciu lat zajmuje się planowaniem strategicznym. Wyspecjalizował się w budowaniu i wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego zarządzania. Wcześniej zawodowo związany z Arthur Andersen, Telekomunikacją Polską i Values. Obecnie prowadzi własną firmę doradczą Abadon Consulting. Jako doradca Kulczyk Investments ds. CSR współtworzył RESPECT Index – pierwszy w Polsce indeks giełdowy firm odpowiedzialnych. Był też m.in. autorem pierwszego w Polsce raportu społecznego przygotowanego w oparciu o wytyczne Global Reporting Initiative (GRI). Wraz z Prezesem TP byli jedynymi przedstawicielami polskiego biznesu zaproszonymi na Szczyt ONZ poświęcony temu zagadnieniu. Uczestniczy w pracach nad polskim odpowiednikiem normy ISO 26000 odnoszącej się do społecznej odpowiedzialności biznesu. Był przewodniczącym Komisji Rewizyjnej Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Ukończył Szkołę Główną Handlową (SGH) oraz studia Executive MBA na Oxford Brookes University z wyróżnieniem i nagrodą Harvard Business Review Executive. Obecnie przygotowuje pracę doktorską związaną z biznesową oceną projektów CSR.

**dr hab. Mirosław Grewiński**

Polityk społeczny. Zajmuje się wielosektorową polityką społeczną i usługami społecznymi. Autor 140 publikacji naukowych, w tym ponad 20 książek. Pracuje w Wyższej Szkole Pedagogicznej TWP w Warszawie, gdzie jest Pełnomocnikiem Rektora ds. Projektów. Jest doradcą merytorycznym w projekcie „Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia”. Pełni też funkcję doradcy Komentanta Głównego OHP. Członek Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej i Polskiego Oddziału Klubu Rzymskiego ([www.mirek.grewinski.pl](http://www.mirek.grewinski.pl)).

**Marta Karwacka**

Jest absolwentką socjologii i zarządzania. Swoje zainteresowania naukowe koncentruje wokół społecznej odpowiedzialności biznesu. Obecnie przygotowuje rozprawę doktorską na temat współpracy przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych w Polsce. Współtworzy Centrum Przywództwa i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Od kwietnia 2010 r. pracuje w projekcie „CSR – płaszczyzna transferu wiedzy i kreowania wspólnych przedsięwzięć odpowiedzialnych społecznie”.

**Sylvia Lewandowska-Akhvlediani**

Trenerka, konsultantka i psycholog międzykulturowy. Obecnie, poza działalnością związaną z trenowaniem odpowiedzialnych postaw i zachowań menedżerskich, odpowiada za działania CSR w Fundacji Dzieci Niczyje ([www.fdn.pl](http://www.fdn.pl)), współpracującą z m.in. Fundacją Orange, Polkomtel, Microsoft, House of Skills i innymi. Rozwijała wiedzę i kompetencje w zakresie CSR w Forum Odpowiedzialnego Biznesu, prowadząc wspólnie z Pricewaterhouse Coopers, Danone, Telekomunikacją Polską oraz Fundacją City Handlowy im. Leopolda Kronenberga, projekty edukacyjne w ramach Ligi Odpowiedzialnego Biznesu. Ekspert wielu inicjatyw i szkoleń CSR dla różnych środowisk biznesu i organizacji pozarządowych w całej Polsce. Współpracowała także z Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Krajową Izbą Gospodarczą, Agendą ONZ – UNDP. Prowadziła projekt budowania lokalnych partnerstw międzysektorowych dla Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” przy Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. Wykładała m.in. w Wyższej Szkole Europejskiej im. Ks. Józefa Tischnera w Krakowie. W obszarze CSR interesuje ją perspektywa indywidualna człowieka oraz relacje wewnętrzne pracowników.

**Łukasz Makuch**

Tematyką CSR zajmuje się od roku 2004. W tym czasie angażował się w liczne inicjatywy, służące rozwojowi tego zagadnienia w Polsce – współpracował z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Inicjatywą Global Compact, Komitetem Technicznym ds. ISO 26000. Ekspert w konkursie Dobroczyńca Roku 2008, koordynator polskiego przekładu „Wytycznych do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju Global Reporting Initiative”. Od lipca 2010 koordynator ds. CSR w PricewaterhouseCoopers. W latach 2009/2010 koordynator ds. CSR w Polskiej Grupie Energetycznej.

**Anna Daria Nowicka**

Ukończyła socjologię na UW oraz studia podyplomowe z Gospodarki Społecznej na WSP TWP w Warszawie. Od 2001 roku zawodowo zajmuje się Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu, komunikacją korporacyjną, Public Relations, marketingiem. Realizuje także projekty doradcze związane z Zarządzaniem Zasobami Ludzkimi (badania kultury organizacyjnej, audyty personalne, rekrutacje). W projekcie „Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia” odpowiadała za PR i promocję. Na WSP TWP wykładała CSR. Prowadzi szkolenia, publikuje artykuły o Human Resources i CSR. Obecnie jest konsultantem w agencji rekrutacyjno-doradczej Hominem Quero.

**Marta Pokutycka-Mądrala**

Socjolog, absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończyła także studia podyplomowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, prowadzenia projektów społecznych i CSR oraz studia MBA w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Zawodowo, związana ze środowiskiem biznesu, zajmuje się komunikacją, PR'em oraz tematyką CSR. Była odpowiedzialna za stworzenie jednego z pierwszych programów wolontariatu pracowniczego w Polsce. Sama także miała okazję doświadczyć czym jest wolontariat w praktyce, biorąc udział w międzynarodowym projekcie wolontariatu pracowniczego na plantacjach ziarna kakaowego w Ghanie, realizowanego wspólnie z Instytutem Earthwatch.

**Ewa Rutkowska**

Absolwentka filozofii (UW) i Szkoły Nauk Społecznych (PAN). Współautorka m.in. poradnika dla nauczycieli i nauczycielek „Równa szkoła – edukacja wolna od dyskryminacji”, a także raportów Gender Mainstreaming (UNDP Polska) dotyczących przemocy wobec kobiet i edukacji w Polsce w Fundacji Feminoteka. Prowadzi szkolenia z zakresu *gender*, *gender mainstreaming* (GM) (także dla UNDP w Macedonii oraz organizacji polsko-niemieckich), różnorodności, przeciwdziałania molestowaniu i mobbingowi w miejscu pracy oraz dyskryminacji. Współpracowała z Fundacją Fundusz Współpracy w ramach programu IW EQUAL oraz POKL w zakresie prowadzenia szkoleń oraz opracowywania modułów szkoleniowych. Ekspertka CRZL w zakresie równości płci.

**Martyna Wronka**

Asystentka w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, zawodowo związana również z Wydziałem Nauk Społeczno-Pedagogicznych WSP TWP w Katowicach. Jej działalność naukowa i dydaktyczna koncentruje się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i organizacjami, a także na problemach przedsiębiorczości społecznej i aktywizacji społeczności lokalnych. Uczestniczka międzynarodowych projektów takich jak Leonardo da Vinci, Euroweek czy International Project Week. Ponadto współpracuje jako trener i doradca zawodowy z Fundacją Regionalnej Agencji Promocji Zatrudnienia, Pracownią Szkoleniowo Doradczą HRC, a także PKPP Lewiatan jako trener przy projekcie „Śląska Kampania na rzecz Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu 2010–2011” (Projekt POKL).



MIROSŁAW GREWIŃSKI

## Wstęp

---

Oddajemy do rąk Czytelnika książkę poświęconą usługom społecznym realizowanym w ramach odpowiedzialnego biznesu. Książka jest jednym z czterech tomów, przygotowanych przez zespół ekspertów pracujących w ramach projektu „Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia” realizowanego przez Wyższą Szkołę Pedagogiczną Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie przy wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt umożliwił zawiązanie eksperckiej grupy roboczej „Społecznie Odpowiedzialny Biznes”, która zajęła się problematyką usług w tym kontekście. Ze względu na fakt, że intencją projektu było spojrzenie na Społecznie Odpowiedzialny Biznes (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR<sup>1</sup>) przez pryzmat wielosektorowej polityki społecznej, zarówno w tytule pracy jak i w logice jej struktury oraz treści, głównym motywem przewodnim uczyniono usługi społeczne. Takie podejście odróżnia tę książkę od większości innych publikacji, które omawiają zagadnienie CSR od strony biznesowej i korzyści, które osiąga dzięki tej strategii przede wszystkim firma (korporacja) i związani z nią bezpośrednio interesariusze. A zatem celem tej pracy jest skupienie się przede wszystkim na usługach społecznych, które stanowią ważny element strategii odpowiedzialnego biznesu we współpracy z sektorem publicznym i pozarządowym, tradycyjnie utożsamianymi z realizacją zadań społecznych (szerzej polityki społecznej).

Należy podkreślić, że w Polsce mamy deficyt opracowań naukowych poświęconych CSR, w tym szczególnie tych, które analizują to zagadnienie przez pryzmat realizowanej wielosektorowej polityki społecznej czy produkcji i dostarczania usług społecznych/socjalnych. Tymczasem prezentowany temat ma bezpośredni związek z konstytucyjnym zapisem ustrojowym, mówiącym o tym, że Polska realizuje zasadę socjalnej gospodarki rynkowej (art. 20). Przywołany artykuł Konstytucji stanowi oczywisty punkt odniesie-

---

<sup>1</sup> W całej książce będziemy używali skrótu CSR – *Corporate Social Responsibility*, która to nazwa dotychczas była częściej używana, również w polskiej literaturze.

nia dla praktyki. Tymczasem w nielicznych tylko publikacjach z zakresu polityki społecznej, próbuje się wyjaśniać istotę takiego ustroju. Prezentowana praca wpisuje się zatem w próbę interpretacji ustrojowej; nie jest jednakże studium prawniczym, lecz swoistym raportem bezpośrednio diagnozującym stan faktyczny społecznej odpowiedzialności biznesu na rok 2010 r. – w kraju, który od 2004 r. należy do UE, a w rozwiązaniach systemowych dużo korzystał z doświadczeń Niemiec, gdzie społeczna gospodarka rynkowa stanowi fundament modelu realizowanej tam polityki społecznej<sup>2</sup>.

Socjalna gospodarka rynkowa daje pierwszeństwo zasadzie subsydiarności, aniżeli onnipotentnemu państwu, które zaspokajając potrzeby działa na zasadzie pełnego niemal monopolu w gospodarce i w sferze społecznej. Subsydiarność oznacza, że pierwszeństwo w dostarczaniu usług społecznych mają: rodzina, organizacje pozarządowe i podmioty prywatne, a dopiero wówczas, gdy problemy i potrzeby nie są w odpowiedni sposób zaspokojone dochodzi do ingerencji państwa lub samorządu terytorialnego (instytucji sektora publicznego). Takie rozumienie zasady ustrojowej wpisanej w polską Ustawę Zasadniczą, stawia pytanie o rolę, znaczenie i funkcje socjalne współczesnego przedsiębiorstwa, czy szerzej biznesu. Oczywiście państwo w wielu zakresach i obszarach polityki społecznej jest i pozostanie głównym i najważniejszym aktorem. Jest to bowiem podmiot kreujący i nadzorujący stosunki społeczne oraz zasady ładu społecznego. Zaspokajanie potrzeb, kształtowanie pożądanых warunków życia i pracy, przestrzeganie zasady równości społecznej, redystrybucja świadczeń i transferów finansowych – to najczęściej występujące pojęcia w definicjach polityki społecznej państwa. Jednakże w dostarczaniu usług społecznych państwo musi dzielić swą rolę z innymi sektorami, podmiotami czy interesariuszami. I tutaj jest miejsce i możliwości dla działalności (aktywności) społecznie odpowiedzialnego biznesu, który może skutecznie uzupełniać deficyty usług społecznych i socjalnych jakie mamy w Polsce.

W pracach grupy roboczej jak i w treści studium przyjęto jako punkt odniesienia definicję wielosektorowej polityki społecznej, zaproponowaną w 2009 r. w publikacji „Wielosektorowa polityka społeczna – o przeobrażeniach państwa opiekuńczego”, gdzie zdefiniowano, że wielosektorowa polityka społeczna jest to *działalność różnorodnych podmiotów w ramach aktywności społecznej sektora publicznego, obywatelskiego, prywatnego i nieformalnego – służąca zaspokajaniu potrzeb socjalnych obywateli oraz łagodzeniu i/lub eliminowaniu kwestii społecznych przy wykorzystaniu potencjału pluralistycznego państwa opiekuńczego, społeczeństwa obywatelskiego i kapitału społecznego, w duchu współodpowiedzialności za*

---

<sup>2</sup> J. Auleytner, w recenzji do książki.

*spójność i integrację społeczną oraz bezpieczeństwo socjalne*<sup>3</sup>. W definicji tej odpowiedzialny biznes realizujący swą działalność m.in. w ramach usług społecznych jest zaliczony do sektora prywatnego. Przyjęcie takiej definicji i konstrukcji teoretycznej ma swoje uzasadnienie, gdyż pluralizacja rozwiązań (*welfare pluralism*) oraz różnorodność instrumentów i narzędzi (*welfare mix*) stanowi jeden z wyraźnie widocznych efektów transformacji systemowej w Polsce. Być może można nawet mówić o nowym paradygmacie w polityce społecznej jakim jest wielosektorowa i pluralistyczna polityka społeczna<sup>4</sup>. Pluralizację można rozumieć na trzy sposoby. Po pierwsze – jako pluralizację rozwiązań, rozumianą jako rezygnację z monopolu podmiotów państwowych wykonujących zadania polityki społecznej państwa. Po drugie – jako pluralizację w znaczeniu własności majątku stanowiącego podstawę aktywności produkcyjnej i usługowej w działalności gospodarczej. Zmienia się struktura podmiotów, a wraz z nią zasady podejmowania i wykonywania zadań mieszczących się w zakresach przedmiotowych polityki społecznej i CSR<sup>5</sup>. Po trzecie – jako pluralizację wartości i zasad, gdzie każdy z sektorów/aktorów społecznych i gospodarczych wnosi istotny wkład aksjologiczny w dobrobyt społeczny.

Przy czym należy podkreślić, że część autorów tekstów i ekspertów grupy roboczej nawiązało w swoich tekstach nie tylko do definicji wielosektorowej polityki społecznej, prezentowanej powyżej, ale pośrednio także do innej definicji polityki społecznej, przedstawionej przez J. Supińską, która w swojej pracy z 1991 roku podkreślała, że *podmiotem działalności określanej jako polityka społeczna może być każda instytucja, grupa, czy – wyjątkowo – jednostka, jeśli postanowi oddziaływać na życie publiczne w imię jakoś tam rozumianego dobra człowieka i stara się przekształcić w czyn „myśl przekształceń społecznych”;* jeśli – ponadto – *dysponuje jakąś egzekutywą, jakąś siłą sprawczą*<sup>6</sup>. Z tej definicji podmiotów polityki społecznej wynika, że kryterium definicyjne składa się z dwóch warunków: po pierwsze – zamierzenia oddziaływania na życie publiczne w celu jego zmiany w imię dobra człowieka (jeżeli nie było takiego zamierzenia, nie ma mowy o podmiotowości); po drugie – siły sprawczej, która daje szansę realizacji tego zamierzenia (jeżeli nawet było zamierzenie, ale bez siły sprawczej, nie ma podmiotowości)<sup>7</sup>. Przy spełnieniu tych warunków społecznie odpowiedzialny biznes można byłoby uznać za podmiot polityki społecznej.

<sup>3</sup> M. Grewiński, *Wielosektorowa polityka społeczna – o przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Warszawa 2009.

<sup>4</sup> Więcej na ten temat: M. Grewiński, A. Karwacki, *Pluralizm i wielosektorowa współpraca w realizacji usług społecznych*, Warszawa 2010.

<sup>5</sup> Z. Pisz, w recenzji do książki.

<sup>6</sup> J. Supińska, *Dylematy polityki społecznej*, Warszawa 1991.

<sup>7</sup> R. Szarfenberg, *Synteza – poziom instrumentalny – wykład 12*, materiały dla studentów, styczeń 2007, s. 12–13 (tekst niepublikowany).



Praca składa się z 11 rozdziałów i zakończenia. W pierwszym, wprowadzającym w problematykę pracy tekście, zwrócono uwagę na związki społecznie odpowiedzialnego biznesu z polityką społeczną, poprzez ukazanie wspólnych tradycji i doświadczeń, głównie w ramach prowadzonej zakładowej polityki socjalnej. Dwa kolejne rozdziały autorstwa A. Cygan i M. Karwackiej poświęcone zostały obszarom współpracy międzysektorowej, zarówno z sektorem publicznym jak i z sektorem pozarządowym, w dziedzinie realizacji zadań polityki społecznej i inicjatyw związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. J. Dymowski w kolejnym artykule analizuje relacje CSR i biznesu, podkreślając, że właściwie rozumiana i wdrożona w filozofię działania firmy, społeczna odpowiedzialność biznesu może nie tylko pomóc w rozwiązywaniu problemów społecznych, ale również przynieść korzyści biznesowi. Jednakże, jeżeli strategia CSR będzie niespójna, a koncepcja źle rozumiana, nie należy spodziewać się sukcesów ani po stronie społecznej, ani biznesowej. Rozdział Sylwii Lewandowskiej-Akhvlediani pt. „CSR a człowiek jako jednostka” jest swoistą filozofią personalistyczną CSR. Z kolei w tekście Ewy Rutkowskiej przeanalizowana została koncepcja CSR w kontekście równości płci i realizowania polityki *gender mainstreaming*. O związkach strategii CSR z rozwojem kapitału społecznego z perspektywy wewnętrznej firmy traktuje kolejny rozdział, autorstwa Marty Pokutyckiej-Mądrali. Z kolei Anna Daria Nowicka przyjrzała się problematyce Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w kontekście wspierania systemu i programów zdrowia przez firmy farmaceutyczne i te niezwiązane z tą branżą. Łukasz Makuch w swoim tekście stawia pytanie o to – czy CSR jest wartością dla klienta? – czy nabywając produkt czy usługę klient bierze pod uwagę fakt, że ma do czynienia z firmą realizującą zasady CSR, czy też nie jest to dla niego istotne. W kolejnym rozdziale, autorstwa Natalii Ćwik, przedstawione zostały przykłady kreatywnego wykorzystania koncepcji innowacyjności, potwierdzające możliwy związek między strategią społecznej odpowiedzialności biznesu a twórczym i konkurencyjnym rozwojem przedsiębiorstwa. Ostatni rozdział M. Wronki poświęcony został metodom pomiaru CSR, co ma duże znaczenie dla efektywności i skuteczności realizowanych programów społecznych. W „Zakończeniu” autorstwa redaktorów tomu przedstawiono główne wnioski i implikacje na przyszłość.

W kontekście treści poszczególnych rozdziałów warto podkreślenia jest to, że przedstawiane studium na obecnym etapie badań koncentruje się na obserwacjach krajowych i szczegółowo nie zajmuje się doświadczeniami europejskimi, choć bliska jest autorom tej pracy definicja Komisji Europejskiej, która mówi, że *społeczna odpowiedzialność biznesu to dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwo zagadnień społecznych i ekologicznych w dzia-*

*lności gospodarczej, wychodzące poza wymogi prawne i zobowiązania wynikające z umów*<sup>8</sup>.

Niewątpliwie wartością tej pracy, ale też z drugiej strony jej główną słabością, jest fakt, że książkę współtworzyli eksperci o różnych afiliacjach – niektórzy będący politykami społecznymi, inni reprezentujący biznes, jeszcze inni sektor organizacji pozarządowych. Takie zestawienie różnorodnych doświadczeń, ale i odmiennych podejść dało niewątpliwie możliwość nowego spojrzenia na CSR i usługi społeczne, ale też spowodowało, co zapewne zauważy Czytelnik, że w niektórych rozdziałach związki polityki społecznej z CSR są bardziej wyeksponowane, w innych trochę mniej. Tam gdzie było to możliwe, próbowaliśmy jako redaktorzy tomu, zachęcać poszczególnych autorów do mocniejszego akcentowania kwestii związanych z usługami społecznymi w CSR, ale nie wszędzie odniosło to oczekiwany skutek. W wielu innych miejscach studium związki takie są jednak mocno zarysowane i precyzyjnie nazwane. Pomimo różnorodnych ograniczeń, generalnie wyrażamy pogląd, że Czytelnik znajdzie w tej pracy wiele ciekawych uwag i spostrzeżeń dotyczących relacji między zadaniami społecznymi państwa, organizacji pozarządowych i biznesu. Wydaje się nam, że z walorów poznawczych treści tej pracy skorzystać mogą Czytelnicy rekrutujący się z różnych grup społeczno-zawodowych.

Na zakończenie warto podkreślić, że książka ta i zawarta w niej problematyka stanowi produkt eksperymentu intelektualnego, do którego udało się zaprosić wielu ekspertów z różnych sfer gospodarczych, społecznych i akademickich. Na ile udało się ten eksperyment przekuć w ciekawe teksty oceni sam Czytelnik. Pragniemy w tym miejscu serdecznie podziękować recenzentom pracy – Profesorowi Julianowi Auleytnerowi i Profesorowi Zdzisławowi Piszowi za bardzo trafne uwagi, które pozwoliły na taki a nie innych kształt ostatecznej wersji naszej pracy.

Warszawa, marzec 2011.

---

<sup>8</sup> *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper*, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social-dialog/csr/greenpaper.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social-dialog/csr/greenpaper.htm), s. 28.



MIROSŁAW GREWIŃSKI

## O związkach polityki społecznej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu

---

### 1. WPROWADZENIE

W ostatnich kilku dekadach na świecie, a od co najmniej kilkunastu lat także w Polsce, dynamicznie rozwija się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, która wynika z nowego zapotrzebowania społecznego na postrzeganie roli przedsiębiorstw. W myśl tej koncepcji działalność firm nie powinna się ograniczać tylko do maksymalizacji zysku, ale powinna dotyczyć tworzenia wartości społecznych i ekologicznych, z uwzględnieniem wartości etycznych. Od społecznie zaangażowanego biznesu oczekuje się<sup>1</sup> – powstrzymania i zaprzestania działań uznanych za społecznie szkodliwe, dostarczania dóbr oraz usług w dziedzinach niezyskowych, przyjęcia współodpowiedzialności za pozytywny rozwój społeczny.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu była do niedawna przede wszystkim analizowana przez pryzmat korzyści jakie mogą uzyskiwać przedsiębiorstwa oraz bezpośrednio powiązani z nimi interesariusze (*stakeholders*). Wyrosła ona na bazie fali krytyki sektora prywatnego i biznesu, jaka przełała się w latach sześćdziesiątych XX wieku w USA. Tam też dynamicznie rozwijała się ta koncepcja w kolejnych dekadach. Co ciekawe rozwój tej koncepcji był odpowiedzią na krytykę biznesu artykułowaną przez liberalne społeczeństwo amerykańskie, dotyczącą tego, że przedsiębiorstwa kierując się tylko i wyłącznie celem pomnażania zysku, nie uczestniczą w realizacji i osiąganiu celów pozaekonomicznych – społecznych, środowiskowych, rozwoju zrównoważonego. Według koncepcji CSR, przedsiębiorstwa – nie mają tylko zapewnionych w demokratycznych systemach gospodarki rynkowej – praw, ale mają także obowiązki i to nie tylko te powiązane z ekonomicznym czy fiskalnym

---

<sup>1</sup> J. Korpus, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Warszawa 2006, s. 51–52.

aspektem działalności. Obowiązkami są także etyczne zachowania firm oraz podejmowanie przez nie działań filantropijnych. Jak przekonują zwolennicy CSR takie działania mogą pozwolić nie tylko na przełamanie stereotypowego traktowania przedsiębiorstw jako „wyzyskiwaczy” i „maszynki do pomnażania kapitału”, ale mogą także realnie wpłynąć na wyniki finansowe firmy ze względu na zmianę postrzegania jej w otoczeniu społecznym i biznesowym, zyskanie w oczach potencjalnych klientów, nabywców, przychylniejsze traktowanie ze strony sektora publicznego i aparatu skarbowego.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza szeroko rozumianą odpowiedzialność przedsiębiorstw za swoich pracowników i za ich miejsca pracy, za jakość swoich produktów i usług, za ochronę środowiska, za informację jaka dociera do konsumentów, za inwestycje społeczne dokonywane w skali lokalnej i środowisku funkcjonowania firmy. To w gruncie rzeczy współodpowiedzialność za dobrostan/dobrobyt społeczny, za ludzką szczęśliwość – to w końcu w miejscu pracy ludzie spędzają 1/3 swojego życia, to praca dostarcza im satysfakcji, rozwoju, środki na utrzymanie, to pozycja zawodowa sprawia, że w strukturze społecznej jedni zajmują wyższe inni niższe pozycje. Dlatego tak ważne jest aby przedsiębiorstwa były społecznie wrażliwe w swojej działalności, zarówno w wymiarze wewnętrznym jak i na zewnątrz.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu jest przede wszystkim traktowana w literaturze jako długofalowa strategia rozwoju firmy, dotycząca tego – jak w dłuższej perspektywie czasowej, wykorzystując programy i działania prospołeczne, budować wizerunek i pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Jak kreując się na firmę wrażliwą, społecznie poprawiać swoje stosunki i relacje z interesariuszami takimi jak: klienci, dostawcy, pośrednicy, udziałowcy, instytucje publiczne, sektor pozarządowy, konkurenci. W ten właśnie sposób CSR jest najczęściej analizowany i postrzegany.

Jak podkreślono już we wstępie książki, na potrzeby tej publikacji trzon analizy będzie przebiegał nieco inaczej niż dotychczas. Uwaga zostanie skoncentrowana na przyjrzeniu się koncepcji CSR przez pryzmat wielosektorowej polityki społecznej. Chcemy potraktować biznes i przedsiębiorstwa jako podmioty działające komercyjnie, ale realizujące lub/i wspierające zadania i usługi społeczne; jako partnerów sektora publicznego (instytucji centralnych i samorządu terytorialnego) oraz organizacji pozarządowych, pomocnych w wypełnianiu celów polityki społecznej, rozwiązywaniu różnorodnych problemów społecznych, występujących na poziomie lokalnym czy regionalnym. Takie traktowanie i myślenie o odpowiedzialności biznesu ma już swoją teoretyczną i praktyczną tradycję w Polsce, osadzoną w nurcie badań nad

socjalnymi funkcjami zakładów pracy<sup>2</sup>, jest też przedmiotem bardziej współczesnych analiz prowadzonych na gruncie pluralistycznej polityki społecznej (*welfare pluralism*)<sup>3</sup>.

## 2. OD FUNKCJI SOCJALNYCH ZAKŁADÓW PRACY DO SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Społecznie odpowiedzialny biznes pojawiał się na świecie, w ostatnich kilku wiekach, pod różnymi nazwami. Historycznie odpowiedzialność społeczną przedsiębiorców możemy znaleźć już na przełomie XVIII i XIX wieku a to za sprawą prekursora zakładowej polityki socjalnej R. Owena, który jako właściciel przędzalni w New Lanark, zatrudniającej ponad 2 tys. osób, wprowadził różnorodne przywileje pracownicze, ochraniające pracowników i zmniejszające ich obciążenia. Przemysłowe doświadczenia R. Owena rozwijał następnie H. Ford, który stworzył nowoczesny system współpracy i dialogu ze współpracownikami, oparty na licznych socjalnych i technicznych innowacjach. Obaj przedsiębiorcy byli z pewnością prekursorami humanizacji gospodarki rynkowej i mogą stanowić wzór do naśladowania dla współczesnych przedsiębiorców, określających się jako CSR<sup>4</sup>.

W Polsce popularyzatorem doświadczeń H. Forda był m.in. Adam Heydel, który przypominał o szansach na „umoralnianie rzeczywistości i urzeczywistnianie moralności”. Także obecne w Polsce w okresie międzywojennym idee spółdzielczości (kooperatyizmu) były z kolei sposobem uczestnictwa w biznesie, przy jednoczesnym procesie uspołecznienia przedsiębiorstw. Również w czasie II wojny światowej w niektórych polskich firmach praktykowano funkcje socjalne. Przykładem może być K. Szpotański, który na koszt firmy wydawał codziennie gorący posiłek dla wszystkich pracowników<sup>5</sup>.

Z punktu widzenia powojennej polityki społecznej wiele jej zadań, szczególnie w czasach realnego socjalizmu, było realizowanych przez przedsiębiorstwa, wówczas – państwowe zakłady pracy, które poprzez swoje fundusze socjalne, finansowane zarówno przez państwo jak i ze składek pracowniczych,

---

<sup>2</sup> Z. Morecka, *Świadczenia społeczne zakładów pracy: Zanik czy nowe formy; Regulacje i procesy?* [w:] *Praca i polityka społeczna wobec wyzwań integracji*, B. Balcerzak-Paradowska (red.), Warszawa 2003; S. Borkowska, *Od zakładowej polityki socjalnej do społecznej odpowiedzialności organizacji?* [w:] *Sześćdziesiąt lat polityki społecznej w Polsce*, Katowice 2006.

<sup>3</sup> M. Grewiński, *Wielosektorowa polityka społeczna – o przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Warszawa 2009.

<sup>4</sup> Więcej na ten temat J. Auleytner, *Polityka społeczna czyli ujarzmianie chaosu socjalnego*, Warszawa 2002, s. 115, 142, 170.

<sup>5</sup> Ibidem.

realizowały wiele usług społecznych dla pracowników i ich rodzin. Wprawdzie należy podkreślić, że świadczenia socjalne zarówno dużych, prywatnych zakładów pracy (np. E. Wedel), jaki i przedsiębiorstw państwowych (np. PKP) były znane już w międzywojennej Polsce, jednak ich rozwój i upowszechnienie miało miejsce dopiero w uspołecznionych firmach w czasach Polski Ludowej<sup>6</sup>. Jak twierdzi S. Borkowska, [...] w gospodarce centralnie planowanej opartej na własności państwowej zakłady pracy stanowiły istotny podmiot całego systemu polityki społecznej. Podstawową cechą zakładowej polityki społecznej była jej obligatoryjność. Polityka społeczna przedsiębiorstw nie była jednak nastawiona wówczas na wspieranie wzrostu efektywności organizacji gospodarczych; nie mówiąc już o ich konkurencyjności. Świadczenia adresowane do pracowników nie były powiązane także z indywidualnymi efektami pracy i oceną przydatności pracowników, lecz zależne były od sytuacji życiowej i poziomu dochodów pracownika i jego rodziny. Pełniły funkcję egalitarystyczno-pomocową, dlatego zakładowa polityka społeczna określana była mianem „polityki socjalnej”<sup>7</sup>. Warto przypomnieć, że zakładowa polityka społeczna w czasach realnego socjalizmu nie dotyczyła tylko pracowników państwowych przedsiębiorstw, ale również ich rodzin i najbliższego otoczenia społecznego. Oddziaływała także mocno na lokalną społeczność poprzez wspieranie sportu, rekreacji, kultury i edukacji. W ramach zakładowej polityki społecznej organizowano letni wypoczynek dla dzieci i młodzieży, dofinansowywano urlopy pracownice, utrzymywano przedszkola i żłobki, domy kultury, ośrodki szkoleniowo-konferencyjne i stołówki pracownicze.

Po przełomie ustrojowym, regulacjami dotyczącymi zakładowych funduszy socjalnych objęto zarówno sektor państwowy, jak i prywatny, ale poprzez różnorodne mechanizmy prawne spowodowano, że wymiar i skala świadczeń jest obecnie nieporównywalnie niższa niż była w latach 80. ubiegłego stulecia. Firmy w dobie konkurencyjności i otwartej gospodarki rezygnowały z utrzymywania rozbudowanej infrastruktury socjalnej i wysokich nakładów na świadczenia socjalne dla swoich pracowników. Trudna sytuacja gospodarcza w okresie transformacji ustrojowej spowodowała wśród wielu przedsiębiorców nie tylko ograniczenia w transferowaniu świadczeń na rzecz swoich pracowników, ale zmusiła ich do łamania prawa pracy, niewynagradzania za nadliczbowe godziny pracy, nieregularnego wypłacania wynagrodzeń itd.<sup>8</sup>. Z drugiej strony, w tym samym czasie wiele firm, głównie dużych, z kapita-

<sup>6</sup> Z. Morecka, *Świadczenia społeczne zakładów pracy: Zanik czy nowe formy; Regulacje i procesy?*, op. cit., s. 291–302.

<sup>7</sup> S. Borkowska, *Od zakładowej polityki socjalnej do społecznej odpowiedzialności organizacji?* [w:] *Sześćdziesiąt lat polityki społecznej w Polsce*, op. cit., s. 160–161.

<sup>8</sup> Zob. np. J. Auleytner, M. Grewiński, *Sytuacja socjalna pracowników w firmach zagranicznych na przykładzie supermarketów w Polsce*, „Polityka Społeczna” 1/2002.

tem zagranicznym, zaczęło wprowadzać dodatkowe świadczenia socjalne dla swoich pracowników, aby przyciągnąć i utrzymać najlepsze kadry na rynku. Wprowadzono m.in. pakiet darmowych bonów zdrowotnych umożliwiających korzystanie z prywatnych usług zdrowotnych przez pracowników i ich rodzin, umożliwiono korzystanie z obiektów sportowych (basen, siłownia, sala gimnastyczna, itp.), subsydiowano zakup posiłków w firmowych restauracjach, dofinansowano szkolenia i udział w studiach podyplomowych<sup>9</sup>. Oczywiście generalnie funkcji socjalnych zakładów pracy nie można utożsamiać ze znacznie szerszą koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu to jednak z pewnością wiele elementów zakładowej polityki socjalnej można uznać za zbieżne z niektórymi elementami CSR.

Oprócz koncepcji odwołującej się do realizacji zakładowej polityki społecznej, społecznie odpowiedzialny biznes, jak już zaakcentowano to we wstępie książki, jest też bardzo interesującą kategorią pojęciową i analityczną z punktu widzenia współczesnej, wielosektorowej polityki społecznej, która zakłada, że oprócz państwa i instytucji publicznych w procesy kreowania ładu społecznego i rozwiązywanie różnorodnych kwestii społecznych powinny być zaangażowane podmioty z innych, pozapublicznych sektorów. Jak twierdzi wielu autorów polityka społeczna realizowana tylko i wyłącznie przez państwo (*welfare state*) to już przeszłość. Państwo nie jest bowiem w stanie samodzielnie poradzić sobie z wielością i różnorodnością istniejących problemów, dlatego konieczne jest decentralizowanie i dekoncentrowanie zadań i usług społecznych. Kryzys państwowej polityki społecznej i poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, m.in. także w obszarze odpowiedzialności biznesu, spowodowany jest zresztą wieloma innymi czynnikami, takimi jak postępująca delegitymizacja funkcji społecznych państwa, nadmierna biurokracja i wydatki socjalne sektora publicznego, postrzeganie państwowej polityki społecznej jako pasywnej i mało efektywnej. Ponadto twierdzi się, że rozwój społeczeństwa obywatelskiego, dynamiczny wzrost kapitału ludzkiego i społecznego powoduje, że wielu obywateli chce aktywnie partycypować w procesach społecznych poprzez instytucje pośredniczące takie jak organizacje pozarządowe, nieformalne grupy społecznościowe, a także poprzez przedsiębiorstwa, w których ci obywatele pracują. Niewątpliwie przeżywany od 30 lat kryzys *welfare state* i niewydolność sektora publicznego przyczyniła się do poszukiwań alternatywnych lub też uzupełniających instrumentów, mających wpływ na jakość życia zbiorowego i indywidualnego.

---

<sup>9</sup> S. Borkowska, *Od zakładowej polityki socjalnej do społecznej odpowiedzialności organizacji?* [w:] *Sześćdziesiąt lat polityki społecznej w Polsce*, op. cit., s. 162–163.



Miedzy innymi z powyższych powodów wydaje się, że koncepcja społecznie odpowiedzialnego i zaangażowanego biznesu będzie odgrywała w przyszłości coraz bardziej istotną rolę i będzie się rozszerzać, gdyż, jak twierdzi O.A. Brehmer, [...] *przyszłość społeczeństwa będzie coraz bardziej kształtowana przez codzienne decyzje menedżerów, a wartości na których się opierają różne instytucje coraz częściej adaptują wartości biznesu, takie jak efektywność, zyskowość, produktywność, konkurencyjność*<sup>10</sup>. I trudno się nie zgodzić z powyższą opinią – rzeczywiście zarówno sektor publiczny za sprawą koncepcji *New Public Management* korzysta w coraz większym stopniu ze sprawdzonych w biznesie praktyk i mechanizmów, jak również organizacje pozarządowe coraz częściej upodobią się do sprawnych instytucji rynkowych, do tego stopnia, że coraz częściej mówi się o ekonomizacji, czy profesjonalizacji trzeciego sektora w znaczeniu biznesowym.

Niewątpliwie społecznie odpowiedzialny biznes jako koncepcja teoretyczna, jak i działalność praktyczna, może być niezwykle interesujący dla wielosektorowej polityki społecznej, gdzie podkreśla się takie elementy nowoczesnej polityki społecznej jak: pluralizm instytucjonalny i organizacyjny usługodawców społecznych, różnorodność metod i instrumentów wsparcia społecznego (*welfare mix*), konieczność kreowania i realizacji partnerstw publiczno-społecznych, publiczno-prywatnych, prywatno-społecznych, które na zasadzie łączenia potencjałów i *know how* różnorodnych podmiotów mogą w bardziej profesjonalny sposób rozwiązywać problemy społeczne i generować wartość dodaną i efekty multiplikacji sprawdzonych praktyk. Tworzenie partnerstw oraz konsorcjów i wykorzystywanie sieci instytucjonalnych powiązań w ramach różnorodnych sektorów (*networks*) ma przyczynić się do powstania bardziej kompleksowego, systemowego i zintegrowanego systemu społecznego (*welfare system*), w którym postępuje integracja usług społecznych, kreowana jest nowa, bardziej partycypacyjna lokalna polityka społeczna, angażująca w sprawy społeczne, nie tylko samorząd terytorialny, ale różnorodne podmioty i instytucje publiczne, społeczne, gospodarcze, nieformalne, a także samych obywateli. W ramach tak rozumianej nowej, wielosektorowej i pluralistycznej polityce społecznej akcenty położone są na działania aktywizujące i włączające. Polityka społeczna jest polityką inwestycji, rozwoju, włączania zarówno na rynek pracy jak i do społeczeństwa grup defaworyzowanych, poszkodowanych, żyjących na marginesie struktury społecznej. W tak szeroko rozumianej polityce społecznej, sektor gospodarki rynkowej poprzez

---

<sup>10</sup> O.A. Bremer, *Changing Values and Social Responsibility in Management*, „Harvard Business Review”, 6/1971. Więcej na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Zob. w: *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, L. Kolarska-Bobińska (red.), Warszawa 2004.

przedsiębiorstwa społeczne i CSR ma do odegrania istotną rolę, oczywiście nie główną, ale na pewno uzupełniającą w stosunku do działań państwa, samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych koncepcji i argumentów przemawiających za wykorzystaniem podmiotów rynkowych do realizacji zadań i usług społecznych, w tym za zastosowaniem w praktyce koncepcji społecznie zaangażowanego biznesu. Między innymi o tym będą traktować kolejne rozdziały książki. Jednakże warto już w pierwszym rozdziale wskazać na cztery podstawowe procesy zbliżające politykę społeczną do rynku, które są już obecne w dyskursie teoretycznym, jak i w praktyce społecznej. Procesy te, jak się wydaje mogą przyczyniać się do rozwoju zainteresowania koncepcją CSR. Pierwszym procesem zbliżającym politykę społeczną do rynku jest urynkowienie usług, czyli wprowadzenie quasi-rynków wewnętrznych do sektora usług społecznych. Uwalnia to konkurencję pomiędzy podmiotami, które muszą walczyć jakością usług, ceną, indywidualnym podejściem do klienta o zadowolenie osób korzystających z usług. Urynkowienie usług w Europie najszybciej wprowadził rząd brytyjski, jeszcze w latach 80. ubiegłego wieku, później wiele państw korzystało z tych doświadczeń. Drugim procesem jest prywatyzacja usług społecznych, czyli dokonywanie przekształceń własnościowych z własności publicznej w kierunku właściciela prywatnego. Takie podejście dominowało i nadal dominuje m.in. w sektorze zdrowia, także w Polsce. Państwo w procesie prywatyzacji może, ale nie musi wycofywać się z finansowania usług. Trzecim procesem zbliżania polityki społecznej do rynku jest wprowadzanie rozwiązań z zakresu gospodarki społecznej, szczególnie w aspekcie realizacji polityki aktywizacyjnej, inkluzji i integracji społeczno-zawodowej osób defaworyzowanych na rynku pracy, jaka jest prowadzona m.in. w ramach działalności spółdzielni socjalnych. Czwartym elementem jest wykorzystanie CSR jako środka wspomagającego, uzupełniającego działania z zakresu polityki społecznej, szczególnie tej realizowanej na poziomie lokalnym. Poniżej skoncentrowano się na dwóch ostatnich zagadnieniach, jako tych, które mają szczególne znaczenie w zakresie nowego postrzegania przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie.

Gospodarka społeczna jest w chwili obecnej traktowana przez specjalistów i ekspertów jako ważny element współczesnej, nowej polityki społecznej<sup>11</sup>, przyczyniający się do aktywizacji i włączania do zatrudnienia grup najbardziej

---

<sup>11</sup> Zobacz np. *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne – wprowadzenie do problematyki*, E. Leś (red.), Warszawa 2008; *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym*, E. Leś, M. Ołdak (red.), Warszawa 2007; *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, T. Kaźmierczak i M. Rymśa (red.), Warszawa 2007.

poszkodowanych na rynku pracy, a mianowicie osób bezdomnych, pozostających długoterminowo bez zatrudnienia, byłych alkoholików i narkomanów, osób niepełnosprawnych, samotnych matek itp. Działania takich podmiotów gospodarki społecznej jak: spółdzielnie socjalne, przedsiębiorstwa społeczne, zakłady pracy chronionej, centra i kluby integracji społecznej, czy wreszcie organizacje pozarządowe, prowadzące działalność gospodarczą, w wielu przypadkach przyczyniają się do trwałej aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, włączają wiele grup defaworyzowanych do zatrudnienia i przywracają wiele osób do życia w społeczności lokalnej. Gospodarka społeczna, pomimo jej krytyki<sup>12</sup>, generalnie spełnia ważne funkcje w aktywnej i wielosektorowej polityce społecznej.

Podobne, uzupełniające funkcje, może spełniać społecznie odpowiedzialny biznes, który z oczywistych względów nie będzie miał charakteru systemowego, ale doraźnie może pełnić funkcje wspierające i pomocnicze w duchu współodpowiedzialności za dobrobyt społeczny. Wprawdzie gospodarka społeczna i społecznie odpowiedzialny biznes wywodzą się z nieco innych tradycji oraz koncepcji teoretycznych to jednak wydaje się, że są sobie całkiem bliskie, a w przyszłości dzięki powstawaniu licznych „układów hybrydowych” mogą być jeszcze bliżej, zważywszy, że coraz więcej organizacji pozarządowych prowadzi działalność gospodarczą i coraz więcej przedsiębiorstw tworzy swoje fundacje do realizacji celów społecznych.

Schemat poniżej ukazuje spektrum hybrydowe podmiotów gospodarki społecznej i społecznie odpowiedzialnego biznesu autorstwa K. Altera<sup>13</sup>. Podmioty gospodarcze dzieli się tutaj na firmy, które mają do zrealizowania misję społeczną i są to organizacje *non-profit*, organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą, przedsiębiorstwa społeczne (np. spółdzielnie socjalne) oraz na firmy, które realizują głównie misję ekonomiczną (generowania zysku), które dzieli się na tradycyjne przedsiębiorstwa, firmy odpowiedzialne społecznie i firmy stosujące zasady odpowiedzialności społecznej.

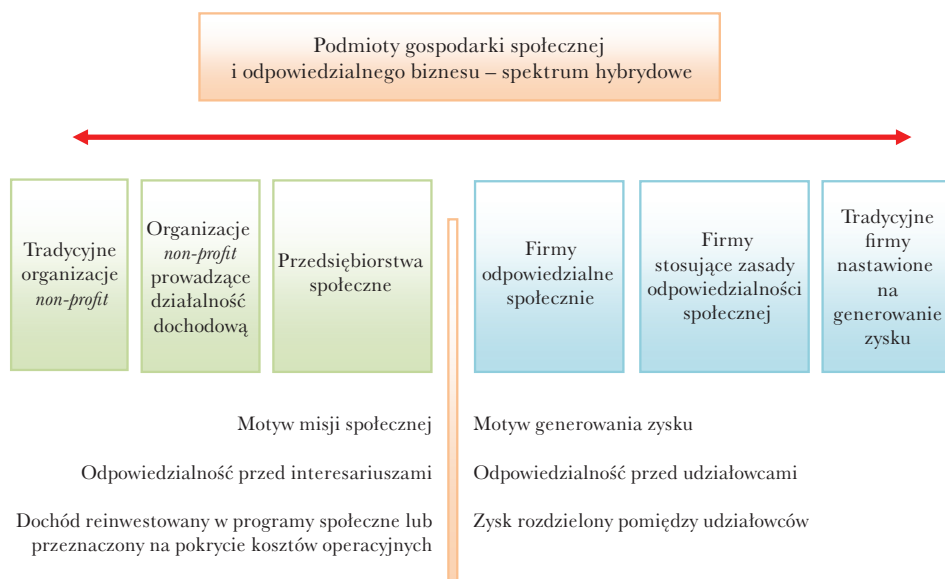
Według K. Altera podmioty społecznie odpowiedzialnego biznesu wprawdzie nie charakteryzują się misją społeczną, ale odpowiedzialnością przed udziałowcami, to jednak coraz większe znaczenie mają dla nich dobre relacje z interesariuszami oraz realizacja wybranych priorytetów społecznych, stąd też ich usytuowanie na schemacie najbliższej przedsiębiorstw społecznych,

<sup>12</sup> Zobacz m.in. A. Przymeński, *Zatrudnienie socjalne i spółdzielnie socjalne a aktywizacja zawodowa*, [w:] *Aktywizująca polityka społeczna*, J. Orczyk, M. Żukowski (red.), Poznań 2007, s. 105–115.

<sup>13</sup> K. Alter, *Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne*, Warszawa 2008, s. 146.

które realizują misję społeczną i reinwestują zyski na cele społeczne. Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie są tutaj odróżnione od firm stosujących zasady odpowiedzialności społecznej, jak również od tradycyjnych firm nastawionych na zysk, które realizują jakieś funkcje socjalne zakładu pracy, ale które nie są typowymi podmiotami koncepcji CSR. Wszystkie trzy typy przedsiębiorstw charakteryzuje to, że: są nastawione na generowanie zysku, ponoszą odpowiedzialność przed udziałowcami, rozdzielają zysk między właścicieli. Z powyższego schematu wynika, że podmiotami, które najbardziej są związane z ideą gospodarki społecznej (połączenie celów społecznych i komercyjnych) są podmioty znajdujące się najbliższej środkowej linii wykresu. Podmioty skrajne od zewnątrz to instytucje, które w najmniejszy sposób łączą działania społeczne i komercyjne, chociaż niekiedy mogą być traktowane jako organizacje gospodarki społecznej<sup>14</sup>.

### Schemat 1. Podmioty gospodarki społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: K. Alter, *Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne*, Warszawa 2008, s. 146.

<sup>14</sup> Ibidem.

### 3. KRYTYKA I AFIRMACJA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Należy podkreślić, że w wielu państwach na świecie są już bogate doświadczenia w wykorzystywaniu potencjału podmiotów komercyjnych do realizacji celów polityki społecznej, szczególnie w tych zakresach, gdzie niewydolne jest państwo i sektor publiczny, a także sektor organizacji społecznych. Biznes poprzez sponsoring i inne instrumenty wspierające (*know how*, doradztwo i szkolenia, *coaching*, udostępnienie infrastruktury itp.) coraz częściej wspiera inwestycje w infrastrukturę zdrowia, edukacji, kultury, staje się mecenasem sztuki, finansuje projekty i usługi na rzecz różnych grup defaworyzowanych i poszkodowanych jak niepełnosprawni, kobiety, osoby starsze, ubogie. Wielu inwestycji społecznych i usług socjalnych nie byłoby współcześnie, gdyby nie hojność i wrażliwość prywatnych przedsiębiorców. Podnosi się także argumenty, że w rozwiązywaniu problemów społecznych sektor prywatny bardzo często wyprzedza inne sektory w kreowaniu działań, rozwiązań i metod pracy. Biznes charakteryzuje bowiem poszukiwanie innowacyjności i nowatorskich rozwiązań. Opinia publiczna nie zdaje sobie często sprawy z faktu, że wiele inicjatyw społecznych, w tym usług, nie mogłoby być zrealizowanych, gdyby nie zaangażowanie zasobów, środków, infrastruktury i *know how* prywatnych przedsiębiorstw. Także wielu polityków społecznych, przywiązanych do koncepcji państwowej polityki społecznej, stara się tego nie dostrzegać.

Warto w tym miejscu podkreślić, że koncepcja społecznie zaangażowanego biznesu ma swoich zwolenników i przeciwników. Zwolennicy społecznej odpowiedzialności biznesu podkreślają, że rynek nie jest wystarczającym regulatorem życia gospodarczego, dlatego istnieje moralny obowiązek angażowania się przedsiębiorstw w rozwiązywanie problemów społecznych. Cytując G. Kołodkę: *Wiara w to, że mechanizmy rynkowe mogą nie tylko sprawnie, ale w dodatku etycznie regulować działalność gospodarczą w sytuacji zmieniających się wzorców, wartości, struktur i priorytetów – doprowadzić musi do wielkiego rozczarowania*<sup>15</sup>. Ponadto, skoro biznes chce realizować strategie społeczne i programy na rzecz społeczeństwa dlaczego mielibyśmy tego zabraniać? Czy tylko dlatego, że rzeczywiście we współczesnych czasach poprawianie otoczenia społecznego przynosi pożytek nie tylko społeczeństwu, ale także biznesowi? Rzeczywiście działalność sponsorska i charytatywna wielu firm przynosi im poprawę wizerunku publicznego i przysparza im więcej zysków aniżeli znacznie droższa reklama. Klienci potrafią bowiem docenić przedsiębiorstwa społecznie angażujące się. Nie powinien być to jednak powód do tego, aby dezawuować rolę

<sup>15</sup> G. Kołodko, *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Warszawa 1999, s. 163.

społecznie odpowiedzialnego biznesu we wspieraniu działań polityki społecznej i dostarczaniu usług socjalnych.

Jednym z najbardziej znanych zwolenników koncepcji CSR jest John Elkington, pomysłodawca i prekursor nowego paradygmatu, w ramach którego rozwija się współczesna idea społecznie odpowiedzialnego biznesu. Paradygmatem tym jest tzw. *potrójna linia przewodnia* (*The Triple Bottom Line* – TBL)<sup>16</sup>. Elkington nie tylko wymyślił samo pojęcie TBL, ale odegrał znaczącą rolę w jego upowszechnieniu się na całym świecie. Postrzega on koncepcję TBL jako *katalizator odejścia od istniejącego paradygmatu w stronę bardziej pluralistycznego świata – takiego, w którym rozmaite typy korporacji wymagają zróżnicowanych reakcji ze strony rządu i społeczeństwa obywatelskiego. TBL oznacza dążenie do dobrobytu gospodarczego, przy jednoczesnym poszanowaniu środowiska naturalnego i zapewnieniu spójności społecznej*<sup>17</sup>. Koncepcja Elkingtona była niezwykle ważna dla środowiska biznesowego, gdyż umocniła przeświadczenie, że korporacje i inne typy przedsiębiorstw, poprzez realizację celów TBL, są współodpowiedzialne za swój wpływ na zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy. Tym samym rozwinęła myśl, artykułowaną przez dużą część społeczeństwa, że sektor biznesowy powinien przyczyniać się do budowania dobrobytu ogółu społeczeństwa w perspektywie długofalowej.

W połowie lat 90. ubiegłego stulecia Elkington i inni upowszechnili wśród środowisk biznesowych także inną ważną i zbieżną z TBL koncepcję 3xP, od słów *people, planet, profits* (ludzie, planeta, zyski). Przedsiębiorcy mieli w ramach tej koncepcji dbać przede wszystkim o ludzi, o sprawy naszej planety jak i oczywiście o zyski, które przekładałby się na rozwój gospodarczy, inwestycje i konsumpcję. A zatem program TBL i koncepcja 3xP kieruje uwagę korporacji nie tylko na dodaną przez nie wartość ekonomiczną, ale także na wartość ekologiczną i społeczną, którą one dodają, lub niszczą.

Społecznie odpowiedzialny biznes miał i ma nadal także swoich przeciwników. Jednym z najbardziej znanych ekonomistów, który był przeciwnikiem rozwoju tej koncepcji był noblista Milton Friedman, który uważał, że celem działalności przedsiębiorstw jest pomnażanie zysku dla akcjonariuszy, a nie produkowanie dóbr społecznych<sup>18</sup>. Odrzucał on aktywne działania firm na rzecz dobra ogólnospołecznego, ale nie odrzucał możliwości czynienia moralnego dobra przez prywatny biznes, jeżeli ma to na celu maksymalizację zysków. Przeciwnicy społecznej odpowiedzialności biznesu wskazują na zagrożenia prowadzenia tego typu działań, takie jak: możliwość obniżenia

<sup>16</sup> J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, 1997.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> M. Friedman, *The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits*, "New York Times Magazine", 13.09.1970.

efektywności przedsiębiorstwa, pojawienie się niezamierzonych negatywnych skutków ubocznych z powodu angażowania kapitału na potrzeby społeczne zamiast na potrzeby organizacji, zbyt wysokie nakłady.

#### **4. NIEROZWIĄZANE PROBLEMY POLITYKI SPOŁECZNEJ – DYLEMATY JAK WYKORZYSTAĆ SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNY BIZNES?**

W kontekście tradycji i rozwoju polityki społecznej nasuwają się różnorodne trudności jak traktować społecznie odpowiedzialny biznes i w jaki sposób może się on przyczyniać do rozwiązywania licznych kwestii społecznych na poziomie lokalnym, regionalnym, czy ogólnokrajowym.

Podstawowe pytanie i dylemat w kontekście także tej publikacji to – czy społecznie odpowiedzialny biznes można w ogóle traktować jako element polityki społecznej, utożsamianej najczęściej z działalnością publicznych instytucji, a nie z nieregularnymi inicjatywami społecznymi, oferowanymi okazjonalnie przez podmioty komercyjne, czy szerzej pozarządowe. Polityka społeczna przez wielu, w dalszym ciągu traktowana jest jako przedmiot działań państwa i sektora publicznego<sup>19</sup>. Wydaje się, że CSR może być kategorią nowej polityki społecznej, ale potrzeba tu znacznie więcej badań i analiz oraz respektowania paradygmatu, że polityka społeczna nie jest tym samym co *welfare state* i nie sprowadza się tylko do działań państwa, ewentualnie sektora publicznego.

Inny dylemat polega na tym, jakie obszary mogą być przedmiotem zainteresowania i działań przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie. Które problemy polskiej polityki społecznej można skutecznie rozwiązywać dzięki wsparciu i pomocy CSR, a także jakie kwestie społeczne można byłoby skutecznie niwelować? W Polsce nierozwiązanych problemów jest bardzo wiele, stąd też każda pomoc, także ta płynąca ze strony biznesu wydaje się niezwykle istotna. Niektórymi tylko problemami polityki społecznej w Polsce, gdzie można byłoby poszukiwać wspólnych rozwiązań publiczno-prywatnych czy społeczno-prywatnych z wykorzystaniem podmiotów CSR, są: deficyt środków finansowych na realizację oddolnych programów i projektów na rzecz różnorodnych grup społecznych, zagrożonych wykluczeniem społecznym (z powodu ubóstwa, bezrobocia, niepełnosprawności, dysfunkcji rodziny), deficyt usług społecznych (aktywizacyjnych, opiekuńczych, pielęgnacyjnych, sanitarnych) w wielu obszarach polityki społecznej, brak infrastruktury spo-

---

<sup>19</sup> Zobacz np. R. Szarfenberg, *Krytyka i afirmacja polityki społecznej*, Warszawa 2009.



tecznej w wielu środowiskach lokalnych, niezadowolające współdziałanie podmiotów działających w różnych sektorach w celu niwelowania lokalnych problemów społecznych, brak partycypacyjnego modelu kreowania społecznych strategii lokalnych, brak polityki wyprzedzania problemów i dzielenia się odpowiedzialnością za ich rozwiązywanie, słabe „osadzenie” wielosektorowej i aktywizującej polityki społecznej w społecznościach lokalnych, brak zaufania jednych instytucji do innych. Przedsiębiorstwa CSR mogłyby tu odegrać istotną rolę we współfinansowaniu, wsparciu merytorycznym, logistycznym, czy technicznym wielu inicjatyw z powyżej zasygnalizowanych obszarów. Także poprzez wolontariat pracowniczy można byłoby wesprzeć wiele działań społecznych. Biznes spod znaku CSR mógłby także wzmocnić podmioty publiczne i pozarządowe realizujące zadania i cele polityki społecznej w zakresie lepszego zarządzania usługami społecznymi i tworzenia bardziej wydajnego, racjonalnego i efektywnościowego modelu finansowania zadań społecznych poprzez wprowadzenie metod oceny jakości działań, zastosowania narzędzi biznesowych dotyczących planowania, oceny ryzyka, osiągnięcia zakładanych rezultatów.

Dylematem jest także to – czy i jak CSR może przyczynić się do niwelowania kwestii społecznych? Oczywiście, należy zdawać sobie sprawę, że CSR nie rozwiąże nam dużych makro – problemów takich jak demografia, migracje, bezrobocie, ubóstwo, wykluczenie społeczne, problemy rodziny itp., ale może przyczynić się do współniwelowania różnych mniejszych, a bardzo ważnych społecznie kwestii w skali lokalnej. Dla przykładu przedsiębiorstwa nie rozwiążą problemu braku polityki rodzinnej, ale mogą przyczynić się do tego, aby pracownicy firmy mieli zapewnione bardzo dobre warunki zatrudnienia, elastyczny czas i organizację pracy, pozwalającą na łączenie pracy z życiem rodzinnym. Firmy mogą zainwestować w powstawanie przykładowych punktów przedszkolnych, które mogą rozwiązać problem drogich przedszkoli prywatnych, a także dowozu dzieci przez pracujących w firmie rodziców. Być może zastosowanie tego typu rozwiązań w wielu firmach na terenie całego kraju mogłoby przyczynić się do zwiększenia dzietności, a być może więcej kobiet decydowałoby się na aktywność zawodową. Nie wiemy tego na pewno, ale można się domyślać, że wprowadzenie tego typu praktyk miałoby większy skutek prorodzinny, aniżeli tzw. „becikowe”.

## **5. PODSUMOWANIE**

Jak wynika z treści, zaprezentowanych w tym rozdziale, CSR ma swoje historyczne zakorzenienie i licznych prekursorów, którzy już dziesiątki lat



temu humanizowali procesy pracy i stosunków pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Zakładowa polityka socjalna była wpisana także w ustrój socjalistyczny w Polsce, gdzie poprzez państwowe przedsiębiorstwa państwo dystrybuowało świadczenia i usługi socjalne oraz wyrównywało szanse licznych mas pracowników. W okresie ostatnich dwudziestu lat na nowo reaktwowano ideę gospodarki społecznej, wprowadza się także coraz częściej do strategii firm koncepcję społecznie odpowiedzialnego biznesu.

Podsumowując dotychczasowe rozważania należy podkreślić, że CSR może spełniać wiele funkcji socjalnych, ważnych z punktu widzenia polityki społecznej, m.in.:

- współodpowiedzialność za kształtowanie dobrobytu społecznego,
- realizacja zakładowej polityki socjalnej,
- działalność prewencyjna, wyprzedzająca,
- inwestycje w kapitał ludzki i społeczny,
- współfinansowanie programów zewnętrznych,
- funkcje socjalne wewnętrzne i dla społeczności lokalnych,
- współpraca z JST i NGO's w realizacji projektów społecznych,
- upowszechnianie problematyki społecznej,
- rozwój i dostarczanie usług społecznych i socjalnych.

Jednakże, aby funkcje te i zadania mogły być skutecznie przekładane na praktykę społeczną i generować synergię i wartość dodaną należałoby prowadzić międzysektorową współpracę i partnerstwo pomiędzy biznesem odpowiedzialnym a samorządem terytorialnym i organizacjami pozarządowymi. O tym traktują kolejne rozdziały książki.

ANNA CYGAN

# Współpraca biznesu z jednostkami samorządu terytorialnego a realizacja polityki społecznej

---

## 1. WPROWADZENIE

W tradycyjnych ujęciach polityki społecznej głównym podmiotem odpowiedzialnym za jej realizację było państwo. W dzisiejszym, globalnym, szybko zmieniającym się świecie, kiedy tradycyjna koncepcja państwa dobrobytu/państwa opiekuńczego/państwa bezpieczeństwa socjalnego (*welfare state*) nie sprawdziła się<sup>1</sup>, a państwo nie jest w stanie udźwignąć pod względem finansowym i organizacyjnym starych oraz pojawiających się coraz to nowszych i bardziej złożonych kwestii społecznych, katalog podmiotów realizujących politykę społeczną poszerza się. Coraz częściej w rozwiązywanie i niwelowanie dotkliwych problemów społecznych na poziomie globalnym oraz lokalnym angażują się prywatni przedsiębiorcy<sup>2</sup>. Firmy realizujące tego typu aktywność prowadzą zazwyczaj wewnętrzną politykę związaną z urzeczywistnianiem koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu<sup>3</sup>. CSR jest często kojarzony z działaniami marketingowymi przedsiębiorstw, jednakże należy podkreślić, że firmy, które myślą o długofalowym rozwoju nie wykorzystują koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu jedynie do celów promocyjnych, a raczej skupiają się na tworzeniu i realizacji strategii opartych na szeroko pojmowanej odpowiedzialności społecznej. Zaangażowanie się przedstawicieli odmiennych sektorów (państwowego, biznesowego i pozarządowego) w reali-

---

<sup>1</sup> G. Esping-Andersen, *Spoleczne podstawy gospodarki postindustrialnej*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2010, s. 21.

<sup>2</sup> Należy podkreślić, że bardzo często zyski dużych korporacji działających globalnie bardzo często przekraczają i to kilkukrotnie budżety wielu państw, szerzej w: N. Klein, *No logo*, Wydawnictwo Świat Literacki, Warszawa 2004.

<sup>3</sup> G. Lenssen, N.C. Smith (red.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2009, s. 24–27.

zaczę polityki społecznej jest z pewnością pozytywnym trendem. Pojawia się jednakże pytanie: w jaki sposób tak różnorodne pod względem zarządzania i finansowania podmioty mają najefektywniej kooperować, dzielić się informacjami, i wspólnie podejmować inicjatywy, aby ich działalność nie była rozproszona i doraźna? Kto i w jaki sposób powinien zarządzać współpracą, aby środki finansowe (które są zawsze ograniczone) przekazywane na niwelowanie kwestii społecznych były wykorzystywane najefektywniej? Pytania te są bardzo aktualne i szczególnie ważne w kontekście prowadzenia polityki społecznej na poziomie lokalnym. Szybkie i sprawne zarządzanie różnorodnością, zmianą, informacją to najbardziej problematyczne kwestie z jakimi muszą zmierzyć się liderzy XXI wieku<sup>4</sup>. Dlatego warto przyjrzeć się jakie wyzwania w kontekście realizacji polityki społecznej stoją przed władzami samorządowym w Polsce, jak wygląda współpraca z firmami działającymi lokalnie realizującymi koncepcję CSR i jakie problemy oraz korzyści wynikają z tego rodzaju współdziałania.

## 2. REALIZACJA POLITYKI SPOŁECZNEJ PRZEZ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Jak podkreślono już we wstępie, w dorobku polskiej nauki znajdujemy szereg definicji precyzujących pojęcie polityka społeczna<sup>5</sup>. Jedna z nich określa, że ...*polityka społeczna to działalność państwa, samorządu i organizacji pozarządowych, której celem jest wyrównywanie drastycznych różnic socjalnych między obywatelami, dawanie im równych szans i asekurowanie ich przed skutkami ryzyka socjalnego*<sup>6</sup>. Inna definiuje politykę społeczną jako ...*nieustanne, zorganizowane i świadome działanie nakierowane na utrzymanie względnej równowagi między dwiema wartościami: wolnością i równością*<sup>7</sup>. Jednakże, aby w pełni zrozumieć i móc analizować zagadnienie polityki społecznej trzeba przede wszystkim podkreślić dwuznaczność tego terminu. Należy odróżniać politykę społeczną jako dyscyplinę naukową mającą liczne związki z innymi naukami<sup>8</sup>, od polityki społecznej,

---

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 11–49.

<sup>5</sup> Szerzej o definicjach polityki społecznej w: R. Szarfenberg, *Krytyka i afirmacja polityki społecznej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2008.

<sup>6</sup> J. Auleytner, *Polityka społeczna teoria i organizacja*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2000, s. 143.

<sup>7</sup> E. Wnuk-Lipiński, *Demokratyczna rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 62.

<sup>8</sup> J. Auleytner, *Polityka społeczna, czyli ujarzmianie chaosu socjalnego*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2002, s. 49–53.

jako rodzaju działalności praktycznej. Obszar działania polityki społecznej jest bardzo szeroki. Można stwierdzić, iż w życiu codziennym, co krok mamy do czynienia z polityką społeczną, gdyż jej centrum zainteresowania stanowi człowiek. Zajmuje się ona bowiem problemami, które dotyczą każdego z nas. Są to m.in. kwestie związane z bezrobociem, edukacją, zabezpieczeniem społecznym, mieszkalnictwem, ochroną zdrowia, zjawiskami patologii społecznych, polityką rodzinną, niepełnosprawnością.

Jednym z głównych podmiotów<sup>9</sup> odpowiedzialnych za realizację polityki społecznej w Polsce są jednostki samorządu terytorialnego (JST). Od dnia 1 stycznia 1999 roku urzeczywistniono w Polsce reformę administracyjną<sup>10</sup>, która wprowadziła trójstopniową strukturę administracyjną podziału kraju. Reforma miała na celu przede wszystkim usprawnienie działania funkcjonowania administracji w terenie oraz przybliżenie obywatelom kontaktu z władzami. Cele te łączą się zasadniczo z realizacją zasady subsydiarności (pomocniczości), która jest jedną z generalnych reguł polityki realizowanej przez Unię Europejską<sup>11</sup>. Zasada ta ma swoje źródła w społecznej nauce Kościoła katolickiego<sup>12</sup>. Jej istota polega na uznaniu nadrzędnej roli oddolnych inicjatyw obywateli w rozwiązywaniu ich problemów. Państwo powinno jedynie wspierać i kontrolować te działania, a dopiero w przypadku braku efektów, bądź niezdolności samodzielnego rozwiązania kwestii przez społeczność lokalną, interweniować. Zasada subsydiarności ma zasadnicze znaczenie w procesie budowania dialogu obywatelskiego, jak również partycypacji obywateli w podejmowaniu decyzji związanych z działaniem władz publicznych.

Mając na uwadze realizację wyżej przytoczonych celów reformy administracji od 1 stycznia 1999 roku zasadniczymi jednostkami samorządu terytorialnego Polski stały się gminy (w liczbie 2489), powiaty (308 powiatów ziemskich i 65 grodzkich, czyli miast na prawach powiatu) i województwa (16 województw). Samorząd terytorialny w trójstopniowym modelu jest związkiem mieszkańców gmin, powiatów i województw, utworzonym dla realizowania zadań o charakterze lokalnym przez gminy i powiaty oraz zadań o charakterze regionalnym przez województwa. Taka struktura ma na celu zapewnienie rozwoju danego terenu i zaspokojenie potrzeb zbiorowych lud-

---

<sup>9</sup> J. Auleytner, *Polska polityka społeczna. Kreowanie ładu społecznego*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2005, s. 192–252.

<sup>10</sup> *Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa* (Dz.U. 1998.96.603, z dnia 28 lipca 1998 r.).

<sup>11</sup> K. Głębicka, M. Grewiński, *Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2005, s. 70–72.

<sup>12</sup> Pius XI, *Quadragesimo anno*, encyklika wydana 15 maja 1931 roku, art. 81.

ności<sup>13</sup>. W modelu trójszczeblowym gmina jest jednostką podstawową, powiat pośrednią, a województwo najwyższą. W systemie tym powiat i województwo spełniają rolę pomocniczą, a gmina podstawową<sup>14</sup>. Podział ten został dokonany ze względu na zakres zadań, jakie spełniają poszczególne jednostki, nie zaś ze względu na zakres podległości. Powiat nie jest w stosunku do gminy jednostką nadrzędną, tak jak województwo nie sprawuje funkcji nadzorczej w stosunku do powiatu<sup>15</sup>. Ustawy o samorządzie terytorialnym województwa<sup>16</sup>, powiatu<sup>17</sup> i gminy<sup>18</sup> gwarantują niezależność poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego. Nowy ustrój samorządowy nie jest więc hierarchiczny, a to oznacza, że powstałe struktury mają się uzupełniać, a nie nakładać. Rozgraniczenie ustawowe zadań gminy, powiatu i województwa sprawia, że jednostki te działają niezależnie od siebie, ale mogą i powinny ze sobą współpracować dla dobra mieszkańców, tworząc różnego rodzaju porozumienia o wzajemnym powierzaniu sobie określonych zadań publicznych, czy też tworząc różnorodne związki o charakterze międzygminnym i międzypowiatowym dla wspólnego wykonywania zadań. Ustawy samorządowe dają również podstawy prawne dla współdziałania samorządów terytorialnych w rozwiązywaniu problemów społeczno-gospodarczych, poprzez konsultacje, zawieranie porozumień, związków celowych i stowarzyszeń oraz powoływanie fundacji i spółek.

Poprzez reformę administracyjną samorządu terytorialnego w Polsce powstały z mocy prawa, wyodrębnione w strukturze państwa, wyposażone ustawowo w środki materialne, struktury społeczności lokalnych, bądź regionalnych, uczestniczące w sprawowaniu władzy publicznej oraz jej wykonywaniu we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność<sup>19</sup>. Tak ukształtowany organizacyjnie samorząd stworzył prawne i strukturalne podstawy do decentralizacji administracji publicznej. Ponadto zapoczątkował proces urzeczywistniania zasady pomocniczości, w myśl której mieszkańcy mogą autentycznie identyfikować się i aktywnie uczestniczyć w działalności swojego samorządu lokalnego.

<sup>13</sup> Z. Ofiarski, M. Mokszyć, B. Rutkowski, *Reforma samorządu terytorialnego*, t. I, Szczecin–Zielona Góra 1998, s. 33.

<sup>14</sup> *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku*, art. 164, ust. 1.

<sup>15</sup> M. Jastrzębska, *Nowy model samorządu terytorialnego*, „Samorząd Terytorialny”, 1999, nr 1–2, s. 14.

<sup>16</sup> *Ustawa o samorządzie województwa z 5 czerwca 1998 roku* (Dz.U. 01.142.1590 z późn. zm.).

<sup>17</sup> *Ustawa o samorządzie powiatowym z 5 czerwca 1998 roku* (Dz.U. 01.142.1592 z późn. zm.).

<sup>18</sup> *Ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym* (Dz.U. 01.142.1591 z późn. zm.).

<sup>19</sup> *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997*, art. 16 oraz *Europejska Karta Samorządu Terytorialnego* (Dz.U. z dnia 25 listopada 1994 r.) art. 3 i 9.

Jednostki samorządu terytorialnego jako podmioty władzy publicznej nie są organami państwa, ale wchodzi w skład aparatu administracji publicznej w państwie. Uznaje się je za podmioty szczególne, bo powiązane z określonymi społecznościami w skali lokalnej i regionalnej. Ze względu na fakt, że samorząd terytorialny powstał na mocy ustaw, przyznane mu kompetencje mają charakter wyłączny i pociągają za sobą obowiązek ich wykonania. JST nie mogą się ich zrzec, ani też, poza wypadkami, które określają przepisy prawa, przenieść na inny podmiot. Wyłączność oznacza również, że samorząd może na drodze sądowej bronić swojego zakresu działania i samodzielności przed naruszeniem ze strony organów państwa.

Pod względem sprawowania władzy publicznej niezwykle ciekawa jest kwestia zależności i powiązania między państwem, a samorządem. JST są powołane do realizacji części funkcji wykonawczych państwa. Urzeczywistniając zasadę pomocniczości państwo dokonało podziału zadań publicznych między różne szczeble samorządu terytorialnego, a własny aparat władzy i określiło podstawowe reguły wykonywania tych zadań. W efekcie tego podziału samorząd zaczął uczestniczyć w sprawowaniu władzy wykonawczej, realizując na zasadzie decentralizacji część zadań administracji państwowej. Oznacza to, że zadania z zakresu tej administracji wykonywane są przez administrację i JST. Samorząd jest z jednej strony podmiotem zdecentralizowanym, ale nadal związanym z władzą państwową, a z drugiej organem całkowicie odrębnym od organów administracji rządowej. Uczestniczenie w sprawowaniu władzy polega na wykonywaniu zadań publicznych, przy czym obowiązujące ustawy zapewniają samorządowi w tym zakresie ochronę sądową<sup>20</sup>.

Zgodnie z reformą administracyjną większość zadań związanych z realizacją polityki społecznej państwa została również przekazana w kompetencje jednostek samorządu terytorialnego. W myśl zasady, że gmina stanowi podstawową jednostkę organizacyjną i jest najbliższą wspólnotą mieszkańców lokalnych to właśnie na niej spoczywa większość obowiązków związanych z realizacją polityki społecznej. Powiat pełni rolę uzupełniającą, natomiast zadania województwa wiążą się z wyznaczaniem strategicznych celów i kierunków działania w danym regionie.

W tabeli 1 został przedstawiony ogólny podział obszaru działalności poszczególnych jednostek związanych z realizacją polityki społecznej.

Tabela nie zawiera wyczerpujących informacji dotyczących tego jak wygląda szczegółowy podział kompetencji związanych z realizacją polityki społecznej, jakie posiadają poszczególne JST. Nie stanowi też pełnego

---

<sup>20</sup> Z. Niewiadomski (red.), *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, Bydgoszcz–Warszawa 2001, s. 20–22.

catalogu obszarów zainteresowania jakimi zajmuje się polityka społeczna. Jednakże daje ogólny obraz tego, jak kształtuje się podział obowiązków i odpowiedzialności za najważniejsze obszary tejże działalności pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego.

**Tabela 1. Podział instytucji odpowiedzialnych za realizację polityki społecznej w jednostkach samorządu terytorialnego**

OBSZAR DZIAŁALNOŚCI	GMINA	POWIAT	WOJEWÓDZTWO
Edukacja	przedszkola szkoły podstawowe gimnazja	szkoły zawodowe licea ogólnokształcące szkoły specjalne	Kolegia Nauczycielskie Biblioteki Pedagogiczne
Rodzina, niepełnosprawność i pomoc społeczna	Ośrodki Pomocy Społecznej	Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie	Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej
Opieka zdrowotna	przychodnie rejonowe punkty pierwszej pomocy medycznej	szpitale powiatowe szpitale specjalistyczne	Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej Niepubliczne Zakłady Opieki
Rynek pracy	Punkty obsługi bezrobotnych w Urzędach Gmin podlegające PUP	Powiatowy Urząd Pracy	Wojewódzki Urząd Pracy
Aktywna integracja i praca środowiskowa	Klub Integracji Społecznej, Centrum Integracji Społecznej, spółdzielnia socjalna	Klub Integracji Społecznej, Centrum Integracji Społecznej, spółdzielnia socjalna	Klub Integracji Społecznej, Centrum Integracji Społecznej, spółdzielnia socjalna
Kultura	kina, gminne ośrodki kultury, biblioteki, muzea	biblioteki, muzea powiatowe, teatry	muzea o znaczeniu regionalnym

Źródło: opracowanie własne.

Na poziomie województwa organem stanowiącym i kontrolnym jest sejmik województwa, natomiast zarząd województwa pełni rolę organu wykonawczego samorządu województwa. Do głównych kompetencji województwa w zakresie realizacji polityki społecznej należy przede wszystkim wytycza-

nie i realizowanie całościowej i komplementarnej strategii rozwoju danego regionu. W obszarze pomocy społecznej w każdym województwie funkcjonuje Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej (ROPS), który wykonuje zadania o charakterze strategicznym, programowym, promocyjnym oraz wspomagającym gminy i powiaty w realizacji ich zadań. Szczegółowe zadania jakie przewidziane są dla ROPS wynikają z szeregu ustaw<sup>21 22 23 24 25</sup>. Ponadto podobną rolę pełni województwo w obszarze edukacji, służby zdrowia, kultury i rynku pracy, czyli przede wszystkim odpowiada za m.in. wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, kreowanie regionalnego rynku pracy, wspieranie postępu technologicznego oraz innowacji.

Na poziomie powiatu organem stanowiącym i kontrolnym jest rada powiatu, natomiast organem wykonawczym jest zarząd powiatu. Generalnie w zakresie realizacji polityki społecznej w kompetencji powiatu leży realizacja zadań o charakterze ponadgminnym. Jest on odpowiedzialny za dwa bardzo ważne obszary z zakresu polityki społecznej, tj. rynek pracy i wsparcie rodziny. Powiatowy Urząd Pracy (PUP) wykonuje zadania z zakresu promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej<sup>26</sup>.

Przy realizacji zadań własnych PUP powinien współdziałać z innymi instytucjami rynku pracy, organami administracji rządowej i samorządowej, z radami zatrudnienia, organizacjami pracodawców, poszczególnymi pracodawcami, związkami zawodowymi, fundacjami i stowarzyszeniami.

Drugą bardzo istotną instytucją na poziomie powiatu odpowiedzialną za realizację polityki społecznej jest Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie (PCPR). Odpowiada ona przede wszystkim za wsparcie rodzin dysfunkcyjnych, osób niepełnosprawnych, pomoc samotnym matkom oraz osobom nieletnim pozbawionym opieki<sup>27</sup>.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2008 r. Nr 115, poz. 728 z późn. zm.).

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych art. 21 (Dz.U. z 2006 r. Nr 139, poz. 992 z późn. zm.).

<sup>23</sup> Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o pomocy osobom uprawnionym do alimentów (Dz.U. Nr 192, poz. 1378 z późn. zm.).

<sup>24</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).

<sup>25</sup> Dodatkowo w związku z realizacją Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ROPS odpowiadają za wdrażanie *Priorytetu VII Promocja integracji społecznej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*.

<sup>26</sup> Szczegółowy katalog zadań samorządu powiatu realizowanych przez PUP w zakresie polityki rynku pracy wynika z art. 9 ust. 1 *Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*. (Dz.U. z 2008 r. Nr 69, poz. 415).

<sup>27</sup> Szczegółowe informacje odnośnie zadań powiatu w zakresie realizacji polityki społecznej można odnaleźć na stronie internetowej serwisu Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie w Polsce [www.pcpr.info](http://www.pcpr.info) oraz w: *Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej* (Dz.U. z 2008 r.



Na poziomie gminy organem stanowiącym i kontrolnym jest rada gminy, organem wykonawczym jest wójt, burmistrz lub prezydent<sup>28</sup>. Do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych jednostek samorządu terytorialnego. Mieszkańcy uczestniczą w sprawowaniu władzy na terenie swojej gminy poprzez głosowanie: w wyborach samorządowych, referendum lokalnym lub za pośrednictwem organów gminy. Gminy poprzez Ośrodki Pomocy Społecznej (OPS) realizują zadania związane z lokalną pomocą społeczną i są to m.in. działania związane z udzielaniem pomocy pieniężnej i rzeczowej osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, prowadzenie pracy socjalnej i środowiskowej, realizacja programów aktywnej integracji<sup>29</sup>.

Wyszczególnione wyżej zakresy zadań poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego nie stanowią katalogu zamkniętego<sup>30</sup>. Jednakże ich wskazanie daje ogólny obraz tego jakimi kwestiami społecznymi zajmują się poszczególne podmioty, a także pozwala uzmysłwić sobie jak szeroki zakres zadań związanych z realizacją polityki społecznej spoczywa na JST. Chociażby orientacyjna znajomość obszarów w jakich działają poszczególne JST niejako wyjaśnia, dlaczego coraz częściej w działania związane z polityką społeczną angażują się inne podmioty niż państwo, czy samorząd terytorialny<sup>31</sup>. Przy takiej złożoności kwestii społecznych żadna instytucja nie jest w stanie samodzielnie i kompleksowo dostarczyć na odpowiednim poziomie usług społecznych, dlatego konieczne jest zaangażowanie i współpraca wielu różnorodnych podmiotów<sup>32</sup>.

---

Nr 115, poz. 728 z późn. zm.), m.in. Rozdziały 4 i 5 oraz art. 35a ust. 2 pkt 1 *Ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych* (t.j. Dz.U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92 z późn. zm.).

<sup>28</sup> Zgodnie z *Ustawą z dnia 20 czerwca 2020 r. o bezpośrednim wyborze wójta burmistrza i prezydenta miasta* (Dz.U. z 2002 r. Nr 113, poz. 984).

<sup>29</sup> Strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl) oraz *Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej* (Dz.U. z 2008 r. Nr 115, poz. 728 z późn. zm.), art. 17 ust. 1 i 2.

<sup>30</sup> Szerzej o zadaniach poszczególnych jednostek pomocy społecznej w: A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne w lokalnej polityce społecznej*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2007.

<sup>31</sup> Szerzej na temat przeobrażeń w polityce społecznej w: M. Grewiński, *Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2009.

<sup>32</sup> M. Grewiński, J. Tyrowicz (red.), *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja – o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 177–194.

### 3. KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU A REALIZACJA POLITYKI SPOŁECZNEJ

Jeszcze kilkadziesiąt lat temu nikt nawet nie przypuszczał, że przedsiębiorstwa, których głównym celem jest osiągnięcie jak największych zysków finansowych będą chciały angażować się i współuczestniczyć w rozwiązywaniu problemów społecznych. Coraz większa świadomość swoich praw wśród pracowników sektora biznesowego, łatwiejszy dostęp do informacji i edukacji konsumentów i interesariuszy spowodowały, że firmy, które chcą się długofalowo rozwijać i generować zyski muszą uwzględniać w swoich działaniach kontekst społeczny. Stąd też zrozumiałe jest pojawienie się koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, która zakłada, że przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, ochronę środowiska, a także relacje z różnorodnymi podmiotami. Zgodnie z tym podejściem, bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania przez przedsiębiorstwa prywatne wszystkich wymogów formalnych i prawnych. Natomiast zakłada przy tym także zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z różnymi grupami społecznymi, które mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność działalności gospodarczej. Zgodnie z takim podejściem wydatki na działalność społeczną należy traktować jako inwestycję, która przyniesie wielostronne i optymalne zyski w perspektywie długofalowej.

Według Konosuke Matsushita, praktyka zarządzania, założyciela koncernu Matsushita Corp. przedsiębiorstwo jest instytucją publiczną i jego celem nadrzędnym jest służenie ludziom, w związku z tym ciążą na nim trzy rodzaje odpowiedzialności polegających na tym, że:

- 1) każda firma ma swój wkład w rozwój społeczny i powodzenie każdego człowieka (jest to podstawowa misja firmy),
- 2) część zysków wypracowywana przez przedsiębiorstwa przeznaczana jest na potrzeby kraju i na jego rozwój,
- 3) przedsiębiorstwo nie może działać w oderwaniu od społeczeństwa i ludzi<sup>33</sup>.

Analizując pierwszą z wyżej wymienionych odpowiedzialności na podkreślenie zasługuje fakt, że bez względu na wielkość przedsiębiorstwa i branżę każda działalność biznesowa powinna przede wszystkim bezpośrednio lub pośrednio służyć ludziom. Każdy człowiek chciałby żyć lepiej, ale aby to pragnienie się ziściło potrzebne są różnego rodzaju towary i usługi. Dawniej na

---

<sup>33</sup> R. Pawlak, *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National)*, Wydawnictwo FORUM Sp. z o.o., Poznań 2004, s. 124–137.

niższym poziomie rozwoju społeczeństwa, człowiek musiał być samowystarczalny – sam wyrabiał przedmioty, które były mu potrzebne. W dzisiejszych czasach to właśnie przedsiębiorstwa przejęły na siebie ten obowiązek. Jest to główna misja i cel dzisiejszych firm. Przyglądając się szczegółom wygląda to różnie, ale zawsze działalność przedsiębiorstwa, pośrednio lub bezpośrednio, jest wykorzystywana dla rozwoju społeczeństwa i zaspokajania potrzeb ludzi.

Kolejna kwestia, czyli zapewnienie odpowiednich dochodów w przedsiębiorstwie wiąże się z przekazywaniem zysków na podatki, cele państwowe, regionalne i na potrzeby samorządów. Gdyby wszystkie firmy przestały płacić podatki wówczas państwo i samorządy nie otrzymałyby żadnych środków na potrzeby społeczeństwa. Trzeba przy tym podkreślić, że wypracowywanie zysków w gospodarce wolnorynkowej, gdzie istnieje konkurencja między firmami, wcale nie jest działaniem prostym. Ostra rywalizacja zmusza przedsiębiorstwa do produkowania towarów i usług wysokiej jakości, przy racjonalizacji kosztów i oszczędnościach. Dlatego też na firmach spoczywa dodatkowa odpowiedzialność społeczna, polegająca na wypracowywaniu zysków, i przekazywaniu ich na cele społeczne, nawet jeśli nie jest to działanie łatwe i wymaga wysiłku<sup>34</sup>.

Trzecia z wymienionych odpowiedzialności dotyczy harmonii we współpracy między przedsiębiorstwami, a społeczeństwem. Przedsiębiorstwo dzięki swojej działalności utrzymuje wiele kontaktów międzyludzkich i instytucjonalnych, na różnych płaszczyznach, takich jak: państwo, społeczność lokalna, przemysł, dostawcy, sprzedawcy, związki zawodowe, kontakty z zagranicą. Oznacza to więc, że przedsiębiorstwo nie może funkcjonować w oderwaniu od społeczeństwa i ludzi, a wręcz jego celem jest tworzenie wewnętrznej kultury organizacyjnej uwzględniającej zarządzanie różnorodnością.

Konkluzja z powyższych analiz jest taka, że w ostateczności nie da się oddzielić biznesu od społeczeństwa, gdyż jego głównym celem jest poprawa jakości życia ludzi. *A z tego wynika, że choć zyski wytworzone przez jakieś przedsiębiorstwo należą formalnie do konkretnych osób, to w konsekwencji są one własnością całego społeczeństwa. Sens ma wykorzystanie na własne potrzeby tylko ich pewnej części, bo na ogół większa część takich funduszy jest w istocie oddawana w depozyt, czyli na rzecz społeczeństwa*<sup>35</sup>.

Wychodząc z takiego założenia i koncepcji prowadzenia biznesu można wywnioskować, że przedsiębiorstwa realizujące politykę społecznej odpo-

<sup>34</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 17–44.

<sup>35</sup> R. Pawlak, op. cit., s. 141.

wiedzialności dołączają do katalogu podmiotów odpowiedzialnych i współuczestniczących w realizacji polityki społecznej. Oczywiście mowa jest tu nie o firmach, dla których społeczna odpowiedzialność biznesu polega jedynie na działaniach filantropijnych, czyli przekazywaniu środków finansowych na konkretne akcje społeczne. Przedsiębiorstwa uczestniczące w realizacji polityki społecznej przede wszystkim są odpowiedzialne w stosunku do: swoich pracowników (dbają o ich rozwój, przestrzegają zasad kodeksu pracy, wypłacają wynagrodzenia w terminie), terytorium na jakim działają (ochrona środowiska, gospodarowanie surowcami) oraz otoczenia – wszystkich podmiotów z którymi współpracują.

W rezultacie przemian społecznych oraz różnorodnych zmian zachodzących we współczesnym globalnym świecie dochodzimy do idei społecznie odpowiedzialnego terytorium. Zakłada ona, że pierwszy i najważniejszy potencjał i bogactwo terytorium stanowią jego mieszkańcy. Powiązanie danego terytorium z jego ludnością to warunek dla twórczości, zmiany oraz postępu danego regionu<sup>36</sup>. Oznacza to w praktyce, że w odniesieniu do danego terytorium działania państwa, samorządu, przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych nie stanowią odrębnych, prywatnych, inicjatyw, są natomiast siecią powiązań w ramach której kształtuje się specyficzną, przypisaną tylko temu obszarowi unikalną wartość kulturową. Wartość ta ma swoje źródła w poczuciu przynależności do danego obszaru oraz przyczynia się do budowania wspólnoty lokalnej. W myśl tej koncepcji to właśnie od zaangażowania i współpracy pomiędzy różnymi *aktorami społecznymi* działającymi na danym obszarze zależy budowanie i wdrażanie strategii i polityk w sposób spójny, przekrojowy, uwzględniający równowagę ekonomiczną, społeczną, kulturalną i środowiskową. *Model ten działa w teraźniejszości z myślą o przyszłości, o tym jak ją chronić w zgodzie z zasadami dobrego rządzenia i jakością życia. Władze lokalne dążące do stworzenia terytorium odpowiedzialnego społecznie muszą oferować jakość życia odpowiednią dla wszystkich, w tym dla własnych pracowników*<sup>37</sup>.

Zasadniczą ideą przewodnią koncepcji społecznie odpowiedzialnego terytorium jest zasada: *działać lokalnie, myśleć globalnie, myśleć globalnie, działać lokalnie*. Ma ona kluczowe znaczenie w realizacji współczesnej polityki społecznej, gdyż angażuje w działania społeczne wszystkie podmioty działające na danym obszarze. Bez znaczenia jest tu podział na sektory, czy obszar działania np. przedsiębiorstw (nieistotne jest czy firma jest międzynarodową korporacją, czy działa jedynie na rynku lokalnym). Kluczową kwestią jest natomiast to,

<sup>36</sup> P. Wolkowinski, *Dobre rządzenie – wspólnym zarządzane? – wybrane fragmenty*, [www.ekonomia-spoeczna.pl](http://www.ekonomia-spoeczna.pl), s. 5.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 8.

że w centrum jej zainteresowań leżą następujące obszary: polityka gospodarcza, polityka sprawiedliwości społecznej, polityka zarządzania środowiskiem i zarządzania terytorialnego, polityka konsumpcji, zakupów i spraw finansowych, zarządzanie terytorialne i obywatelskie, zdrowie, mieszkalnictwo, kultura. Aby w myśl tej koncepcji móc wspólnie działać na danym terytorium trzeba spełnić następujące warunki:

- 1) uświadomić sobie, że terytorium jest miejscem aktywności społecznej,
- 2) pracować nad jego tożsamością,
- 3) wiedzieć, dlaczego jesteśmy dumni z tego terytorium,
- 4) uznawać mieszkańców za podstawową *zaletę* tego terytorium,
- 5) ułatwiać powstawanie nowych projektów,
- 6) tworzyć lokalną synergię,
- 7) promować ideę zatrudnienia w nowych sektorach,
- 8) rozróżniać *prawdziwe terytorium* od terytorium administracyjnego.

Świadomość wyzwań i odpowiedzialności jaka spoczywa na wszystkich podmiotach i mieszkańcach danego terytorium za rozwój i jakość życia w regionie powinna stać się główną motywacją do współdziałania. JST i biznes mogą w myśl tej koncepcji odegrać bardzo znaczącą rolę poprzez wspólną realizację projektów przyczyniających się do niwelowania problemów społecznych.

#### **4. PRZYKŁADY WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW Z JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

W Polsce współpraca między przedsiębiorstwami w ramach realizacji polityki odpowiedzialnego biznesu, a jednostkami samorządu terytorialnego jest jak dotąd w wielu przypadkach w początkowej fazie rozwoju. Częściej spotyka się przypadki współpracy firm z organizacjami pozarządowymi, które to w ramach wsparcia ze strony biznesu realizują cele dobroczynne.

Mimo iż znane są przypadki współpracy firm z JST<sup>38</sup> to tego typu działalność jest raczej jeszcze rzadkością niż regułą. Na wielu płaszczyznach w ramach współdziałania władze poszczególnych sektorów uczą się specyfiki i odmiennego stylu organizacji i zarządzania.

Na uwagę zasługują z pewnością projekty promujące koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz współpracę jednostek samorządu terytorialnego z biznesem realizowane przez Fundację *Instytut Badań nad Demokracją*

---

<sup>38</sup> Przykładem mogą być partnerstwa wielosektorowe, które powstały w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, współfinansowanej ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

i *Przedsiębiorstwem Prywatnym* i są to: *Gmina Fair Play*, *Przedsiębiorstwo Fair Play* oraz *Zatrudnienie Fair Play*<sup>39</sup>. Instytut rozpoczął swoją działalność na początku 1993 r. Jest jednym z pierwszych w Polsce niezależnych instytutów badawczych i należy do czołowych polskich *think tanków*. Pełni funkcję zaplecza intelektualnego Krajowej Izby Gospodarczej, największej polskiej organizacji reprezentującej przedsiębiorców.

#### 4.1. Zatrudnienie Fair Play

Projekt *Zatrudnienie Fair Play*<sup>40</sup> realizowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL był jednym z istotniejszych projektów zrealizowanych przez Instytut. Jego głównym celem była promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy. Miał za zadanie wspomagać przedsiębiorców w tworzeniu godziwych relacji i warunków pracy, a także podnosić ich świadomości w zakresie szeroko pojętej etyki w relacjach z pracownikami. Realizując projekt starano się znaleźć i upowszechnić wzorce działań wspierających możliwości dostosowywania się firm i pracowników do zmian zachodzących w gospodarce. Wzorce te zostały ujęte w rekomendowany dla przedsiębiorstw standard *Zatrudnienie Fair Play* – *zestaw zaleceń*, które w sposób całościowy regulują relacje na linii pracodawca – pracownik. Standard *Zatrudnienie Fair Play* przeznaczony jest do stosowania przez wszystkie organizacje, bez względu na ich rodzaj, wielkość i realizowane zobowiązania. Jest on narzędziem dla wszystkich przedsiębiorców i pracodawców, którzy chcą właściwie ułożyć swoje relacje z pracownikami, budując zespoły ludzi zdolnych do realizacji przyjętych strategii rozwojowych. Firmy stosujące rzetelne i przejrzyste zasady zatrudnienia oraz inwestujące w podnoszenie kwalifikacji pracowników, budują lojalne i zmotywowane zespoły pracowników, a dzięki temu uzyskują lepsze rezultaty ekonomiczne. Dlatego na wdrażanie standardu *Zatrudnienie Fair Play* powinni się zdecydować głównie ci pracodawcy, którzy poszukują innowacyjnych rozwiązań służących podnoszeniu stopnia zaangażowania swoich pracowników oraz zwiększeniu poziomu utożsamiania się pracowników z firmą i jej celami strategicznymi, a także chcą połączyć sukces finansowy z przestrzeganiem zasad etyki i reguł prawa w kontaktach zewnętrznych i w relacjach z własnymi pracownikami. W 2007 roku w ramach pilotażu, standard został wdrożony w 8 polskich małych i średnich firmach. Z relacji przedsiębiorców, którzy

<sup>39</sup> Strona Fundacji *Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym* [www.iped.pl](http://www.iped.pl)

<sup>40</sup> Strona internetowa projektu *Zatrudnienie Fair Play* [www.praca.fairplay.pl](http://www.praca.fairplay.pl) zawiera szereg publikacji prezentujących zawierających rekomendacje i możliwości poprawy zatrudnienia w organizacji oraz współpracy międzysektorowej.

zdecydowali się na pilotażowe wdrożenie standardu wynika, że stosowanie rozwiązań zalecanych w standardzie, przynosi firmie w niewielkim odstępie czasowym wymierne korzyści, takie jak m.in.:

- 1) zapewnienie skoordynowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi,
- 2) usprawnienie zarządzania i funkcjonowania organizacji,
- 3) wzrost świadomości pracowników co do celów i dążeń firmy,
- 4) uruchomienie procesu ciągłego doskonalenia,
- 5) aktywne, skuteczne i szybkie identyfikowanie i rozwiązywanie problemów,
- 6) stworzenie przejrzystych zasad odpowiedzialności i premiowania pracowników,
- 7) poprawa relacji z pracownikami, co przekłada się na ich większe zaangażowanie i efektywność,
- 8) przejrzystość procedur i procesów,
- 9) poprawa wizerunku firmy oraz wzrost zaufania do niej ze strony klientów i kontrahentów oraz wzrost konkurencyjności<sup>41</sup>.

Dzięki projektowi udało się stworzyć i wdrożyć standard sprzyjający rozwojowi kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.

## 4.2. Gmina Fair Play

Kolejny projekt realizowany przez Instytut sprzyjający współpracy przedsiębiorstw z gminami polega na corocznej organizacji (od 2002 roku) konkursu *Gmina Fair Play – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji*<sup>42</sup>, który ma na celu:

- 1) wyróżnienie i promocję gmin stwarzających sprzyjające warunki dla inwestorów oraz zwiększenie zainteresowania nimi ze strony inwestorów i mediów,
- 2) promowanie współpracy pomiędzy biznesem, a gminami i społecznościami lokalnymi przyjaznymi dla inwestorów,
- 3) zachęcenie gmin do wypracowania odpowiednich reguł obsługi przedsiębiorców poprzez wprowadzenie stosownych zmian w wewnętrznej organizacji pracy,
- 4) promowanie inwestycji przyjaznych środowisku i osobom niepełnosprawnym,
- 5) pomoc w wymianie informacji pomiędzy gminami na temat efektywnych metod promocji inwestycji,
- 6) zachęcanie wszystkich gmin w Polsce do rzetelności i uczciwości w relacjach z przedsiębiorcami.

---

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> Strona internetowa projektu *Gmina Fair Play* [www.gmina.fairplay.pl](http://www.gmina.fairplay.pl)



### 4.3. Przedsiębiorstwo Fair Play

Niejako uzupełnieniem wyżej opisanego konkursu jest program *Przedsiębiorstwo Fair Play* realizowany przez Instytut od 1998 roku<sup>43</sup>. Kierowany jest on głównie do przedsiębiorców prowadzących firmy, którzy:

- 1) w swej działalności kierują się uczciwością, rzetelnością i lojalnością,
  - 2) podejmują się trudnych i skomplikowanych zleceń,
  - 3) dążą do usatysfakcjonowania najbardziej wymagających klientów,
  - 4) wzorowo wywiązujące się ze swoich zobowiązań wobec dostawców;
- oraz w których:

- 1) pracownicy tworzą zespoły ludzi zaangażowanych, kreatywnych i zadowolonych ze swojego miejsca pracy,
- 2) menadżerowie w sposób naturalny dzielą się swoją wiedzą z innymi firmami,
- 3) społeczna odpowiedzialność biznesu, polegająca na wrażliwości społecznej i etyce funkcjonowania zazębia się z komercyjną działalnością firmy.

Na przykładzie trzech wymienionych projektów realizowanych przez Fundację *Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym* oraz odwołując się do coraz większej liczby przedsiębiorstw i gmin zgłaszających się do tego typu przedsięwzięć można wywnioskować, że istnieje coraz silniejsza potrzeba współpracy między przedsiębiorstwami i JST w celu realizacji wspólnych zadań. Z analiz gmin i przedsiębiorstw, które zgłosiły się do projektów i poddały się certyfikacji wynikają następujące kluczowe wnioski:

- 1) zarówno gminy, jak i przedsiębiorstwa *Fair Play* zdobywają lepsze wyniki ekonomiczne w swoim rozwoju niż te, które nie wpisują się w standardy społecznej odpowiedzialności,
- 2) polityka gospodarcza oparta na społecznej odpowiedzialności za dane terytorium sprzyja lepszemu wykorzystaniu szans na rozwój i podniesienie standardu życia mieszkańców i pracowników,
- 3) w Polsce istnieje wyraźna korelacja pomiędzy prowadzeniem polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności w gminach i firmach, a osiągnięciem wyższego tempa rozwoju<sup>44</sup>.

Konkluzje te potwierdzają, że kwestią kluczową dla rozwoju danego terytorium jest wielopoziomowa i wszechstronna współpraca przedsiębiorstw i JST, która służy danej społeczności i wpływa na podniesienie standardu życia obywateli.

<sup>43</sup> Strona internetowa programu *Przedsiębiorstwa Fair Play* [www.przedsiębiorstwo.fairplay.pl](http://www.przedsiębiorstwo.fairplay.pl)

<sup>44</sup> Konkluzje te wynikają z badań przeprowadzonych przez prof. UG dr hab. Przemysław Kulawczuka zawartych w prezentacji: *Czy etyka biznesu i etyka samorządowa się oplaca?*<sup>2</sup>, [www.gmina.fairplay.pl](http://www.gmina.fairplay.pl)



#### 4.4. Akademia Augustowska

Kolejny przykład współpracy jednostki samorządu terytorialnego z przedsiębiorstwem jest dość kontrowersyjny ze względu na branżę w jakiej specjalizuje się firma, jednakże stanowi ciekawy przypadek do refleksji. *British American Tobacco Polska* stanowi część Grupy *British American Tobacco* – międzynarodowej firmy tytoniowej, sprzedającej swoje produkty na 180 rynkach całego świata. Mimo iż firma zdaje sobie sprawę z tego, że działa w branży powodującej liczne dyskusje i spory oraz, że palenie papierosów niesie ze sobą ryzyko zachorowań na choroby odtytoniowe stawia przede wszystkim na dialog społeczny. *British American Tobacco Polska* stoi przede wszystkim na stanowisku, że produkty przez nią produkowane mogą być konsumowane jedynie przez osoby dorosłe, świadome ryzyka, jakie podejmują. Firma jako nieliczna w Polsce ma odwagę aby pozwolić określić Partnerom Społecznym – w otwartym, nieskrępowanym i prowadzonym pod niezależnym nadzorem Dialogu – co powinna robić, by zasłużyć na miano firmy odpowiedzialnej. Najpierw słucha oczekiwań wyrażanych przez otoczenie i na tej podstawie podejmuje zobowiązania. To według władz przedsiębiorstwa najlepszy sposób na definiowanie odpowiedzialności społecznej firmy.

Społeczna odpowiedzialność *British American Tobacco Polska* wdrażana jest w firmie na poziomie pracowników, którzy zobowiązani są do przestrzegania swoistego kodeksu etycznego firmy (*Standardy postępowania w działalności biznesowej*), na poziomie odpowiedzialności za środowisko naturalne w jakim produkowane są wyroby oraz w kontekście odbiorców, czyli osób korzystających z wyrobów firmy<sup>45</sup>.

W kontekście współpracy wielosektorowej na uwagę zasługuje projekt *Akademia Augustowska*, który został zainicjowany w kwietniu 2004 roku. Jego celem jest zwiększanie szans na rynku pracy młodzieży i bezrobotnych regionu Podlasia (tu znajduje się zakład produkcyjny firmy). W realizację programu zaangażowane są władze Augustowa, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, szkoły średnie, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku oraz lokalni przedsiębiorcy<sup>46</sup>. *Akademia Augustowska* jest inicjatywą, która powstała w odpowiedzi na lokalny problem bezrobocia. Celem Programu i zaangażowanych w jego realizację partnerów jest stworzenie w oparciu o ich wiedzę i doświadczenia nowatorskiego systemu walki z tym zjawiskiem. Partnerzy biorą udział w przygotowywaniu młodzieży i osób bezrobotnych do radzenia

<sup>45</sup> Strona internetowa firmy *British American Tobacco Polska* [www.bat.com.pl](http://www.bat.com.pl)

<sup>46</sup> Strona internetowa programu *Akademia Augustowska* <http://www.akademia.frp.pl/aktualnosci.htm>

sobie na rynku pracy. Dzięki lepszemu przygotowaniu ich do podjęcia pracy, przedsiębiorcy będą mogli skorzystać z usług pracowników o wyższych kwalifikacjach

Program *Akademia Augustowska* kierowany jest do czterech grup odbiorców:

1. W ramach *Akademii Przedsiębiorczości* przeszkoleni wcześniej nauczyciele, na co dzień uczący w augustowskich szkołach średnich, pomagają młodzieży w nauce zasad rządzących wolnym rynkiem, np. poprzez symulację polegającą na prowadzeniu własnej firmy.
2. Zadaniem *Akademii Umiejętności* jest aktywizacja społeczno-zawodowa bezrobotnej młodzieży do 26 roku życia. Dzięki warsztatom i praktykom młodzież zdobywa wiedzę pomocną w poruszaniu się na rynku pracy.
3. *Akademia Pracy – Centrum Innowacji i Rozwoju Przedsiębiorczości* jest wsparciem dla pracodawców z Augustowa, pomocnym w analizach dotyczących rynku pracy i wykorzystaniu możliwości związanych z wejściem Polski do Unii Europejskiej, np. funduszy unijnych.
4. *Celem Akademii Wiedzy* jest przygotowanie studentów Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku pochodzących z Augustowa i okolic do podjęcia pracy w augustowskich firmach. Doświadczeni menedżerowie z British American Tobacco Polska, Banku BPH i innych firm z Augustowa dzielą się swoją wiedzą ze studentami ostatnich lat.

Współpraca tak wielu podmiotów w ramach *Akademii Augustowskiej* świetnie obrazuje jakie korzyści mogą wynikać ze wzajemnej współpracy. Ponadto jest doskonałym przykładem tego, jak i przez kogo powinna być realizowana współczesna polityka społeczna oraz jakie warunki muszą zaistnieć, aby ta wielostronna współpraca rozwijała się i przynosiła wielostronne korzyści.

## 5. PODSUMOWANIE

Współczesna polityka społeczna to przede wszystkim działalność oparta na współpracy i dialogu społecznym. Wraz z postępem różnorodnych procesów społecznych, demokratyzacją, rozwojem dialogu i społeczeństwa obywatelskiego teoria, że tylko państwo jest głównym podmiotem realizującym politykę społeczną stała się nieaktualna. Dziś, kiedy państwo dobrobytu stało się niejako mitem i wzorem doskonałości, którego nie da się osiągnąć, pojawia się zasadnicze pytanie o przyczyny jego kryzysu. Można chyba śmiało stwierdzić, że najmocniej do zawodności tejże koncepcji przyczyniło się zachwianie równowagi pomiędzy nadmierną ilością praw, jakie gwarantowało państwo, a nielicznymi obowiązkami obywateli. Tezę tą podkreślił również papież Benedykt XVI w encyklice wydanej w kontekście globalnego kryzysu finan-

sowego: ...*przesadne akcentowanie praw kończy się zapomnieniem o obowiązkach... prawa indywidualne oderwane od kontekstu obowiązków, nadającego im pełny sens, stają się niezrozumiałe i nakręcają nieograniczoną praktycznie i pozbawioną kryteriów spiralę żądań*<sup>47</sup>. Niejako swego rodzaju *lekarstwem*, które przyczynia się do powrotu do równowagi między prawami i obowiązkami jest właśnie wielosektorowa współpraca wielu podmiotów oraz świadomość odpowiedzialności, jaka spoczywa na wszystkich *aktorach* lokalnego życia społecznego. Przedstawiony powyżej, mimo iż niepełny, katalog praw związanych z realizacją samorządowej polityki społecznej jest w dalszym ciągu bardzo szeroki i z pewnością w wielu aspektach przerasta możliwości zarówno finansowe, jak też organizacyjne władz samorządowych. Dlatego cenne i coraz bardziej oczywiste staje się dążenie JST do współpracy z przedsiębiorstwami odpowiedzialnymi społecznie. Szczególnie w dobie wszelakich kryzysów (państwa dobrobytu, finansów, gospodarki) okazuje się, że fundamentalne zasady etyki takie jak uczciwość, sprawiedliwość, racjonalne gospodarowanie surowcami, wielopoziomowy dialog z różnorodnymi partnerami społecznymi stanowi największą siłę i potencjał do wspólnego pokonywania trudności.

Analizując koncepcję społecznie odpowiedzialnego terytorium oraz przytoczone wyżej przykłady współpracy jednostek samorządu terytorialnego z biznesem można śmiało stwierdzić, że współczesna polityka społeczna to *wspólna polityka społeczna*. To działalność mająca na celu angażowanie wielu podmiotów na rzecz dobra wspólnego. Jej celem jest solidarne tworzenie wielosektorowych sieci współpracy opartych na zasadach równości i poszanowania różnorodności.

Odpowiadając na pytania zawarte we wprowadzeniu do niniejszego rozdziału należy podkreślić, że dziś największym wyzwaniem dla wspólnej realizacji polityki społecznej staje się kwestia zarządzania. Nie ma jednoznacznej i uniwersalnej odpowiedzi jak najefektywniej mają kooperować między sobą różnorodne podmioty. Za każdą inicjatywą stoją inni ludzie, którzy z jednej strony wnoszą we współpracę swój potencjał, różnorodność, z drugiej zaś ograniczenia i uprzedzenia. Jednakże należy podkreślić, iż najważniejszą bolączką w zarządzaniu współczesną polityką społeczną okazuje się deficyt liderów społecznych. Nie jest sprawą istotną z jakiego sektora będzie wywodził się lider, gdyż kluczową kwestią są tu jego umiejętności, czyli przede wszystkim doskonała znajomość problematyki (ciągłe uczenie się), umiejętność wielopoziomowej współpracy (tzw. kompetencje miękkie) i to co jest najlepszym wyróżnikiem wielu przywódców, czyli umiejętność przekładania celów na

---

<sup>47</sup> Benedykt XVI, *Caritas in Veritate*, encyklika z dnia 29 czerwca 2009 roku wydana w odpowiedzi na ogólnoświatowy kryzys finansowy.

realne działania, a co za tym idzie konsekwencja i skuteczność działania. We współczesnym, szybko zmieniającym się świecie najbardziej poszukiwani są *liderzy zmian*<sup>48</sup>, czyli osoby zarządzające różnorodnością oraz posiadające swoistą zdolność do wychwytywania zachodzących zmian oraz właściwego reagowania na nie. Kluczowa rola lidera zmiany wynika z potrzeby budowania przyszłości, *ignorowanie zmian i udawanie, że jutro będzie takie jak wczoraj, tylko bardziej intensywne, jest daremnym staraniem... Budowanie przyszłości jest nadzwyczaj ryzykownym zadaniem, choć zdecydowanie mniej ryzykownym niż porzucenie wszelkich starań*<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> P.F. Drucker, op. cit. s. 83–104.

<sup>49</sup> Ibidem, s. 103–104.

MARTA KARWACKA

# CSR – wspólna przestrzeń dla biznesu i organizacji pozarządowych

---

## 1. WPROWADZENIE

Biznes odpowiadając na oczekiwania i potrzeby społeczne coraz poważniej wkracza w sferę życia społecznego. Czy zatem organizacje pozarządowe powinny się przed tym bronić i walczyć o swoje pole działania? Czy społeczne zaangażowanie biznesu może oznaczać, że przedsiębiorstwa stają się konkurencją organizacji pozarządowych? Inaczej mówiąc, czy organizacje pozarządowe (NGO's – *non-governmental organizations*) powinny się obawiać czy raczej dostrzegać w tym zainteresowaniu kwestiami społecznymi szanse dla siebie?

Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzenia na postawione wyżej pytania poprzez charakterystykę i analizę relacji jakie zawiązują pomiędzy sobą podmioty sektora pozarządowego i biznesowego.

Przyglądając się funkcjonowaniu trzech sektorów (publicznego, biznesowego i pozarządowego) trudno nie zauważyć, że działalność tych podmiotów zaczęła się ewidentnie przenikać. Oczywiście nie zawsze tak było, stąd pojawiające się wątpliwości dotyczące wszelkiego rodzaju współpracy pomiędzy sektorami. Jeszcze kilka lat temu biznes, administracja publiczna i organizacje pozarządowe funkcjonowały w zupełnie odrębnych światach, zajmowały się tzw. „swoimi” sprawami i nie wyobrażały sobie płaszczyzny wspólnego działania. Inaczej mówiąc, każdy z sektorów odpowiadał za kształtowanie innego fragmentu rzeczywistości. Podejmowanie wspólnych działań nie oznacza bynajmniej, że zacierają się różnice pomiędzy sektorami. Sektor publiczny odpowiadał i w dalszym ciągu odpowiada za:

- 1) „tworzenie struktur dla przestrzegania praw gospodarczych, politycznych i społecznych oraz generowanie wsparcia politycznego dla procesu rozwoju,
- 2) opracowanie regulacji i standardów,
- 3) przestrzeganie zobowiązań międzynarodowych,
- 4) zaspokojenie podstawowych praw i potrzeb obywateli.

Sektor gospodarczy inwestuje i jest odpowiedzialny za prowadzenie działalności gospodarczej poprzez:

- 1) wytwarzanie towarów i świadczenie usług,
- 2) miejsca pracy,
- 3) rozwój gospodarczy i innowacyjność,
- 4) maksymalizację zysków dla inwestorów.

Sektor pozarządowy odpowiada za rozwój społeczny poprzez:

- 1) kreowanie możliwości rozwoju,
- 2) wspieranie osób potrzebujących i wykluczonych,
- 3) stanie na straży dobra publicznego<sup>1</sup>.

Pomimo przypisanych konkretnych ról poszczególnym sektorom warto podkreślić, że specyfika współczesnego świata oraz złożoność zarówno globalnych jak i lokalnych problemów wymaga porozumienia i zaangażowania w ich rozwiązanie wielu stron, ludzi o różnych doświadczeniach, wiedzy, kompetencjach. Wkraczanie biznesu na obszar społeczny dowodzi, że m.in. w tym obszarze granice pomiędzy sektorami zaczynają się zacierać. Rodzi to oczywiście potrzebę doskonalenia współpracy, komunikacji i wypracowania efektywnego modelu współdziałania, co jak pokazuje doświadczenie nie jest zadaniem łatwym, głównie ze względu na wiele różniących poszczególne sektory czynników.

## 2. KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Wspólna przestrzeń działania podmiotów z trzech sektorów staje się coraz bardziej zrozumiała, ponieważ, po pierwsze, w dobie globalizacji wiele problemów jest tak złożonych i wielopłaszczyznowych, że do ich rozwiązania niewystarczające okazują się kompetencje pracowników jednego sektora i konieczny jest wielosektorowy dialog i współpraca. Po drugie, we współczesnym zarządzaniu forsuje się koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, jako sposobu na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw.

Jak podkreślano już we wstępie idea społecznej odpowiedzialności biznesu opiera się na przekonaniu, że każde przedsiębiorstwo powinno uwzględniać interesy osób, grup czy podmiotów, na które firma oddziałuje, ale także tych, które mogą wpływać na funkcjonowanie firmy. Teoria interesariuszy, traktowana jako fundament koncepcji CSR, podkreśla istotę „prowadzenia

---

<sup>1</sup> R. Teynson, *Poradnik Partnerstwa*, The International Business Leader Forum and The Global Alliance for Improved Nutrition, 2003, s. 3.

działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), a zatem: z właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami, ze społecznością lokalną i z przedstawicielami wszelakich organizacji, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa”<sup>2</sup>. Postrzeganie przedsiębiorstwa włączonego w sieć powiązań i zależności z podmiotami zarówno w wewnętrznym jak i zewnętrznym otoczeniu przypomina podejście systemowe, zgodnie z którym organizacje są systemami. Zdaniem Zofii Mikołajczyk o tym, że przedsiębiorstwo jest systemem świadczą następujące cechy<sup>3</sup>:

1. Funkcjonuje w otoczeniu, „czyli w określonym środowisku stanowiącym całokształt warunków, na które składa się środowisko naturalne, polityczne, ekonomiczne i społeczno-organizacyjne”<sup>4</sup>.
2. Jest systemem otwartym, prowadzącym wymianę energii i informacji z otoczeniem.
3. Jest uporządkowanym w określony sposób systemem społeczno-technicznym.
4. Jest systemem złożonym z szeregu jednostek o różnych rozmiarach i przeznaczeniu z których każda stanowi podsystem odpowiedniego szczebla.
5. Ma zdolność do usprawniania i doskonalenia.

Podjęcie systemowe umacnia rolę i znaczenie relacji z interesariuszami w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu kluczowe jest nawiązywanie współpracy z różnymi interesariuszami, również tymi spoza sektora biznesu. W związku z tym, że problemy podejmowane w ramach działań społecznie odpowiedzialnych nierzadko wykraczają poza kompetencje pracowników biznesu, na rynku mamy szansę obserwować interesujące międzysektorowe alianse.

W literaturze przedmiotu interesariuszy często dzieli się na dwie grupy<sup>5</sup>: Podstawową, do której zalicza się m.in. pracowników, akcjonariuszy, klientów, konkurencję, kredytodawców, dostawców, hurtowników i detalistów oraz drugorzędą, w której mieszczą się lokalne społeczności, media, organizacje społeczne, instytucje rządowe i samorządowe, organizacje gospodarcze i opinia publiczna. Oczywiście taki podział stanowi swego rodzaju model

---

<sup>2</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 53.

<sup>3</sup> Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 14–17.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>5</sup> Por. J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność biznesu, Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 78–79.

i każde przedsiębiorstwo indywidualnie identyfikuje swoją mapę interesariuszy. „Przynależność” podmiotów do poszczególnych grup może ulec zmianie. Rzecz, na którą warto zwrócić uwagę, to fakt, że o ile budowanie relacji z interesariuszami z grupy podstawowej wydaje się dosyć oczywiste, to już pielęgnowanie relacji z interesariuszami drugoplanowymi już takie oczywiste nie jest. Doświadczenie wielu przedsiębiorstw pokazuje, że podmioty niewidoczne dla biznesu mogą wpłynąć na działania czy decyzje interesariuszy podstawowych<sup>6</sup>. Przykładem mogą być działania międzynarodowej organizacji Greenpeace, która na początku tego roku podjęła kroki zmierzające do spowodowania by koncern Nestlé, zaopatrujący się w olej palmowy od firm niszczących lasy państwowe, zaprzestał pośredniczyć w ich dewastowaniu. Organizacja na portalu You Tube opublikowała, krótki film, w którym znużony pracownik wykonuje codzienne czynności biurowe, a następnie po hasło „Czas na przerwę?” sięga po baton KitKat (produkt Nestlé) i wgryza się we fragment ciała orangutana. Krwawa konsumpcja kończy się zdaniem „Czas to przerwać. Czas pomóc orangutanom. Powstrzymaj Nestlé od kupowania oleju palmowego od firm niszczących lasy deszczowe”. Skutkiem podobnych działań na portalach społecznościowych (np. You Tube, Twitter) są negatywne komentarze konsumentów i publikowanie otwartych listów od konsumentów do przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

### 3. ORGANIZACJE POZARZĄDOWE W POLSCE

W Polsce zarejestrowanych jest około 130 000 organizacji pozarządowych, do których należą m.in. fundacje, stowarzyszenia, związki zawodowe, organizacje kościelne, związki pracodawców, organizacje samorządów zawodowych. Jak wynika z Raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor, istnieje 64,5 tysiąca stowarzyszeń oraz 10,1 tysiąca fundacji<sup>8</sup>. Obszary, w jakich działają polskie organizacje pozarządowe są bardzo różnorodne. NGO's zajmują się kulturą, promowaniem sportu, edukacją, ochroną środowiska czy ogólnie pojętą polityką społeczną. Z raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor<sup>9</sup> za 2008 rok dowiadujemy się,

<sup>6</sup> Por. E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, *Managing for Stakeholder. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven&London, s. 7–9.

<sup>7</sup> Por. P. Miączyński, *Greenpeace walczy z Nestlé o indonezyjskie lasy*, [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7786201,Greenpeace\\_walczy\\_z\\_Nestle\\_o\\_indonezyjskie\\_lasy.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7786201,Greenpeace_walczy_z_Nestle_o_indonezyjskie_lasy.html), dostęp. 12.06.2010. Film dostępny jest na stronie [www.youtube.com/watch?v=1BCA8dQfGi0](http://www.youtube.com/watch?v=1BCA8dQfGi0)

<sup>8</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, P. Radecki, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – Raport z badania 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, s. 11; stan na 01.09.2009 r.

<sup>9</sup> Ibidem. Raport dotyczy tylko fundacji i stowarzyszeń.



że najwięcej organizacji pozarządowych, bo aż 38% funkcjonuje w obszarze sportu, rekreacji, turystyki i hobby. Kolejny stopień na podium zajmują obszary: edukacja i wychowanie (13%) oraz kultura i sztuka (13%). 11% organizacji pozarządowych realizuje swoje działania w obszarze usług społecznych i polityki społecznej. Pozostałe zidentyfikowane pola działania to między innymi, ochrona zdrowia (8%), rozwój lokalny (4%), rynek pracy (2%), ochrona środowiska (2%), prawa człowieka (2%), sprawy pracownicze (1%). Badanie Stowarzyszenia Klon/Jawor pokazuje jednak, że większość organizacji pozarządowych koncentruje swoje działania na wspieraniu sportu, edukacji, kultury oraz angażowaniu się w kwestie społeczne.

Trzeci sektor w Polsce zaczął się kształtować 20 lat temu, jednak to rok 2004 był dla wielu organizacji pozarządowych rokiem przełomowym. Zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, organizacjami pozarządowymi są *niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych, nie działające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia*<sup>10</sup>.

Po uchwaleniu Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz akcesji Polski do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku, organizacje pozarządowe, zaczęły brać coraz bardziej aktywny udział w kształtowaniu rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Ustawa wspiera i porządkuje współpracę pomiędzy administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi a polityka unijna popiera rozwój sektora społecznego. Zgodnie z zapisami Ustawy podmioty administracji publicznej mogą zlecać organizacjom pozarządowym realizowanie zadań publicznych, do których należy, między innymi, pomoc społeczna, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywanie szans tych rodzin i osób, działalność na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, działalność charytatywna, ochrona i promocja zdrowia, działalność na rzecz osób niepełnosprawnych, promocja zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy.

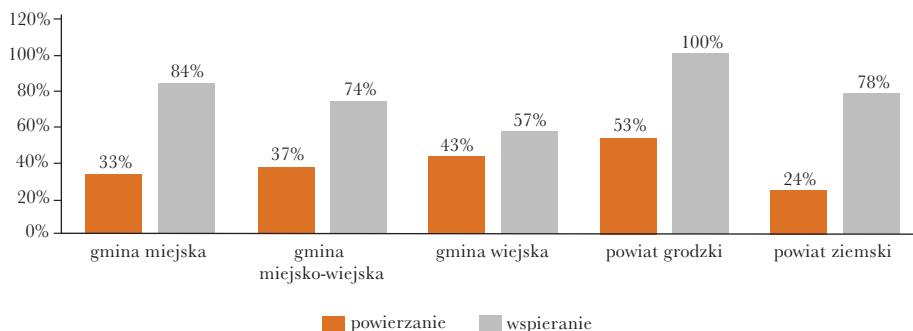
Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie proponuje dwie formy współpracy podmiotów administracji publicznej i organizacji pozarządowych. Pierwsza, częściej stosowana to wspieranie, inaczej mówiąc dofinansowywanie realizowanych zadań publicznych przez organizacje pozarządowe, a druga to powierzanie, polegające na przekazaniu dotacji, która w całości pokryje koszty związane z realizacją zadania. Wykres 1 przedstawia

---

<sup>10</sup> Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. Nr 96, poz. 873 art. 3, ust. 2).

dane z analizy Stowarzyszenia Klon/Jawor obejmującej obszar współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych.

**Wykres 1. Procent urzędów, które stosują poszczególne formy zlecania zadań**



Źródło: M. Gumkowska, *Barometr współpracy 2009. Współpraca organizacji z administracją w liczbach*. <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/543144.html>

Zgodnie z Ustawą kształtowanie relacji administracji publicznej i organizacji opiera się także na konsultacjach i tworzeniu wspólnych ciał doradczo-ekspertkich oraz na wzajemnym informowaniu się o wspólnych kierunkach działań. Przykład może stanowić Rada Działalności Pożytku Publicznego, w skład której wchodzi przedstawiciele organów administracji rządowej, jednostek samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych. Radę powołuje minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego.

Aktualnie obowiązująca, znowelizowana ustawa, przewiduje 33 zadania publiczne, które mogą być zlecone organizacjom pozarządowym. Ustawa poprzez zapis o przekazywaniu dotacji i finansowaniu realizacji zadań publicznych gwarantuje pewnego rodzaju stabilność finansową wielu organizacjom pozarządowym<sup>11</sup>. Dokument ten pozycjonuje podmioty sektora społecznego, jako ważnego partnera w przestrzeni publicznej, co powoduje, że opinia organizacji pozarządowych uwzględniana jest w dyskursie publicznym.

Na szczeblu państwowym wskazać można także prace Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, którego jednym z zadań jest „tworzenie warunków lepszej komunikacji oraz dialogu między administracją, biznesem, partnerami społecznymi oraz organizacjami pozarządowymi w sprawach dotyczących Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw”<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Par. 2 pkt 3 Zarządzenia nr 38 Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie powołania Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Zespół został powołany przez Premiera Donalda Tuska i obecnie funkcjonuje przy Ministerstwie Gospodarki.

W ostatnich latach w regionalnych strategiach rozwoju województw podkreśla się rolę i znaczenie organizacji pozarządowych. Za przykład może posłużyć Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego, w której w Działaniu 3.2. *Rozwój kapitału społecznego*, Poddziałanie 3.2.1 *Wspieranie rozwoju sektora organizacji pozarządowych* wyraźnie podkreśla się, iż *obecna aktywność organizacji sektora pozarządowego w województwie kujawsko-pomorskim, podejmujących rozliczne inicjatywy o charakterze społecznym, skutecznie uzupełniające działania administracji w realizacji zadań publicznych wskazują, że sektor ten, zakres jego aktywności powinien rozwijać się, stawać się coraz bardziej znaczącym partnerem debaty publicznej*<sup>13</sup>. Kwestię pytania w jakim stopniu te deklaracje przekładają się na faktyczną współpracę pomiędzy organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną pozostawię otwartą.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej zaowocowało wieloma inicjatywami wspierającymi rozwój sektora społecznego w Polsce. Stało się tak głównie ze względu na promowanie dialogu społecznego oraz partnerstw i współpracy z organizacjami pozarządowymi m.in. poprzez różnego rodzaju projekty konkursowe dofinansowane ze środków Unii Europejskiej, która kładzie duży nacisk na rozwijanie sektora społecznego w krajach unijnych.

Nie zmienia to jednak faktu, że pomimo szerokiego strumienia funduszy płynących z Unii Europejskiej, wiele organizacji pozarządowych boryka się z problemem niedostatecznych środków na realizowanie celów statutowych. Ze względu na niewystarczające zasoby finansowe wiele podmiotów trzeciego sektora opiera się na pracy wolontariuszy. Badanie Stowarzyszenia Klon/Jawor wyraźnie pokazuje, że społeczna praca ludzi to jedno z głównych filarów funkcjonowania organizacji pozarządowych. *W 2008 roku ponad połowa zbadanych organizacji (57%) w ogóle nie miała płatnych pracowników*<sup>14</sup>. Te dane pośrednio pokazują jak dużym problemem jest brak funduszy na realizowanie celów statutowych organizacji. Niestety podmioty trzeciego sektora często muszą borykać się z niedostatkiem funduszy, z brakiem ciągłości finansowania, szczególnie podmioty nie będące organizacją pożytku publicznego (OPP), co przekłada się na brak możliwości długofalowego planowania swoich działań.

Ważną kwestią w odniesieniu do pozyskiwania środków przez NGO's jest umocowana wspomnianą już Ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie możliwość pozyskiwania 1% podatku od osób fizycznych. Natężenie komunikatów zachęcających do przekazania 1% podatku konkretnym organizacjom pożytku publicznego pokazuje jak znaczącym źródłem finansowania

<sup>13</sup> Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2020, Toruń 2005, s. 41. Dostęp: [http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=346&Itemid=138](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=346&Itemid=138)

<sup>14</sup> Ibidem, s. 44.

wania są fundusze z podatku. Ze strony internetowej Ministerstwa Finansów dowiadujemy się, że w 2009 roku na ponad 6000 organizacji pożytku publicznego podatnicy przekazali sumę ponad 380 mln zł<sup>15</sup>. Rozkład tych odpisów jest różnorodny co oznacza, że niektóre OPP otrzymują od podatników kilka milionów, a inne kilka złotych. I chociaż żadna organizacja, na rzecz której przekazane są odpisy podatku osób fizycznych nie może mieć pewności, że kolejne lata będą równie owocne, to trzeba podkreślić, że ten zapis w Ustawie pełni niebagatelną rolę w kontekście kształtowania się sektora społecznego w Polsce.

Mówiąc o relacjach organizacji pozarządowych z administracją publiczną warto także podkreślić ich ścisłą współpracę co ma miejsce na przykład w przypadku tzw. GONGO's (ang. *Government Organized NGO's*) i GINGO's (ang. *Government Interested NGO's*). Pierwsze to organizacje, które zostały powołane przez rząd i powstały by pełnić rolę kontrolera/nadzorczy w imieniu rządu, drugie natomiast to organizacje które w imieniu rządu realizują różne projekty.

#### 4. ORGANIZACJE POZARZĄDOWE W RELACJI Z BIZNESEM

Przestrzeń współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną współistnieje z przestrzenią współpracy NGO's z biznesem. W związku z problemami z finansowaniem organizacje pozarządowe od wielu lat starają się nawiązać współpracę z sektorem prywatnym, co w większości przypadków polega na wystosowywaniu próśb o dofinansowanie realizowanych przez organizację przedsięwzięć. Niestety, taka praktyka umocniła stereotyp, zgodnie z którym przedsiębiorstwo to strona dominująca, bo posiada zasoby finansowe, a organizacja to strona zależna, podległa. W powszechnym odbiorze organizacja pozarządowa otrzymując datek nic konkretnego nie oferuje w zamian. Brakuje zrozumienia wzajemnych korzyści i świadomości zasobów jakie posiada każda ze stron.

Wraz z upowszechnianiem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, która z założenia opiera się na dialogu i partnerstwie, perspektywa współpracy przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych zaczyna się zmieniać. Od kilku już lat w odbiorze społecznym bardziej wiarygodne są te komunikaty, których nadawcami są podmioty z różnych sektorów. Dowodem

---

<sup>15</sup> Wykaz organizacji pożytku publicznego, które w 2009 roku otrzymały 1% podatku należnego za 2008 r. [http://www.mf.gov.pl/\\_files\\_/podatki/statystyki/za\\_2009/wykazopp2009popr.pdf](http://www.mf.gov.pl/_files_/podatki/statystyki/za_2009/wykazopp2009popr.pdf)

na to są wyniki badania przeprowadzonego na potrzeby kampanii „Zepsuj Humor Bandytce”, która zrealizowana została przy współpracy trzech partnerów: Fundacji Komunikacji Społecznej, Komendy Głównej Policji oraz Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta<sup>16</sup>. W pierwszej kolejności respondentom przedstawiono plakat z logotypem jednego partnera zaangażowanego w przygotowanie kampanii. „Gdy na pierwszym plakacie był on podpisany logotypem policji, budziło to sprzeciw. Poirytowani respondenci pytali: *dlaczego policja wydaje nasze pieniądze na kampanię społeczną, która poucza nas, jak się bronić przed bandytami, zamiast łapać tych złodziei, a nie zajmować się jakimiś plakatami*. Gdy na przekazie pojawił się logotyp Warty – badani odbierali to jako zapowiedź – teaser kampanii komercyjnej. Pojawiły się też obawy, że *zaraz pewnie wprowadzą wyższą składkę ubezpieczeniową*. Natomiast, gdy pod hasłem pojawił się logotyp samej fundacji – natychmiast padały pytania o źródła finansowania organizacji: *ciekawe, czy to Wołomin, czy Pruszków?* Kampania zaczęła ponownie mieć sens w oczach respondentów, gdy trzy logotypy ukazały się na przekazie obok siebie. Badani bardzo dobrze odbierali przekaz – *jest policja – gwarantuje uczciwe przedsięwzięcie i zna się na rzeczy, jest fundacja, to może rzeczywiście jest cel społeczny i jest towarzystwo ubezpieczeniowe, które to wszystko finansuje, no i też wie, o co chodzi*<sup>17</sup>. Ten przykład pokazuje jak istotne dla odbiorców są kompetencje i wiarygodność nadawców przekazu.

Przestrzeń współpracy biznesu i organizacji pozarządowych nie ma umocowania w żadnych uregulowaniach prawnych. Obecny, silny trend społecznego zaangażowania biznesu powoduje, że współpraca na linii biznes – NGO’s staje się coraz bardziej zrozumiała. Zakres współpracy biznesu i organizacji pozarządowych jest bardzo szeroki. Obejmuje on zarówno czysto biznesowe relacje oparte na sponsoringu jak również realizowanie strategicznej wieloletniej współpracy przy wspólnych programach społecznych. Dostrzeganie wspólnego obszaru działania znajduje się na wstępnym etapie tego skomplikowanego procesu, dlatego też wiele typów relacji trudno jest scharakteryzować i nazwać.

Warto jednak podkreślić, że próbując scharakteryzować postrzeganie biznesu przez podmioty sektora pozarządowego można wskazać dwie antagonistyczne grupy organizacji. Pierwsza, kształtowana jest przez organizacje wrogo nastawione do biznesu. Ich aktywności szczególnie obawiają się przedsiębiorstwa, których mozołnie budowany wizerunek może ucierpieć, po publikacji jakiegokolwiek negatywnego komunikatu na temat firmy. Tego

---

<sup>16</sup> P. Próchenko, *Marketing społeczny. Bardzo to mile, ale czy ma sens?*, [www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/marketingspoleczny.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/marketingspoleczny.html) 20.12.2004.

<sup>17</sup> Ibidem.

typu organizacje bacznie obserwują działania biznesu, nastawione są raczej na wszczynanie konfliktu aniżeli dochodzenie do porozumienia. Po drugiej stronie *kontinuum* pozycjonowane są te podmioty, które dostrzegły korzyści płynące z nawiązania współpracy z biznesem. Są zdecydowanie ostrożniejsze w krytykowaniu i ocenianiu przedsięwzięć. By lepiej zobrazować te relacje posłużę się kategoryzacją wskazaną przez Elkingtona i Fennella<sup>18</sup>. Wspomniani autorzy charakteryzują organizacje pozarządowe przedstawiając je jako rekiny, orki, lwy morskie i delfiny. Organizacje, którym przypisuje się cechy rekinów i orki nastawione są raczej konfrontacyjnie i funkcjonują na zasadzie przeciwstawiania się działaniom sektora biznesu. Dobrą egemplifikacją mogą być China Labour Watch i Labour Behind the Label, których działania opisane są w ramce 1. Przeciwną postawę prezentują lwy morskie i delfiny, które są dużo bardziej skłonne podjąć dyskusję o współpracy. Lwy morskie to te, które nie oczekują od biznesu niczego więcej poza pieniędzmi, ich współpraca opiera się w głównej mierze na sponsoringu. Delfiny natomiast postrzegają przedsiębiorstwa jako podmioty dysponujące kapitałem, który może wesprzeć NGO do wprowadzenia istotnych zmian w zachowaniu ludzi.

#### Ramka 1. Przykłady NGO's walczących z biznesem

**CHINA LABOUR WATCH** – organizacja aktywnie uczestnicząca we wszelkiego rodzaju akcjach mających na celu zmuszenie korporacji do wprowadzenia standardów nie naruszających praw pracowniczych. Akcje w które CLW włączyła się w ostatnich latach:

1. Akcja przeciwko firmie Disney, mająca na celu zwrócenie uwagi na standardy pracy praktykowane u jednego z dostawców – fabryce Yiuwah, gdzie w 2009 roku zmarł pracujący w niej chłopiec.
2. Po doniesieniach prasowych (2010 r.) o licznych samobójstwach pracowników firmy Foxconn Electronics Inc. (największego producenta elektroniki i komponentów komputerowych), CLW apeluje by konsumenci pisali listy do współpracujących z dostawcą korporacji takich jak Dell, Apple, Hewlett – Pacard, i wyrażali w nim swoje opinie na temat warunków w jakich pracują pracownicy Foxconn.

**LABOUR BEHIND THE LABEL** – organizacja wspierająca i broniąca praw pracowników z branży odzieżowej. Organizacja podejmuje wiele akcji edukacyjnych, ale także protestacyjnych. W sierpniu 2009 roku w Bristolu kilkudziesięciu aktywistów demonstrowało w obronie praw pracowniczych przed nowo otwartym sklepem Primark.

Źródło: [www.labourbehindthelabel.org](http://www.labourbehindthelabel.org), [www.chinalaborwatch.org](http://www.chinalaborwatch.org),

<sup>18</sup> J. Elkington, S. Fennell, *Shark, Sealion or Dolphin?*, "Tomorrow", Vol. VIII, No 41, July August, za: R. van Tulder, A. van der Zwart, *International Business-Society Management. Linking Corporate Responsibility and Globalisation*, Reutledge, New York 2007, s. 119.

Działania organizacji takich jak China Labour Watch czy Labour Behind the Label z całą pewnością przyczyniają się do podniesienia standardów prowadzenia działalności gospodarczej w skali światowej. Trudno oprzeć się wrażeniu, że obawy przed krytyką ze strony NGO w sposób pośredni wpływają na chęć nawiązywania z nimi współpracy.

Doświadczenia organizacji, które współdziałają z biznesem dowodzą, że wieloletnie przekonanie o odrębności sektorów zaczyna zanikać. Sytuacja, w której to organizacjom bardziej zależało na kontakcie z biznesem zaczęła się zmieniać. Okazuje się, że biznes coraz chętniej wkracza w obszary społeczne i coraz częściej puka do drzwi organizacji pozarządowych, bowiem obie strony posiadają zasoby, które wzajemnie się uzupełniają.

Uwzględniając skalę zaangażowania tych zasobów można wyróżnić różne rodzaje relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami:

1. *Sponsoring* – współpraca oparta na typowo biznesowych zasadach. Przedsiębiorstwo w zamian za przekazanie pieniędzy na dany cel społeczny promuje się przy okazji konkretnego wydarzenia. Zasady współpracy są zapisane w umowie sponsoringowej.
2. *Certyfikowanie* – wraz z rosnącym popytem na rzeczy prospołeczne i proekologiczne, oznakowanie produktu lub usługi, na przykład znakiem Sprawiedliwego Handlu, przez organizację pozarządową z odpowiednią renomą, ma dla biznesu coraz większe znaczenie.
3. *Doradztwo* – z taką współpracą mamy do czynienia, gdy przedsiębiorstwo lub organizacja pozarządowa korzysta z eksperckiej wiedzy drugiej strony. Tego typu konsultacje mają na celu np. usprawnienie funkcjonowania NGO jako organizacji (w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami, zarządzania projektami, komunikacji z otoczeniem itp.), lub wskazanie przedsiębiorstwu właściwych obszarów społecznego zaangażowania. Od 2008 roku firma Pricewaterhousecoopers realizuje „Program Usług Pro Bono”, w ramach którego świadczy usługi doradcze, podatkowe i audytorskie dla organizacji pozarządowych. „Pomaga to zwiększyć efektywność i jakość ich działania, a także przyczynia się do wzrostu poziomu profesjonalnego funkcjonowania sektora pozarządowego”<sup>19</sup>.
4. *Wspólna realizacja projektu* – przy podejmowaniu decyzji o realizacji przedsięwzięcia nie ma założeń o długofalowej strategicznej współpracy, chociaż ta może się w taką przerodzić.

---

<sup>19</sup> I. Kuraszko, Sz. Augustyniak, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, listopad 2009, s. 79.



5. *Partnerstwo strategiczne* – to najwyższa forma współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem i organizacją pozarządową. Polega na wspólnym ustalaniu celu partnerstwa, wspierania się, maksymalnego wykorzystania swoich zasobów i kapitału. Ciekawym przykładem partnerstwa strategicznego jest współpraca polskiego oddziału BP z Fundacją Partnerstwo dla Środowiska. Pomysł narodził się w połowie lat 90-tych ubiegłego wieku, kiedy BP wkroczył na rynek polski. Wówczas firma rozpoczęła rozmowy z fundacją nad koncepcją stworzenia programu skierowanego do sektora MŚP – kluczowego z punktu widzenia rozwoju firmy. Po wielu dyskusjach wypracowano program, który funkcjonuje pod nazwą „Czysty Biznes”. Obie strony przyznają, że tak bliska współpraca jest możliwa tylko wówczas kiedy, każda ze stron stara się zrozumieć specyfikę działania partnera i nie narzuca rozwiązań biznesowych lub społecznych przyjmując je za jedyne i najbardziej słuszne. Partnerstwo polega na wypracowaniu zupełnie nowej wartości, zupełnie nowego sposobu pracy i zarządzania, który może powstać przy selektywnym wybraniu i wykorzystaniu istniejących rozwiązań zarówno po stronie przedsiębiorstw jak i NGO's. Podczas wspólnych wieloetapowych rozmów, konstruowania celów, programu działań wzmacniają się także relacje pomiędzy partnerami, co jak potwierdzają sami zainteresowani, w późniejszych etapach realizacji projektu odgrywa kluczową rolę<sup>20</sup>.

## **5. ORGANIZACJE POZARZĄDOWE JAKO ATRAKCYJNY PARTNER DLA BIZNESU**

Obserwując zaangażowanie przedsiębiorstw w projekty mające na celu przeciwdziałanie takim problemom społecznym jak: ubóstwo, bezrobocie, nierówność szans, niepełnosprawność, nietolerancja, brawurowa jazda samochodem, przemoc, nałogi (alkoholizm, narkomania), ale także promowanie ochrony zdrowia, ochrony środowiska czy edukacji, trudno nie oprzeć się wrażeniu, że zakres podejmowanych działań pokrywa się ze statutową działalnością wielu organizacji pozarządowych. Zainteresowanie biznesu kwestiami społecznymi jest coraz większe, dlatego więc organizacje pozarządowe są wciąż atrakcyjnym i pożądanym partnerem?

Po pierwsze, przedsiębiorstwa podejmując się realizacji projektów społecznych wkraczają w nowy dla siebie obszar, dlatego bardzo ważną zaletą NGO's jest ich specjalizacja w rozwiązywaniu problemów społecznych. Organizacje

---

<sup>20</sup> Informacje uzyskane bezpośrednio od pracowników FPdŚ i BP.



pozarządowe powstające w dużej mierze po to by z podobnymi problemami walczyć dysponują wykwalifikowaną kadrą, umiejętnościami, dużym doświadczeniem i wiedzą na temat najbardziej skutecznych i efektywnych sposobów rozwiązywania poszczególnych problemów. Ważna z punktu widzenia biznesu może okazać się oddolna inicjatywa powstawania NGO's, które jako tzw. „głos społeczeństwa” mają dobre rozpoznanie potrzeb społecznych w konkretnych społecznościach. Zdolność rozpoznawania oczekiwań i trafnego odpowiadania na nie, zwiększa prawdopodobieństwo powodzenia i efektywności inwestycji. Ważne jest przecież to, by przedsiębiorstwa, które decydują się na uczestnictwo w projekcie społecznym spełniały oczekiwania i nie angażowały się w przedsięwzięcia, które z góry skazane są na niepowodzenie.

Ponadto, organizacje pozarządowe posiadają coś, co jest zasobem deficytowym w biznesie, mianowicie wysokie zaufanie społeczne. Światowy kryzys gospodarczy obniżył i tak niezbyt wysokie notowania przedsiębiorców, dlatego współpraca z organizacjami może im pomóc w ociepleniu wizerunku. Współpraca z organizacjami pozarządowymi daje przedsiębiorstwom jeszcze jedną bardzo znaczącą korzyść – zadowolenie i wzrastającą lojalność oraz przywiązanie pracowników do firmy. Pracownicy firmy BP, która realizuje kilka ważnych projektów z lokalnymi organizacjami pozarządowymi, są dumni ze swojego miejsca pracy i, jak twierdzi jeden z menedżerów, te działania sprawiają, że czują się bezpieczni. Pracownicy wiedzą, że w nagłych wypadkach nie zostaną ze swoimi problemami osamotnieni. Reagowanie przedsiębiorstwa na potrzeby społeczne wzmacnia zespół wewnątrz przedsiębiorstwa. Poza tym, kooperacja z organizacjami pozarządowymi ułatwia podmiotom gospodarczym kształtowanie przyjaznego środowiska działania. Bardzo wymiernym efektem współpracy jest wzrost sprzedaży produktów wpisanych w projekt społeczny oraz wysoka jakość produktów, usług czy projektów. W USA, gdzie współpraca sektora prywatnego i społecznego jest powszechna, aż 59% konsumentów przyznaje, że są bardziej skłonni zakupić produkt powiązany z partnerstwem prywatno-społecznym, aniżeli produkty „niezaangażowane”<sup>21</sup>. Przy realizowaniu wspólnych projektów, na pewno bardzo pomocna okaże się cecha, która charakteryzuje trzeci sektor, mianowicie sprawność w budowaniu koalicji<sup>22</sup> lub orientacja na współpracę. Badania pokazują, że NGO's chętnie angażują się we wszelkiego rodzaju partnerstwa, skłaniając się raczej ku realizowaniu modelu współpracy w oparciu o dialog

<sup>21</sup> *The 2010 Cone Nonprofit Marketing Trend Tracker*, [www.coneinc.com/2010-cone-nonprofit-marketing-trend-tracker](http://www.coneinc.com/2010-cone-nonprofit-marketing-trend-tracker), 07.06.2010.

<sup>22</sup> Por. J. Wootliff, C. Deri, *NGO's: The New Super Brands*, *Corporate Reputation Review*, 2001, vol. 4, no 2, s. 159.

aniżeli kontraktowy układ<sup>23</sup>. Wiele globalnych przedsiębiorstw przekonało się także, że przy współczesnym wymogu podążania za najnowszymi trendami i koniecznością wyprzedzania konkurencji w zaspokajaniu potrzeb konsumentów, współpraca z organizacjami pozarządowymi okazuje się źródłem inspiracji i innowacji. Badania pokazują, że organizacje pozarządowe, które już doświadczyły współpracy z biznesem, oceniają te relacje bardzo dobrze<sup>24</sup>. Takie dane pozwalają przewidywać rozwój i ewolucję rodzajów współpracy NGO's z biznesem. Być może za kilka lat odwróci się obecnie obowiązująca proporcja i nad współpracą opierającą się na sponsoringu przeważać będzie strategiczne partnerstwo. Ważnym czynnikiem, na który warto również zwrócić uwagę jest pojawiająca się na świecie tendencja do umacniania roli organizacji pozarządowych w życiu społeczno gospodarczym. W USA już powstają rankingi najbardziej wartościowych marek NGO's, np. *The Cone Nonprofit Power Brand*.

## 6. PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO ATRAKCYJNY PARTNER DLA PODMIOTÓW SEKTORA SPOŁECZNEGO

Zastanawiając się nad pytaniem dlaczego organizacje pozarządowe potrzebują biznesu, szybko nasuwa się jedna odpowiedź – dla pieniędzy. Czy na pewno tylko pieniądze stanowią wartość dla organizacji pozarządowych? Czy jest to jedyna rzecz, która powoduje, że przedsiębiorstwa można postrzegać jako atrakcyjnego partnera dla podmiotów trzeciego sektora? Warto pochylić się nad tą kwestią i poważnie zastanowić się czy przedsiębiorstwa posiadają coś czego brakuje organizacjom. Rzeczywiście środki finansowe, które organizacje mogą pozyskać na realizację celów statutowych są rzeczą niezaprzeczalnie istotną i zapewne większość relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową rodzi się w oparciu o tę potrzebę – pozyskania środków. Jednak organizacje mogą także skorzystać z doświadczenia i wiedzy na temat zarządzania, co w przyszłości może ułatwić im pozyskiwanie kolejnych funduszy. Umiejętność planowania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami to wiedza, która przy ścisłej współpracy również może zostać przyswojona przez pracowników organizacji i mieć pozytywny oddźwięk w przyszłości. Brak lub niedostateczne umiejętności personelu organizacji pozarządowych w tych obszarach, często

<sup>23</sup> J. Reichel, *Współpraca z organizacjami pozarządowymi elementem działań społecznie odpowiedzialnych Wnioski z badań*. [http://www.fob.org.pl/wspolpraca-z-organizacjami-pozarzadowymi--257\\_2907.htm](http://www.fob.org.pl/wspolpraca-z-organizacjami-pozarzadowymi--257_2907.htm), 01.12.2009.

<sup>24</sup> Ibidem.

powodują nieumiejętne gospodarowanie środkami. Kolejną mocną stroną biznesu w porównaniu z wieloma organizacjami pozarządowymi jest wiedza oraz doświadczenie w zarządzaniu różnego typu projektami, włączając w to innowacyjność, kreatywność, wiedzę na temat najlepszych sposobów komunikacji i wypromowania danego przedsięwzięcia, produktu, usługi. Profesjonalna kampania społeczna także wymaga promocji w środkach masowego przekazu lub pozycjonowania w przestrzeni publicznej w niekonwencjonalny sposób. Do tego niezwykle przydatna może okazać się wiedza i doświadczenie zespołów pracujących nad komunikacją z rynkiem. Są oczywiście organizacje pozarządowe, które w swoich zasobach posiadają specjalistów od pozyskiwania funduszy, od kreowania wizerunku, są to jednak przypadki raczej rzadkie i dotyczą zazwyczaj dużych organizacji takich jak np. UNICEF, WWF (*World Wildlife Fund*) czy Polska Akcja Humanitarna.

Współpraca z biznesem, szczególnie przy dobrze wypromowanych projektach społecznych powoduje umocnienie pozycji organizacji pozarządowej na rynku, organizacja staje się rozpoznawalna. Strategiczna współpraca z biznesem pozwala zachować ciągłość finansowania czego przykładem może być akcja „Pajacyk”, realizowana przez Polską Akcję Humanitarną i m.in. BP oraz BZ WBK. Klienci kupując konkretne produkty lub korzystając z usług tych firm zasilają konto „Pajacyka”, który z kolei wspiera dożywianie dzieci w Polsce. Ważnym elementem sprzyjającym realizowaniu wspólnych projektów czy kampanii społecznych są kontakty osobiste i branżowe po stronie biznesu oraz po stronie organizacji pozarządowych. Wiele relacji zawiązywanych pomiędzy przedsiębiorstwem a NGO's wynika z bliskich, prywatnych relacji osób pracujących w tych podmiotach. Kontakty branżowe z kolei mają duże znaczenie w późniejszych etapach realizowania współpracy. Walcząc o sprawę społeczną warto zaangażować każdą osobę, która w procesie jej promowania może przyczynić się do wzrostu efektywności konkretnej akcji.

## 7. TRUDNOŚCI WE WSPÓŁPRACY BIZNES – NGO's

Biorąc pod uwagę tak obszerną listę zalet i korzyści wynikającą ze współpracy przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych warto zastanowić się dlaczego wspólne realizowanie społecznie odpowiedzialnych przedsięwzięć, zwłaszcza w ramach partnerstw strategicznych, jest zjawiskiem tak rzadkim. Podstawowa rzecz, która powoduje trudności we współpracy i wzajemnej komunikacji to odmienne cele jakie mają do osiągnięcia przedsiębiorstwa (zysk) oraz organizacje pozarządowe (cele społeczne). Dla przedsiębiorstw pieniądze, a właściwie ich pomnażanie jest celem samym w sobie, natomiast

dla wielu organizacji pozarządowych pieniądze są postrzegane jako środek do osiągnięcia celu społecznego. Ponadto, wszystko co składa się na kulturę organizacyjną poszczególnych podmiotów, a więc między innymi, normy i wartości jakimi w swojej pracy kierują się pracownicy, wypracowane sposoby rozwiązywania konfliktów, przekonania i zasady konstytuujące stosunki międzyludzkie w organizacji, również w zdecydowany sposób różnicują podmioty. Konieczność walki z konkurencją w sektorze biznesu często także przekłada się na rywalizację pomiędzy pracownikami przedsiębiorstw, co, jak pokazują badania, zupełnie odróżnia organizacje pozarządowe nastawione raczej na współpracę i dialog. Te cechy w znacznym stopniu przekładają się na trudności w komunikacji pomiędzy stronami, powodując niezrozumienie i konflikty pomiędzy partnerami.

Istotną przeszkodą w podejmowaniu współpracy są uprzedzenia sektorowe definiujące cechy organizacji, instytucji i osób w nich pracujących, które często już na etapie pomysłu przekreślają możliwość realizowania wspólnych projektów. Posługiwanie się stereotypami dyskwalifikuje powodzenie tego typu przedsięwzięć. Inaczej mówiąc, warto odrzucić schematy w jakie „wtłoczone” są przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe i starać się zrozumieć w jakich warunkach te podmioty funkcjonują, jakie mają priorytety i jakie procedury je obowiązują. Pracownicy organizacji pozarządowej nie mogą dziwić się, że przedsiębiorstwo chce zarabiać, że chce znać efekty każdej zainwestowanej złotówki. NGO nie może mieć pretensji, że przedsiębiorstwa oczekują sprawozdań ze sposobów wydatkowanych środków. Konieczne jest zatem podjęcie próby zrozumienia specyfiki poszczególnych sektorów i gotowość do zaakceptowania istniejących różnic.

Zdarza się, że elementem utrudniającym współpracę jest niedookreślenie zasad współpracy w początkowej jej fazie. Brak zrozumienia i niedostateczne wyartykułowanie swoich potrzeb, celów, może powodować frustracje jednej ze stron i poczucie bycia wykorzystanym w czasie późniejszym. Funkcjonują w Polsce takie relacje, gdzie korporacja współpracująca z małą organizacją pozarządową, przy projekcie „partnerskim” mającym na celu wspieranie rodzinnych domów dziecka, obsługuje NGO wielowymiarowo np. w kwestiach organizacyjnych, finansowych, angażuje swoich pracowników z różnych działów od marketingowego zaczynając, a na departamencie zajmującym się nieruchomościami kończąc<sup>25</sup>. W związku z nieodpowiednim przeprowadzeniem wstępnych rozmów na temat zasobów jakie strony mogą w projekt zaangażować, pracownicy przedsiębiorstwa czują nierównomierność i niesprawie-

---

<sup>25</sup> Opisana sytuacja jest rzeczywista, jednak autorka nie uzyskała zgody na ujawnienie nazwy korporacji i projektu, który realizowany jest wspólnie z NGO.

dliwość w podziale ról, nie dostrzegają równowagi w zaangażowaniu w to przedsięwzięcie, co z kolei powoduje ich niezadowolenie i potęguje niechęć do jakiegokolwiek współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Można założyć, że przy realizacji jakiegokolwiek przedsięwzięcia pojawia się również wiele innych problemów wynikających raczej z cech osobowościowych personelu zarządzającego projektem, aniżeli z różnic międzysektorowych. Uwzględniając jednak zasygnalizowane wyżej różnice sektorowe i uświadamiając sobie korzyści, które mogą wynikać ze współpracy przedsiębiorstw i NGO, warto zastanowić się co zrobić by ta współpraca układała się pomyślnie.

## 8. W JAKI SPOSÓB WSPÓŁPRACOWAĆ?

Współpraca partnerska, wypracowanie najlepszego modelu jej realizacji nie jest z całą pewnością łatwym zadaniem. Przykłady z polskiego rynku pokazują, jak trudnym etapem są wstępne rozmowy przedstawicieli przedsiębiorstw z pracownikami organizacji pozarządowych na temat ewentualnej współpracy. Oczywiście, kiedy mówimy o partnerstwie wówczas mamy do czynienia z podmiotami, które świadome są swoich mocnych stron i mają skonkretyzowane korzyści, które w ramach współpracy chciałyby osiągnąć. Zdarza się, że ten etap „przecierania ścieżek” trwa nawet dwa lata.

Zawiązanie współpracy partnerskiej wymaga wiele wysiłku i zaangażowania głównie dlatego, że jego siła opiera się w głównej mierze na wypracowanych pomiędzy partnerami relacjach. Jak się okazuje, jest to jeden z najistotniejszych czynników wpływających na podjęcie decyzji o rozpoczęciu współpracy oraz niezwykle ważny element w sprawnym i skutecznym realizowaniu projektu. Silne relacje pomiędzy stronami opierają się na zaufaniu, poczuciu bezpieczeństwa, chęci wzajemnego uczenia się i wspierania. Warto w tym miejscu nadmienić, że relacje w partnerskiej współpracy nie wykluczają pojawiania się konfliktów, istnieje jednak akceptacja dla ich konstruktywnego wykorzystania do udoskonalenia i wzmocnienia partnerstwa.

Jak zatem budować tego typu relacje? Otóż przy podejmowaniu decyzji o współpracy, szczególnie takiej, która miałaby przerodzić się w strategiczne partnerstwo, strony powinny przestrzegać kilku zasad<sup>26</sup>. Pierwsza to jednakowe prawa co oznacza, że nawet przy niewspółmiernej sile partnerów w rozumieniu ich wielkości i zasobów (np. duża, międzynarodowa organizacja pozarządowa i lokalne, małe przedsiębiorstwo lub korporacja międzynaro-

---

<sup>26</sup> R. Teynson, *Poradnik Partnerstwa*, op. cit., s. 6.

dowa i lokalna organizacja pozarządowa), głos każdej ze stron jest szanowany. Kolejną zasadą jest przejrzystość, ponieważ „otwartość i uczciwość w funkcjonowaniu partnerstwa są niezbędne aby zbudować zaufanie. Przejrzystość w działaniu uwiarygodni partnerstwo w oczach darczyńców i innych zainteresowanych”<sup>27</sup>. Ostatnią zasadą warunkującą udane partnerstwo są obopólne korzyści, co oznacza, że każda ze stron wnosząc coś do przedsięwzięcia powinna także coś dla siebie z niego wynieść. Każdy partner powinien mieć poczucie, że poza osiągnięciem wspólnych celów, osiągnął także korzyści indywidualnie. Tylko wówczas współpraca może przerodzić się w wieloletnie partnerstwo, gdy każdy partner dostrzeże swoje profity.

Dzięki poszanowaniu zasady jednakowych praw buduje się szacunek do drugiej strony. Szacunek wyrażany wobec każdego, bez wyjątku to jeden z fundamentalnych czynników wpływających na efektywność współpracy. Wspomniana wyżej przejrzystość w podejmowanych działaniach ułatwia budowanie zaufania i poczucie bezpieczeństwa pomiędzy partnerami. Dopilnowanie by każda ze stron uzyskiwała w ramach realizacji projektu korzyści jest powodem wykreowania ciekawych i innowacyjnych rozwiązań biznesowych i społecznych. Warto także tworzyć autentyczną troskę o wzajemne interesy, motywacje i cele działania oraz pochylić się nad umiejętnościami komunikacyjnymi, gdyż każde słowo, źle zrozumiane może zaprzepaścić mozolnie budowane relacje. Ponadto trzeba się wzajemnie słuchać, mówić o wątpliwościach i na bieżąco rozwiązywać problemy, które się pojawiają. Ważne przy tym, by partnerzy byli elastyczni, przy świadomości wspólnego celu, który ostatecznie ma zostać osiągnięty.

## 9. PODSUMOWANIE

Dynamiczny rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z całą pewnością sprzyja nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstw zarówno z administracją publiczną jak również z podmiotami sektora społecznego. Wiele publikacji na temat CSR pokazuje, że zorientowanie biznesu na budowanie relacji w szerokim kręgu interesariuszy pozwala mu uzyskiwać określone długofalowe korzyści. Skoro wiele przedsiębiorstw decyduje się na przeciwdziałanie problemom społecznym i potrzebuje wsparcia pozostałych dwóch sektorów to istnieje realna szansa, że współpraca międzysektorowa stanie się coraz bardziej popularna. Oczywiście stanie się tak tylko wówczas, gdy podejmujące współpracę podmioty nastawione będą na wzajemne uczenie

---

<sup>27</sup> Ibidem.

się, wymianę doświadczeń i przede wszystkim budowanie silnych, opartych na zaufaniu, relacji pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi. Często występujące roszczenia i żądania powinny ustąpić miejsca wspólnemu ustalaniu celów, jasnym mówieniu o swoich obawach i wątpliwościach i doprowadzaniu do konsensusu zadowalającego każdą ze stron.

Popularność koncepcji społecznej odpowiedzialności w sektorze gospodarczym jest doskonałą okazją dla rozwoju organizacji pozarządowych i realizowania przez nie swoich celów statutowych. By tę szansę wykorzystać podmioty sektora społecznego muszą zagwarantować partnerom z biznesu wiarygodność, a także udowodnić, że są gotowe podejmować dialog. Ważną rzeczą, która może poprawić stosunki biznesu i NGO jest dążenie obu stron do transparentności, ponieważ szeroko rozumiana odpowiedzialność dotyczy nie tylko biznesu, ale także organizacji pozarządowych.

JACEK DYMOWSKI

# Spółeczna odpowiedzialność a biznes

---

## 1. WPROWADZENIE

John Maynard Keynes zwykł mawiać, że kapitalizm to taka niezwykła wiara, że najwięksi krętacze zrobią najbardziej pokrętne rzeczy i wyjdzie z tego powszechne dobro. Czy jednak jest szansa na powszechne dobro ze strony biznesu? Na wkład biznesu w rozwiązywanie problemów społecznych? Aby móc odpowiedzieć na pytanie o to, czy biznes działający w oparciu o zasady społecznej odpowiedzialności może stać się ważnym elementem polityki społecznej i pomagać realizować wybrane usługi społeczne, należy przede wszystkim zastanowić się nad tym o czym tak naprawdę mówimy. Nie jest to bynajmniej pytanie akademickie, ale problem o fundamentalnym znaczeniu praktycznym.

Podejście odpowiedzialne i myślenie w kategoriach społecznej odpowiedzialności biznesu jest relatywnie młode, zwłaszcza w Polsce. W zależności od tego, na ile biznes będzie podchodził do niego w sposób przemyślany i strategiczny, a na ile w sposób doraźny i nieorganizowany, zależeć będzie skala zaangażowania oraz kategorie problemów społecznych, do których rozwiązania biznes może się przyczynić. Zrozumienie mechanizmów myślenia firm o społecznej odpowiedzialności, próba zrozumienia kryteriów wg których biznes działa, czyli mówiąc kolokwialnie spojrzenie na świat jego oczami, ma niebanalne znaczenie z punktu widzenia otoczenia (w tym społeczności lokalnych, organizacji pozarządowych, czy jednostek administracji terenowej).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu może stać się cennym elementem uzupełniającym politykę społeczną państwa. Wydaje się, że właściwie rozumiana i wdrożona w filozofię działania firmy, społeczna odpowiedzialność biznesu może nie tylko pomóc w rozwiązywaniu problemów społecznych, ale również przynieść korzyści biznesowi. Niemniej jeżeli podejście będzie nie-



spójne, a koncepcja źle rozumiana, nie należy spodziewać się sukcesów ani po stronie społecznej, ani biznesowej.

## 2. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ OCZAMI BIZNESU

Podejście do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach jest wciąż bardzo zróżnicowane. Najczęściej redukujemy je do różnych form społecznego zaangażowania firmy, a tak naprawdę do mniej lub bardziej szczerzej filantropii. Podejście takie było szczególnie popularne w gospodarkach rozwiniętych do lat 90-tych XX wieku, a w Polsce wydaje się dominować do dziś. Tak naprawdę menedżerowie, w jak najlepszej wierze wspierają bardzo dużą ilość zróżnicowanych działań społecznych, najczęściej poprzez finansowe wsparcie fundacji i stowarzyszeń, które się do nich zwracają. Czasami można odnieść wrażenie, że obowiązuje zasada *im więcej i im szerzej, tym lepiej*. Klucz wsparcia takich a nie innych celów jest dość wątpliwy. Najczęściej jest to po prostu decyzja menedżera, często prezesa lub osoby przez niego upoważnionej. Bardziej mówimy tu o odruchu serca lub prywatnych zainteresowaniach, niż o pragmatycznej, biznesowej ocenie problemu. Z punktu widzenia osoby lub organizacji z zewnątrz trudno jest czasami ocenić do kogo z danym projektem się zwrócić. Niektóre firmy publikują informacje dotyczące ich polityki społecznego zaangażowania definiując wspierane obszary. Nie zawsze się tak jednak dzieje, a potrzebujący poszukują pomocy u wielu. Niemniej rozczłonkowanie działań, ich raczej krótkoterminowy charakter i brak istotnych powiązań z celami biznesowymi oznacza, że firmy relatywnie niewiele będą w stanie przeznaczyć na wspieranie działań społecznych. Takie podejście obarczone jest też największym ryzykiem redukcji budżetu w przypadku kryzysu gospodarczego. Cięcia takie było widać choćby w przypadku ostatniego kryzysu, gospodarczego, kiedy to pod koniec 2008 roku niektóre firmy wstrzymywały niemalże z dnia na dzień finansowanie organizacji pozarządowych. Walcząc o przetrwanie wycofywały się z projektów *pro publico bono*, które niejako z definicji dalekie są od biznesowego rdzenia (*core business*). Nie jest to jedyna słabość tego typu podejścia. Zasadniczym problemem jest stosunkowo niewielka skala zaangażowanych funduszy, a tym samym społecznego oddziaływania oraz niska wiarygodność tego typu działań. Zwracanie uwagi na ostatni wymieniony aspekt i próba jego zrozumienia jest niezmiernie ważna przy okazji podejmowania współpracy z biznesem.

Sytuacja wygląda następująco: społeczeństwo nie wierzy w szczerłość przedsiębiorców. 76% Polaków twierdzi, że firmy podejmują działania filantropijne tylko ze względu na promocję i potencjalny rozgłos, a 74% twierdzi wręcz, że

firmy wydają więcej na promowanie swojego społecznego zaangażowania, niż na same działania<sup>1</sup>. Paradoksalnie więc, działania które teoretycznie powinny przyczyniać się do poprawy postrzegania firm w otoczeniu, w powyższym świetle mogą przynieść firmie skutki odmienne od oczekiwanych. Zamiast poprawy wizerunku – utratę wiarygodności i podejrzenia o utajnione interesy i korzyści. Różnorodne problemy związane z komunikacją i percepcją CSR nie są wyłącznie polskim problemem, choć poszczególne rynki mają też swoją specyfikę<sup>2</sup>.

Sytuacja wydaje się jeszcze bardziej absurdalną kiedy zastanowimy się nad przyczynami postawy wielu przedsiębiorców, którzy za wszelką cenę starają się udowodnić swoją bezinteresowność. Można zaryzykować twierdzenie, że źródła takiej postawy zdają się tkwić jeszcze w poprzedniej epoce. Mury runęły, ale lata PRL-owskiej propagandy zrobiły swoje. Prywatny przedsiębiorca, wciąż obciążony jest ciągnącym się za nim odium „badylarza”. W obiegowej opinii żywa jest wciąż opinia, że jeżeli ktoś osiągnął więcej niż inni, to zapewne zrobił to nie do końca uczciwie. Mówiąc kolokwialnie, przedsiębiorca, to dla wielu wciąż po prostu „kombinator”. Opinie te ugruntowały się dodatkowo na początku okresu transformacji ustrojowej, kiedy pewna grupa ówczesnych biznesmenów dorobiła się fortun w sposób nie do końca przejrzysty. Niestety zła opinia uderza w całe środowisko i nie bez powodu przedsiębiorcy należą do grupy społecznej cieszącej się wciąż w Polsce wyjątkowo niskim zaufaniem<sup>3</sup>.

Mając świadomość niskiego poziomu zaufania społecznego, część biznesmenów właśnie poprzez działania filantropijne, poprzez wspomniane dziełnie się zyskiem, stara się udowodnić, że tak nie jest, że nie są *kapitalistycznymi krwiopijcami*, którymi straszył PRL. Można przypuszczać wręcz, że część z nich wstydi się tego, że zarabiają, podczas gdy w gospodarce rynkowej zysk jest przecież cnotą, a nie grzechem. Im bardziej przedsiębiorcy zapewniają o swojej bezinteresowności, tym mniej im wierzymy. Abstrahując od szczególnej sytuacji, w której właściciel i zarządzający w jednej osobie, z jak najbardziej szczyrych i altruistycznych pobudek chce wspomóc jakiś szczytny cel, to co do zasady menedżerowie są osobami, które zostają zatrudnione do tego by pomnażać powierzony im kapitał. Rozdawanie go można by wręcz uznać za

<sup>1</sup> Raport – *Odpowiedzialny biznes: sceptycyzm*, Warszawa, lipiec 2008 (raport przygotowany przez On Board PR – ECCO Network na podstawie badania opinii publicznej przeprowadzonego w czerwcu 2008 r. na losowo dobranej reprezentatywnej próbie dorosłych mieszkańców Polski).

<sup>2</sup> Więcej w: *CSR Communication. Exploring European Cross-National Differences and Tendencies*, IE School of Communication, IE University, Segovia 2010.

<sup>3</sup> D. Cieślak, *Strazak i informatyk – zawody godne zaufania*, Idg.pl, 11.07.2005 (<http://www.idg.pl/news/80803/Strazak.i.informatyk.zawody.godne.zaufania.html>, 17.08.2010).

działanie na szkodę właścicieli. Problem w tym, że przedsiębiorcy mają problem z nazywaniem swoich celów, z komunikowaniem ich. Czasami warto im w tym pomóc, warto zachęcić do wspólnego opracowania programu społecznego, tak by godził interesy wszystkich jego partnerów i by o tych interesach można było otwarcie mówić. Paradoksalnie będzie to korzystne nie tylko dla przedsiębiorców. Przełamanie obaw pozwoli przedsiębiorcom zyskać na wiarygodności. Otoczenie przestanie poszukiwać ukrytego, drugiego dna. Beneficjentami będą również inni partnerzy – organizacje pozarządowe, administracja publiczna – które również, dzięki transparentności, nie będą podejrzewane o zachowania nieetyczne. Kluczowym jest zachowanie transparentności celów i zasad współpracy. Współpraca, o ile ma mieć charakter konstruktywny, musi oznaczać prawdziwie partnerską współpracę, tj. nie powinno się narzucać biznesowi gotowego i jedyne słusznego rozwiązania, a jedynie zaproponować pracować w kierunku pracy nad wspólnym projektem. Często okaże się, że firma nie będzie chciała ingerować w projekt. Ważnym jest jednak to, by nie traktować biznesu jak swoistego „worka z pieniędzmi”, który powinien przekazać środki, ale dalej się już nie wtrącać. Wbrew pozorom biznes często może wnieść do projektu nie tylko fundusze, ale o wiele cenniejsze zasoby kompetencyjne.

### **3. ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE A PODEJŚCIE ZASOBOWE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM**

W odpowiedzi na zarzuty co do niebiznesowego charakteru koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, zaczęto mówić o strategicznej filantropii i inwestycjach społecznych<sup>4</sup>. Niestety prawdą jest to, że w przypadku mnogości różnorodnych działań prospołecznych, o których była mowa wcześniej, zarówno firmy, jak i społeczeństwo wydają się tracić to, co w społecznej odpowiedzialności biznesu jest najcenniejsze: możliwość budowania wspólnej i realnej wartości. Ze szkodą dla wszystkich podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu jest wciąż tak niespójne i oderwane od strategii firm, że w efekcie zarówno firmy, jak i ich otoczenie trwonią szanse. Firmy tworzą kolejne projekty społeczne, które najczęściej stają się niewiarygodną próbą poprawienia wizerunku, żeby nie powiedzieć „listkiem figowym”, który ma zakryć ich grzechy. Tak długo jak nie da się wykazać biznesowych korzyści

---

<sup>4</sup> Porównaj: M. Porter, M. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw”, Harvard Business Review/Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007 oraz C. Smith, *The New Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, maj-czerwiec 1994.

płynących z tego typu działań, tak długo środki przeznaczone na społeczną odpowiedzialność biznesu w firmach będą bardzo ograniczone. Nie jest przecież tajemnicą to, że każda firma działa dla zysku. Gdyby było inaczej nie byłaby firmą, ale organizacją pożytku publicznego.

Warto podkreślić, że jeśli przedsiębiorcy będą patrzeć na społeczną odpowiedzialność biznesu jako na dodatkowy koszt, nie dostrzegając swoistej inwestycji i strategicznej szansy, to społeczna odpowiedzialność biznesu będzie niestety pozostawała na dalekich peryferiach ich aktywności. A wtedy społeczna odpowiedzialność biznesu będzie rzeczywiście jedynie dodatkowym kosztem, który jest być może w dobrym tonie ponosić, podczas gdy mogłaby być realnym źródłem innowacji i rozwoju. Kosztem, który stosunkowo łatwo zredukować w przypadku cięć budżetowych. Cięcia takie z punktu widzenia partnerów społecznych i samej polityki społecznej są miazdzące, bo uderzają w jej długoterminowy charakter.

Patrząc trzeźwo na otaczający nas świat, niezależnie od tego, który z trzech sektorów reprezentujemy, musimy zadać sobie pytanie czy istnieje firma, która byłaby w stanie wspomagać rozwiązywanie wszystkich problemów społecznych? Odpowiedź może być tylko jedna: „nie”. Po prostu nie istnieje firma na tyle bogata by była w stanie unieść ciężar takiego zadania. Jeżeli zaś biznes nie jest w stanie rozwiązać wszystkich problemów, to naturalną konsekwencją jest pytanie jakich problemów społecznych rozwiązanie może on wesprzeć? Pytanie to ma znaczenie zarówno dla biznesu, jak i dla jego otoczenia (administracja samorządowa, organizacje pozarządowe), które poszukuje potencjalnego partnera.

Tu warto przypomnieć, że strategiczne podejście do zaangażowania społecznego jest w polskich firmach wciąż niskie, dlatego też może warto, aby właśnie potencjalni partnerzy społeczni edukowali przedsiębiorców. Istnieje cały szereg kwestii, w których cele społeczne i biznesowe nie tylko nie stoją za sobą w stereotypowej sprzeczności, lecz są tożsame. Relacje biznes – otoczenie społeczne, to nie wojna, w której jedna strona musi wygrać, a druga przegrać. Spójne cele oznaczają wspólne wyzwania i potencjalne obopólne korzyści wynikające z ich rozwiązania. Kluczowym pozostaje jednak pytanie o to, gdzie firmy powinny poszukiwać właściwych projektów i rozwiązań? Jest to pytanie, przed którym stoją zarówno same firmy, jak i ich potencjalni partnerzy społeczni. Odpowiedź przynosi codzienna działalność biznesowa.

Szukając nowych rynków, firmy z reguły starają się szukać ich w obszarach, które bliskie są ich kluczowym kompetencjom. Mówiąc wprost: największe szanse na sukces są w tym obszarze, na którym firma zna się najlepiej. Trudno powiedzieć dlaczego z takim trudem przychodzi firmom stosowanie w obszarze zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu sprawdzonych

narzędzi analizy strategicznej, które z sukcesem stosowane są w codziennych komercyjnych działaniach. Dlaczego w przypadku zaangażowania społecznego często zapomina się o konieczności ciągłego oglądania każdej złotówki zanim się ją wyda, nie analizuje się efektywności inwestycji itd., tak jak robi się to na co dzień w działaniach operacyjnych. Może dlatego, że odpowiedzialność za zarządzanie tym obszarem najczęściej zlokalizowana jest w działach *public relations*, dość oddalonych od osób zajmujących się strategią biznesową?

Może warto też spróbować mówić do biznesu innym językiem. Oczywiście językiem korzyści, ale używając innych argumentów niż tylko wizerunkowe. Tych jest naprawdę sporo, o czym będzie mowa w dalszej części rozdziału. Poniekąd przy okazji, warto pamiętać, że tym co biznes wnosi do gospodarki najcenniejszego, jest efektywność działania. Dlatego zamiast zżymać się na to, że partner-przedsiębiorca pyta o sens wydatkowania określonych kwot, czy zwraca uwagę na bardziej optymalne rozwiązania warto by organizacje pozarządowe po prostu uczyły się od biznesu. Zadawanie pytań nie zawsze musi prowadzić do merytorycznego wtrącania się w projekty. Ostatecznie są one przecież realizowane za pieniądze biznesu, który ma prawo wiedzieć jak i na co są wydawane.

Doświadczenie ze współpracy pomiędzy biznesem a jego otoczeniem, pokazuje, że szereg nieporozumień bierze się z wzajemnego niezrozumienia. Biznes czuje, że zbyt często traktowany jest jak przysłowiowy „worek z pieniędzmi”. Kiedy przekaże organizacjom pozarządowym pieniądze staje się nie tylko zbędny, ale czasem wręcz traktowany jest jak intruz. Standardowe prośby, przykładowo rozliczenia wydatkowanego budżetu, traktowane są często jak oskarżenie o nieuczciwość. Nie chodzi tu o podejrzenia, a jedynie o standardowe zakończenie projektu, które przy okazji pozwala organizacji uczyć się i udoskonalać, i które w projektach biznesowych stosuje się na co dzień. Na szczęście, podejście to zmienia się m.in. na skutek restrykcyjnych zasad rozliczania projektów finansowanych ze środków unijnych.

Tak jak firmy czują się często „workiem z pieniędzmi”, tak organizacje pozarządowe czują się jak swoisty „petent” i „ubogi krewny” uzależniony od finansowania przez silniejszego partnera. Należy jednak spojrzeć na obie strony relacji jak na organizacje, powołane w określonym celu i reprezentujące określone kompetencje. Tak jak sednem doboru obszaru zaangażowania powinny być posiadana wiedza i doświadczenia, tak samo kwestie posiadanych kompetencji powinny być kluczowym czynnikiem doboru partnera. To jaką ma on formę prawną: czy jest spółką prawa handlowego, czy fundacją lub stowarzyszeniem jest przecież wtórne. Ważne by obie organizacje się wzajemnie uzupełniały. Na przykład Grupa Telekomunikacja Polska od kilku lat

współpracuje z Fundacją Dzieci Niczyje w zakresie zwiększenia bezpieczeństwa dzieci korzystających z Internetu<sup>5</sup>. O co chodzi? Telekomunikacja Polska zatrudnia szereg ekspertów z dziedziny bezpieczeństwa Sieci, włączając to zespół TP CERT<sup>6</sup>. Ludzie ci są bezkonkurencyjni jeżeli chodzi o tropienie internetowej przestępczości, w tym zachowań i treści mogących stanowić zagrożenie dla dziecka. TP zatrudnia również szereg świetnych informatyków, ludzi, którzy tworzyli Internet w Polsce od początku, dla których żaden serwer, czy szafa DSLAM<sup>7</sup> nie ma tajemnic. Jednakże TP nie zatrudnia psychologów, czy pedagogów, którzy o problemach związanych z Internetem potrafiliby mówić językiem dziecka. Potrafią postawić „twarde” zabezpieczenia sprzętowe i takie stawiają, lecz nie umieją stworzyć „miękkich” barier. Tu, mimo swojej wiedzy, stają się bezradni. Zespół Fundacji Dzieci Niczyje stanowi pewne przeciwieństwo zespołu TP, ale w pozytywnym tego słowa znaczeniu. Dla Fundacji pracują psychologowie, pedagodzy, ale nie inżynierowie specjalizujący się w przeciwdziałaniu ryzykom i nadużyciom internetowym. Tej wiedzy, mimo najszczerzych chęci, zespół Fundacji nie ma, choć chce przeciwdziałać patologiom z tego obszaru (Fundacja stała się zresztą rozpoznawalna, kiedy zrealizowała kampanię społeczną, która zwróciła uwagę rodziców na czyhające zagrożenia<sup>8</sup>). Kompetencje obu zespołów uzupełniają się. Dlatego też obie organizacje mogą ze sobą od lat współpracować. Obie nawzajem się potrzebują i każda z nich daje od siebie coś, czego druga strona potrzebuje. Fundusze pochodzące z TP, które finansują wspólne działania są tu wtórne. Pierwszorzędną rolę grają uzupełniające się kompetencje oraz właśnie wspólne cele.

Czasami jednak problemy niezrozumienia się dwóch światów: biznesowego i niebiznesowego są o wiele bardziej prozaiczne i dotyczą np. punktualności

<sup>5</sup> Więcej informacji na [www.fundacja.orange.pl](http://www.fundacja.orange.pl)

<sup>6</sup> TP CERT, nazwa jest akronimem angielskich słów *Computer Emergency Response Team*. TP CERT jest zespołem reagującym na pojawiające się zagrożenia w sieci, którego celem działań jest pomoc społeczności internetowej TP w wykrywaniu, rozwiązywaniu i zapobieganiu powstawania incydentów bezpieczeństwa. Więcek na: <http://www.tp.pl/prt/tpcert>.

<sup>7</sup> *Digital Subscriber Line Access Multiplexer* (DSLAM) – koncentrator cyfrowych linii abonenckich pracujących w technologii xDSL. Jest to urządzenie multipleksujące dane przesyłane od użytkowników linii DSL w kierunku sieci oraz demultipleksujące dane przesyłane w kierunku przeciwnym. Realizuje przyłączenie lokalnych użytkowników linii DSL-owej do szerokopasmowej sieci szkieletowej. Jest on kluczowym elementem infrastruktury, koniecznym do świadczenia usług szerokopasmowego dostępu do Internetu z wykorzystaniem linii telefonicznych.

<sup>8</sup> „– Hej, jestem Ania. Mam 12 lat. Szukam koleżanek i kolegów. – Cześć Aniu, tu Wojtek. Też mam 12 lat. Chętnie Cię poznam”. Kilka lat temu właśnie ten dialog, dosadnie zilustrowany, przykuł uwagę całej Polski. Siedząca przy komputerze dziewczynka i „Wojtek”, siedzący tyłem, starszy mężczyzna, uświadamiali rodzicom, że ich dzieci, spędzając spokojnie czas w Internecie, mogą nawiązywać różne, niekoniecznie bezpieczne, znajomości.

i trzymania się ustalonych w projekcie terminów. Z reguły, choć to oczywiście nieco krzywdzący stereotyp, biznes bardzo szanuje czas i ustalenia, podczas gdy np. organizacje pozarządowe podchodzą nieraz do tych kwestii „elastycznie”. Warto o tym pamiętać, bo takie właśnie błahe na pozór sprawy, są przyczyną niezrozumienia i zatrzymują współpracę. Szkoda by z takich powodów tracić ważnego partnera.

Wracając jednak do zasadniczej kwestii, tj. do wyboru obszaru zaangażowania, co ma kluczowe znaczenie w procesie poszukiwania właściwego partnera biznesowego, zobrazujmy korzyści płynące z takiego właśnie podejścia. Jeżeli firma pójdzie właśnie tym tropem i zaangażujemy się w obszary, które bliskie są temu na czym się zna najlepiej, wówczas szansa na to, że działania takie przyniosą tak korzyści biznesowe, jak i społeczne, będzie największa. Co więcej firma angażując się w obszar, który pokrywa się z jej kompetencjami, prawdopodobnie zaangażuje nie tylko środki finansowe, ale również swoje unikalne umiejętności, które często mają o wiele większą wartość od pieniędzy. Gdy równolegle obok osiągania korzyści społecznych, firma odczuje również korzyści biznesowe, będzie skłonna zaangażować w działania na znacznie większą skalę. Poszczególnym menedżerom, dzięki wskazaniu konkretnych i mierzalnych korzyści, będzie łatwiej przekonać przełożonych i mówiąc wprost – zdobyć większy budżet. Tym samym nie tylko efekty biznesowe, ale również i społeczne będą bardziej znaczące. Co więcej większa jest szansa na współpracę długoterminową, a tym samym na realne i skuteczne rozwiązanie problemu społecznego. To proste i logiczne. Przykładowo, Telekomunikacja Polska oferując na szeroką skalę za symboliczną złotówkę dostęp szkołom do Internetu, bezsprzecznie włącza się tym w proces budowania społeczeństwa informacyjnego. Widać nawet tego efekty, bo w pewnym momencie Polska znalazła się wśród liderów w UE jeśli chodzi o odsetek komputerów w szkołach podłączonych do Internetu. Bezsprzecznie TP ma też szanse odnieść z tego tytułu własne korzyści, bo na działanie to można spojrzeć jak na długoterminową inwestycję społeczną, która przyczynia się do budowania rynku. Społeczeństwo informacyjne, to nic innego jak rynek dla firm telekomunikacyjnych. Oczywiście firma nie ma gwarancji, że wyedukowane w ten sposób osoby przyjdą kupić właśnie jej usługę, ale ma szansę ich zdobyć i zapewne będzie o nich walczyć z konkurentami. To po prostu szersze spojrzenie strategiczne. Nie tylko uszczknąć jak najwięcej z istniejącego tortu, ale najpierw pracować nad tym by tort ten stał się odpowiednio duży. Choć, jak wspomniałem, firma nie ma gwarancji, że będzie beneficjentem działań, to może mieć pewność, że w przypadku braku tego typu inwestycji po prostu pewien fragment rynku nigdy nie powstanie.



Z kolei bank Citi Handlowy i jego fundacja korporacyjna<sup>9</sup> poprzez program „Moje Finanse” edukuje dzieci i młodzież na temat współczesnych finansów, w tym ryzyka jakie wiąże się z korzystaniem z karty kredytowej, czy z samym kredytem. Korzyści społeczne są jasne – im więcej racjonalnych decyzji świadomych konsumentów, tym mniej ludzkich tragedii związanych z konsekwencjami zbyt pochopnych kroków. Korzyści biznesowe: bank, który jest bankiem stabilnym i odpowiedzialnym nie jest zainteresowany w „naciąganiu klientów”, choć zależy mu na zysku, to nie na każdym. A może właśnie ze względu na fakt, że zależy mu na zysku, podejmuje działania, które potencjalnie zmniejszą portfel złych, nieściągalnych kredytów.

Innym przykładem jest firma Animex, którą łączy z producentami mięsa długoterminowe relacje. Firma ta nie tylko kontraktuje zakup żywca, ale również udziela niskoprocentowanych pożyczek (np. na rozbudowę gospodarstwa), oferuje tańsze pasze wysokiej jakości (bo ze względu na swoją skalę jest w stanie lepiej wynegocjować ceny), a nawet pomaga w zakupie prosiąt itp. Dodatkowo fundacja powołana przez Animex udziela stypendiów edukacyjnych dzieciom swoich dostawców. Korzyści rolników są widoczne, a korzyści firmy? Również. Długoterminowa współpraca gwarantuje ciągłość dostaw, nawet w trudnej sytuacji rynkowej. Co więcej jakość surowca jest również stabilna. Mówiąc językiem biznesu – firma ogranicza ryzyko operacyjne. Podobnie bliskie relacje z dostawcami mleka ma Danone.

W kontekście tego co napisano powyżej, należy stwierdzić, że jeżeli tak spojrzymy na tego typu projekty, które ewidentnie łączą interesy społeczne i biznesowe, to czy będziemy podejrzewać firmę, że jej zaangażowanie jest tylko na pokaz? Raczej nie. Jeżeli dla kogoś powyższe przykłady są mało przekonujące, to może przekonujący będzie przykład bliskiej współpracy Kopalni Węgla Brunatnego Bełchatów (dziś PGE KWB Bełchatów) ze społecznością lokalną i lokalnymi władzami.

Odkrycie w latach 60. ubiegłego stulecia złóż węgla brunatnego pod Bełchatowem doprowadziło w przeciągu kilkudziesięciu lat do powstania na tych terenach gigantycznego zagłębia górniczo-energetycznego, z największą elektrownią w Europie. Prowadzenie eksploatacji węgla brunatnego metodą odkrywkową powoduje wielkoobszarowe przekształcenia powierzchni terenu, które z kolei są czynnikiem powodującym zmiany w środowisku naturalnym, szczególnie w aspekcie krajobrazowym. W związku z koniecznością zdjęcia warstwy gleby, w pobliżu pola wydobywczego powstało gigantyczne zwałowisko, którego rekultywację rozpoczęto jeszcze w 1977 roku. Niemniej dopiero w latach 90-tych ubiegłego wieku kopalnia postanowiła wyjść znacząco poza

---

<sup>9</sup> Fundacja Kronenberga.



wymogi prawne związane z rekultywacją terenów górniczych. W efekcie po zakończeniu procesów rekultywacyjnych w latach 1994–1995 nie tylko przekazano Lasom Państwowym 1500 ha nowego lasu, ale w 2004 roku oddano również do użytku najdłuższą w centralnej Polsce trasę narciarską. Kosztem kilkunastu milionów złotych powstał Ośrodek Sportu i Rekreacji „Góra Kamieński”, który od razu stał się atrakcją turystyczną regionu. Atutem „Góry Kamieński” jest niewątpliwie jej położenie – 6 kilometrów od trasy Warszawa – Katowice. „Sztuczna” góra wznosi się na wysokość blisko 400 m n.p.m. Wzniesienie ma prawie 200 m wysokości względnej, a narciarze mogą korzystać z czteroosobowego wyciągu krzesełkowego, który w ciągu godziny może zawieźć na szczyt około 2 tysiące osób. Sama trasa narciarska ma około 800 metrów długości i do 150 metrów szerokości. Na stoku znajduje się także wyciąg orczykowy o długości 230 metrów, który umożliwia zjazd dwiema krótszymi trasami zjazdowymi. Nad bezpieczeństwem narciarzy czuwają ratownicy Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego. Stok jest oświetlony i czynny do późnego wieczora. Trasy zjazdowe są sztucznie naśnieżane za pomocą nowoczesnych urządzeń zwanych lancami. Zasila je specjalny system wodny o wydajności około 180 metrów sześciennych na godzinę. Na stoku zamontowano armatki śnieżne, które wspomagają naśnieżanie. U podnóża stoku wybudowano stację dolną z zapleczem hotelowo-gastronomicznym i wypożyczalnią sprzętu. Do dyspozycji oddano 500 miejsc parkingowych. Nie tylko amatorzy „białego szaleństwa” mogą korzystać z ośrodka. Kopalnia w porozumieniu z Dyrekcją Lasów Państwowych przygotowała na zwałowisku ponad 40 kilometrów ścieżek rowerowych, w tym w wersji ekstremalnej dla amatorów zjazdów. Kolejną trafioną inwestycją kopalni stał się całoroczny tor saneczkowy o długości 620 m. Na chętnych czeka ściana wspinaczkowa wraz z instruktorem oraz atrakcje dla spragnionych wrażeń m.in. *golden – bungee*<sup>10</sup>, a dla najmłodszych dmuchana dżungla i zjeżdżalnia. Poza tym „Góra Kamieński” zaprasza najmłodszych do miniparku rozrywki.

Dzięki innowacyjnemu podejściu kopalni dawne zwałowisko stało się niezwykle atrakcyjnym miejscem aktywnego wypoczynku przez cały rok, najwyższym wzniesieniem środkowej Polski, a nie największą z odstraszaających hałd górniczych, które zdominowały np. krajobraz Górnego Śląska. „Góra Kamieński” przynosi przychody. Jej zaadaptowanie stało się korzystne zarówno dla kopalni, jak i dla lokalnej społeczności, bo ośrodek oznacza turystów, a tym samym miejsca pracy. Na kompleksowej rekultywacji zyskało też

---

<sup>10</sup> Rodzaj trampoliny z kilkoma batutami i dodatkową konstrukcją aluminiową, na których zamontowane są elastyczne, rozciągliwe liny oraz uprząże zbliżone do tych wykorzystywanych we wspinaczce.

środowisko naturalne. Zalesione wzgórze nie tylko wkomponowało się w krajobraz, ale stało się siedliskiem dla zajęcy, lisów, jenotów, saren, dzików, jeleni oraz jastrzębi, myszolowów i sokołów pustulkowych.

Jak już wspomniano wcześniej na chwilę obecną takie postrzeganie odpowiedzialności biznesu jest dość rzadkie, a PR-owcy starają się za wszelką cenę udowodnić bezinteresowność działań społecznych. Jedynym tego efektem jest sceptycyzm opinii publicznej. Każdy wie, że celem firmy jest pomnażanie kapitału powierzonych przez udziałowców, a tym samym odnoszenie korzyści z podejmowanych działań. Działanie uszczuplające ten kapitał uznaje się za działanie na niekorzyść właścicieli. Stąd wspomniane niedowierzanie w odbiorze, stąd niska wiarygodność, niechęć mediów i niskie zaufanie do firm, które starają się udowodnić coś zgoła odmiennego. Może jednak pora przełamać to błędne koło? Jeśli firmy klarownie przedstawiłyby korzyści biznesowe i społeczne, tylko by na tym zyskały. Jak pokazują powyższe przykłady, zrozumienie zasadności tego typu zaangażowania przez opinię publiczną było by zapewne większe. Bo jeżeli motywacja będzie dla odbiorców wiarygodna, to nie będą mieli wątpliwości, że działanie społeczne firmy jest realne i na odpowiednią skalę. Kwestia ta ma tak samo duże znaczenie dla zainteresowanych firm, jak dla współpracujących z nimi podmiotów.

#### **4. ZARZĄDZANIE ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ A MODEL BIZNESOWY I ŁAŃCUCH TWORZENIA WARTOŚCI**

Warto postawić sobie pytanie dotyczące tego czy kiedy słyszymy, że firma zrobiła coś *ponieważ prowadzi biznes w sposób społecznie odpowiedzialny*, nie zadajemy sobie w myśli pytania o to, co naprawdę to znaczy? Coraz więcej firm szczydzi się swoją społeczną odpowiedzialnością. Żle, gdy dzieje się to wyłącznie przy okazji jakiegoś charytatywnego przedsięwzięcia. Należy sobie zadać pytanie, czy wizyta prezesa firmy w domu dziecka lub hospicjum, wręczenie przez niego czeku, czyni firmę lepszą i bardziej odpowiedzialną? Zdecydowanie nie. Nie wystarczy również nawet najlepiej przemyślany i przygotowany program zaangażowania społecznego. Kluczowym jest by firma jako taka zachowywała się wobec otoczenia w sposób odpowiedzialny. Nie ma oczywiście nic złego w działaniach charytatywnych gdyż stanowią one niezmiennie istotny element społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednakże nie można sprowadzać CSR wyłącznie do nich, a tym bardziej z nimi utożsamiać. Zbyt często CSR kojarzymy z działaniami prospołecznymi, a nie ze społecznymi i środowiskowymi skutkami działalności gospodarczej firmy, jak społeczna odpowiedzialność powinna być postrzegana.

Společną odpowiedzialność biznesu tak naprawdę możemy w pewnym uproszczeniu sprowadzić do odpowiedzi na dwa bardzo proste pytania: *co robimy?* (tj. *jaki produkt lub usługę oferujemy?*) oraz *w jaki sposób to robimy?* (*jak nasze działania wpływają na szeroko rozumiane otoczenie, tj. dostawców, pracowników, społeczność lokalną, środowisko naturalne?*).

Nie ma nic złego w tym, że firma dąży do zysku. Inną rzeczą jest to w jaki sposób do tego zysku dąży. Czy skupia się na pogoni za szybkim zyskiem, czy też koncentruje się na zysku długoterminowym, podnoszeniu wartości firmy i zrównoważonym rozwoju. W pierwszym przypadku pokusa zaoferowania tandetnego, czy nawet niebezpiecznego produktu (*co robimy?*) oraz wyzysku pracowników, doprowadzania do bankructwa dostawców, prowadzenia rabunkowej dla środowiska naturalnego gospodarki (*w jaki sposób to robimy?*) będzie większa.

Akademicko rzecz ujmując mówilibyśmy wówczas o odbieraniu i przenoszeniu wartości (transferowaniu wartości) od interesariuszy (*stakeholders*), na rzecz akcjonariuszy (*shareholders*), podczas gdy optymalnym jest rozwiązanie, w którym firma rozwija się, ale korzysta na tym również otoczenie. Nie musi to bynajmniej oznaczać mniejszych korzyści dla firmy. Wręcz odwrotnie, korzyści mogą być większe.

**Tabela 1. Macierz transferu wartości**



Źródło: Ch. Laszlo, *Sustainable Value*, Stanford University Press, Stanford 2008, s. 123.

Optymalnymi rozwiązaniami są te mieszczące się w prawej-górnej ćwiartce macierzy. Beneficjentami są tu zarówno firma (właściciele), jak i jej interesariusze. W tej kategorii znajdują się wymieniane wcześniej przykłady Animexu, PGE KWB „Bełchatów”, czy Telekomunikacji Polskiej. Realne i wymierne wsparcie gospodarstw rolnych, ale również zapewnienie firmie wysokiej jakości i stabilności dostaw. Wejście na nowy rynek i dodatkowe przychody dzięki gospodarczemu wykorzystaniu gigantycznej hałdy, która powstała przy kopalni, ale jednocześnie ściągnięcie turystów, szansa na nową mikro przedsiębiorczość i miejsca pracy w gminie. Aktywne działanie na rzecz budowy społeczeństwa informacyjnego, ale również inwestycja w budowanie potencjalnego, przyszłego rynku. Można mnożyć inne przykłady. W tej kategorii będzie mieściło się np. finansowanie studiów podyplomowych pracowników: korzysta i firma, i sam zainteresowany.

Nie zawsze jednak mamy do czynienia z sytuacją, w której strony dzielą między siebie wytworzoną wartość. Równie często dochodzi do sytuacji, gdy wartość, którą pozyskuje jedna ze stron jest tylko po części tworzona, a po części jest odbierana drugiej stronie, czyli transferowana (stąd nazwa macierzy: macierz transferu wartości). Sytuacja taka opisana jest w dwóch przeciwległych ćwiartkach lewej-górnej i prawej-dolnej.

Sytuacja opisywana w lewej-górnej ćwiartce macierzy jest powszechnie spotykaną w praktyce. Firma (i jej właściciele) zwyczajnie rozwijają się kosztem otoczenia, eksploatując je. Chodzi tu tak o wyniszczające eksploatowanie środowiska naturalnego (np. oszczędzanie na technologii, na oczyszczaniu ścieków, bezkrytycznej emisji zanieczyszczeń powietrza, rabunkowa gospodarka leśna), czy eksploatowaniu pracowników (mowa tu np. o łamaniu praw człowieka i nieprzestrzeganiu praw pracowniczych oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy). Tego typu praktyki są atrakcyjne dla części biznesu, bo oznaczają obniżenie kosztów i szanse na wyższe zyski. Niemniej trudno powiedzieć, że cała wartość dodana generowana przez takie firmy, jest w rzeczywistości przez nie tworzona. Część jest transferowana z otoczenia lub mówiąc kolokwialnie pochodzi z okradania lokalnej społeczności czy środowiska naturalnego. Nieraz, niektórym przedsiębiorcom zwyczajnie, taniej jest zatruwać i płacić niezbyt dotkliwe kary, niż inwestować w ochronę środowiska. Wartość dokonanej destrukcji bywa znacznie większa, niż biznesowe korzyści. Dziś kraje Dalekiego Wschodu przyciągają inwestorów tanią siłą roboczą i liberalnym podejściem do prawa pracy i ochrony środowiska. Te niskie koszty nie biorą się z nikąd. Część wysokiej marży to nic innego jak utracone zdrowie pracowników pracujących dłużej niż powinni, czasem to utracone dzieciństwo zatrudnionych dzieci, to skażone środowisko, w któ-

rym coraz trudniej jest funkcjonować, a w efekcie choroby, których leczenie pochłonęło by gigantyczne kwoty<sup>11</sup>.

Kontynuując wątek transferu wartości nie można pominąć sytuacji odwrotnej (dolna-prawa ćwiartka macierzy), w której otoczenie (interesariusze) odbierają w sposób nieuzasadniony firmie (udziałowcom) część wytworzonej przez nie wartości. Dzieje się tak przykładowo w przypadku wygórowanych roszczeń związków zawodowych (np. firma mimo strat jest zmuszana do podwyżek lub wypłaty premii). Analogicznie w tej kategorii mieścić się będzie również proceder eko-terroryzmu, tj. przykładowo wymuszania na firmach korzyści finansowych przez nieetyczne organizacje ekologiczne, w zamian za odstąpienie od oprostowania planowanej inwestycji.

Najtrudniejszą w zobrazowaniu, ale też najrzadziej spotykaną jest sytuacja, w której na skutek podjętych działań, tracą obie strony (lewa-dolna ćwiartka macierzy). Czy takie sytuacje w ogóle mogą mieć miejsce? Tak. Są najczęściej skutkiem błędnych lub zwyczajnie zbyt krótkowzrocznych decyzji biznesowych. Tak było w przypadku wprowadzenia na rynek pestycydów opartych o DDT<sup>12</sup>. Jego niepożądane działanie i skłonność do biokumulacji

---

<sup>11</sup> Można tu mnożyć przykłady. Wystarczy wspomnieć, że nawet według danych chińskiej Agencji Ochrony Środowiska ponad 400 tys. osób umiera co roku przedwcześnie z powodu zanieczyszczeń powietrza. Znamienna jest również sytuacja Rzeki Perłowej w Chinach. W jej delcie znajdują się zakłady przemysłowe odpowiadające za blisko jedną trzecią chińskiej produkcji przemysłowej, produkcji która sprawia, że zawartość metali ciężkich oraz innych zanieczyszczeń związkami organicznymi i nieorganicznymi wody jest przekroczona wielokrotnie. Równocześnie woda z Rzeki Perłowej jest wodą z której korzysta ok. 47 mln ludzi. Więcej na powyższe tematy w raporcie Greenpeace: „*Playing Dirty: How Factories Hide Their Pollution in China*” z 03.11.2009 ([www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)).

<sup>12</sup> Dichlorodifenylotrichloroetan (DDT) (w sprzedawany był m.in. pod nazwą handlową Azotox, Ditox, Tritox) – organiczny związek chemiczny z grupy chlorowanych węglowodorów. Stosowany jako środek owadobójczy. Syntezę DDT przeprowadził po raz pierwszy w 1874 austriacki chemik Othmar Zeidler. Właściwości owadobójcze tego związku odkrył Szwajcar Paul Müller, za co otrzymał Nagrodę Nobla w 1948 r.

Wykorzystywany był powszechnie od początku lat 40. do początku lat 60. XX wieku. Na większą skalę zastosowano go w czasie II wojny światowej do ochrony wojsk sprzymierzonych przed tyfem plamistym roznoszonym przez wszy. Wydawał się wprost idealnym środkiem do ochrony roślin. W latach 60. XX w. stosowany na całym świecie w ogromnych ilościach.

W opublikowanej w 1962 roku książce „*Silent Spring*” amerykańska biolog Rachel Carson, pracownik United States Fish and Wildlife Service, oskarżyła przedsiębiorców stosujących DDT o doprowadzenie do wyginięcia całych populacji ptaków, wskazując na związek pomiędzy jego stosowaniem a zbyt cienkimi skorupkami jaj ptaków drapieżnych. Publikacja zaowocowała masową kampanią medialną oraz postępowaniem EPA (Environmental Protection Agency), które po toczących się w latach 1970–1972 przesłuchaniach zakazało stosowania DDT w USA.

Okazało się z czasem, że jest to wyjątkowo trwały związek. Praktycznie nie ulega biodegradacji i ma zdolność kumulowania się we wszystkich organizmach żywych, także u ludzi. Największe jego stężenie zanotowano u zwierząt drapieżnych będących końcowym ogniwem łańcucha pokarmowego. Skutki jego działania obserwuje się w kolejnych pokoleniach. Znaj-

przyczyniły się do znaczących stronie środowiska naturalnego i społeczeństwa. Z drugiej strony, koncerny chemiczne zaangażowane w jego masową produkcję, poniosły ogromne straty związane z zakazem stosowania związku i odszkodowaniami. Podobnie obie strony (właściciele firm i ich otoczenie) poniosły straty kiedy odkryto związek pomiędzy chorobą BSE, a karmieniem bydła mączką kostną.

Powracając jednak do głównego tematu związanego z pytaniem o to *co produkujemy*? Każdy z nas może wskazać nieodpowiedzialne produkty i lista ta będzie zapewne pokrywać się z listą branż, w które z definicji nie inwestuje większość funduszy etycznych. Znajdzie się tu z pewnością alkohol, tytoń, broń, pornografia itd. Produkty, które jednym przynoszą zyski, innym po prostu przynosząc szkody (lewa górna-ćwiartka). Takiemu sposobowi myślenia można zarzucić zbytnią płytkość. Zgodnie z rozumowaniem guru strategii marketingowej, Tedda Levitta<sup>13</sup>, jedynie potrzeby są stałe, a nie produkty. Mając to na uwadze należy się zastanowić, czy np. ustawowy zakaz sprzedaży papierosów zlikwidowałby problem uzależnienia i chorób wywołanych paleniem tytoniu? Czy raczej, jak twierdzą przedstawiciele przemysłu tytoniowego, przywołując przykład amerykańskiej prohibicji, spowodowałby przejście handlu do podziemia? Nie można odmówić słuszności takiemu rozumowaniu. Rezygnacja z produktu, to nie to samo co rezygnacja z potrzeby. Papierosy zeszyłyby do podziemia, ich i tak duży przemysł, stałby się jeszcze większy, a zarabiane w ten sposób pieniądze, nie tylko nie trafiałyby do budżetu, ale finansowałyby działalność grup przestępczych. Byłyby inwestowane nie tylko w papierosy, ale w finansowanie innych przestępstw. Z istniejącymi koncernami można rozmawiać, wywierać presję, zmuszać do określonych zachowań lub je narzucać (np. kwestia reklamy papierosów), pośrednio obciążać kosztami działań społecznych związanych z walką ze skutkami palenia. Hipotetyczne zniknięcie przemysłu tytoniowego (produkt), nie oznacza, że zniknie palenie (potrzeba) i znikną skutki palenia, a tym

---

duje się go dzisiaj w organizmach ludzi i zwierząt zarówno na obszarze Arktyki, jak i w Europie czy Ameryce Północnej. W ponad trzydzieści lat po zakazie stosowania DDT w Stanach Zjednoczonych pestycyd ten jest nadal wykrywalny u ok. 10% ludzi, podczas gdy jego metabolit – DDE występuje u niemal każdego (badania na Uniwersytecie Berkeley w USA). W Polsce zakazano stosowania DDT w latach 70-tych XX wieku, gdy zauważono związek między jego wykorzystaniem a wymieraniem ptaków drapieżnych (np. orłów bielików), które przyswajały toksyczne substancje za pośrednictwem zjadanych owadów, ryb itp. Mimo to nadal związek ten obecny jest np. w mleku karmiących kobiet, czego dowodzą badania prof. Ludwickiego z PZH (źródło: Monika Florek-Moskal, Zabójczy koktajl, „Wprost”, nr 39/2007–1292).

Mimo, że jest odpowiedzialny za szereg chorób, do dziś bywa stosowany w niektórych krajach Trzeciego Świata w walce z malarią (komarami roznoszącymi tę chorobę).

<sup>13</sup> Porównaj: zbiór najważniejszych esejów i artykułów: T. Levitt, *Marketing według Teda Levitta*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa 2008.

samym ich koszty. Nie będzie po prostu partnera, na którego ma się wpływ, a jedynie przestępcze podziemie. Wspominany powyżej Tedd Levitt<sup>14</sup> napisał niegdyś rozpoczynając swój przełomowy artykuł, że *każda podupadająca dziś branża, stanowiła niegdyś przemysł wzrostowy*. Przez analogię, to co dziś wydaje się być innowacją społeczną, z czasem zestarzeje się i być może stanie się zagrożeniem. To co dziś jest zagrożeniem, wczoraj mogło wydawać się innowacją społeczną. Czy tak nie było ze wspomnianym wcześniej DDT, które niszcząc szkodniki miało rozwiązać wiele problemów społecznych, a w efekcie przyniosło tylko nowe i to groźniejsze? Nawozy sztuczne, choć bezsprzecznie przyczyniają się do zwiększenia produkcji żywności na świecie, okazały się być równocześnie kluczową przyczyną skażenia wód. Dziś cieszymy się mówiąc o nowej rewolucji przemysłowej, jaką jest rewolucja informacyjna, ale już widzimy, że społeczeństwo informacyjne to nie tylko korzyści, ale i zagrożenia. Nie tylko czas i dłuższy lub krótszy cykl życia produktu sprawia, że kwestie związane z jego odpowiedzialnością produktową nie zawsze są jednoznaczne.

Aczkolwiek, mimo tych wieloznaczności nie można nie zauważyć wielu bardzo odpowiedzialnych produktów, których społeczne oddziaływanie jest jak najbardziej jednoznacznie pozytywne. Choć korporacjom bardzo wiele się zarzuca, to nie można zapominać, że to właśnie biznes jest siłą napędową rozwoju społecznego świata. Można by tu przytoczyć przykłady setek produktów, które w jakiś sposób zmieniły świat: od innowacyjnych wynalazków, które uprościły nasze życie, przez Internet, który rewolucjonizuje je dziś, po tak „przyziemne” produkty, jak leki, które dosłownie przyczyniły się do rozwiązania określonych problemów społecznych. Oczywiście krytycy przypomną o dwulicowości biznesu, choćby wysokich cenach leków i tysiącach ludzi, w krajach Trzeciego Świata, których na nie stać, itp. Tego typu problemy, często o naturze etycznej, są i będą niestety obecne. Aby pokazać, że biznes nie zawsze musi być bezduszny, warto przytoczyć przykład amerykańskiego koncernu farmaceutycznego Merck, zaczerpnięty z jednej z fundamentalnych książek na temat strategii biznesowych<sup>15</sup>. Nim tworzenie i ogłaszanie wzniosłych misji stało się modne, ówczesny właściciel firmy George II Merck wyraził idee istnienia swojej organizacji: *Jesteśmy pracownikami inspirowanymi ideą postępu w naukach medycznych i służenia ludzkości*<sup>16</sup>. Podobne słowa padały

<sup>14</sup> T. Levitt, *Marketing Myopia*, “Harvard Business Review”, July-August 1960 (przedrukowane w T. Levitt, *Marketing według Teda Levitta*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa 2008, s. 283–320).

<sup>15</sup> J. Collins, J. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 96.

<sup>16</sup> Ibidem.



z ust kolejnych szefów Mercka, np. P. Roya Vagelosa: *Przede wszystkim pamiętajmy, że dla nas sukces w biznesie to zwalczanie chorób i pomaganie ludzkości*<sup>17</sup>. Czy to tylko puste slogany czy rzeczywiste i szczere przekonania? Firma Merck nawet nie wiedziała, że przyjdzie jej przejść swoisty test szczerości misji przy okazji wprowadzania na rynek Mectizanu, leku na ślepotę rzeczną – pasożytniczą chorobę, dotykającą ponad milion ludzi w krajach Trzeciego Świata. Pasożyty, przenikają poprzez skórę, docierają do oczu i powodują ślepotę. Choroba jest nie tylko tragiczna w skutkach, ale i bolesna. Z suchego i pragmatycznego punktu widzenia biznesu milion potencjalnych klientów, to wartościowy rynek, gdyby nie to, że ludzi tych po prostu nie stać na jakiegokolwiek leczenie. Firma podjęła się prac nad opracowaniem leku i zainwestowała w Mectizan znaczące fundusze, licząc, że produkt zostanie zamówiony i rozdyskrebowany przez agencje rządowe lub organizacje ponadnarodowe. Niestety nadzieje te okazały się złudne. Żadna z rządowych agend powołanych do tego by zająć się tak ważnym problemem, nie chciała zainteresować się lekiem. Zawód Mercka był ogromny nie tylko z finansowego punktu widzenia. Menedżerowie firmy stanęli przed dylematem i potencjalnym zaprzeczeniem prawdziwości deklarowanych od dziesiątek lat idei. Ostatecznie Merck dokończył prace nad lekiem i dostarczył lek bezpłatnie wszystkim tym, którzy go potrzebowali. Na własny koszt zajął się też jego dystrybucją by mieć pewność, że dotarł do potrzebujących. Projekt jest realizowany do dziś, a informacje na jego temat można znaleźć na stronie internetowej firmy. Pozwolił nie tylko uratować tysiące ludzkich bytów, ale również pozwolił uwierzyć pracownikom firmy, że pracują nie tylko dla zysku właścicieli. Ten sam Merck nie bez powodu jest dziś największym amerykańskim koncernem farmaceutycznym obecnym w Japonii. Po II Wojnie Światowej kraj dziesiątkowała gruźlica i właśnie Merck dostarczył zwalczającą ją streptomycynę. Dostarczył ... i nie wziął za to żadnych pieniędzy. Japońskie społeczeństwo nie zapomniało tego gestu.

Oczywiście odpowiedzialność w przypadku wielu innych produktów nie będzie aż tak jednoznaczna lub będzie wręcz dyskusyjna (np. energia jądrowa, żywność modyfikowane genetycznie, itp.). Czy szkodzą? Zdania są podzielone. Niemniej powyższy przykład Mercka pokazuje, że zanegowanie tezy mówiącej o tym, że odpowiedzialny biznes może być ważnym elementem polityki społecznej i może pomagać osiągać określone jej cele, było by zwyczajną niesprawiedliwością.

Kwestia odpowiedzialności rozumianej jako *co produkujemy?* oraz powyższy przykład, został przytoczony po to by uzmysłowić ogrom potencjału jaki

---

<sup>17</sup> Ibidem.



drzemie we współpracy z firmami. Warto o tym wszystkim mówić, warto pamiętać, by zachęcać nie tylko do dialogu, ale włączać biznes w wypracowywanie rozwiązań problemów społecznych w sposób angażujący nie tylko zasoby budżetowe firm, ale przede wszystkim biznesowy potencjał i unikalne kompetencje.

Kluczowym, nie omówionym jeszcze wymiarem odpowiedzialnego zarządzania biznesem, obok odpowiedzi na pytanie o to *co robimy?*, jest pytanie o to *w jaki sposób działamy?* Jest to zagadnienie najbardziej złożone ze wszystkich wymienionych wcześniej i chyba najtrudniejsze, a przede wszystkim fundamentalne. To pytanie o to jak wygląda tzw. łańcuch tworzenia wartości firmy, dzięki któremu mogą istnieć nasze produkty i usługi: poczynając od dostawców, poprzez przygotowanie oferty, wprowadzenie jej do sprzedaży, reklamę, obsługę posprzedażową, na utylizacji wycofywanych produktów kończąc. Czy np. w pogoni za obniżaniem kosztów firma nie „pójdzie na skróty” i nie będzie przymykać oka na nieetyczne zachowania dostawców? Dla niektórych korporacji, które w ten sposób próbowały ograniczyć koszty skończyło się to nienajlepiej. Np. Nike doznał ostracyzmu klientów w związku nieludzkimi warunkami pracy w produkujących na jego potrzeby azjatyckich fabrykach<sup>18</sup>. Działacze kampanii Czyste Ubrania<sup>19</sup> oskarżyli tę firmę o wykorzystywanie robotników, drastyczne zaniżanie wynagrodzeń i zwalczanie związków zawodowych itp. Jeden ze światowych liderów branży napojów chłodzących został oskarżony o pobbłaszanie dostawcy w Ameryce Środkowej podejrzanemu o ekstremalne nadużycia w stosunku do robotników w tym o porwania, tortury i zabójstwa działaczy związkowych domagających się poprawy warunków pracy<sup>20</sup>. To oczywiście przypadki skrajne, ale czasem firma może również zwinąć się z nieetycznym dostawcą nieświadomie. Można by mnożyć przykłady negatywne, choćby te polskie, nagłaśniane przez media, tak jak „odświeżane” wędliny, czy niebezpieczne zabawki dla dzieci. Czasem nie są one może aż tak drastyczne, ale za to bardzo bolesne dla otoczenia. Wystarczy tu wspomnieć o pladze przetrzymywania płatności wobec kontrahentów lub pracowników. Można negocjować termin płatności tak by był on dla nas jak najkorzystniejszy, ale jeżeli już go ustalimy, to dotrzymujemy go! 14 dni oznaczać ma 14 dni, a 30 dni oznacza 30 dni. Nie więcej. Niestety w praktyce dzieje się inaczej, a proceder przetrzymywania płatności jest morderczy dla małych dostawców, bo powoduje problemy z płynnością finansową. Właśnie

<sup>18</sup> K. Pytko, *Bojkot zawsze zwycięża*, „Focus”, 23.10.2008.

<sup>19</sup> [www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org) (na stronie tej można znaleźć szereg informacji nt działań firmy Nike).

<sup>20</sup> M. Blanding, *The Case Against Coke*, „The Nation”, 13.04.2006 (<http://www.thenation.com/article/case-against-coke>).

takie „drobne” wymiary bycia odpowiedzialnym składają się na prawdziwy jej fundament. Zaangażowanie społeczne, czy inaczej filantropia, są jedynie cennym dodatkiem, który bez zdrowego fundamentu jest nieszczerzy i długo się nie utrzyma. Warto biznesowi o tym na każdym kroku przypominać, zwłaszcza poprzez promowanie postaw odpowiedzialnych. Ostatecznie administracja publiczna i organizacje pozarządowe to również gigantyczny rynek klientów. Klientów, którzy dokonując wyborów, decydują o byciu lub niebyciu firm lub ich zachowań. Warto pamiętać, że te odpowiedzialne firmy po prostu „nie idą na skróty”.

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa zaczyna się od tego jaki wybiera ono surowiec, z kim współpracuje, jak traktuje pracowników, czy nie szkodzi środowisku, jak i komu sprzedaje produkt, czy nie stosuje nieuczciwych praktyk lub nieuczciwych zapisów w umowach, jak chroni dane osobowe klientów, czy projektanci projektowali produkt z myślą o ograniczeniu zużycia energii i łatwości jego recyklingu itd. Trzeba mieć świadomość, że wielowymiarowość i złożoność problemu społecznej odpowiedzialności sprawia, że wymaga on realnego i twardego zarządzania. Zarządzania, które w przypadku firm nie musi oznaczać sukcesów w każdym z wymiarów (dlatego też nie skazujemy od razu wszystkich firm i nie szafujemy jednoznacznymi wyrokami). Trudno jest trafić do managerów i do społeczeństwa z przesłaniem, że bardziej odpowiedzialną może być firma, która nawet złotówki nie przekazuje na filantropię, ale np. weryfikuje czy jej produkt jest bezpieczny dla dzieci (by nie tworzyć nowych problemów społecznych), unika dalekowschodnich dostawców wspierających się ich pracą itd., a nie firma sukcesu, która hojnie wspomaga fundacje z zysku, który udało się jej „cudownie” zwiększyć dzięki znaczącej redukcji kosztów po przesunięciu produkcji do nieetycznej chińskiej fabryki. O to jak i kto w tej chińskiej fabryce pracuje oraz dlaczego produkty z niej wychodzące mogą być w tak korzystnych cenach, nikt już nie pyta. Przynajmniej jeszcze dzisiaj. Należy jednak pamiętać, że prędzej czy później ktoś zacznie pytać i zacznie doszukiwać się odpowiedzi. W Polsce ruch konsumencki nie jest wciąż zbyt silny. Niewielka jest też jeszcze aktywność organizacji typu *watch dog*, które patrzyłyby przedsiębiorcom na ręce. Niemniej to będzie się zmieniać. Potwierdzają to wyniki badań opinii publicznej skłonności do bojkotów konsumenckich przeprowadzone w 2008 roku przez GfK Polonia dla *Rzeczypospolitej*<sup>21</sup>. Jeszcze sześć lat temu w podobnych badaniach wykonanych przez Fundację Komunikacji Społecznej (FKS)<sup>22</sup> tylko 15% Polaków było skłonnych nie kupować produktów danej firmy pod wpływem negatywnych opinii o jej

<sup>21</sup> A. Biały, *Bojkoty bardziej realne*, „Rzeczpospolita”, 29.09.2008.

<sup>22</sup> Ibidem.

działalności. Wg *Rzeczpospolitej* obecnie odsetek takich deklaracji sięga 30%. Gdyby do osób skłonnych wstrzymać się z zakupami dodać te, które deklarują, że na pewno z nich zrezygnują (22%), wynik sięgnąłby 50% (w badaniach FKS – tylko 33%). Nie można też zapominać, że świat idzie naprzód. Choćby rozwój Internetu będzie sprawiał, że firmom coraz trudniej będzie działać anonimowo, a informacja, zwłaszcza ta zła, będzie rozprzestrzeniać się błyskawicznie. Trudno winić managerów ds. PR – oni reprezentują firmę na zewnątrz, a nie zarządzają nią. Tu potrzeba zarządzania, które przeniknie całość procesów biznesowych. Sam proces kontrolny wymaga szeregu bardzo zróżnicowanych wskaźników, które muszą być zbierane, analizowane itd. Ich gromadzenie i przetwarzanie wymaga w większych firmach narzędzi bardziej wyrafinowanych niż arkusz kalkulacyjny. Tego typu rozwiązania, oparte o hurtownie danych, oferuje już np. SAS Institute, ale jest to wciąż nowość. Dane są dopiero punktem wyjścia do podejmowania decyzji, itd.

Jakie ma to wszystko znaczenie z punktu widzenia dobrostanu społecznego i wkładu firmy w realizowanie polityki społecznej? Ogromne, gdyż nim firmy staną się jej elementem i zaczną wspierać jej realizowanie, muszą przede wszystkim zadbać o to, by nie pogłębiać istniejących problemów społecznych lub nie tworzyć nowych. Po pierwsze nie szkodzić! Stąd te wszystkie narzędzia, stąd konieczna presja ze strony otoczenia by biznes ograniczał swój negatywny wpływ.

Jak pewien sposób myślenia, filozofii opartej na odpowiedzialności wobec otoczenia, może przeniknąć całościowo podejście firmy do biznesu oraz jak źle odczytując oczekiwania opinii publicznej można się z nimi rozminąć najlepiej obrazują przykłady dwóch firm: Barlinka i Biedronki.

Biznes pierwszej z firm nierozłącznie wiąże się z lasem i cennym surowcem jakim jest drewno. Przeświadczenie o odpowiedzialnym gospodarowaniu tym cennym surowcem można znaleźć na każdym etapie produkcji: drewno używane do produkcji pochodzi wyłącznie z dobrze zarządzanych lasów (co potwierdza certyfikat FSC<sup>23</sup>), w procesie produkcyjnym nic się nie marnuje, tj. potencjalne odpady są całkowicie wykorzystywane: z kory powstaje kora ogrodnicza, a z wiórów i pyłu powstaje *pellet* – ekologiczny opał (który *nota bene* jest wykorzystywany też przez samą firmę, która dzięki temu może pochwalić się znaczącym udziałem energii ze źródeł odnawialnych). W promowaniu swoich wyrobów, również akcent położony jest na las i drzewa. Za każdą paczkę zakupionej deski firma sadzi jedno drzewo. Dziś kiedy wiele

---

<sup>23</sup> *Forest Stewardship Council* (FSC) – organizacja odpowiadająca za system certyfikacji produktów i gospodarki leśnej. Logo FSC oznacza, że drewno pochodzi z lasów zarządzanych w sposób zrównoważony ([www.fsc.pl](http://www.fsc.pl)).

firm sadi drzewa, „Zasada 1 za 1” nie wydaje się niczym wyjątkowym, ale należy wziąć pod uwagę, że Barlinek działania te realizuje od lat, a powstały las ma już kilka milionów drzew. Zaangażowanie społeczne również wiąże się z lasem (opieka nad dębem Bartkiem, program ochrony sokoła wędrownego w Polsce). Poparte solidnym fundamentem w postaci poczucia odpowiedzialności za lasy na każdym etapie działania, akcje społeczne związane z lasem wydają się być o wiele bardziej wiarygodne. Nie są nastawione na poklask, bo nikt się nimi nie chwali, a wynikają ze swoistej filozofii biznesu. Zresztą nie tylko o wizerunek tu chodzi. Taki a nie inny stosunek do przyrody realnie wpłynął na biznes, gdyż pozwolił firmie otworzyć i to szeroko drzwi na dużo wrażliwsze rynki europejskie, w tym na rynek skandynawski<sup>24</sup>.

Nieco innym przykładem jest sieć handlowa Biedronka, która kilka lat temu została przyłapana przez media na nieetycznym traktowaniu pracowników. Poniekąd w odpowiedzi na publiczne zarzuty firma stworzyła szereg programów na rzecz pracowników (program nieobowiązkowych badań profilaktycznych, kolonie dla dzieci pracowników, itp.). Wszystko to bardzo cenne inicjatywy, firma daje pracownikom więcej niż musi, lecz niekoniecznie będzie to przekonywujące dla niezależnego obserwatora. Gdyby te nieobowiązkowe inicjatywy były oparte na solidnym fundamencie odpowiedzialnego traktowania ludzi, firma zdobyłaby uznanie, niemniej opinia publiczna nie uzyskała odpowiedzi na pytania o ten fundament. Paradoksalnie wielce prawdopodobnym jest, że w efekcie głębokiego kryzysu, Biedronka jest siecią, która w efekcie licznych kontroli i podjętych działań naprawczych, na dzień dzisiejszy może pozytywnie wyróżniać się na tle konkurentów. Zapewne dobrym pomysłem było by upublicznienie statystyk, wyników zewnętrznych inspekcji i postępu jaki nastąpił przez te kilka lat, poprzez np. opublikowanie profesjonalnego raportu CSR, który w sposób wiarygodny pozwoliłby rozliczyć się z przeszłością i zwycięsko zamknąć ten niechlubny rozdział. Na takim tle dobrowolne działania propracownicze nabrałyby innego wymiaru. Na chwilę obecną chyba nie skutkują tak jak powinny, bo firma komunikując je udziela odpowiedzi, ale nie na pytanie, które do niej zaadresowano. Nie zapominajmy, że źródłosłów angielskiego odpowiednika słowa odpowiedzialność: *responsability*, to *respons* + *ability*, czyli *umiejętność dawania odpowiedzi*. Dodajmy: *właściwych odpowiedzi*.

---

<sup>24</sup> Zgodnie ze sprawozdaniem zarządu z działalności firmy dostępnym na [www.barlinek.pl](http://www.barlinek.pl), w 2009 eksport stanowił blisko 70% sprzedaży.

## 5. PRAKTYCZNE ASPEKTY WSPÓŁPRACY Z BIZNESEM

Wśród systemów zarządzania istnieje też szereg narzędzi prewencyjnych, które mają chronić firmy przed różnorodnymi oskarżeniami, a które wpływają na relacje interesariuszy z nimi. Jednym z takich rozwiązań są kodeksy etyki, coraz częściej i chętniej wdrażane w firmach, a określające zasady postępowania w relacjach z szeroko rozumianym otoczeniem. Choć zbyt często są one formalnie wdrażane, a zbyt rzadko funkcjonują w praktyce, to z pewnością stanowią narzędzie, świadomość którego powinien mieć przedstawiciel administracji publicznej lub organizacji pozarządowej, która podejmuje współpracę z firmą. Do typowych zapisów kodeksów etyki, od dość oczywistych nt. apolityczności i zakazu wspierania partii politycznych, należą też zapisy mówiące o niewspieraniu organizacji wyznaniowych.

Pierwszy wspomniany zapis, mający też oparcie w obowiązującym prawie, może czynić trudniejszym dialog pomiędzy firmą a osobą związaną z określoną opcją polityczną, nawet jeśli współpraca miałaby charakter całkowicie z polityką niezwiązany. Tak jak administracja publiczna boi się oskarżeń o relacje z biznesem, tak biznes obawia się często posądzenia o relacje z władzą. Niestety sytuacja w jakiej się obecnie znaleźliśmy po prostu utrudnia realne funkcjonowanie obu światów i współpracę przy rozwiązywaniu problemów społecznych. Oczywiście, należy zachować transparentność i budować projekty w sposób przejrzysty dla otoczenia, ale je budować. Całkowita separacja nikomu nie przyniesie nic dobrego.

Z kolei zapisy o niewspieraniu organizacji wyznaniowych, często towarzyszące kodeksom korporacji międzynarodowych, mają chronić je przed oskarżeniami wyznawców jednej religii o wspieranie innego kościoła. To niezmiernie trudny problem także w Polsce, gdzie Kościół i środowiska z nim powiązane pełnią wiele funkcji społecznych w rozumieniu wspierania polityki społecznej. Należy zrozumieć polskich menedżerów międzynarodowych korporacji, bo czasami po prostu nie mają wyjścia. Może też warto spróbować im to wyjście podpowiedzieć, budując jakaś szerszą koalicję organizacji pozarządowych?

Wspomniane kodeksy zawierają też szereg zapisów, obecnych zresztą też w świecie administracji publicznej, które wyraźnie definiują kwestie związane z dawaniem lub przyjmowaniem upominków. Z reguły ograniczają je do jakiś bardzo niewielkich, symbolicznych podarunków. O tym też należy pamiętać w codziennych relacjach, by nie postawić partnera w bardzo niezręcznej sytuacji. Źle się dzieje jeśli takie przyziemne i drobne sprawy negatywnie oddziałują na relacje.

Wbrew pozorom jest całkiem sporo ograniczeń po stronie biznesu, z których nie zdajemy sobie sprawy. Mowa tu o wewnętrznych regulacjach firmy. Najczęściej nie rozmawiamy z prezesem firmy, a z jej pracownikiem, a ten często nie ma przełożenia na ustalone przez zarząd zasady. Co więcej polskie oddziały międzynarodowych koncernów podlegają często regulacjom narzuconym przez ich centrale i wówczas nawet prezes ma nieco ograniczone pole do działania. Czasami, brak możliwości bezpłatnego przekazania produktów lub usług, wynika z obowiązującego prawa. Sztuka współpracy z biznesem polega na tym, by znaleźć drogę kooperacji mimo istniejących ograniczeń. Spróbować je zrozumieć, a nie kłaść na kanwę złej woli partnera.

Niezależnie od tego jednak czy mówimy o programach zaangażowania społecznego, czy o innych wymiarach odpowiedzialnego działania biznesu, kluczowym jest dialog. Choć w Polsce dialog społeczny kojarzy się głównie z Komisją Trójstronną i relacjami pracodawca-pracownicy, to jego wymiarów może być znacznie więcej. Niemniej cenny jest dialog między przedsiębiorstwem a społecznością lokalną, organizacjami pozarządowymi, czy dostawcami. Co niezmiernie ważne dialog, jak samo słowo wskazuje, oznacza przepływ informacji w obie strony, a nie wyłącznie jednostronne komunikaty. Dlatego też oznacza partycypację wszystkich jego uczestników. O wiele cenniejsze wydają się programy zaangażowania społecznego wypracowane razem ze społecznością lokalną, czy z organizacją pozarządową, niż programy „przywieszone w teczce” z zagranicznej centrali firmy. W tym drugim przypadku zbyt często możemy mieć do czynienia z „uszcześliwianiem kogoś na siłę”. W pierwszym, mamy znacznie większą szansę na to, że skutecznie i realnie odpowiemy na istniejące potrzeby. Poza tym za wypracowany wspólnie program, wspólnie czujemy się odpowiedzialni. To jest też „nasz” program (np. społeczności lokalnej), a nie „ich” (obcej firmy). Te same mechanizmy, czyli regularna i usystematyzowana rozmowa z otoczeniem, sprawdzają się w odniesieniu do typowo biznesowej działalności. Gdyby obie strony chciały się wzajemnie słuchać, a nie tylko eskalować żądania, można by uniknąć wielu późniejszych konfliktów. Dla firmy, proces dialogu może stanowić swoistą profilaktykę i zawczasu przyczyniać się do identyfikacji potencjalnych ryzyk i problemów. Profilaktykę, która bywa zdecydowanie tańsza od ewentualnego leczenia, gdy nabrzmiały problem, którego firma nie miała świadomości, wybuchnie z całą siłą. Dialog taki jest z reguły łatwiejszy i poniekąd „naturalny” dla firm mniejszych, wywodzących się z lokalnej społeczności i siłą rzeczy będących jej obywatelami. Nieco bardziej złożony dla oddziałów dużych korporacji, które traktowane są jak „obcy”. Może m.in. dlatego odpowiedzialne zarządzanie w korporacjach przybiera formę usystematyzowanych programów, a jest mniej widoczne w małych i średnich przedsiębiorstwach,

które po prostu czasem nie zdają sobie sprawy, że realizują działania społecznie odpowiedzialne. Współpracując z partnerem, w tym z partnerem jakim jest firma należy pamiętać o tym, że ma on określone cele i współpraca z nim powinna pomóc mu je zrealizować, a już na pewno nie przynosić szkody. Stwierdzenie, że firma istnieje dla zysku jest truizmem, ale o tym niby truizmie zbyt często zapominamy proponując firmom współpracę i prosząc je o pieniądze. Jeżeli jednak organizacja pozarządowa czy społeczność lokalna będzie w stanie pokazać biznesowe uzasadnienie dla zaangażowania się biznesu w określone działanie (lub zaniechanie określonych działań), sprawa nabierze zupełnie innego wymiaru. Cel biznesowy nie zawsze musi się sprowadzać tylko i wyłącznie do kwestii wizerunkowych, które najczęściej wiązane są ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. To nie tylko poprawa wizerunku, czy budowa lepszej kultury korporacyjnej organizacji. To przede wszystkim szansa na ograniczenie ryzyk społecznych i środowiskowych, które mogą być źródłem gigantycznych i nieprzewidywanych kosztów (tu warto zadać sobie na marginesie pytanie: czy koncern BP nie dałby dziś wiele by móc cofnąć czas i zastosować odpowiednie zabezpieczenia, które uchroniłyby Zatokę Meksykańską przed skażeniem ropą wydostającą się z uszkodzonego odwiertu?), to szansa na optymalizację procesów biznesowych, a tym samym obniżenie kosztów (np. większość działań proekologicznych ograniczających zużycie materiałów i energii), to możliwość tworzenia nowych produktów, przewag konkurencyjnych i wchodzenia na nowe rynki. To również szansa na wspólne przededefiniowanie zasad rządzących rynkiem. Zmian na lepsze i to np. przy współudziale administracji. Biznes widzi przeszkody rozwojowe i może pomóc je pokonać (np. działania na rzecz uczciwej konkurencji, ochrony praw autorskich, czy działania antykorupcyjne).

Jeżeli przykładowo mówimy o społecznej odpowiedzialności społecznej w kontekście wchodzenia na nowe rynki, nie sposób nie zauważyć tego że odpowiednia polityka gospodarcza prowadzona przez administrację publiczną różnych szczebli, poprzez stosowanie odpowiednich bodźców ekonomicznych, może prowadzić do sytuacji, kiedy prywatny biznes zaczyna być obecnym w obszarach tradycyjnie zarezerwowanych dla rządowej lub samorządowej polityki społecznej. Oczywiście nie jest celem niniejszej publikacji rozstrzyganie o optymalnym modelu gospodarczym i roli w nim państwa, ale warto zwrócić uwagę na możliwe rozwiązania. Obok uczelni i szkół państwowych, pojawiają się prywatne. System wsparcia finansowego sprawia, że stanowiący odwieczny problem deficyt miejsc w przedszkolach zmniejsza się nie dzięki nowym inwestycjom państwowym, ale dzięki przedsiębiorczym ludziom zakładającym niepubliczne jednostki np. w formie tzw. uproszczonych form wychowania przedszkolnego. Tworząc jednak takie bodźce, warto pomyśleć



o tym czy proponowane rozwiązania są kompleksowe i będą skutecznie rozwiązywać problem, czy tylko poprawiać statystyki. Czy dostępność takich prywatnych jednostek będzie taka sama jak publicznych i czy wszystkie rodziny będzie na nie stać? Czy administracja publiczna będzie w stanie zapewnić w nich skutecznie wysokie standardy bezpieczeństwa i higieny? Czy np. powstały samorzutnie w wielu miastach, na kanwie niewydolnego systemu transportu publicznego, system prywatnych autobusów i busów daje gwarancje bezpieczeństwa w dosłownym tego słowa rozumieniu? Czy będzie to egzekwowane, czy też przyczynianie się do rozwiązania palącego problemu, sprawi, że władze będą bardziej liberalne? Czasami bowiem, kiedy patrzy się na fatalny stan techniczny prywatnych autobusów dowożących ludzi z przedmieść dużych miast do pracy, należy zadać sobie pytanie o mechanizmy kontrolne i granicę akceptacji władz. Czy prywatne przedszkola nie są tak samo niebezpieczne jak prywatne autobusy? Samorząd, powinien sprzyjać przedsiębiorcom, którzy przyczyniają się do rozwiązywania problemów społecznych, ale powinien również stać na straży tego, by przedsiębiorcy ci wywiązywali się ze swoich zobowiązań należycie.

## **6. ETYKA LIDERA**

Omówiliśmy dotychczas kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu z punktu widzenia uzupełniającej roli w kontekście realizowanej polityki społecznej państwa. Zasadniczo moglibyśmy na tym poprzestać. Niemniej warto przyrzeć się jeszcze jednej kwestii, a mianowicie liderom firm. Od nich się wszystko zaczyna. Jeśli oni są etyczni i odpowiedzialni, istnieje szansa, że firma będzie działała odpowiedzialnie. Jeśli kluczowe w firmie osoby nie reprezentują istotnych wartości, szanse na odpowiedzialne zarządzanie, niebędące jedynie „odpowiedzialnością na pokaz”, są niestety marne.

Nie wszyscy menedżerowie mają silny kręgosłup moralny. Często eksperymentują sprawdzając na co będzie przyzwolenie rynku i społeczeństwa, jak daleko będą mogli się posunąć nim trafią na opór. Dość powszechna jest też jeszcze opinia, że kadra menedżerska chcąc być skuteczną, musi wybierać między zyskiem a etyką. Ta ostatnia wówczas często przegrywa. Brakuje liderów, którzy w imię wartości i jak najlepiej rozumianego interesu akcjonariuszy, uznaliby, że biznes powinien wziąć na siebie odpowiedzialność za społeczne i środowiskowe efekty swojej działalności. Zbyt wielu wstawia zabójcze „albo” pomiędzy etykę a zysk, zamiast spróbować eksperymentować z „i”. Musimy ponownie odkryć wartości i nauczyć się przywracać równowagę. Łączyć korzyści ekonomiczne „i” społeczne, a nie realizować ekonomiczne



„albo” społeczne. Rolę biznesu w dobie globalizacji trafnie opisał nieżyjący już współzałożyciel Fellow and Trustee of the World Business Academy, profesor Stanford University, Willis Harman<sup>25</sup>: *W ciągu ostatnich 50 lat biznes stał się najpotężniejszą instytucją na ziemi. Każda instytucja dominująca w społeczeństwie, musi wziąć odpowiedzialność za całość swego otoczenia – tak, jak to zrobił Kościół w czasach Świętego Cesarstwa Rzymskiego. Za całość, a nie tylko za wymiar ekonomiczny. Niestety biznes wciąż do tej odpowiedzialności niezbyt się poczuwa.*

Warto też jednak zauważyć, że choć podręcznikowym celem prowadzenia firmy jest podnoszenie wartości dla akcjonariuszy, to większość największych liderów biznesu nigdy nie uznawała tego za jedyny sens swojej pracy. Paradoksalnie wizjonerskie firmy, których szefowie mieli poczucie misji i brali na siebie współodpowiedzialność za rozwój społeczny, zwyciężały swoją konkurencję, koncentrując się wyłącznie na optymalizowaniu wskaźników i budowaniu wartości dla akcjonariuszy. Z kolei właśnie brak zasad moralnych i brak poczucia odpowiedzialności był pośrednią przyczyną ostatniego światowego kryzysu gospodarczego. Nic innego jak przedmiotowe, a nie podmiotowe traktowanie inwestorów i otoczenia społecznego przyczyniło się do recesji. Może warto powrócić do docenianego niegdyś modelu charyzmatycznego przywództwa wyrosłego na poczuciu misji społecznej, które charakteryzowało takich ludzi jak T.J. Watson, senior IBM, który na początku XX w. mówił o korporacji jako o budowniczym cywilizacji (a nie o maszynie do szybkich pieniędzy).

## 7. PODSUMOWANIE

Choć odrzucamy często biznes i jego społeczną rolę, to przecież *kamień odrzucony przez budujących stał się kamieniem węgielnym* (Ps. 118,22). Jeśli w organizacjach pozarządowych, samorządach i przedsiębiorstwach znajdą się tacy, którzy będą w stanie rozmawiać tym samym językiem, to biznes z pewnością stanie się ważnym elementem wspierania polityki społecznej państwa i będzie pomagał realizować wybrane usługi społeczne.

Koncepcja zarządzania firmą poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu nie jest łatwa w realizacji. Wielowymiarowy charakter, przełożenie na sposób codziennego funkcjonowania firmy, sprawiają, że jej realne i skuteczne zaadaptowanie wiąże się z bardzo istotnymi zmianami organizacyjnymi. Do jej wdrażania potrzeba nie tylko pasji i zaangażowania, ale również dyscypliny i pragmatyzmu.

---

<sup>25</sup> <http://www.worldbusiness.org/about/about-willis-harman/>

Od tego jednak czy koncepcja ta będzie realizowana dogłębnie, czy jedynie raczej powierzchownie, zależeć będzie to, czy będzie ona mogła przyczynić się realnie do rozwiązywania problemów społecznych, stając się elementem uzupełniającym politykę społeczną. Im bardziej strategiczne podejście do odpowiedzialnego zarządzania, tym większa szansa na pozytywne sprzężenie. Im bardziej powierzchowne, tym niestety mniejsza, a większe ryzyko tego, że biznes swoją działalnością będzie przyczyniał się do generowania lub pogłębiania problemów społecznych. Profesjonalizm w podejściu wymagany jest nie tylko po stronie biznesu, ale też organizacji pozarządowych i administracji publicznej. Profesjonalizm, wzajemne zrozumienie potrzeb i ograniczeń, a także, a może przed wszystkim dialog.

SYLWIA LEWANDOWSKA-AKHVLEDIANI

## CSR a człowiek jako jednostka

---

*O odpowiedzialnej firmie możemy mówić tylko wtedy, kiedy ludzie w niej pracujący są odpowiedzialni. Każdą firmę buduje nie tylko kapitał materialny, ale przede wszystkim kapitał ludzki. Nikt inny bardziej niż pracownicy nie stanowi o jej wartości (...) „wymagam najpierw od siebie, a w drugiej kolejności od innych.” Powinni mieć to na uwadze zarówno pracodawcy jak i pracownicy<sup>1</sup>.*

Katarzyna Rózicka

### 1. WPROWADZENIE

Dotychczas zagadnienie społecznej odpowiedzialności rozpatrywane było z perspektywy firmy, jej właścicieli, partnerów społecznych czy otoczenia zewnętrznego. Często jednak poddaje się w wątpliwość działania społecznej odpowiedzialności biznesu skierowane na zewnątrz, jeśli za nimi nie postępuje spójna polityka odpowiedzialności w stosunku do klienta wewnętrznego, jakim są pracownicy. Wszak wartość rzeczywistych działań odpowiedzialnych społecznie w organizacji nie może być liczona jedynie za pomocą programów zaangażowania społecznego, ilości informacji prasowych w mediach czy też innowacyjnych projektów zwiększających lojalność klientów bez potwierdzenia ich w wewnętrznym środowisku firmy. Jaki realny efekt może przynieść projekt odpowiedzialnego biznesu, o którym mówi się w mediach, jeśli o jego istnieniu i aktywności nie wiedzą pracownicy danego przedsiębiorstwa? Jaki wpływ może mieć certyfikat czy nagroda dla najlepszego pracodawcy, jeśli w firmie dochodzi do naruszania praw pracowniczych

---

<sup>1</sup> K. Rózicka, *Wymagam najpierw od siebie, potem od innych. Współodpowiedzialność pracodawcy i pracownika w budowaniu odpowiedzialnej firmy*, Personel Plus, 1.11.2009.

lub *mobbingu* czy po prostu słabego morale kadry menedżerskiej i tym samym zespołu?

Otóż, stać się może środkiem wybuchowym skierowanym przeciwko firmie, zarządowi, kierownictwu czy akcjonariuszom. Jak zatem uniknąć tego typu zagrożenia, czyli w jaki sposób wdrażać społeczną odpowiedzialność biznesu wewnątrz firmy tak, aby wzmocniana była rzeczywista wartość przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim kapitał ludzki? W jaki sposób dbałość o pracowników i realizację ich potrzeb na polu zawodowym może wpłynąć na ich dobrostan psychiczny? W jaki sposób wewnętrzna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa może mieć znaczenie dla polityki społecznej państwa? Społeczna odpowiedzialność biznesu ma ogromne znaczenia dla zagadnień polityki społecznej państwa. Dzięki dobrowolnym zobowiązaniom firm i instytucji, które prowadzą swoją działalność tak, aby możliwie w pełni zaspokajały potrzeby człowieka, mogą zmniejszać się nakłady na publiczną służbę zdrowia, wykorzystanie pomocy społecznej, minimalizowanie problemów społecznych czy zabezpieczenia emerytalne na przyszłość. Miejsce pracy, relacje i panujące tam zachowania mają znaczący wpływ na człowieka, jego dobrostan psychiczny i otoczenie społeczne. Zadowolony pracownik, przebywający na co dzień w przyjaznym i rozwojowym środowisku pracy, to po prostu zadowolony członek społeczeństwa. Jeśli, w miejscu pracy otrzymuje możliwość realizacji swoich ambicji zawodowych, wartościowe wzorce budowania i podtrzymywania kontaktów międzyludzkich, ma także czas na ważne, poza zawodowe cele, tym samym będzie wartością dodaną dla swojego otoczenia bliższego – rodzina, jak i dalszego – otoczenie społeczne.

Celem artykułu jest wskazanie wpływu jaki miejsce pracy wywiera na człowieka i jego życie, tym samym ukazując związek jakości życia pracownika z zagadnieniami polityki społecznej, głównie w obszarze bezpieczeństwa pracy i relacji wewnętrznych ale także edukacji i pomocy społecznej. W związku z tym dokonano analizy wybranych samoregulacji, które realizowane są w organizacji – firmie czy jednostce administracji publicznej lub organizacji pozarządowej. Dotyczą one formowania się tożsamości indywidualnej i zbiorowej, trzonu kultury organizacyjnej, wartości firmowych, a także sposobu, w jaki traktuje się człowieka w szerokim środowisku pracy i w jaki człowiek traktuje siebie i innych w tymże środowisku. Poza tym, omówiono wyzwania wewnętrznego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu, co pozwala na uwypuklenie jego wartości we wspieraniu polityki społecznej państwa. Przyjrzyjmy się jednak na początek człowiekowi z perspektywy psychologicznej jako indywidualnej jednostce.

## 2. CSR A PERSPEKTYWA INDYWIDUALNA CZŁOWIEKA

Za każdym zachowaniem czy decyzją w firmie czy organizacji stoi człowiek. Ze swoimi słabościami, ze swoimi kompleksami, ze swoim bagażem zawodowym i życiowym z jednej strony oraz nastawieniem, przekonaniem na różne tematy – biznesu, zarządzania ludźmi, budowania relacji z klientami i współpracownikami – z drugiej. Współczesne podejścia do człowieka bardzo często definiowane są poprzez sposób myślenia i jego wpływ na kształtowanie naszych przekonań oraz zachowań. Psychologia sukcesu, to przecież nic innego jak wykorzystanie powyższego faktu do kreowania rzeczywistości takiej, jaką się chce. Brian Tracy podkreśla w tym kontekście bardzo ważne prawo rządzące ludzką psychiką – prawo przyciągania: *Zasiej myśl, a zbierzesz działanie; zasiej działanie, a zbierzesz zwyczaj; zasiej zwyczaj, a zbierzesz charakter; zasiej charakter, a zbierzesz przeznaczenie*<sup>2</sup>.

Nasz zewnętrzny świat zdarzeń jest odzwierciedleniem wewnętrznego świata myśli, uczuć i przekonań. Każda jednostka czerpie wiedzę o samym sobie z doświadczeń i odnotowanych w pamięci uogólnień, a te najbardziej charakterystyczne uznawane są za składniki samowiedzy i tożsamości własnej człowieka. Można ją zdefiniować za Jarymowicz *jako wszystko to co jest charakterystyczne dla jednostki z jej niepowtarzalną historią życia i doświadczeniem*<sup>3</sup>. Są to więc charakterystyczne właściwości wyglądu, zachowania, psychiki oraz doświadczeń pozwalające na rozróżnienie od innych ludzi. Na tej podstawie buduje się tożsamość osobista człowieka. Jednak tym, co faktycznie kieruje ludzkimi działaniami jest wewnętrzne prawo zgodności, o którym pisał Wiliam James: *największym przełomem w moim życiu było odkrycie, że ludzie mogą odmienić zewnętrzne aspekty swego życia, zmieniając wewnętrzne postawy psychiczne*<sup>4</sup>. Można zatem zadać sobie pytanie, jak wygląda życie zawodowe danej jednostki, jak wyglądają relacje, które buduje, jaki sposób myślenia odzwierciedlają?

Z tej perspektywy warto zauważyć, że zanim zacznie się społeczna odpowiedzialność biznesu, powinna zaistnieć społeczna wrażliwość czy społeczna odpowiedzialność osobista. Czym ona może być? Zdaje się, że to przede wszystkim obiektywność obrazu własnego. Rzeczywiste przyjrzenie się swoim zachowaniom, zasadom, wartościom i postawom. Co kieruje zachowaniami jednostki? Jakim człowiekiem jest w relacjach zawodowych? Co myśli o swoich współpracownikach? Jak pisze w jednej ze swoich ostatnich książek mię-

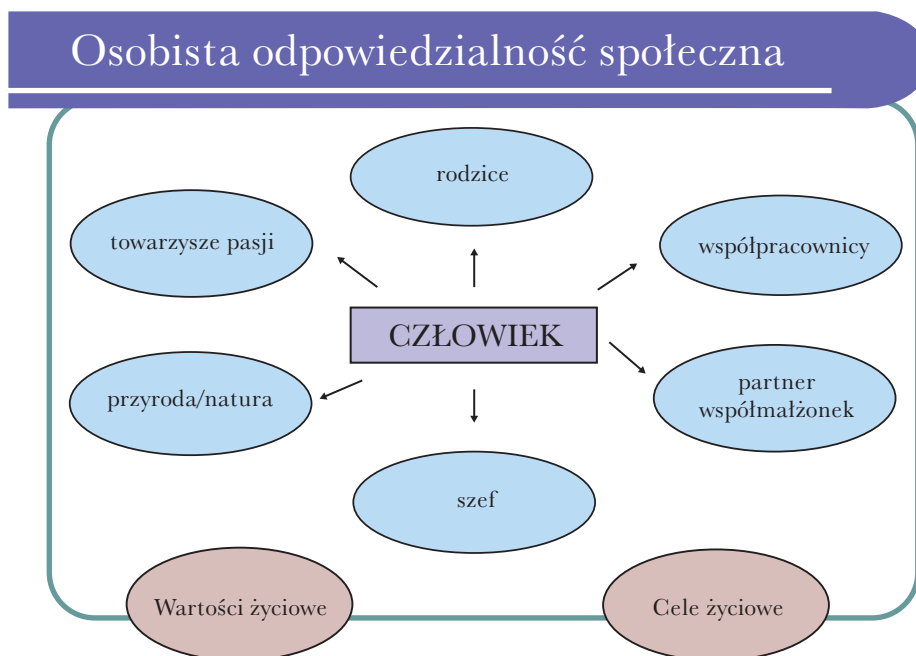
<sup>2</sup> B. Tracy, *Maksimum osiągnięć*, Muza SA, Warszawa 2009, s. 53.

<sup>3</sup> M. Jarymowicz, *Tożsamość jako efekt rozpoznawania siebie wśród swoich i obcych*, [w:] P. Boski, M. Jarymowicz, H. Malewska-Peyre, *Tożsamość a odmiennność kulturowa*, IP PAN, Warszawa 1992, s. 215.

<sup>4</sup> W. James, [http://pl.wikiquote.org/wiki/William\\_James](http://pl.wikiquote.org/wiki/William_James)

dzynarodowy ekspert przywództwa John C. Maxwell: *jako ludzie oceniamy wszystkich dookoła oprócz samych siebie. Innych oceniamy zgodnie z ich zachowaniami, zaś siebie według intencji*<sup>5</sup>. Zazwyczaj obraz nas samych jest korzystniejszy niż innych. Inni są nieodpowiedzialni, spóźnialscy, niepoważni podczas gdy my sami jesteśmy absolutnie odpowiedzialni. To jedynie dana sytuacja czy nieplanowane okoliczności spowodowały opóźnienie w działaniu czy zmusiły nas do nieetycznego zachowania. Tak różnie możemy oceniać działania swoje i innych osób. Osobista odpowiedzialność społeczna jest także zdolnością do patrzenia na siebie i świat z szerszej perspektywy, w której realizując swoje osobiste cele, uwzględniamy oczekiwania i potrzeby innych partnerów naszego życia prywatnego czy zawodowego.

### Rysunek 1. Osobista odpowiedzialność społeczna



Źródło: opracowanie własne.

We wstępie książki podkreślono sposób traktowania przez firmę swoich interesariuszy (*stakeholders*). *Interesariusz to każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ*<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> J. Maxwell, *Przywództwo – złote zasady*, MT Biznes Sp. z o.o., 2010, s. 22.

<sup>6</sup> E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

Są to np. pracownicy, klienci, dostawcy, konkurencja, ustawodawcy, społeczności lokalne, media, środowisko naturalne oraz sektor pozarządowy. W podobny sposób można przyjrzeć się samemu człowiekowi wraz z jego otoczeniem bliższym i dalszym. W jaki sposób dana jednostka traktuje ważnych dla siebie interesariuszy, ważne punkty odniesienia w życiu zawodowym i osobistym? Np. rodzinę, współmałżonka, pracę i pracodawcę, bezpośredniego szefa, współpracowników, znajomych, potrzebujących pomocy, środowisko naturalne i innych.

Przeanalizujmy więc, gdzie zaczyna się osobista odpowiedzialność społeczna? Należałoby stwierdzić, że od samego człowieka, czyli z doświadczeń życiowych i zawodowych, sposobu wychowania i całego procesu socjalizacji. Warto zatem w pierwszej kolejności zadać pytania, w jaki sposób jednostka zbudowała i nadal buduje swój światopogląd, swoje nastawienie, poglądy dotyczące szeroko pojętych aspektów życia – zawodowego, osobistego, działalności społecznej, otaczającego ją środowiska naturalnego. Kto i co kształtowało jej poglądy w tych obszarach? Jak w związku z tym podchodzi do różnych dziedzin swojego życia? Jak traktuje pracę zawodową, jak buduje relacje ze współpracownikami, w jaki sposób pozyskuje klientów i realizuje proces sprzedaży, jak zarządza zespołem, w jaki sposób włącza pracowników w procesy decyzyjne w firmie, jakimi wartościami kieruje się obecnie w swoim życiu? Co jest dla niej ważnego w tym momencie, jakie ma potrzeby i w jaki sposób je realizuje? Inaczej bowiem będzie rozumieć odpowiedzialność osobistą osoba urodzona i wychowana w wielodzietnej, mało zamożnej rodzinie mieszkającej w wielopokoleniowym domu w niedużym miasteczku. Dla niej ważnymi interesariuszami będą przede wszystkim rodzice i rodzeństwo, wartościami głównie rodzina, a celami życiowymi dobra praca, aby zapewnić wspólny czas i byt dla rodziny. Rezultaty osiągnięte przez rodziców oraz wzorce postępowania są zazwyczaj powielane przez jednostkę, co może doprowadzić do podobnych rezultatów osiągniętych przez nią samą. W jej celach życiowych może zatem pojawić się chęć spełniania się przede wszystkim jako rodzic, a więc posiadania kilkorga dzieci, dużego domu, aby je pomieścić i dobrej pracy. Z kolei zupełnie inny punkt odniesienia może mieć osoba, będąca jedynym dzieckiem zamożnej rodziny wychowanej w środowisku przedsiębiorczych rodziców, mieszkających w dużym mieście. Z jej punktu widzenia najważniejszymi interesariuszami mogą być jej role społeczne związane z pasjami np. podróżnik lub przynależnością do grupy – np. przyjaciele, pasjonaci tańca oraz samorealizacja i spełnianie własnych celów życiowych. Może to oznaczać wspinanie się po szczytach kariery zawodowej, a docelowo chęć otwarcia własnej firmy związanej z zainteresowaniami i dążeniem do osiągnięcia ambitnych marzeń – podobnie jak rodzice. Jeśli w domu panowała zasada

np. segregowania odpadów, wtedy i dziecko wyrasta w szacunku do środowiska naturalnego, rozumie konsekwencje braku dbałości o przyrodę. Jeśli zaś, natura nie stanowiła wartości dla danej rodziny, trudno będzie oczekiwać szczególnego jej traktowania przez daną osobę. Podobnie jest w odniesieniu do każdej innej sfery życia zawodowego i osobistego. Przeszłe nawyki myślenia i zachowania, odziedziczone po rodzinie oraz doświadczenia życiowe są kwintesencją tego, co składa się na człowieka i jego zachowanie w otoczeniu. Oczywiście jest to mocno stereotypowe ujęcie różnic międzyludzkich poprzez różnice w zamożności i otoczeniu oraz ich wpływie na jednostkę, które chce się minimalizować. Jeden z priorytetów polityki Unii Europejskiej nakierowany jest na zniwelowanie tychże różnic, jednak faktem jest, że one pozostają. Warto zatem przyjrzeć się historii – życiorysowi – danego człowieka, za którą zawsze stoją doświadczenia, poglądy, opinie przekładające się na dążenia, cele życiowe i hołdowane wartości, zarówno w życiu osobistym jak i w działalności zawodowej.

### **3. POTRZEBY JEDNOSTKI NA GRUNCIE BIZNESOWYM**

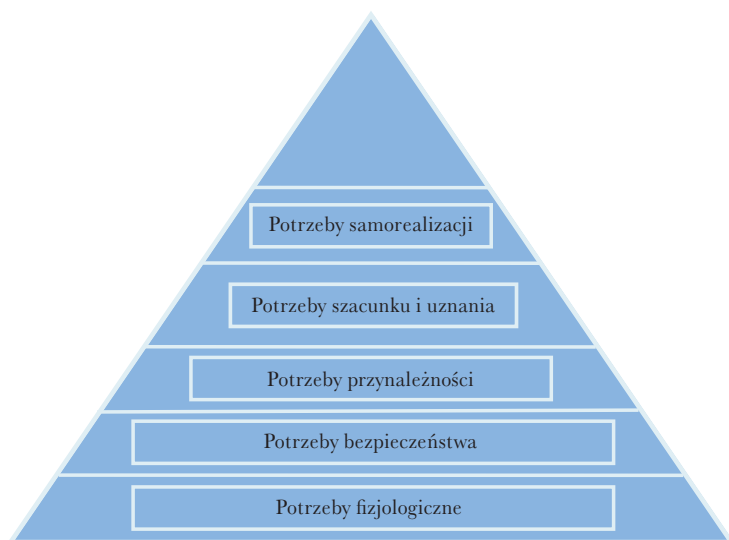
Każdy człowiek jest w pewnym określonym momencie swojego życia, w którym realizuje określone potrzeby. Najbardziej popularną analizę podstawowych potrzeb człowieka stworzył Abraham Maslow, amerykański psycholog, który zauważył, że naszymi ludzkimi działaniami kierują potrzeby z pięciu różnych poziomów. Zależą one od siebie w taki sposób, że dopiero spełnienie pierwszej z nich pozwala przejść do drugiej, a przejście do trzeciej możliwe jest jedynie po spełnieniu drugiej i tak dalej. Dotyczą one człowieka i jego dążeń jako całości jednostki. Co one jednak oznaczają nie tylko w życiu ale i w świecie biznesowym? Przeanalizujmy je.

Pierwszy z poziomów reprezentują potrzeby fizjologiczne, które obejmują podstawowe materialne zaplecze, pozwalające na przeżycie takie jak mieszkanie (w tym kredyty mieszkaniowe i wiążące się z nimi środki finansowe). W miejscu pracy natomiast jest to jego jakość zapewniana poprzez realizację podstawowych standardów BHP, ergonomii i przyjaznego środowiska pracy ale także pensja minimalna. Dobre praktyki firm w tym względzie to np. stolówka w dużym zakładzie pracy, który zapewnia dofinansowane, tym samym, tanie posiłki dla pracowników. Takie miejsca posiadają głównie przedsiębiorstwa reprezentujące branże produkcyjne GlaxoSmithKline, Indesit czy IKEA, ale także jednostki akademickie czy administracji publicznej. Wydawałoby się, że jest to błahe, ale ma to duże znaczenie dla pracownika. Kolejne w hie-



rarchii są potrzeby bezpieczeństwa, które definiuje się poprzez pewność i stabilność zatrudnienia, rodzaj umowy, zabezpieczenia emerytalne, ubezpieczenie zdrowotne, czyli takie, które pozwalają przyjąć, na miarę współczesnych czasów, spokojną perspektywę na przyszłość. Firmy stosują rozwiązania w postaci rodzinnych pakietów medycznych, dofinansowywania rodzinnych porodów czy programów emerytalnych, gdzie firma umożliwia zbiorową formę oszczędzania w trzecim filarze. Pracownicy otrzymują wyższe świadczenia emerytalne, natomiast pracodawca zyskuje dodatkową formę wynagradzania i motywowania zespołu pracowników<sup>7</sup>.

## Rysunek 2. Hierarchia potrzeb wg Abrahama Maslowa



Źródło: opracowanie własne.

Co ma to dać? Poczucie wolności od lęku o przyszłość swoją i bliskich, poczucie wsparcia ze strony pewnej i opiekuńczej organizacji, co przekłada się na zaangażowanie i tym samym wzrost zaufania do firmy. Z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu, inwestowanie w tego typu rozwiązania pozwala na wspieranie zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników, co przekładając się na poczucie identyfikacji z firmą, powinno zmniejszyć czas przebywania na zwolnieniu danej osoby i tym samym korzystania z już i tak obciążonej publicznej służby zdrowia. Maslow podkreśla, że dwie pierw-

<sup>7</sup> Więcej w: K. Ostrowska, *Jak zadbać o przyszłość swoich pracowników*, „Rzeczpospolita”, 23.12.2008.

sze potrzeby dotyczą zagadnień niższego rzędu, to znaczy, że jeśli człowiek odczuwa brak w którejkolwiek z nich, jej ogólny dobrostan psychiczny jest niewystarczający. Jeśli jednak są zaspokojone, można realizować potrzeby wyższego rzędu. Do nich jako pierwsze odnoszą się społeczne więzi, które przejawiają się poprzez przynależność do pewnych grup. Człowiek jest istotą społeczną i jedną z jego charakterystycznych cech jest określanie się w relacji do innych i z innymi. To nic innego, jak budowanie i kształtowanie tożsamości społecznej, w odniesieniu do innych i uzyskiwanie ich akceptacji. Tworzy się ona na podstawie dostrzeżenia własnej odrębności w stosunku do innych, dotyczącej poglądów, sądów, czy nawet wyglądu danej osoby.

Kim są ci „inni” przez cały okres życia prywatnego i zawodowego? To zależy właśnie od owego punktu życia, w którym obecnie jest człowiek i priorytetów, które są dla niego istotne. Mogą to być rodzice małych dzieci, sympatycy muzyki poważnej, podróżnicy, specjaliści od marketingu, eksperci od funduszy unijnych, najlepsi sprzedawcy z danej branży czy po prostu koledzy z naszego działu czy całej organizacji. W jaki sposób można to przełożyć na świat korporacyjny? Otóż, dotykamy tutaj czegoś, co można nazwać tożsamością kulturową danej firmy, instytucji. Z jakimi grupami jednostka utożsamia się? Do jakiego rodzaju kultury, organizacji, wartości, kodeksów postępowania przynależy? Jaki ma to wpływ na jej życie prywatne? To właśnie z uwagi na tę potrzebę realizowane są spotkania i wyjazdy integracyjne pracowników. Możliwość wzajemnego poznania się członków danego zespołu czy działu wpływa na wzrost utożsamienia się z wartościami promowanymi przez organizację i jej dział. W nadziei zarządzających wzrost ten ma się w efekcie przełożyć na wzrost jakości i wydajności pracy (co potwierdza możliwość uznania kosztów wyjazdów integracyjnych jako kosztów uzyskania przychodu), jednakże nie ma pełnych badań potwierdzających tę zależność. Niewątpliwie jednak można stwierdzić, że jeśli dana osoba nie utożsamia się z grupą pracowników danego działu, może pozostać poza zespołem jako outsider. W efekcie sytuacja taka może osłabić jej dobrostan psychiczny i być powodem do spadku zaangażowania w wykonywane zadania. Firmy poszukują więc innowacyjnych pomysłów na projekty wyjazdów pracowniczych coraz częściej także wykorzystując społeczne potrzeby swojego otoczenia.

Na uwagę w tym miejscu zasługuje raport z badania satysfakcji pracowników jednej z bibliotek akademickich, w którym przedstawiono wyniki ankiet zespołu. Otóż, sprawdzano zadowolenie w różnych aspektach związanych z kapitałem ludzkim w instytucji – poziom motywacji, rozwoju zawodowego czy wizerunku bibliotekarza jako określonego zawodu z misją. Postawiono także bardzo ciekawe pytanie związane z omawianą potrzebą – *czy czujesz*

się związany z grupą osób, z którą pracujesz? Analiza wyników wskazała, że 75% ankietowanych czuje związek ze swoją grupą w pracy. Kolejne pytanie dotyczyło jakości stosunków panujących między współpracownikami w danym dziale, w odpowiedzi na które analizy wskazały na jeszcze większy wynik – 78% pozytywnych odpowiedzi<sup>8</sup>. Powyższe dane podkreślają istotne elementy związane ze środowiskiem pracy w wymiarze indywidualnym – dobre relacje i atmosfera pracy zdecydowanie zwiększają chęć przynależenia i wiązania swojego rozwoju zawodowego z daną organizacją.

Gdy człowiek jako jednostka doznał akceptacji pewnej grupy lub grup odniesienia, wagi nabiera wewnętrzny obraz samego siebie – to potrzeba szacunku i uznania. Z jednej strony jest ona nadal wyrażona poprzez zewnętrzne aspekty tj. pozycja w firmie, tytuł stanowiska i jego prestiż oraz artefakty firmowe takie jak telefon, laptop, rodzaj samochodu i wszelkie dodatkowe bonusy, wyjazdy, atrakcje. Pobudza ona pragnienie dokonania czegoś ważnego, kluczowego a także respektu i szacunku ze strony innych w postaci wyrażonego uznania. Niestety w praktyce zawodowej wiele osób spotyka się z sytuacją, gdy jako bardzo dobry, cenny, kluczowy pracownik podejmują decyzję o odejściu z organizacji. Dlaczego? Z powodu braku informacji o wartości swojej własnej pracy w danej firmie. Często spotyka się z dialogiem długoletniego pracownika tłumaczącego młodszemu stażem koledze, że „w naszej firmie, tak to już jest, że nikt cię nie doceni”. Z kolei, Jack Welch, wieloletni prezes General Electric (jednej z najpotężniejszych firm na świecie), na podstawie wielu lat doświadczeń w zarządzaniu zasobami ludzkimi pisze, że *firma ukierunkowana na zwycięstwo nie dopuszcza do tego, by ludzie odchodzili z powodu braku uznania, przyczyn finansowych lub innych*<sup>9</sup>. W swoim zbiorze przemysłów i rad dla osób zarządzających zebranych w książce „Winning znaczy zwyciężać” przytacza jedną z narad na temat tego, czym powinien się kierować zarząd General Electric, przyznając coroczną nagrodę dla najlepszego naukowca. Otóż, jeden z wiceprezesów o *nieskazitelnym postawie i pokaźnych zasobach finansowych* wygłosił swoją krótką opinię: *Ci ludzie nie chcą pieniędzy, pragną uznania*<sup>10</sup>. Na tym, jak twierdzi Welch, opierała się filozofia działania firmy i traktowania pracujących w niej ludzi.

Wśród trenerów kompetencji menedżerskich panuje opinia, że chwalenie jest sztuką. Podczas warsztatów zarówno kierownicy jak i dyrektorzy uczą się i ćwiczą poprawne i skuteczne wyrażanie pozytywnej informacji zwrotnej. Dlaczego? Jak pisze amerykański ekspert w dziedzinie przywództwa John

<sup>8</sup> E. Skubała, A. Kazan, *Raport – Satysfakcja pracowników Biblioteki Politechniki Łódzkiej a wizerunek współczesnego bibliotekarza*, Łódź 2009.

<sup>9</sup> J. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio EMKA, Warszawa 2005, s. 133.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 131.

Maxwell: *wybitny lider rozumie, że ludzi nie będzie obchodziło, jak bardzo jest on mądry, dopóki nie upewni się, na ile mu na nich zależy. Musisz lubić ludzi, gdyż w przeciwnym razie nigdy nie będziesz w stanie ich docenić*<sup>11</sup>. Można wysnuć wniosek, że jeśli człowiek zostaje szczerze pochwalony przez swojego szefa, jego poziom dobrostanu wzrasta, przekładając się także na relacje z pozostałymi interesariuszami. Można odwołać to do sytuacji, kiedy dziecko wraca z bardzo dobrą oceną i pochwałą ze szkoły do domu. Nie tylko samo dziecko, ale i jego rodzice są zadowoleni. Dokładnie ten sam efekt można osiągnąć chwaląc szczerze i w oparciu o fakty pracowników.

Ta potrzeba ma także wymiar drugi, „wewnętrzny” – samooceny, czyli uznania własnych mocnych stron oraz utrzymania pozytywnego obrazu samego siebie. To bardzo poważny temat dla psychologów zarządzania, wspierających ludzi w rozwoju. Na ile człowiek sam przed sobą może przyznać, że wykonuje swoją pracę dobrze, nie marnuje czasu firmowego na sprawy prywatne, na ile jest efektywny w swoich działaniach. Czasem warto postawić dość przewrotne pytanie, *jak ocenilibyś się sam, będąc własnym szefem? A na ile będąc swoim podwładnym? Co w sobie cenisz? Z czego w pracy zawodowej jesteś zadowolony?* Niekiedy bowiem spojrzenie z dystansu pozwala na doskonalenie swojej działalności i warsztatu pracy. Współcześnie, nic nie jest bardziej pewnego niż zmiana. Dotyczy to także sposobów pracy i komunikacji z ludźmi – wymaga to stałego doskonalenia.

Dwuwymiarowy poziom potrzeby szacunku i uznania łączący oczekiwania osobiste oraz środowisko zawodowe pozwala odpowiedzieć na pytanie przede wszystkim o jakość relacji między pracownikami różnych szczebli, otwartość i przejrzystość komunikacji, stopień partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą, czyli krótko sumując jakość przywództwa. Najpełniej można je zdefiniować przytaczając słowa Kena Blancharda z serii publikacji skierowanych do kadry zarządzającej: *Gdy uważasz, że twoi ludzie są odpowiedzialni, a ty masz reagować na ich potrzeby, naprawdę ciężko pracujesz, żeby zapewnić im warunki pracy potrzebne do osiągnięcia celów, które ustaliliście. Zdajesz sobie sprawę z tego, że twoim zadaniem nie jest samodzielne wykonywanie całej pracy czy siedzenie i czekanie, aż złapiesz kogoś na robieniu czegoś źle. Po prostu podwijasz rękawy i pomagasz im wygrywać, bo jeżeli oni będą wygrywać, to i ty także*<sup>12</sup>. Wskazuje to na szalenie istotną kwestię – poczucia przynależności lidera do zespołu. W praktyce wygrywa taki zespół, którego szef jest członkiem grupy i jest w grupie, a nie poza nią. Jest w kontakcie, zna potrzeby i osobiste sytuacje członków swojego zespołu. Rozmawia

<sup>11</sup> J. Maxwell, op. cit., s. 22.

<sup>12</sup> K. Blanchard, *Jednominutowy menedżer i przywództwo*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 18.

z ludźmi, dzieli się informacjami na temat firmy i jej planów oraz zaprasza ludzi do współpracy i współdecydowania.

W jakich sytuacjach najbardziej ujawnia się jakość przywództwa? Patrząc na ostatni globalny kryzys finansowy w 2009 roku, śmiało można odpowiedzieć na powyższe pytanie, że właśnie w czasach, kiedy jest słabszy wynik finansowy, kiedy mogą pojawić się cięcia budżetowe, kiedy zwolniona jest duża część osób z działu w firmie, w której pracuje dany człowiek, a wśród tych osób może być ktoś jemu bliski.

Ostatni kryzys finansowy pozwolił na weryfikację podejść wielu firm w tym względzie. Grupa Lotos zorganizowała w związku z tą sytuacją dobrowolne spotkania pracowników z przedstawicielami zarządu pod nazwą „Rozmawiamy o Lotosie”. Jak czytamy w dobrej praktyce z raportu „Odpowiedzialny Biznes 2009”<sup>13</sup> to ważna akcja informacyjno-komunikacyjna, która wspomaga zrozumienie pracowników różnego szczebla, genezy oraz wpływu światowego kryzysu finansowego na sytuację we własnej firmie. Podczas tego jednego roku zorganizowano 59 spotkań, opracowano materiały światopoglądowe umieszczone w Intranecie wraz z sekcją pytań i odpowiedzi, wyprodukowano dodatkowe gazetki wewnętrzne. Wszystko to pozwoliło na pozbycie się obaw pracowników związanych z ich miejscem pracy. Ewaluacja pokazała zaangażowanie i chęć włączenia się pracowników w te działania, bowiem 51% zatrudnionych w firmie osób uczestniczyło w spotkaniach. Spośród anonimowych ankiet otrzymano 90% pozytywnych opinii po tychże spotkaniach oraz 70% potwierdzenie, że spółka jest właściwie przygotowana do działania w trudnej sytuacji gospodarczej, a opracowany Pakiet Antykryzysowy potrzebny.

Jak może czuć się pracownik potraktowany w taki sposób? Jak wzrasta jego poczucie związku z firmą i jej życiem? Jak budują się dzięki temu więzi wewnętrzne między pracownikami? Przede wszystkim wartością dodaną rozmów z pracownikami jest poczucie doinformowania na temat ich miejsca pracy, nie poprzez informacje prasowe, które z przerażeniem człowiek czyta czy, których słucha i ogląda w telewizji, ale te przekazane w sposób jawny i otwarty. Takie podejście wzmacnia poczucie wartości pracownika, pokazuje, że jest on ważny dla tej organizacji. Daje to także możliwość, aby dana osoba mogła się przygotować na ewentualne działania kryzysowe ze swojej własnej, indywidualnej perspektywy.

W czasach kryzysu najbardziej dotkliwą i najtrudniejszą sytuacją zarówno dla pracowników jaki i personelu zarządzającego są zwolnienia grupowe, a sposób ich przeprowadzenia jest najpełniejszym testem jakości przywódz-

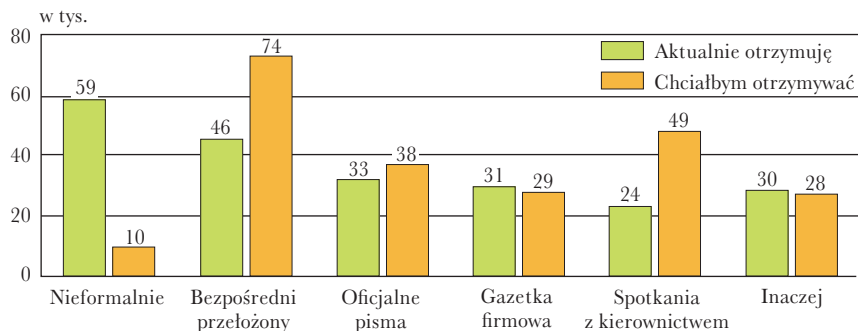
---

<sup>13</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Odpowiedzialny Biznes 2009*, Warszawa 2010, s. 20.

twą. Jak wynika z danych w 2009 roku z uwagi na globalny kryzys zwolniono w Polsce 70 tysięcy pracowników<sup>14</sup>. Zwalniało wiele polskich i zagranicznych oddziałów dużych firm – tj. Poczta Polska, BGŻ, HSBC i wiele innych. Było więc wiele okazji do weryfikacji „jak” odpowiedzialnie rozstawać się z pracownikami. Pakiety przejściowe, wydłużony okres wypowiedzenia, wsparcie psychologa i doradcy zawodowego oraz odprawy to częste praktyki zaradcze stosowane przez właścicieli przedsiębiorstw w takich sytuacjach. Jednak nie tylko wsparcie po fakcie zwolnienia, ale przede wszystkim sposób przekazania informacji jest tu istotny. Jest jeden z absolutnie modelowych i godnych wszelkiej rekomendacji przykładów postępowania w takich sytuacjach. Otóż, jedna z firm z branży finansowej posiadająca sieć oddziałów stanęła przed decyzją o zwolnieniu grupowym w trzech różnych częściach kraju. Decyzja zapadła, jedyne pytanie, które pozostało – jak to wykonać? Wykorzystanie strategii informowania kolejno oddziału po oddziale wiązałoby się z ogromnym zagrożeniem powstania plotek i szumu informacyjnego. Zanim dotarłaby rzetelna informacja dotycząca zwolnienia do właściwych osób i oddziałów, pozostałe osoby i niewłaściwe oddziały mogłyby zostać błędnie zaalarmowane i przestraszone. Negatywny wpływ na dany oddział i zespoły pracownicze wydaje się oczywisty. Postanowiono zatem, aby dokładnie tego samego dnia, o dokładnie tej samej godzinie, w owych trzech różnych lokalizacjach, wysłać trzech przedstawicieli zarządu, którzy przedstawili decyzję o zwolnieniu grupowym bezpośrednio na spotkaniu całego zespołu. Nie da się uniknąć negatywnych emocji w takiej sytuacji, natomiast ponownie można zadać sobie dwa rodzaje pytań. Po pierwsze, jak czuli się pracownicy potraktowani w taki sposób? oraz, jak ten sposób mógł wpłynąć na pracowników pozostających w firmie? „Po owocach ich poznacie”, mówi znany werset Biblii, bardzo adekwatny w tym przypadku. Z szacunkiem i godnością – w taki sposób zostali potraktowani owi pracownicy. Warto podkreślić bardzo wyraźnie zaangażowanie zarządu w przekazanie tej informacji. Bardzo często bowiem specjaliści od komunikacji wewnętrznej nie doceniają wagi bezpośredniej komunikacji od przełożonego. W jednym z badań Hay Group weryfikowano sposób przekazywania informacji w firmach na wymiarze obecnym i pożądanym. Jak wskazuje poniższy wykres, informacje docierają najczęściej poprzez nieformalny kontakt, natomiast bardzo niedoszacowana pozostaje wartość informacji od bezpośredniego przełożonego lub podczas spotkania z kierownictwem.

---

<sup>14</sup> A. Woźniak, *W 2009 roku padł rekord zwolnień grupowych*, „Rzeczpospolita”, 21.01.2010.

**Wykres 1. W jaki sposób otrzymuję informacje w firmie?**

Źródło: A. Błaszczak, *Ważne informacje lepiej usłyszeć od szefa*, „Rzeczpospolita”, 21.01.2010.

„Korytarzowe pogłoski” jak nazywa plotki Błaszczak w swoim artykule, mogą doprowadzić do zbędnych emocji i napięcia atmosfery w firmie, co niewątpliwie przekłada się na dobrostan psychiczny człowieka i jego interesariuszy. Koszty medialnych doniesień na temat kolejnych zwolnień w firmie, połączone z brakiem rzetelnych i otwarcie przekazywanych informacji pozostają zarówno po stronie przedsiębiorstwa, człowieka jak i jego otoczenia społecznego. Mogą objawiać się poddenerwowaniem, napiętą atmosferą w domu i relacjami z dziećmi i partnerem, a także objawić się somatycznie chorobą. Jeśli pomnożymy ilość pracowników zwolnionych w 2009 roku – 70 tysięcy – przez tyleż gospodarstw domowych, które ponoszą konsekwencje tego stanu rzeczy i ich interesariuszy, to łatwo jest przewidzieć wzmożone koszty dla samego państwa.

Ostatni poziom potrzeb człowieka zgodnie z piramidą Masłowa to możliwość samodecydowania i samospełnienia, czyli samorealizacja. Obejmuje ona dążenie człowieka do rozwijania swoich możliwości i potencjału, realizacji swojego powołania i ambicji. Na poziomie firmy człowiek może realizować się poprzez samodzielne, ambitne, przynoszące wiele satysfakcji działania, w których jego dążenia osobiste pokrywają się z zadaniami zawodowymi. W teoriach zarządzania ludzką motywacją podkreśla się wagę znalezienia wspólnego mianownika łączącego cele danego pracownika z celami firmy na danym etapie jego rozwoju zawodowego i osobistego. To bardzo światłe podejście. Na tym poziomie tracą bowiem swoją moc materialne artefakty związane z przynależnością do firmy i jej kultury. Tutaj wartością bezwzględną jest jakość relacji z bezpośrednim przełożonym, wzajemne zaufanie i idąca za nim możliwość wpływu i współdecydowania. Niestety, badania przeprowadzone przez firmę Great Place to Work Institute Polska na przełomie 2008 i 2009 roku, dotyczące m.in. zaufania do ludzi, sympatii do kolegów z pracy



a także duma z tego, pokazały na bardzo słabe średnie wyniki tych wskaźników. Oscylowały one w przedziale 35–42%, w porównaniu do 60% średnią na świecie<sup>15</sup>. Pokazuje to jak wiele wyzwań jest w wewnętrznym wymiarze przedsiębiorstwa. Można jednak przytoczyć dobre praktyki w tym aspekcie. W organizacji potrzeba ta może być realizowana poprzez dobre przygotowanie pracowników do zajmowania odpowiedzialnych i samodzielnych zadań, szkoląc ich i rozwijając. Wymaga to jednak dojrzałego personelu menedżerskiego, który potrafi świadomie i odpowiedzialnie rozwijać pracownika do samodzielności. Znowu zatem odwołać się można do jakości przywództwa. Większość liderów można podzielić na dwie kategorie – wspinaczy albo budujących relacje. Ci pierwsi wyprzedzają innych, koncentrują się na stanowisku, ostro oddzielają się od konkurencji, dążą do władzy i budują swój wizerunek, działając w odseparowaniu od innych. Ci drudzy natomiast są nastawieni na współpracę z innymi, na budowanie długoterminowych relacji, także z konkurentami, pracują wykorzystując konsensus i chcą być w zespole a nie poza nim. *Gdy na szczycie czujesz się samotny, to znaczy, że gdzieś popełniasz błąd* to tytuł jednego z rozdziałów i jednocześnie przestroga dla wszystkich menedżerów przywołane przez Maxwella<sup>16</sup>. Czy dana jednostka może samodzielnie i zgodnie ze swoim etapem rozwoju zawodowego realizować ważne dla niej cele? W jaki sposób menedżer pracuje z podwładnymi, aby stawali się pełnowartościowymi, samodzielnymi i profesjonalnymi pracownikami zespołu? Jak przekazuje swoją wiedzę, kompetencje i decyzyjność? Czy w takich konkretnych i codziennych zachowaniach wyrażona może być siła przywództwa?

W 2002 roku w ówczesnej wtedy jeszcze polskiej spółce Spedpol (obecnie Schenker) wprowadzono bardzo istotne narzędzie polityki personalnej – Indeks Lidera. Jest to anonimowa ocena bezpośredniego przełożonego dokonana przez pracowników. Ocenie podlegają wszyscy liderzy, natomiast przystąpienie do samego procesu oceniania jest dobrowolne. Dlaczego? Firmie zależy na szerszym spojrzeniu na kompetencje menedżerskie danego przełożonego przez zespół, a nie tylko pojedynczego pracownika, gdzie niekiedy całościowy obraz mogą zaburzać chwilowe konflikty, wpisane przecież w grupy zadaniowe. Czego dotyczą pytania w ankietach? Prezentują kilkanaście aspektów funkcjonowania przełożonego, ocenianych na skali, a zawierających pytania o atmosferę w zespole, możliwości rozwoju ale także relację bezpośrednią – np. „Mój szef traktuje mnie fair” lub „Mój szef chwali mnie, gdy zrobiłem coś dobrze”. Indeks stanowi przedmiot corocznych ocen pracow-

<sup>15</sup> K. Bartman, *Polacy nie lubią swoich firm i nie ufają przełożonym*, „Gazeta Prawna”, 09.02.2009.

<sup>16</sup> J. Maxwell, op. cit., s. 5.



nicznych, podczas których omawiany jest zarówno poziom zadań, jak i poziom relacji w odniesieniu do pracownika jak i jego lidera. Informacje zwrotne z tych ankiet stanowią także wartościowe źródło do zarysowania ścieżki szkoleń i rozwoju dla samych menedżerów. Co ciekawe, dzięki tej praktyce wzrasta zaangażowanie wszystkich pracowników, bowiem wiedząc, że mogą odnieść się do stylu zarządzania swojego szefa, otrzymują także coś bardzo cennego – poczucie bycia wysłuchanym, poczucie, że „moje zdanie się liczy”. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że Indeks Lidera traktowany jest w firmie jako inspiracja do rozwijania kompetencji menedżerów, wprost przeciwnie do podejścia prezentowanego nadal w wielu organizacjach – jako rodzaj sankcji. Jak pisze Chris Laszlo w „Firmie zrównoważonego rozwoju”: *najbardziej kluczowy paradygmat, który musi ulec zmianie przy braniu pod uwagę interesariuszy, to przejście od myślenia typu „my” kontra „oni”, do myślenia w kategoriach szerszej rozumianego „my”. Innymi słowy: od perspektywy transakcyjnej do perspektywy partnerskiej. Firma musi poszerzyć swoje horyzonty i myśleć w kategoriach „przyciągania” i „inspirowania”, a nie „kontroli”*<sup>17</sup>. Firma, czyli jej menedżerowie. Co to oznacza? Czasami zmianę filozofii i metod zarządzania i budowania relacji pracowniczych. Społeczna odpowiedzialność biznesu bowiem zaczyna się od społecznej odpowiedzialności samego człowieka w różnych rolach społecznych czy zawodowych, które przyjmuje oraz funkcjach, które pełni w danej organizacji. Jak w tym kontekście można rozumieć własną odpowiedzialność za własny obszar pracy i relacji zawodowych? Każdy powinien odpowiadać sam za siebie ze swojego poziomu wpływu.

#### 4. FIRMA JEST JAK CZŁOWIEK

Często, zwłaszcza w Polsce, mówiąc o praktykach społecznej odpowiedzialności biznesu, mówi się po prostu o firmie z ludzką twarzą. Można pójść dalej i uznać, że firma jest jak człowiek bowiem w miarę rozwoju, podobnie jak człowiek, zaspokajają w sposób hierarchiczny pięć podstawowych poziomów potrzeb. W tym wydaje się, że tkwi sekret skutecznego zarządzania. Firma może realizować cele wyższego rzędu, jeśli wcześniej ureguluje podstawowe zobowiązania. To jest właśnie podstawa filozofii odpowiedzialnego biznesu opisana w formie piramidy przez Archie B. Carroll’a<sup>18</sup>. Wskazuje ona na cztery rodzaje odpowiedzialności organizacji: ekonomiczną, prawną, etyczną oraz

<sup>17</sup> C. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, 2008, s. 47.

<sup>18</sup> A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.

filantropijną. Pierwsza z nich dotyczy maksymalizacji dochodów firmy, silnej pozycji rynkowej oraz zrównoważonego rozwoju, czyli podkreśla fakt, iż każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej powstaje po to, aby przynosić zysk. Drugą odpowiedzialność definiuje jako przestrzegania prawa, natomiast kolejną prezentuje jako etykę wewnątrz i na zewnątrz firmy. Ostatecznie wskazuje na zobowiązanie firmy do odpowiedzialności filantropijnej, czyli wspierania działalności dobroczynnej. Przeanalizujmy to jednak na podstawie piramidy potrzeb indywidualnych Masłowa, wykorzystując rozważania dokonane w poprzednim rozdziale niniejszego artykułu.

Odnosząc przedsiębiorstwo do człowieka, realizacja jego potrzeb podstawowych spełniona jest głównie poprzez posiadanie bytu prawnego i ekonomicznych możliwości istnienia. Jeśli nie ma finansowych nakładów na inwestycje, przedsiębiorstwo nie spełnia podstawowej potrzeby – materialnego istnienia. Potrzeba bezpieczeństwa może być realizowana poprzez stworzenie odpowiednich warunków pracy i świadczeń pracowniczych wynikających przede wszystkim z Prawa Pracy. To jest podstawowe zobowiązanie każdego z właścicieli. Poza tym, przejawiać się może w wysokiej jakości procesów zarządzania głównym produktem firmy oraz kapitałem ludzkim, co powinno mieć potwierdzenie w mocnej pozycji rynkowej i finansowej. Można zadać pytanie, jaką wiarygodność i stabilność w perspektywie kilkuletniej ma dana firma czy organizacja? Wiele osób przy wyborze przyszłego pracodawcy zastanawia się, na ile potencjalnie nowy pracodawca jest firmą ugruntowaną, pozwalającą na zapewnienie długoterminowej stabilności zatrudnienia, jakie warunki będą oferowane w dłuższej perspektywie czasu. Badanie przeprowadzone przez Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego oraz Centrum Etyki Biznesu wskazało, że w hierarchii działań ważnych dla przyszłości firmy, 75% ankietowanych wymieniło dbałość o bezpieczne warunki i przyjazną atmosferę pracy, zaraz po rzetelnym wywiązywaniu się ze zobowiązań finansowych<sup>19</sup>.

Przedsiębiorstwo, które funkcjonuje już na rynku, prężnie działa i rozwija się w swojej dziedzinie, kreuje nowe trendy może zechcieć nawiązać współpracę z szerszym otoczeniem, włączając lub inicjując powstawanie organizacji czy stowarzyszeń branżowych. Realizuje tym samym Masłowską potrzebę przynależności, w tym przypadku, przynależności do określonego branżą środowiska. Czasem oznacza to zrzeszenie pracodawców np. browarów polskich, albo stowarzyszenie firm szkoleniowych, lub przynależność do danego sektora pod względem wielkości firmy jak np. PKPP „Lewiatan”. Mogą to

---

<sup>19</sup> Za: W. Klimaszewska, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Państwowy Instytut Badawczy, 12/2005, s. 9.

być także stowarzyszenia działające i wspierające rozwój lokalny, np. partnerstwa samorządów, firm oraz organizacji społecznych. Dzięki takiej formie współpracy, firma może poszerzać pole wpływu na otoczenie, warunki funkcjonowania dla danej branży, czy budowanie wizerunku. Wewnętrzny wymiar tej potrzeby w organizacji oznaczać może budowanie zespołów pracowników, budowanie ich tożsamości zespołowej, korporacyjnej na podstawie wspólnie określonych wartości i zachowań. Dopiero na tym poziomie, gdy zapewniona jest stabilność podstawowej działalności firmy, można zapraszać pracowników do wspólnego tworzenia kultury organizacyjnej. Jeśli firma nie reguluje na czas zobowiązań finansowych wobec pracownika, czy on będzie miał ochotę włączać się w debaty na temat etycznych zachowań? Albo jaką wartość będą miały te zasady wypisane jedynie w przysłowiowej ramce przy recepcji lub w pokoju prezesa jeśli nie są przestrzegane w praktyce? Czy jeśli nie są wypłacane nadgodziny to czy pracownik chętnie zaangażuje się w poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, aby zwiększyć wydajność produkcji? Jak wskazuje Maciej Bernatt, prawnik z Helsińskiej Fundacji Prac Człowieka, w Konstytucji RP istnieją ważne zapisy dotyczące wartości, które powinny być uwzględniane w relacjach pracowniczych (art. 24 i 65 Konstytucji RP). *Chodzi w szczególności o wdrażanie praktyk, które mają na celu lepszą ochronę i realizację praw pracowników. Dotyczy to zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, uwzględniającego nienaruszalną godność, dobro i szanse rozwojowe pracownika*<sup>20</sup>.

Kiedy spełnione są dotychczasowe postulaty i oczekiwania dotyczące firmy, można przejść do zapewnienia kolejnej z potrzeb – wyższego rzędu – szacunku i uznania w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym firmy. Wszelkiego rodzaju tytuły i rankingi Pracodawca Roku, Pożądany Pracodawca, czy ostatnio idea szerzona przez The Great Place to Work Institute – poprawa relacji wewnętrznych w firmie – to narzędzia poprawy czy wzmacniania dobrego wizerunku przedsiębiorstwa, które chce być uznane za wartościowe miejsce pracy. Dotyczy to istotnie wizerunku zewnętrznego, który jednak silnie wpływa na wnętrze firmy, zmniejszając rotację pracowników. W duńskiej firmie farmaceutycznej Novo Nordisk po wdrożeniu programu „Values in action”, który miał na celu uwspólnienie celów biznesowych z priorytetami polityki zrównoważonego rozwoju, zanotowano 5% spadek fluktuacji kadr. Jeszcze większy rezultat w tym względzie, bowiem 20% spadek rotacji personelu, odnotowała kanadyjska firma Sears po tym, jak wdrożono program

---

<sup>20</sup> M. Bernatt, *CSR – przedsiębiorca i jego pracownicy. Wartości konstytucyjne jako inspiracja dla budowania poprawnych relacji z pracownikami w czasie kryzysu*, op. cit.

społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>21</sup>. Największą siłą pozytywnej opinii na temat firmy są jej pracownicy, a rotacja kadr może być wymiernym wskaźnikiem przemawiającym za stosowaniem dobrych praktyk.

Odpowiedzialne i nastawione na długoterminowe rezultaty działania specjalistów od Public Relations pozwalają na mocne i wiarygodne zaistnienie firm nie tylko w świadomości społecznej, ale i na tle konkurencji. Tutaj też ujawnia się podejście i nastawienie do konkurentów – współpraca czy wojna z pozostałymi firmami z tej samej branży. Dlaczego warto zwrócić na to uwagę? Bowiem w tym nastawieniu także zawarte są istotne wartości związane z człowiekiem i jego funkcjonowaniem w firmie. Jak traktować przedstawiciela konkurencji, jakie jest w firmie podejście do innych podmiotów reprezentujących branżę, w jaki sposób wypowiada się publicznie i wewnątrz firmy na temat konkurentów? Element współpracy konkurujących firm warto pokazać na przykładzie działań społecznie odpowiedzialnych, które realizuje firma wspólnie z najsilniejszą konkurencją. Świetnym przykładem może być partnerstwo Polkomtel, operatora sieci Plus GSM oraz Fundacji Dzieci Niczyje przy ogólnopolskim Telefonie Zaufania dla Dzieci i Młodzieży 116 111. Połączenie z tym numerem jest całkowicie bezpłatne dzięki inicjatywie przedstawicieli Polkomtela, którzy porozumieli się z pozostałymi operatorami konkurencyjnych sieci – Orange i Era – w „słusznej” społecznie sprawie. Mimo tego, że na co dzień są to ściśle i silnie rywalizujące przedsiębiorstwa. Łącząc perspektywę człowieka i firmy możemy ponownie zadać sobie pytanie, jak człowiek postrzega pracę w firmie, która zdecydowała się na podjęcie takiego zobowiązania i działania wspólnie z konkurencją? Jakie wartości może odczytywać z takiej praktyki pracownik na swoje własne pole działania zawodowego? Czy to ta firma z ludzką twarzą? W tego typu, niekiedy trudno mierzalnych działaniach, ukryty jest niesamowicie silny wpływ, jaki mają na ludzi ich firmy.

Realizacja potrzeb prestiżu przedsiębiorstwa leży w zadaniach przypisanych do funkcji zajmującej się za rekrutacją, aby przyciągać kandydatów do pracy zgodnych z wewnętrznym kodeksem postępowania danej firmy. Budowanie marki pracodawcy – *employer branding* – to strategię pozyskiwania z rynku potencjalnych pracowników o określonych cechach i postawach. B. Minchington definiuje wizerunek pracodawcy jako organizację, która jest wspaniałym miejscem do pracy w myśleniu aktualnych pracowników i interesariuszy z zewnętrznego otoczenia, w tym potencjalnych kandydatów do pracy. Bardzo ważny element w tym podejściu to koncentracja działań nie tylko na przyciąganiu, angażowaniu i zatrzymaniu pracowników, którzy odpowiadają

---

<sup>21</sup> *The Role of Human Resource Management in CSR*, Standberg Consulting, May 2009.

postawom oczekiwany w firmie, ale także przyczyniają się do poprawy jej wizerunku. Employer Branding jest odzwierciedlany w działaniach i zachowaniach liderów i wpływa na firmowe zasady, praktyki i procedury<sup>22</sup>. To istotne narzędzie działów HR i PR jednocześnie, aby jasno i klarownie komunikować ważne wartości i oczekiwane zachowania w danej organizacji. Zdaniem wielu ekspertów, społeczna odpowiedzialność biznesu ma pozytywny wpływ nie tylko na rekrutację ale i utrzymanie osób posiadających wysoki potencjał. Dobre praktyki mogą zoptymalizować warunki pracy i wspierać osobistą odpowiedzialność pracowników. Jak podkreśla Grant Thornton, specjalista ds. rachunkowości, w raporcie „Społeczna odpowiedzialność biznesu – konieczność a nie wybór”, *rekrutacja i chęć utrzymania talentów to główna przyczyna zaangażowania firm prywatnych w działania CSR*<sup>23</sup>. Niezbędne są działania z zakresu tworzenia i monitoringu kultury organizacyjnej, do których przejdziemy w dalszej części rozdziału.

Funkcja personalna w przedsiębiorstwie to także zagadnienia rozwiązywania umowy o pracę. Możemy mieć także do czynienia z pewną grupą dylematów pracownika, który z różnych powodów nie widzi możliwości rozwoju czy dalszej pracy w danej firmie i szuka tych możliwości u konkurencji. Jak wtedy podchodzi się do tego pracownika i jego decyzji? W jaki sposób przedstawiciele firmy rozstają się z taką osobą, co mówią po jej odejściu, jaki wizerunek pozostawiają? W doświadczeniach biznesowych spotyka się pewną istotnie ciekawą z punktu widzenia relacji wewnętrznych praktykę – wywiad z pracownikiem, który zdecydował się na złożenie wypowiedzenia i rozwiązanie umowy o pracę. Wywiad składa się z pytań związanych z atmosferą w zespole czy dziale, a także opiniami dotyczącymi obszarów usprawnień, które osoba odchodząca zazwyczaj już nie obawia się wskazać. Ciekawe?

Z poprzednią potrzebą ściśle wiąże się ostatnia już w hierarchii – czyli samorealizacja. Omówiony powyżej przykład Polkomtel i Fundacji Dzieci Niczyje może być także spełnieniem po części tej potrzeby. Jest to wyjście ponad samą działalność zyskową, a w zasadzie wykorzystanie siły możliwości, które daje wypracowany solidnie w firmie zysk. To mogą być działania filantropijne i charytatywne, zaryzykowałabym stwierdzenie, że nie zawsze związane poszukiwaniem zwrotu z inwestycji, choć oczywiście mądrze wydawane i przemyślane nakłady finansowe. Jak inaczej bowiem nazwać wsparcie międzynarodowych koncernów w przypadku różnych katastrof jak chociażby tsunami z 2005 roku czy dotknięte ostatnimi powodziami tereny Polski? Jeśli

<sup>22</sup> B. Minchington, K. Thorne, *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, „Human Resources Magazine” 2007, nr X–XI.

<sup>23</sup> G. Thornton, *Corporate Social Responsibility: a Necessity Not a Choice*, International Business Report, 2008.

tego typu praktyki przyjmują formułę strategicznie umiejscowionej polityki społecznej odpowiedzialności, przejawia się ona najczęściej poprzez powołanie fundacji korporacyjnych, które są całkowicie wyznaczone do realizacji celów społecznych. Można zatem powiedzieć, że podobnie jak człowiek realizuje swoje potrzeby w miarę swojego rozwoju, podobnie i firma rozwija się a w miarę tego procesu, nabywa wzrostu jej wartości.

## **5. NIE „CO” ALE „JAK”, CZYLI O WDRAŻANIU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI WEWNĄTRZ FIRMY**

Jest na świecie wiele rankingów prezentujących przedsiębiorstwa spełniające kryteria społecznej odpowiedzialności. W 2007 roku w Polsce jako pierwszy tego typu, powstał Good Company Ranking, będący oceną (dokonaną przez wyselekcjonowanych ekspertów) działań firm w czterech kategoriach: społeczeństwo, środowisko, wskaźniki finansowe i pracownicy. W ramach tego ostatniego analizy dotyczyły zagadnień traktowania pracowników zatrudnionych w koncernach, struktury i przejrzystości wynagrodzeń, rozwoju pracownika, zróżnicowania, przyjaznego stosunku do rodziny, awansowania kobiet, katalogu wartości, strategii w dziale HR. Dobre praktyki w owych obszarach stanowią także przedmiot corocznych zbiorów samoregulacji w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Możemy każdego roku w podobnych kategoriach przyglądać się odpowiedzialności biznesu firm działających w Polsce. Od 2009 roku także warszawska Giełda Papierów Wartościowych uruchomiła indeks spółek odpowiedzialnych społecznie notowanych na rodzimej giełdzie – Respect. Celem wprowadzenia tego indeksu na giełdę jest zwrócenie uwagi potencjalnych inwestorów na te spółki, które osiągając swoje ekonomiczne cele, szanują zarówno środowisko wewnątrz jak i na zewnątrz firmy, czyli relacje z różnymi grupami interesariuszy. Aby firma mogła skutecznie i długofalowo rozwijać się, powinna uwzględniać pewne zasady. Zaczerpnijmy je z definicji Respect Index: *responsibility* (odpowiedzialność), *ecology* (ekologia), *sustainability* (zrównoważenie), *participation* (partycypacja), *environment* (środowisko), *community* (społeczność), *transparency* (przejrzystość). Natomiast, pytanie w jaki sposób wdrażane są dobre praktyki w firmach? Czy i jeśli tak, to w jaki sposób zapraszani są pracownicy różnych szczebli do współdecydowania o tychże praktykach?

Podkreślone zostało wcześniej stwierdzenie, że firma jest jak człowiek ze swoimi specyficznymi potrzebami na każdym etapie rozwoju, a w rzeczy samej firmę tworzą ludzie. Ludzie, czyli zestaw kompetencji, ich stan zdrowia, czas, pasje, nastawienie i nawyki, które kształtowały ich światopogląd.

Firma zatem to zestaw specyficznych nawyków, które zbierają się na pewnej społecznej przestrzeni pracy. Co jeśli te ludzkie nawyki nie współgrają z tym, co w firmie zostało zdefiniowane jako kluczowe wartości i misja? Jak wobec tego uczyć, informować, wspólnie ustalać i modyfikować najważniejsze z nich? Przyjrzyjmy się temu bliżej.

### 5.1. Kultura organizacyjna, czyli wewnętrzne kodeksy postępowania

Każda firma czy instytucja posiada swoją specyfikę, tożsamość i osobowość. Czym jest kultura organizacyjna w podejściu psychologicznym? Można stwierdzić bardzo krótko za E. Schein że to *zbiór wierzeń, przekonań, szerzących się w firmie, dotyczących tego, jak prowadzić interesy, jak powinni zachowywać się pracownicy i jak powinni być traktowani*<sup>24</sup>. Jest to także, jak uzupełniają R. Deshpande i R. Parasurman, *zeszół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur*<sup>25</sup>. Polscy specjaliści w tym obszarze ujmują kulturę organizacyjną, również jako *niepisane, przestrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym co się rzeczywiście dzieje. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm*<sup>26</sup>.

Można spotkać się z opiniami podważającymi istotę działań związanych z definiowaniem i uaktualnianiem misji i wartości firmowych – „przecież wiadomo, co jest dobre a co złe, więc po co tracić czas”. Faktycznie, jeśli ma się to stać przysłowiowym kwiatkiem do kożucha, to zdecydowanie lepiej nie mieć ich wcale. Jednak, skąd ludzie w danej firmie mogą wiedzieć jakie konkretne zachowania i postawy są akceptowalne, a jakie nie, jeśli nie zostanie to jasno kreślone. Łapówkarstwo bywa powszechne w pewnych branżach czy kręgach kulturowych. Czy w tej, konkretnej organizacji istnieje przyzwolenie na takie praktyki mimo, że zazwyczaj moralność mówi co jest dobre a co złe? Z jakiego powodu pojawiło się określenie mobbingu w obszarach związanych z pracownikami? Jak nowy pracownik może rozumieć wartości otwartości czy profesjonalizmu? To znaczy, jak rozumieć powinien standard w tej konkretnej

<sup>24</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1986, s. 12.

<sup>25</sup> R. Deshpande, R. Parasurman, *Organizational Culture and Marketing Effectiveness*, American Marketing Association, Chicago 1986, s. 68.

<sup>26</sup> E. Pietkiewicz, S. Kałużny, *Bankowcy i dobre obyczaje*, Centrum Kreowania Liderów S.A., Warszawa 1993.



firmie. Przecież tak, jak różnią się ludzie, tak różnią się firmy i ich podejścia. Zatem?

Jak pisze Jack Welch *misja jest precyzyjnym oświadczeniem o wytyczonym celu, a wartości opisują zachowania, które pomogą dotrzeć tam, dokąd zmierzasz. (...) wolę unikać terminu wartości i zastąpić go po prostu zachowaniami*<sup>27</sup>.

Zachowania te, oparte o wartości, mogą układać się na trzech poziomach odniesienia: pracownik – firma, pracownik – pracownik oraz pracownik – otoczenie zewnętrzne. W jaki sposób etyka może regulować codzienną działalność firmy w owych poziomach? Przede wszystkim poprzez niwelowanie nadużyć, np. dyskryminacja z uwagi na różne kryteria – płci, wyznania, rasy, etc., niepełne informacje o sytuacji wewnętrznej firmy lub stanowiska, na które rekrutuje się kandydata, informacja o zwolnieniu przekazana smsem, emailiem, nieterminowe rozliczenie z pracownikiem. Ze strony pracownika można mieć do czynienia z nadużyciami typu: kopiowaniem danych elektronicznych, przejęciem klientów firmy, zawłaszczeniem czy niszczeniem majątku firmy, urządzeń i materiałów biurowych. W wymiarze międzyludzkim jest znacznie trudniej, bowiem nadużycia dotyczą już bardzo niekiedy intymnych sfer człowieka, jak molestowanie czy też mobbing. Przejawia się to w tworzeniu toksycznych relacji i stosowaniu przemocy psychicznej nad jednostkami o słabszej osobowości, stosowaniu agresji słownej i fizycznej czy wyśmiewaniu błędów pracownika na tle innych<sup>28</sup>. Jak zatem uniknąć tych złych praktyk? Poza regulaminem pracy, powinny istnieć w firmach różne regulacje nakierowane na specyfikę i sytuację danej organizacji. Mogą przyjąć formę rozporządzeń czy standardów pewnych procesów biznesowych, np. rekrutacji, komunikacji wewnętrznej, szkoleń czy też mało docenianego kwadransu menedżerskiego – czyli krótkiej rozmowy. Oczywiście nie wszystko można i powinno przekładać się na język formalnych regulaminów, natomiast niewątpliwie powinien istnieć jakiś kręgosłup, trzon istotnych dla firmy wartości i określenia sposobu ich realizacji.

Kodeksy etyki czy kodeksy postępowania w większości regulują powyższe zagadnienia. Zazwyczaj taki dokument w firmie jest zestawem składającym się z zapisanych wartości, wyjaśnienia ich w praktyce oraz komentarza prezesa. Warto jednak, postawić pytanie sprawdzające – jak powstawał ten dokument, kto uczestniczył w procesie tworzenia, definiowania oraz w jaki sposób monitoruje się jego realizację w praktyce?

Jack Welch zabawnie komentuje swoje początki z komunikowaniem ważnych, lecz ukrytych wartości w firmie poprzez zwroty, np. *liderzy GE stawiają*

<sup>27</sup> J. Welch, op. cit., s. 28.

<sup>28</sup> Zobacz także *Firma = etyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.



*czoło rzeczywistości, czują się właścicielami czy też dążą do doskonałości. Brzmi to bardzo wzniośle, jednak jak to wszystko rozumieć? Natomiast, jeśli zachowania związane z klientem zostałyby sformułowane w ten sposób: *traktujemy naszych klientów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani* i opatrzone kilkoma wzorcami zachowań: np. *proponuj klientom dobrą, uczciwą transakcję. Doskonale relacje z klientem wymagają czasu. Nie przedkładaj jednorazowego zysku na budowanie trwałych relacji*, czy bardzo proste, *Nie zapominaj mówić „dziękuję”*, nabierają zrozumiałej formy i treści.<sup>29</sup>*

Zarządzanie przez wartości od lat praktykowane jest przez kierownictwo firmy Schenker DB Logistics, wcześniej realizowane było oddzielnie przez firmę Spedpol, oraz Schenker sp. z o.o., natomiast tuż po fuzji obydwu firm powstał projekt związany z uwspólnieniem dwóch środowisk pracy. Lista wartości nowego Schenkera powstała na bazie wartości obydwu spółek. W procesie ich tworzenia brali udział pracownicy różnych szczebli, także z uwagi na specyficzną działalność, przewoźnicy i kierowcy. To działanie dla firmy to nie tylko jednorazowe zdefiniowanie wartości, ale obowiązujący styl zarządzania. Wartości są przełożone na język zadań i zachowań w codziennej pracy. Warto przyjrzeć się bliżej temu, jak przebiegał proces prac nad tworzeniem zasad etycznych Spedpol, bowiem jeszcze w 2000 roku firma ta jako jedna z pierwszych w Polsce, przeprowadziła i doprowadziła do powstania demokratycznego i partycypacyjnego dokumentu pt. *Zasady Etyczne Spedpolu*.

Rozmowy składające się na kodeks etyki rozpoczęły się od pięciu słów kluczy: uczciwość, otwartość, profesjonalizm, innowacyjność, rozwój, które zostały wyłonione podczas grupowych dyskusji kierownictwa różnych szczebli. Następnie utworzono grupę roboczą złożoną z osób reprezentujących różne obszary w firmie. Prace związane były z określeniem konkretnych zachowań w odniesieniu do ważnych grup interesariuszy firmy, które rozpatrywane były poprzez pytania problemowe, np. *Czy pracownik Spedpolu może być równocześnie pracownikiem lub świadczyć usługi na rzecz firmy będącej naszym klientem? Jeżeli tak, to w jakich przypadkach?, Jakich działań i zachowań należy unikać, żeby nie przekraczać granicy zdrowej rywalizacji pomiędzy zespołami?, Kontakt z konkurencją to również kontakty z jej przedstawicielami. Określ zasadę dotyczącą rozmów z pracownikami firm konkurencyjnych, czy też Z jakim zachowaniem i sytuacjami ze strony przełożonych nie chciałbyś się spotkać w pracy? Podaj przykłady<sup>30</sup>.*

Warto przeanalizować tę sytuację ze strony indywidualnej człowieka. Pracownik bierze udział w serii takich spotkań, może wypowiedzieć się na temat

<sup>29</sup> J. Welch, op. cit., s. 34.

<sup>30</sup> S. Bulaszewski, *Zasady etyczne Spedpolu, przebieg projektu*, Warszawa 2001, s. 3.

dotykający jego codziennej pracy. Początkowo może jest trudno uwierzyć, że zarząd firmy weźmie pod uwagę zdanie tego pracownika. Natomiast, jeśli efektem spotkań, prac grup roboczych i edytorskich jest dokument – prezent na gwiazdkę – wręczany na spotkaniu dorocznym przez prezesa, to istnieje materialny dowód na to, że pracownik brał udział w czymś bardzo ważnym dla całej firmy. Jak podsumowuje lider tego projektu, *można było wielokrotnie mniejszym nakładem czasu i wysiłku stworzyć podobnie brzmiący tekst. Jednak istotą tego przedsięwzięcia była właśnie powszechność dyskusji, rzeczywiste dotarcie z ważnymi pytaniami do każdego pracownika i podniesienie o istotny krok kultury organizacyjnej firmy*<sup>31</sup>. Na tym jednak nie zakończył się projekt, gdyż rok po wprowadzeniu zasad etycznych w Spedpolu przeprowadzono anonimowe badania, sprawdzające na ile te zasady są potrzebne – uzyskano 90% pozytywnych odpowiedzi oraz na ile w opinii respondentów są przestrzegane – gdzie uzyskano wskaźnik 65%. Wydaje się to jak na pierwszy rok działania dość wysokim wynikiem. Historia zarówno zasad etycznych jak i samej firmy Spedpol jest o tyle interesująca, że po kilku latach, firma ta przechodząc wspomnianą wcześniej fazę, mogła w partnerski i skuteczny sposób dookreślić nową kulturę organizacyjną Schenker DB Logistics. Jest to bardzo inspirująca praktyka, doceniana przez różne przez różne gremia zajmujące się etyką w biznesie.

Zagadnienia kultury organizacyjnej i poprawy relacji wewnątrzkorporacyjnych są coraz poważniej traktowane przez firmy. Rozwój usług w tym zakresie i tworzenie narzędzi do badania, analizy i poprawy relacji stanowi potwierdzenie tezy, że pracownik – człowiek – staje się najcenniejszą inwestycją firmy. Culture Audit®, narzędzie będące analizą mocnych stron organizacji oraz przeszkód w drodze do sukcesu firmy, jest zaproszeniem pracowników różnych szczebli (z zasadą, że podczas jednej sesji są równorzędni funkcjami przedstawiciele) do wskazania wartości i trudności w organizacji. Powiązany Trust Index®, kolejne narzędzie będące oceną poziomu zaufania wewnątrz firmy odnoszącą się do wiarygodności, szacunku, uczciwości, dumy i koleżeństwa, pozwalają komplementarnie i z dystansu spojrzeć na kulturę organizacyjną. To ona na co dzień tworzy i wspiera poszczególne rodzaje przywództwa, wartości, postaw. Warto pamiętać, że raz zdefiniowana, stale wymaga monitorowania. Warto pamiętać, że powinno się zorganizować bezpieczny i otwarty kanał zgłaszania nadużyć związanych z nieprzestrzeganiem ustalonych wcześniej reguł.

---

<sup>31</sup> Ibidem, s. 5.

## 6. BARDZO DOBRA PRAKTYKA BIZNESOWA

Trudno jest określić z całą pewnością firmę działającą w dzisiejszych realiach, jako firmę odpowiedzialną społecznie. Przyjmuje się raczej, mówienie o działaniach, polityce, strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, która przyświeca tej czy innej organizacji w jej codziennej działalności biznesowej. Jeśli chodzi o polskie przedsiębiorstwa w środowisku odpowiedzialnego biznesu, wiele z tych dobrych praktyk realizował polski oddział BP. Jednak, w 2010 roku podkreślano odpowiedzialność BP za wyciek ropy do Zatoki Meksykańskiej, po zatonięciu platformy wiertniczej Deepwater Horizon 130 mil od południowo-wschodnich wybrzeży Nowego Orleanu. Obecnie BP kontynuuje działania interwencyjne oraz naprawcze, przeznacza setki milionów dolarów na badania wpływu wycieku na środowisko morskie. Trudno jest więc powiedzieć, czy zachowania BP można nazwać odpowiedzialnymi społecznie, zwłaszcza w obliczu sytuacji kryzysowej. W każdą działalność wpisane jest ryzyko, natomiast jakość działań firmy najlepiej weryfikuje się po sposobie reagowania na taką sytuację i jej zobowiązania wobec interesariuszy.

Jest pewna dobrze znana firma prowadząca działalność w wielu krajach, wielu kontynentów, na której praktyki warto zwrócić uwagę mówiąc o społecznej odpowiedzialności wewnątrz organizacji.

Prezes Grupy Danone – Antoine Riboud – już w 1972 roku ogłosił ideę tzw. „podwójnego podejścia” (franc. *le double project*) w firmie, czyli połączenia zyskowej działalności biznesowej ze świadomą odpowiedzialnością za sposób i efekty tej działalności. Z tego podejścia wyrósł bardzo istotny program „Danone Way”, który jest narzędziem analizy i kontroli odpowiedzialności społecznej opartym o opinię pracowników wszystkich szczebli firmy. Składa się na niego około stu praktyk biznesowych, dotyczących relacji z najważniejszymi interesariuszami – pracownikami, klientami, konsumentami, dostawcami, społecznościami i udziałowcami. To wielopłaszczyznowy program, który pozwala każdej z firm całej Grupy Danone, zidentyfikować obszary wymagające poprawy w odniesieniu do stanu oczekiwanego, a także ustalić konkretne działania i priorytety. To świetne narzędzie komunikacji między wszystkimi istotnymi z punktu widzenia przedsiębiorstwa partnerami w swojej działalności biznesowej.<sup>32</sup>

Z jakiego powodu? Warto przyjrzeć się przez chwilę sposobowi, w jaki Danone Way jest wdrażany. Otóż, wybrana grupa pracowników, ze wszystkich szczebli przedsiębiorstwa, od stanowisk najniższych organizacyjnie w strukturze po członków zarządu, (około 18% wszystkich zatrudnionych), w tym

<sup>32</sup> Danone PL, *Przegląd CSR*, Warszawa 2007, s. 36.

przedstawiciele związków zawodowych, oceniała jak działa firma w odniesieniu do praktyk zdefiniowanych w Danone Way. Stworzono 18 grup roboczych, których zadanie polegało na uzgodnieniu poziomu realizacji konkretnych działań w danym obszarze np. rozwój i szkolenia pracowników oraz poziomu oczekiwanego. Dyskusja taka kończyła się także stworzeniem propozycji działań, które pozwolą na dojście do stanu pożądanego. Po etapie spotkań liderzy Danone Way przedstawiali rezultaty prac grup roboczych na forum zarządu firmy, który finalnie zatwierdził oceny praktyk i propozycje działań. Wdrożeniem i komunikacją w Danone Way zajmuje się kierownik ds. rozwoju organizacji i szkoleń – Robert Żmijewski, który pisze w przeglądzie CSR, że Danone Way jest *nie tyle nawet jako program, co pewna idea lub postawa, która leży u podstaw działalności naszej firmy*<sup>33</sup>. Przedsięwzięcie bardzo poważne i czasochłonne, natomiast znów pojawia się pytanie – jaki wpływ wywiera na przeciętnego pracownika, który brał udział w pracach grup roboczych? Z jednej strony daje pracownikowi możliwość wypowiedzenia się na temat funkcjonowania organizacji, z drugiej daje możliwość zaproponowania konkretnych propozycji działań, aby firma, czyli ludzie wspólnie przechodzili na kolejny poziomy społecznie odpowiedzialnych działań. Czy taki pracownik może poczuć, że to jest dobre, otwarte, przyjazne miejsce pracy dla niego? Wydaje się, że poprzez takie zaproszenie do współtworzenia wewnętrznych regulacji bez względu na zajmowane stanowisko, proponowania innowacji i możliwości wpływu na owe miejsce pracy, zdecydowanie tak.

Istotny wydaje się także psychologiczny aspekt tego typu podejścia. Otóż, jeśli człowiek jest od lat przyzwyczajony do pewnych zachowań, jak można je zmienić w sposób skuteczny i trwały w firmie? W ostatnich latach popularność w procesie zmian zachowań zyskuje filozofia *kaizen*, czyli metoda tak zwanych małych kroczków. Można powiedzieć, że założenia Danone Way oraz włączenie w cały proces decyzyjny wszystkich szczebli pracowników to podstawowe klucze do sukcesu tego przedsięwzięcia. Niwelowane są wszelkie bardzo ludzkie i naturalne obawy dotyczące samego procesu zmiany oraz poczucia braku decyzji w ważnych kwestiach dotyczących miejsca pracy. Podejście związane ze strachem, że nastąpi rewolucja i nagle wszystko będzie wyglądało inaczej rodzi bardzo dużą niepewność i dyskomfort. W tym podejściu oznacza to zdecydowanie ewolucję. I patrząc z punktu widzenia ludzkiej psychiki – słusznie!

Poza tym, doprecyzowanie dzięki takiemu programowi, konkretnych zadań i działań pozwala na zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu rynkowego dzięki zrównoważonemu rozwojowi na każdym z poziomów

---

<sup>33</sup> Ibidem, s. 40.

– finansowym, ekologicznym i ludzkim. Zwiększa się bowiem jasność i przejrzystość działań, co wielokrotnie stanowi piętę Achillesową wielu organizacji.

Zadziwiające jest to jak wielu menedżerów boi się zaprosić swoich podwładnych do współpracy i współdecydowania, zamykając ważną drogę do zwiększenia innowacyjności i poczucia współodpowiedzialności za losy i działania organizacji, w której przecież spędzamy ogromną część każdego naszego dnia, czterdzieści lat życia.

## 7. WYZWANIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W WEWNĘTRZNYM ŚRODOWISKU FIRMY

*Jakiegokolwiek wysiłki podejmowane przez przedsiębiorstwo w zakresie CSR-u na zewnątrz będą skazane na porażkę, jeżeli jego społeczna odpowiedzialność nie zakłada w pierwszej kolejności działań skoncentrowanych na pracownikach* pisze na łamach Personelu Plus Witold Worach<sup>34</sup>. W polityce społecznej, szczególnie tej propagowanej obecnie przez Unię Europejską, wiele się mówi o kapitale, potencjale ludzkim. Hasła – „człowiek, najlepszą inwestycją” widnieją na plakatach licznych kampanii czy projektów dofinansowywanych z EFS. Największym wyzwaniem jest jednak faktyczne przełożenie tego na poziom praktyki i realizowania tych zobowiązań wewnątrz organizacji. Mimo licznych przykładów dobrych praktyk, nadal w wielu organizacjach są to tylko puste słowa, które nie mają potwierdzenia w rzeczywistych relacjach w firmie.

Na uzupełnienie tego rozdziału warto pochylić się nad inspirującą myślą Jacka Welcha, który wskazuje na strategiczne znaczenie działu i funkcji personalnej w firmie. Przytaczając jedno ze swoich wystąpień opowiada o tym, jak wielkim zaskoczeniem był dla niego brak entuzjazmu na słowa, że *bez wątpienia dyrektor HR powinien być drugą najważniejszą osobą w każdej firmie. Z punktu widzenia dyrektora generalnego, dyrektor do spraw zasobów ludzkich powinien być przynajmniej równy dyrektorowi finansowemu*<sup>35</sup>. Na pytanie w ilu firmach tak jest, rękę podniosło około pięćdziesięciu osób z pięciu tysięcy obecnych! Swoją wypowiedź puentuje słowami, czy *gdybyś prowadził drużynę baseballową, czy bardziej słuchałbyś księgowego klubu czy dyrektora kadr*?<sup>36</sup>. Rola i znaczenie funkcji personalnych w firmach często sprowadza się do administrowania świadczeniami pracowniczymi, urlopami, niekiedy realizowaniem działań integracyjnych, wyjazdów pracowniczych czy pikników rodzinnych dla pracowników – przywo-

<sup>34</sup> W. Worach, *Skuteczność + HR = CSR*, Personel Plus, 01.03.2010.

<sup>35</sup> J. Welch, op. cit., s. 124.

<sup>36</sup> Ibidem, s. 125.

lując piramidę Masłowa – i słusznie, bowiem stanowi to podstawę ich działań. Jednak, jak wobec takich zadań mają znaleźć miejsce te kluczowe dla współczesnego pracownika, jak: troska o klimat pracy w zespołach, poszanowanie pracy każdej z osób z prawem do uzyskania rzetelnych informacji zwrotnych czy rozwoju oraz wdrażanie i monitorowanie wewnętrznych reguł postępowania pracowników. Dział personalny powinien słuchać opinii klientów wewnętrznych, wspierać rozwiązywanie konfliktów (naturalne i ludzkie jest, że one są) oraz pomagać menedżerom w kreowaniu odpowiednich postaw liderek poprzez tworzenie możliwie najpełniejszych ścieżek komunikacji i rozwoju. Najlepsi eksperci od zarządzania zasobami ludzkimi to pewnego rodzaju hybrydy, pisze Welch, *z jednej strony przypominają duszpasterza, który wysłuchuje wszystkich grzechów i narzekań, nie potępiając przy tym rozmówcy, z drugiej zaś rodzica, kochającego i troskliwego, ale też szybko przywołującego do porządku, gdy zbaczamy z właściwej drogi*<sup>37</sup>. Właściciele przedsiębiorstwa, które ma już ugruntowaną pozycję finansową powinni zwrócić się do wnętrza i sprawdzić czy pewne procesy biznesowe nie wymagają udoskonalenia. Najbardziej rzetelną wiedzę na ten temat będą mieli pracownicy, którzy na co dzień z perspektywy własnej mogą najpełniej ocenić warunki i wydajność pracy. Brak włączenia ich w decyzyjność oraz niskie nakłady na rozwój potencjału ludzkiego mogą w długoterminowej perspektywie zaniżyć wartość i konkurencyjność organizacji.

## 8. PODSUMOWANIE

W teorii zarządzania stworzono termin „zarządzanie odpowiedzialnością” (*Responsibility Management*), który oznacza świadome kształtowanie pozytywnych i długofalowych relacji z istotnymi interesariuszami. Dzięki odpowiedzialnym praktykom i regulacjom wewnętrznym związanym z miejscem pracy, można przyczynić się do poprawy życia i funkcjonowania społeczeństwa. Odpowiedzialność zaczyna się od samego człowieka i jest związana z jego wychowaniem i kulturą. Natomiast, z uwagi na to ile czasu przeciętny człowiek spędza w pracy oraz sposób, w jaki funkcjonuje w środowisku zawodowym, można wskazać na ogromny wpływ kultury organizacyjnej firmy na niego samego oraz jego otoczenie. Jeśli w przedsiębiorstwie zachowane są poprawne i wspierające relacje między pracownikami, a menedżerowie z godnością i szacunkiem podchodzą do swoich podwładnych – przekłada się to na samopoczucie i działania poza pracą zawodową. Jeśli wspiera się pra-

---

<sup>37</sup> Ibidem, s. 126.

cowników dodatkowym zabezpieczeniem emerytalnym czy prywatną opieką medyczną dla całej rodziny, związanie z firmą rośnie, koszty publicznej służby zdrowia i ubezpieczeń społecznych nie są nadwyżane. Jeśli praca w danej organizacji przynosi człowiekowi satysfakcję i pozwala na wyzwalanie ukrytego potencjału, po prostu będzie on z chęcią wykonywał swoje obowiązki i czuł się spełniony. Nie będzie miał powodów do popadnięcia w patologię wywołaną frustracją z powodu braku spełnienia swoich potrzeb. Odpowiedzialność biznesu jest ważna dla polityki społecznej państwa, bowiem dbałość o pracownika przekłada się na jego dobrostan psychiczny – jest szczęśliwszy, jeśli pracuje w dobrej firmie z dobrą renomą. Nie opuszcza pracy, nie korzysta ze świadczeń obciążających państwo, nie powoduje narastania problemów społecznych, słowem minimalizuje nakłady na politykę społeczną. Co więcej, zainspirowany dobrymi praktykami firmy, może włączyć się w działalność prospołeczną czy proekologiczną poprzez wsparcie działalności lokalnej, chociażby poprzez udział w Eccowalkathon – spacerze dobrej woli – organizowanym przez producenta obuwia Ecco. Odpowiedzialna firma i odpowiedzialny pracownik to dobry obywatel. Można zaryzykować więc stwierdzenie, że brak odpowiedzialności społecznej zwiększa nakłady państwa na politykę społeczną, natomiast jej istnienie minimalizuje je. Krótko podsumowując, poprzez wspieranie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw państwo nie tylko oszczędza ale i zyskuje. Dobrowolne realizowanie przez organizacje zobowiązań wynikających z podejmowania społecznej odpowiedzialności jako strategii zarządzania w wymiarze indywidualnym pozwala ponadto na zapewnienie pozytywnych relacji i wzorców postępowania, które przenoszą się wzajemnie z i do świata osobistego jednostki. Jakich zatem liderów i pracowników kształtujemy w firmie, takich obywateli kształtujemy w społeczeństwie. Poprzez promowane zachowania, wartości, postawy i nawyki w miejscu pracy uczymy społeczeństwo, jako zbiór jednostek, budowania pozytywnych i długoterminowych relacji, z najważniejszymi dla każdego człowieka interesariuszami, zarówno na poziomie zawodowym, obywatelskim jak i czysto indywidualnym. Zestawiając główne cele polityki społecznej państwa i omówioną perspektywę odpowiedzialności biznesu przez pryzmat jednostki można wysnuć następujące wnioski końcowe:

- Odpowiedzialność biznesu pozwala na samoregulację w obszarze zapewnienia zatrudnienia i płacy minimalnej oraz sprawiedliwego wynagradzania, a w czasach kryzysu na pomoc zwalnianym pracownikom poprzez pakiety przejściowe, wsparcie specjalistów, tym samym minimalizując wystąpienie ryzyka socjalnego.
- Odpowiedzialność biznesu przejawia się poprzez inwestycje w kadrę pracowniczą, stwarzanie warunków do samodzielności, kształcenia i rozwoju



a także realizacji celów osobistych człowieka, tym samym wzmacniając potencjał społeczeństwa jako ogółu.

- Odpowiedzialność biznesu reguluje ład społeczny wewnątrz organizacji, który jest podstawą stabilności i jakości życia ludzi, sposobu osiągania przez nich celów, a tym samym przekłada się na wartości kultywowane w danym społeczeństwie.
- Odpowiedzialność biznesu weryfikuje jakość przywództwa w organizacjach. Od wartości i zachowań liderów zależy powodzenie tak firmy, jak i życia zawodowego pracowników.
- Odpowiedzialność biznesu jako filozofia działania uczy, w jaki sposób człowiek może przyjąć szerszą perspektywę własnego otoczenia, stać się bardziej wrażliwy, otwarty i wspierający dla różnych grup interesariuszy. Podobnych wartości będzie uczył także kolejne pokolenia, które tworzą przyszłe społeczeństwo dorosłych, i miejmy nadzieję odpowiedzialnych obywateli i firm.



EWA RUTKOWSKA

## CSR a równość płci

---

### 1. WPROWADZENIE

W niniejszym artykule postaramy się ukazać, jak i na ile strategie włączania równego statusu kobiet i mężczyzn mogą być pomocne w skuteczniejszej implementacji społecznej odpowiedzialności, tak w biznesie jak i w administracji publicznej, w odniesieniu do roli polityki społecznej, i wreszcie w organizacjach pozarządowych. Uwzględnione tu zatem zostaną trzy główne konteksty sektorowe wraz z praktycznymi obszarami wymagającymi zbadania pod kątem możliwego adresowania problemów związanych z dyskryminacją ze względu na płeć. Na początku jednak wyjaśnione zostanie pojęcie *gender*, którego zrozumienie może nastręczać trudności.

Termin *gender* nie znalazł jak dotąd dobrego polskiego tłumaczenia; dosłownie znaczy on tyle, co rodzaj, co jednak nie oddaje w małym nawet stopniu jego bogactwa definicyjnego. Najprościej byłoby powiedzieć, że *gender* to płeć społeczno-kulturowa, czyli ukształtowany przez kulturę (szeroko pojmowaną, obejmującą także instytucje polityczne i normy prawne) zespół zachowań i atrybutów przypisywanych mężczyznom i kobietom. Można też za S. Firestone uznać, że kulturowe zróżnicowanie płci wyznacza w zasadzie każdy aspekt naszego życia, stanowiąc przez nikogo nie kwestionowany system kategorii, poprzez które społeczeństwo postrzega mężczyzn i kobiety<sup>1</sup>.

Polskie badaczki<sup>2</sup> proponują traktowanie płci społeczno-kulturowej jako procesualnej artykulacji społecznej organizacji różnic płci. Za Ann Oakley<sup>3</sup> można by przyjąć, że określenia „męski” i „kobiecy” służą do nazywania struktur kulturowych istniejących w rzeczywistości społecznej. Te terminy

---

<sup>1</sup> M. Humm, *Słownik teorii feminizmu*, tłum. B. Umińska i J. Mikos, Warszawa 1993, s. 163–164.

<sup>2</sup> Por. np. A. Titkow, *Tożsamość polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty*, Warszawa 2007, s. 28–32 oraz A. Titkow, D. Duch-Krzystoszek, B. Budrowska, *Nieodpłatna praca kobiet. Mity, realia, perspektywy*, Warszawa 2004, *passim*.

<sup>3</sup> A. Titkow, *ibidem*, s. 29.

opisują kompleksy cech charakteryzujących zachowania i cechy osobowości wyznaczone na podstawie płci biologicznej jednostki i uwzględniające wartości na poziomie społecznym, w którym standardy (a zatem cały obszar normatywny) są męskie. Stereotypy zaś uzasadniają swą treścią podporządkowany status kobiet. Dla porządku definicyjnego warto jeszcze dodać, że *gender* jest często błędnie pojmowany jako koncept uwikłany ideologicznie, czy jako zmienna o charakterze wyłącznie opisowym, a więc i teoretycznym jedynie. Nic bardziej mylnego, płeć kulturowa może funkcjonować jako zmienna interweniująca.

## 2. SFERA TEORETYCZNA A SFERA PRAKTYCZNA

Jak zatem zobaczyć wspomnianą wyżej interwencję? Czym będzie praktyczne zastosowanie teorii genderowych i promujących równość płci<sup>4</sup> i gdzie będzie można je odnaleźć? Z perspektywy myślenia o społecznej odpowiedzialności i o polityce społecznej, można stwierdzić, że domenami zdecydowanie „oswojonymi” przez koncepcje genderowe będą rynek pracy i sfera działań skupionych wokół edukacji. Ważnym z tego punktu widzenia obszarem będzie też przemoc ze względu na płeć, nie będąca jednak tematem często podejmowanym być może przez ciągle obecne, choć fałszywe założenie, że ten problem należy do sfery prywatnej bardziej niż publicznej i jako taki nie może być przedmiotem interwencji. Do szczegółowych rozważań na ten temat przejdziemy w punkcie trzecim, teraz tymczasem wrócimy do praktyki związanej z równością płci. Mimo, że polityka genderowa jest nadal stosunkowo nowa w Polsce, od kilku lat obserwuje się wyraźny wzrost zainteresowania nią szczególnie w biznesie i, choć w zupełnie innym wymiarze, w organizacjach pozarządowych. Jeśli chodzi o sektor biznesowy, można uznać, że dzieje się tak najprawdopodobniej dlatego, że zbudowanie w przedsiębiorstwie atmosfery szacunku, dawanie poczucia, że w miejscu pracy nikt nie jest narażony na praktyki dyskryminacyjne i że wszyscy (niezależnie od płci) mają szanse rozwoju, zaczęło się opłacać<sup>5</sup>. Oprócz wymienionego wyżej, *stricte* utylitarnego powodu, pojawiły się i inne przyczyny szerszego

---

<sup>4</sup> Mimo, iż teorie genderowe nie zawsze są tożsame z teoriami włączającymi równość płci czy szans, na potrzeby tego artykułu będę używać ich wymiennie; w Polsce trudno mówić o tych subtelnych acz niewątpliwie ważnych różnicach, bowiem nie dopracowaliśmy się jeszcze polityki pro równościowej, która w sposób długofalowy planowałaby działania na rzecz równego statusu kobiet i mężczyzn.

<sup>5</sup> M. Rawłuszko, *Polityka równych szans a zarządzanie różnorodnością*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Warszawa 2007, s. 27–29.

zainteresowania równością płci będące wypadkową trendów europejskich i światowych, jeśli chodzi o działania na styku rynku pracy i równości szans kobiet i mężczyzn. Przede wszystkim warto wymienić nowelizację polskiego Kodeksu Pracy, który wprost włącza zapobieganie dyskryminacji i zapewnienie równości płci, tak więc równouprawnienie staje się podstawową zasadą prawa pracy, która siłą rzeczy musi obowiązywać wszystkie sektory. Drugi aspekt, który warto poruszyć oddziałuje zarówno na poziomie praktycznym, jak i symbolicznym – równościowe myślenie o rynku pracy ściśle związane jest z formalną i nieformalną edukacją – coraz więcej Polek pracuje zawodowo jednocześnie się doksztalając i będąc lepiej wykształconymi od mężczyzn<sup>6</sup>. Genderowa edukacja, czyli taka, która włącza kobiety do głównego nurtu, zarówno teoretycznie (jak robią to choćby *gender studies*) jak i czysto praktycznie (kursy, szkolenia, warsztaty „*empowermentowe*” przeznaczone dla kobiet). Dzięki tej edukacji właśnie obecność kobiet w sferze publicznej w Polsce wzrasta, podobnie zresztą, jak wzrasta społeczna akceptacja dla ich aktywności zawodowej. Ostatnim obszarem, w którym dobrze widać przekucie teorii w praktykę jest zwiększony dostęp do środków publicznych pochodzących z funduszy europejskich. Dzięki nim także równość płci stała się obiektem zainteresowania opinii publicznej i mediów, nie wspominając o aspekcie pragmatycznym – bowiem równość stała się także przedmiotem kampanii społecznych, czy projektów realizowanych przez bardzo różne podmioty.

### 3. POLITYKA RÓWNYCH SZANS

Niejednokrotnie wskazuje się<sup>7</sup>, że motywacje przedsiębiorców do etycznego zachowania, choćby poprzez wdrażanie procedur związanych z polityką równości szans mogą być rozmaite i niekoniecznie wynikać z głębokiego przekonania o słuszności takiej polityki i asymilacji wartości, które ze sobą niesie. Poza wymienioną już powyżej motywacją „opłacalności”, poprawą konkurencyjności i wydajności pojawiają się także argumenty związane z oczekiwaniami różnych grup interesariuszy czy partnerów lub też, z nieco innego porządku, próby uzasadnienia włączania polityki równych szans poprzez swego rodzaju moralną powinność, która nie idzie w parze z opłacalnością<sup>8</sup>. Podejmowano próby oceny różnych typów motywacji, niemniej, warto może przyjrzeć się efektom ich transponowania na rzeczywistość, i zbadać ich fak-

<sup>6</sup> Ibidem, s. 28.

<sup>7</sup> Por. B. Rok, *Równość płci a społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Warszawa 2007, s. 21–24.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 21–23.

tyczne oddziaływanie<sup>9</sup>. Polityka równych szans to bowiem wszelkie działania, które mieścić się będą w strategii personalnej i jednocześnie pomogą zapobiegać dyskryminacji i wypromują równość w miejscu pracy. Sama ta definicja pokazuje, że niezależnie od motywacji celem jest stworzenie narzędzi wspierających między innymi zniesienie *gender pay gap*<sup>10</sup>, umożliwienie dostępu kobietom do stanowisk decyzyjnych, ochronę przed zachowaniami dyskryminującymi w miejscu pracy (między innymi przed molestowaniem seksualnym – to zresztą dotyczy obu płci), czy umożliwienie godzenia życia prywatnego i zawodowego (także skierowane zarówno do kobiet jak i mężczyzn).

#### 4. KONTEKSTY SEKTOROWE

Przyjrzyjmy się, jak jest realizowana równość płci w kontekście społecznej odpowiedzialności w poszczególnych trzech sektorach: publicznym, prywatnym i pozarządowym. Szczególnym przykładem polityki równości płci będzie dla nas strategia *gender mainstreaming*, która swoje największe odniesienia powinna znajdować w administracji publicznej. *Gender mainstreaming* to tyle, co wprowadzanie kwestii związanych z płcią społeczno-kulturową, równym statusem kobiet i mężczyzn, czy wreszcie równością szans do głównego nurtu polityki i programów rządowych. Na poziomie biznesowym, czy pozarządowym można uznać, że ten genderowy, równościowy filtr zostanie nałożony na poszczególne projekty i działania wewnątrz organizacji. Innymi słowy wszędzie, gdzie jesteśmy w stanie, staramy się korzystać z dodatkowej zmiennej, jaką jest płeć i refleksja, że ludzie zawsze dzielą się na kobiety i mężczyzn, niezależnie od tego, czy są pracownikami (i pracownicami), menedżerami (i menedżerkami) czy choćby przedstawicielami (i przedstawicielkami) związków zawodowych. Użycie nawiasów w powyższym zdaniu to także, choć oczywiście w mikroskali, zastosowanie zasady *gender mainstreaming*. Skoro bowiem wiemy, że jedną z ważniejszych części składowych naszej tożsamości jest płeć, warto jest zatem stosować język włączający, a nie wykluczający. Tak więc, jeśli w danym sektorze mamy do czynienia zarówno z kobietami jak i mężczyznami (bo niezwykle rzadko zdarzają się sektory ściśle jednopłciowe), można rozważyć kwestię języka jako istotną. Nie trzeba nikomu tłumaczyć, że do pełnej reprezentacji świata potrzebujemy języka, który go w pełni opisze; powinien być to więc język możliwie inkluzywny.

<sup>9</sup> Por. *Polski Raport Social Watch. Czas na prawa*, Warszawa 2008, *passim*.

<sup>10</sup> Różnice między zarobkami kobiet i mężczyzn przy podobnych warunkach pracy; dyskryminacja płacowa.

### 4.1. Gender w administracji publicznej

Instytucje rządowe w Polsce niechętnie angażują się w działania prorównościowe czy też związane z CSRem. Trendy, które dały się zaobserwować w Europie, wskazywały, że początkowe zainteresowanie tymi obszarami przez instytucje państwowe dawały ciekawe i owocne rezultaty. W momencie, gdy właśnie te instytucje stają się liderami zmian szczególnie w zakresie wdrażania dobrych praktyk na styku społecznej odpowiedzialności i równego traktowania, łatwiej o większą efektywność w tym zakresie. Strategia *top-down* sprawdza się w wielu obszarach i nie ma powodu sądzić, że interesujący nas tu przypadek będzie odosobniony. Uważa się ciągle, że w Polsce głównym źródłem dobrych praktyk jest biznes. To co powinno być zauważone przez sektor publiczny i zaadresowane jako problem konieczny do rozwiązania na poziomie systemowym (intensywniej i skuteczniej niż dotychczas, bowiem istniejące projekty systemowe nie zapełniają ogromnej „genderowej” luki) to między innymi:

1. Kwestia odmiennych dla obu płci wzorców uczestnictwa w rynku pracy. Aktywność ekonomiczna kobiet jest ciągle niższa i koncentruje się wokół ciągle dość ograniczonej liczby profesji.
2. Różnice w płacach nie tylko jeśli spojrzeć na znaną wszystkim proporcję w zakresie 25–30% różnicy w zarobkach na tych samych stanowiskach, ale także na reprezentację kobiet i mężczyzn w formalnym zatrudnieniu. Problem z brakiem reprezentacji kobiet (różnica około 20% na niekorzyść kobiet<sup>11</sup>) dotyczy także krajów Europy Centralnej i Wschodniej, a zatem i Polski.
3. Segregacja pozioma i pionowa na rynku pracy, a zatem stereotypowy podział sektorów na „męskie” i „kobiece” oraz utrudniony dostęp do awansów dla kobiet i zajmowania przez nie wysokich i decyzyjnych stanowisk. Trudno jednak oczekiwać, że administracja publiczna będzie adresować problemy związane choćby ze szklanym sufitem czy szklanymi ruchomymi schodami, skoro Polska nie jest w stanie, *nota bene* jako jedyny kraj unijny, przyjąć ustawy antydyskryminacyjnej, która w istocie byłaby realizacją zasady *gender mainstreaming*.
4. Nierówny podział odpłatnej i nieodpłatnej pracy między płciami. Ten problem przyczynia się także do dysproporcji w rozwoju zawodowym kobiet i mężczyzn. Kobiety w zasadzie prawie wyłącznie są odpowiedzialne za nieodpłatną pracę domową, włączając w to całą sferę troski – opiekę nad dziećmi i starszymi osobami zależnymi. Ten niesprawiedliwy podział potę-

---

<sup>11</sup> L. Warth, *Gender Equality and the Corporate Sector*, UN, 2009, s. 5–10.

guje defaworyzację kobiet na rynku pracy. Gdy dojdą do tego dodatkowe czynniki, takie jak brak możliwości podjęcia elastycznego zatrudnienia i niechęć pracodawców do stosowania dodatkowych udogodnień, okazuje się że wiele kobiet musi podejmować prace, które są poniżej ich kwalifikacji a zatem i niżej opłacane. W skrajnych przypadkach problem godzenia ról wydaje się niemożliwy do rozwiązania i kobiety muszą liczyć się z koniecznością odejścia z rynku pracy<sup>12</sup>.

Przykładem dobrej praktyki, niestety nie z Polski może być słowacki projekt zarządzany przez tamtejsze Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, w którym firmom zaproponowano udział w konkursie na przedsiębiorstwo przyjazne rodzinie. Ministerstwo w zasadach konkursu zapisało, iż pracodawcy mają stworzyć takie warunki pracy, które będą brały pod uwagę obligacje rodzinne pracowników. Kategoriami, które między innymi brano pod uwagę były – równość kobiet i mężczyzn i narzędzia umożliwiające osobom posiadającym rodzinę na godzenie obowiązków bez szkody dla życia zawodowego, a więc na przykład bez utraty możliwości szkolenia czy awansu. Na podstawie tego projektu powstał kolejny – tym razem na Ukrainie w 2008 roku. Ukraiński program był realizowany przez Centre for CSR Development wraz z ministerstwami pracy, rodziny i sportu. Wzięło w nim udział aż 51 firm.

Istotną, wymienioną już wcześniej kwestią związaną z sektorem publicznym, społeczną odpowiedzialnością i równością płci jest legislacja. Nowelizacje Kodeksu Pracy (2002, 2004, 2010) pod kątem wdrażania prawa równościowego mogą zostać uznane za spory sukces na tym polu. Zapewne egzekucja i, w konsekwencji, orzecznictwo pozostawiają jeszcze wiele do życzenia, niemniej należy sądzić, że wraz z upływem czasu, niejako „przyzwyczajamy” się jako społeczeństwo do przestrzegania prawa antydyskryminacyjnego jak również do reagowania na jego łamanie. Większy problem stanowi brak legislacji w zakresie ustawy o równym traktowaniu, która zdecydowanie przyspieszyłaby przemiany społeczno-polityczno-ekonomiczne jeśli chodzi o osiąganie faktycznej równości między kobietami i mężczyznami. Jako przykład kolejnej dobrej praktyki w tym zakresie można podać Francję i ustawę dotyczącą równej płacy z 2006 roku. Francuskie firmy zatrudniające ponad 50 osób zostały zobligowane do wytyczenia planu likwidującego różnicę w zarobkach kobiet i mężczyzn do końca 2010 roku. Brak odpowiedniego planu zaowocuje karami finansowymi. Innym przykładem, gdzie system państwowy włącza w politykę strategię *gender mainstreaming* jest choćby niemiecki przykład urlopów ojcowskich. W roku 2006 odsetek ojców decydujących się na urlop wynosił 3,5%, w 2009 zaś 16%. Ten wzrost jest jednak efektem prze-

---

<sup>12</sup> Ibidem, s. 8.

myślanej strategii państwowej – ojcowie nie ponoszą strat finansowych, zaś urlop jest zarezerwowany wyłącznie dla nich, co oznacza, że nie mogą oddać go matkom. W przypadku, gdy ojcowie nie zdecydują się wziąć swojej części urlopu, część 14-tygodniowego urlopu rodzicielskiego po prostu przepada.

## 4.2. Gender w biznesie

Nie ma wątpliwości, że moralna powinność nie będzie w stanie wyznaczyć standardów i norm w działalności gospodarczej<sup>13</sup>. Co więcej, polski Kodeks Pracy nie przewiduje odpowiedzialności karnej przedsiębiorców – osób prawnych. Tymczasem, można, przynajmniej teoretycznie założyć, że strategia biznesowa i działania firmy mogą doprowadzić do przestępstwa – tak było w przypadku nadużyć w sieci marketów „Biedronka”<sup>14</sup>. Niemniej to właśnie sektor prywatny (mimo ambiwalencji Polek i Polaków<sup>15</sup>) pozostaje główną siłą napędową CSR i włączania myślenia prorównościowego. Jasne jest, że biznes widzi korzyści w *gender mainstreamingu* – dostęp do talentów na rynku pracy bez ograniczania się do kategoryzacji płciowej, zwiększenie kreatywności i innowacyjności<sup>16</sup>. W tym obszarze możemy znaleźć sporo dobrych praktyk z Polski. Zaczniemy jednak od międzynarodowego projektu: „Przełamuj stereotypy związane z płcią, daj szansę osobie utalentowanej”<sup>17</sup>. Ta kampania miała na celu pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom w Europie w maksymalizowaniu potencjału pracowniczego, wykraczając poza stereotypy odnoszące się do płci, aby zwiększyć wydajność oraz konkurencyjność firmy.

Pokazywała ona, w jaki sposób działania dotyczące równości płci mogą poprawić wyniki firmy oraz odnieść sukces poprzez:

- zestaw narzędzi („*toolkit*”) umożliwiający lepsze oraz pełniejsze wykorzystanie indywidualnego potencjału w firmie,
- praktyczne warsztaty dotyczące sposobu, który umożliwi poprawę konkurencyjności korzystając z działań zmierzających do równości płci,
- konsultacje oraz informacje,
- szansa dla uwidocznienia obecności firmy na rynku.

---

<sup>13</sup> *Polski Raport Social Watch*, op. cit., s. 89.

<sup>14</sup> Największa sieć sklepów dyskontowych w kraju nie płaciła pracownikom za nadgodziny, naruszała procedury BHP i prawa pracy w latach 2006–2007.

<sup>15</sup> Por. *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja*, [w:] *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, L. Kolarska-Bobińska (red.), Warszawa 2004.

<sup>16</sup> L. Warth, op. cit., s. 2–5.

<sup>17</sup> Informacja ze strony Komisji Europejskiej: <http://www.businessandgender.eu/pl>



Działania były skierowane do pracowników izb gospodarczych, stowarzyszeń biznesowych oraz zawodowych, instytucji szkoleniowych, biznesmenów oraz kobiet biznesu, kierowników zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami, kierowników zarządzających zasobami ludzkimi oraz do wszystkich, którzy pracują nad zwiększeniem jakości oraz konkurencyjności MŚP. Inicjatywa ta była zorganizowana przez Komisję Europejską, Dyрекcję Generalną ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans w ramach kontraktu „Podniesienia świadomości w przedsiębiorstwach na temat zwalczania stereotypów dotyczących płci” zarządzanego przez International Training Centre of the ILO (Międzynarodowe Centrum Szkoleniowe MOPu) we współpracy ze Stowarzyszeniem Europejskich Izb Handlowych i Przemysłu.

Kolejnym przykładem, jak się wydaje dość znanym, jest konkurs „Firma przyjazna mamie” promujący udogodnienia pomagające matkom (a czasem także obydwójgu rodzicom) łączyć obowiązki zawodowe z opieką nad małym dzieckiem. W misji konkursu możemy między innymi przeczytać: *W Polsce zwyczajowo rodzina jest wymieniana jako wartość najwyższa. Zawód „matka” oceniany jest zaś wyjątkowo nisko. Chcemy to zmienić. Kraje, w których udało się odwrócić niekorzystne demograficzne trendy, to te promujące udogodnienia dla młodych rodziców – elastyczny czas pracy, stopniowe powracanie z macierzyńskiego, praca w domu, dostosowanie wysokości podatków do liczby dzieci w rodzinie. To kraje, w których pożegnano się ze stereotypem, że matka małych dzieci jest gorszym pracownikiem. Uważamy, że i w Polsce nadszedł czas na takie zmiany*<sup>18</sup>. Można by się tu zastanawiać, na ile ten model faktycznie przeciwdziała stereotypom, czy też próbuje zmienić zastaną sytuację związaną z większą odpowiedzialnością kobiet za obowiązki pielęgnacyjne. Prawdopodobnie należałoby uznać, że ten projekt to raczej odpowiedź na potrzeby praktyczne kobiet, które będąc jednocześnie matkami, chcą pozostać aktywne na rynku pracy.

Projektem adresującym potrzeby strategiczne kobiet i mężczyzn na rynku pracy był z pewnością *Gender Index* realizowany w ramach Inicjatywy Współnotowej EQUAL. W ramach działań projektowych został stworzony model zarządzania nastawiony na optymalne wykorzystanie potencjału wszystkich osób zatrudnionych w firmie. W projekcie pokazano jakie mogą być narzędzia zapobiegania dyskryminacji w miejscu pracy i podnoszenia efektywności firmy oraz promowano rozwiązania na rzecz równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. W ramach szczegółowych działań w projekcie *Gender Index* zorganizowano:

---

<sup>18</sup> Informacja ze strony internetowej konkursu: <http://www.edziecko.pl/edziecko/0,100599.html>



1. Konkurs „Firma Równych Szans”: Celem konkursu Firma Równych Szans było wyłonienie liderów polskiego biznesu, wprowadzających najskuteczniejsze rozwiązania w zakresie zarządzania równym statusem kobiet i mężczyzn w miejscu pracy. Podobne inicjatywy od wielu lat cieszyły się powodzeniem w państwach Europy Zachodniej. W Niemczech organizowany był konkurs Total E-quality, we Francji przedsiębiorstwa starały się o Znak Równości (Le Label Egalité), a w Holandii skupiają się w Sieci Ambasadorów (Ambassadeursnetwerk), działającej na rzecz równości w miejscu pracy. Konkurs Firma Równych Szans był propozycją biznesową na rzecz zapobiegania dyskryminacji w miejscu pracy i optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich firmy.
2. Budowa wskaźnika *Gender Index*. Wskaźnik obejmował 7 obszarów przedmiotowych: rekrutację, dostęp do awansów, ochronę przed zwolnieniem, dostęp do szkoleń, wynagrodzenia za pracę, ochronę przed molestowaniem seksualnym i lobbingiem oraz możliwość łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Każda z firm przebadanych wskaźnikiem *Gender Index* została opisana przez wektor zawierający 38 składowych, podzielonych na 7 obszarów. Wśród cech, które znalazły się w końcowym zbiorze charakterystyk, były zarówno cechy ilościowe, jakościowe, jak i posiadające charakter porządkujący. Informacje, które zostały wykorzystane jako wartości cech w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw, zostały zgromadzone metodą badań ankietowych. Przeprowadzane w poszczególnych firmach ankiety kierowane były do 3 grup:
  - działu kadr (ankieta dla działu kadr),
  - pracodawców (ankieta dla pracodawców/pracodawczyń),
  - pracowników (ankieta dla losowo wybranych pracowników obojga płci).

Do wyznaczania wielkości będących podstawą rankingu przedsiębiorstw w większości przypadków wykorzystano informacje przekształcone, których podstawą były dane z ankiet. Dla przykładu; oceniając dostęp do awansu, dokonano porównań wielkości względnych, tj. udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych w ogólnej liczbie zatrudnionych kobiet i udziału mężczyzn na stanowiskach kierowniczych do ogólnej liczby zatrudnionych mężczyzn. Czyli porównywano frakcję kobiet sprawujących funkcje kierownicze z frakcją mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. We wszystkich przypadkach dotyczących cech ilościowych posługiwano się, gdy było to możliwe i uzasadnione, wielkościami względnymi.

W przypadku cech jakościowych stwierdzić można było tylko fakt występowania lub nie występowania danego zjawiska w przedsiębiorstwie, a w przypadku cech porządkujących określana była średnia ranga, która wskazywała

na natężenie badanego zjawiska. Na podstawie przetworzonych informacji ustalana była kolejność badanych podmiotów według każdej cechy. Na tej podstawie ustalono ranking przedsiębiorstw w wyznaczonych obszarach przedmiotowych, składających się na równe traktowanie. Na pierwszym miejscu umieszczana była firma mająca najkorzystniejsze natężenie cechy. Ostatecznego uporządkowania firm w poszczególnych obszarach dokonano według uwag skonstruowanych na podstawie opinii pracowników uzyskanych w odpowiedzi na pytanie dotyczące znaczenia poszczególnych obszarów dla równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy.

Porządek wyłoniony w poszczególnych obszarach tematycznych odpowiada miejscu zajętemu w klasyfikacji przez podmioty biorące udział w konkursie. Dla przykładu: firma znajdująca się na miejscu pierwszym w danym obszarze uznana została za podmiot najlepiej realizujący zasadę równego traktowania w tym obszarze. Końcowy ranking został wyznaczony jako średnia ważona rankingów częściowych, czyli pozycji zajętej w każdym z obszarów<sup>19</sup>.

Warto nadmienić, że rezultaty badania były ciekawe i niejako pionierskie na polskim rynku. Oto kilka wniosków zaczerpniętych z raportu badawczego projektu.

Polityka równego traktowania opiera się w analizowanych firmach na realizacji merytokratycznych zasad:

1. *W rekrutacji pracowników kładzie się nacisk na indywidualnie identyfikowane predyspozycje, umiejętności oraz doświadczenia kandydatek i kandydatów* według zasady „pokaż co umiesz i co chcesz osiągnąć”, bez wnikania w prywatne życie i antycypowania sposobów radzenia sobie z trudnościami pozazawodowymi. Oferty pracy są formułowane tak, aby zarówno mężczyźni jak i kobiety mogli uważać się za odpowiednich kandydatów/kandydatki na podstawie swoich indywidualnych predyspozycji.
2. *Monitorowanie sposobu wynagradzania kobiet i mężczyzn w myśl zasady „równe wynagrodzenie za równą pracę”*. Pracodawcy nieraz mają świadomość, że brak monitoringu powoduje, iż mimo woli ulegamy stereotypom „jej wystarczy, o niego trzeba zabiegać”.
3. *Wiązanie bonusów z typem pracy i stanowiskiem, a nie płcią*. Oferowanie szkoleń zawodowych i awansu w tym samym stopniu pracownikom i pracownikom, w których widzi się potencjalnych kandydatów/kandydatki do wewnętrznego awansu w firmie (w niektórych firmach kobiety wchodziły w skład zespołów kierowniczych najwyższego szczebla).

---

<sup>19</sup> *Genderowy Index Problemów. Genderowy Index Rozwiązań*, Publikacja projektowa, Warszawa 2007.

4. *Opracowywanie mechanizmów i procedur ujawniających przypadki molestowania seksualnego i dyskryminacji ze względu na płeć* przez szkolenia, które muszą przejść pracownicy oraz wyznaczenie jednostki organizacyjnej bądź osoby, która zajmuje się „z urzędu” tego typu przypadkami.
5. *Ułatwienia pozwalające godzić obowiązki zawodowe z rodzinnymi* są wprowadzane w myśl zasady „kobieta – wykwalifikowany pracownik z doświadczeniem i znajomością naszej firmy – jest warta zabiegów ze strony pracodawcy”. Podejmowane są działania podtrzymujące związek z firmą w przypadku kobiet przebywających na urlopie macierzyńskim bądź wychowawczym, takie jak:
  - stwarzanie możliwości udziału w szkoleniach,
  - możliwość zatrzymania na urlopie macierzyńskim/wychowawczym służbowego telefonu komórkowego, laptopa, samochodu,
  - udział w spotkaniach integracyjnych pracowników,
  - częściowe włączanie w realizację bieżących projektów.

Podejmowane są działania „wiązące” pracownice i pracowników z firmą przez ułatwianie łączenia przez nich obowiązków zawodowych i rodzinnych na zasadzie: „dobrzy pracownicy są dla nas cennymi pracownikami – cenni pracownicy mają również życie prywatne”. W związku z tym:

- oferuje się nie tylko pracownikom, ale także członkom ich rodzin, ubezpieczenie zdrowotne, korzystanie z dofinansowywanego przez firmę wypoczynku (zwłaszcza dla dzieci), dofinansowywanie przedszkoli,
- daje się możliwość korzystania z zadaniowego typu pracy, wprowadza elastyczny czas pracy, możliwość wykonywania pracy z domu, dostosowywanie urlopów do preferencji pracowników, o ile pozwala na to typ firmy i rodzaj pracy na określonych stanowiskach.

Jako interesujący przykład biznesu zarządzanego przez kobiety można podać firmę kurierską TNT Express, w której aż 64 procent zespołu kierowniczego TNT stanowią kobiety. W 14-osobowym kierownictwie firmy jest aż 9 kobiet. Jak się zdaje firma TNT zaadresowała strategiczne potrzeby kobiet na rynku pracy, bowiem branża transportowa jest zdecydowanie zdominowana przez mężczyzn. Tymczasem kobiety odpowiadają tu za jakość, bezpieczeństwo, obsługę klienta, projekty strategiczne, kadry, finanse, projekty odpowiedzialności społecznej, administrację, dział zakupów. Co więcej: z grona menedżerów stojących na czele czterech wyodrębnionych struktur terytorialnych aż trzy to kobiety – odpowiadają za regiony: centralny, południowy, zachodni<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Informacje ze strony internetowej: <http://www.csrinfo.org>

### 4.3. Gender w organizacjach pozarządowych

Ostatnie lata przyniosły zdecydowany wzrost liczby organizacji włączających obszar CSR do swej działalności statutowej. Jeśli dodamy do tego sporą i ciągle wzrastającą liczbę NGO-sów, które zajmują się tematyką równości płci, otrzymamy dużą grupę liczących się podmiotów. Jeśli chodzi o współpracę tych organizacji z biznesem, można mówić na razie o jednorazowych sojuszach, zawieranych zresztą głównie w celach PRowych. Najważniejszą chyba dziś organizacją, która podejmuje tematykę społecznej odpowiedzialności i równości szans jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, którego misją jest upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu jako standardu obowiązującego w Polsce. Warto także wymienić inne organizacje, jak na przykład: Akademię Rozwoju Filantropii, Stowarzyszenie eFTe, czy Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu.

Ciekawy przykład działań na styku równości płci i CSR-u zaproponowała francuska organizacja Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), która w 2008 roku opublikowała przewodnik o promocji równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*) wśród mężczyzn oraz o tym jak włączać mężczyzn w proces wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Uzupełnieniem projektu był szereg wywiadów przeprowadzanych z wyższą kadrą menedżerską w międzynarodowych korporacjach w Europie na temat tego, dlaczego według nich ten temat jest ważny oraz w jaki sposób, w wymiarze praktycznym, starają się pogodzić życie zawodowe z rodzinnym. Badanie ORSE są też dowodem na to, że jest możliwa współpraca między biznesem (ankietowani mężczyźni rekrutowali się spośród managerów dużych przedsiębiorstw) i NGO-sami.

## 5. ZWIĄZKI ZAWODOWE

Ważnym interesariuszem na rynku pracy są niewątpliwie związki zawodowe. Wskazują one na problem molestowania seksualnego i przemocy (fizycznej, psychicznej, ekonomicznej, czy wreszcie symbolicznej) ze względu na płeć jako na palący problemem w kontekście społecznej odpowiedzialności. Męski charakter kultury związkowej i, niejednokrotnie tabuizacja kwestii molestowania przez długie lata uniemożliwiał wprowadzenie tych tematów do agendy związkowej. Aktywność zawodowa kobiet i ich przynależność związkowa sprawiły jednak, że związki zawodowe muszą powoli przewycięzać tradycyjnie męskie normy. Konieczne zatem staje się zmierzenie się z seksizmem i molestowaniem seksualnym w zakładach pracy, a także wewnątrz

samych związków zawodowych. Dobrym przykładem jest tu podręcznik brytyjskiej centrali związkowej TUC<sup>21</sup> pod tytułem *Working Women* z 2005 roku skierowany do działaczy. Zawiera on wskazówki, jak krok po kroku identyfikować, dokumentować i przeciwdziałać przemocy doświadczanej w pracy i jak wspierać osoby doświadczające przemocy domowej<sup>22</sup>. Związki zawodowe w wielu krajach unijnych podchodzą w bardzo różny sposób do molestowania seksualnego i przemocy w miejscu pracy – zlecają badania ilościowe na temat skali problemu, tworzą grupy wsparcia i telefony zaufania, organizują warsztaty podnoszące świadomość. Najważniejszy jednak wydaje się fakt, iż związki zaczynają zdawać sobie sprawę, że chociaż molestowanie dotyczy części kobiet, jest problemem całego związku.

## 6. KONTEKSTY PRAKTYCZNE

Na koniec przyjrzymy się przykładom projektów realizowanych w ramach trzech wymienionych na początku obszarach interwencji – przemocy, edukacji i rynku pracy pod kątem społecznej odpowiedzialności i równości szans kobiet i mężczyzn.

„Avon kontra przemoc” to kampania mająca na celu przeciwdziałanie przemocy fizycznej, psychicznej, ekonomicznej i seksualnej wobec kobiet. Partnerką akcji jest Fundacja Feminoteka (organizacja pozarządowa zajmująca się w dużej mierze profilaktyką przemocy wobec kobiet). W 2009 roku ruszyła pierwsza od pięciu lat ogólnopolska kampania społeczna dotycząca przeciwdziałania przemocy wobec kobiet. Avon uruchomił telefon zaufania ze stałym dyżurem prawnika i psychologa, w ramach projektu osoby zainteresowane pomocą mogą nie tylko zadzwonić, ale też przyjść i spotkać się osobiście. Poza tym opracowany został model szkoleniowy dla chłopców – zorientowany na przeciwdziałanie przemocy na bardzo wczesnym etapie socjalizacji. Dzięki dotacji Avonu udało się też zainicjować powstanie koalicji antyprzemocowej, w której wezmą udział służby socjalne i policja w powiecie oleckim. W ramach akcji PROwych zorganizowano bieg w Garwolinie „Powiedz STOP Przemocy”, w którym wzięło udział 455 zawodniczek i zawodników z Polski i ze świata.

Inną ciekawą inicjatywę zaprezentowała krakowska fundacja Autonomia tworząc portal i projekt „Nikt nie rodzi się z uprzedzeniami”.

---

<sup>21</sup> Por. Trade Union Congres, informacje ze strony internetowej: <http://www.tuc.org.uk/equality/tuc-11533-f0.cfm>.

<sup>22</sup> J. Kubisa, *Wprowadzić kwestię kobiecą do związkowej agendy*, [w:] *Niemoralne propozycje. Molestowanie seksualne w miejscu pracy* (red. Zespół Fundacji Feminoteka, publikacja projektowa Gender Index), Warszawa 2008, s. 25–30.

Głównymi celami programu są:

- upowszechnienie wiedzy na temat uprzedzeń i dyskryminacji ze względu na płeć, orientację seksualną, pochodzenie etniczne, wiek, sprawność i inne przyczyny,
- włączenie kwestii przeciwdziałania uprzedzeniom i dyskryminacji do działań edukacyjnych,
- uwrażliwienie na przejawy dyskryminacji,
- wzmocnienie postawy obywatelskiej i odwagi cywilnej w występowaniu przeciwko aktom dyskryminacji i przemocy.

Program jest próbą odpowiedzi na:

- ograniczony dostęp osób zajmujących się edukacją (w szerokim tego słowa znaczeniu) i osób działających, pracujących w NGO do warsztatów/szkożeń na temat przeciwdziałania dyskryminacji,
- nieobecność problematyki związanej z przeciwdziałaniem dyskryminacji ze względu na pochodzenie etniczne, rasę, orientację seksualną, religię, płeć i in., w programach edukacyjnych skierowanych do przyszłych edukatorów/ek, w tym trenerów/ek organizacji pozarządowych – czego skutkiem jest m.in. nieuwzględnianie tej problematyki w procesie przygotowywania i prowadzenia szkoleń i warsztatów,
- istnienie wciąż niewielkiej liczby dopracowanych modułów warsztatowych ujmujących w sposób kompleksowy problematykę uprzedzeń, stereotypów i dyskryminacji ze względu na takie przesłanki jak: pochodzenie etniczne, rasa, orientacja seksualna, płeć i in.,
- niewielką wciąż liczbę informacji na temat istniejących już modułów warsztatowych i metod edukacyjnych dotyczących przeciwdziałania stereotypom i dyskryminacji wykorzystywanych w Polsce i innych krajach oraz brak dostępu do nich.

Program ten łączy elementy społecznej odpowiedzialności – ucząc jak widzieć rzeczywistość w sposób różnorodny i pozbawiony paternalistycznego i protekcyjnego zabarwienia wraz z nurtem genderowym, feministycznym i równościowym w zakresie włączania mniejszości seksualnych i etnicznych do głównego nurtu życia. Może się zdawać, że jak na polskie, dość jednak konserwatywne warunki, program, który w otwarty sposób deklaruje chęć rozprawienia się z homofonią, ksenofobią i seksizmem może napotykać na opór. Tak jednak nie jest – autorki programu adresują go do osób związanych z szeroko pojętą edukacją – formalną i nieformalną, które wykorzystują jego elementy w swoich działaniach. W programie *Bez Uprzedzeń* znalazły się między innymi filmy i opracowane na ich podstawie warsztaty specjal-

nie przeznaczone dla szkół średnich o charakterze antydyskryminacyjnym i włączeniowym. Kolejność wydaje się tu jak najbardziej uprawniona – nauka odpowiedzialności społecznej także na poziomie niewykluczania innych rozpoczyna się już w gimnazjum.

Kolejnym interesującym projektem jest przedsięwzięcie „Lekcje genderowe” organizowane przez kilka sezonów (do 2008 roku włącznie) przez Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej i Fundację im. F. Eberta. Lekcjom (prowadzonym dla nauczycieli i nauczycielek) towarzyszyły konferencje naukowe, panele, cykle warsztatów i publikacja dotycząca równości w edukacji.

Edukacja ludzi dorosłych, edukatorów, czy nawet gimnazjalistów i gimnazjalistek może być niewystarczająca, by skutecznie przeciwdziałać stereotypom płciowym. Śląska Strefa Gender miała interesujący pomysł, jak zacząć zdecydowanie wcześniej. Projekt edukacyjny „Równość od przedszkola” był adresowany do nauczycielek/li przedszkolnych, zrealizowany przez koalicję organizacji pod przewodnictwem Stowarzyszenia „Silesia Nostra” oraz nieformalnej grupy „Śląska Strefa Gender” w 2007 roku. Partnerami przedsięwzięcia byli: Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych (CRIS), Centrum Odpowiedzialności Społecznej i Nieformalna Grupa Młodych Kobiet. Projekt był zrealizowany w województwie śląskim.

W ramach projektu zaproszono nauczycielki wychowania przedszkolnego do udziału w warsztatach poświęconych problematyce równouprawnienia kobiet i mężczyzn, w kontekście kształtowania ról społecznych, mechanizmów powstawania stereotypów i uprzedzeń oraz istnienia zachowań, cech charakteru uważanych za odpowiednie dla dziewczynek/kobiet i chłopców/mężczyzn. Jak czytamy na stronie internetowej: *Projekt narodził się z przekonania, iż problem nierównego traktowania kobiet i mężczyzn ma swe źródło w okresie wychowania przedszkolnego, kiedy to dziewczynki spychane są w sferę prywatną, związaną z kuchnią i opieką nad dziećmi – lalkami, podczas gdy chłopcom pozostawia się znaczną swobodę wyboru zabaw twórczych, aktywnych i zespołowych. Taki podział powoduje ukształtowanie w umysłach dzieci stereotypowych ról społecznych i sprawia, że kończąc naukę przedszkolną posiadają odmienny zasób umiejętności, zainteresowań i zachowań.* Inicjatywa miała charakter pilotażowy, była pierwszym (zarówno w regionie, jak i prawdopodobnie w Polsce) podobnym przedsięwzięciem – genderowym projektem edukacyjnym – adresowanym do grupy nauczycielek/li wychowania przedszkolnego. *Już w trakcie realizacji projektu okazało się, że w tych środowiskach tematyka równości płci i jej znaczenie we wczesnych latach edukacji i socjalizacji dziecka są tematyką zupełnie nową, i budzącą bardzo duży opór – piszą pomysłodawczynie programu*<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Informacje ze strony internetowej; <http://www.gender.pl/>



Spełniając obowiązek kronikarski, należy wspomnieć jeszcze o jednej, niedawnej inicjatywie (kwiecień – maj 2010), która odbyła się z inicjatywy Ministerstwa Oświaty, Nauki i Kultury Kraju Związkowego Meklemburgii i Pomorza Przedniego, Uniwersytetu im. Ernsta Moritza Arndta w Greifswaldzie i Międzywydziałowego Centrum Studiów Kobięcych i Badań nad Płcią, Instytutu Polonistyki i Pedagogiki na Uniwersytecie Szczecińskim. Była to pierwsza polsko-niemiecka konferencja *gender mainstreaming*, poruszająca tematykę płci w edukacji, w perspektywie transgranicznej. Tak przyjęta optyka pozwoliła szerzej przyjrzeć się temu ważnemu, nie tylko dla edukacji ale również dla wszystkich aspektów życia publicznego, zagadnieniu, a wypracowanie odpowiednich wzorców może pozwolić realnie wpłynąć na trwałą zmianę zachowań społecznych.

Przejdziemy teraz do ostatniego z omawianych obszarów interwencji – do rynku pracy. Zajmiemy się zatem przede wszystkim bardzo istotnym dokumentem – Raportem Międzynarodowej Organizacji Pracy w sprawie kobiet<sup>24</sup>. Więcej kobiet niż kiedykolwiek dotąd w historii pracuje. Jednak częściej niż mężczyźni otrzymują nisko-produktywną i gorzej płatną pracę, bez ochrony socjalnej i podstawowych praw, takie są wnioski nowego raportu MOP.

Według „Global Employment Trends for Women”<sup>25</sup> liczba zatrudnionych kobiet wzrosła w ostatniej dekadzie z 200 milionów do 1,2 miliarda w 2007 roku, w porównaniu z 1,8 miliarda mężczyznami. Z drugiej strony liczba bezrobotnych kobiet w tym samym okresie wzrosła z 70,2 milionów do 81,6 miliona. *Kobiety wracają na rynek pracy w znaczących liczbach. Jednak postęp w tym zakresie nie powinien odwrócić naszej uwagi od nierówności w miejscu pracy. Miejsce pracy jest w centrum rozwiązań dotyczących równouprawnienia i polepszenia sytuacji kobiet w społeczeństwie. Poprzez promowanie godnej pracy dla kobiet, wzmacniamy społeczeństwo i wpływamy na rozwój ekonomiczny i społeczny* – czytamy w raporcie MOP. Raport pokazuje, że poprawa statusu kobiet na rynkach pracy na całym świecie nie zmniejszyła nierówności na rynku pracy. Udział kobiet w zawodach tymczasowych, gdzie łatwo jest pracę stracić, o większym ryzyku np.: praca na własny rachunek spadł od 1997 roku z 56,1 do 51,7.

Wnioski z raportu są następujące:

1. Na świecie stopa bezrobocia wśród kobiet wynosi 6,4% w porównaniu do stopy mężczyzn 5,7%.
2. Na 100 mężczyzn ekonomicznie aktywnych przypada mniej niż 70 kobiet.

---

<sup>24</sup> Raport na stronach Międzynarodowej Organizacji Pracy: <http://www.ilo.org>, por. także: <http://www.csrinfo.org>

<sup>25</sup> *Global Employment Trends for Women*, International Labour Office, Geneva 2008.



3. Na poziomie globalnym, stosunek zatrudnionych kobiet do wielkości populacji, który pokazuje jak bardzo gospodarki wykorzystują potencjał produkcyjny, wynosił 49,1% w 2007 roku; dla porównania stosunek zatrudnionych mężczyzn do wielkości populacji wynosił 74,3%.
4. Przez ostatnią dekadę, rolnictwo ustąpiło sektorowi usług, jeśli chodzi o poziom zatrudnienia kobiet. W 2007 roku 36,1% zatrudnionych kobiet pracowało w rolnictwie, podczas gdy 46,3 w sektorze usług. Dla porównania: 34% mężczyzn zatrudnionych było na roli, podczas gdy 40,4% w usługach.
5. Więcej kobiet ma dostęp do edukacji, jednak w niektórych regionach brakuje równouprawnienia w edukacji.

Opracowany w 2010 roku raport Komisji Europejskiej „Równość kobiet i mężczyzn”<sup>26</sup> nie pozostawia złudzeń: kobiety nadal są gorzej traktowane na rynku pracy; w Europie ostatni światowy kryzys gospodarczy dodatkowo pogorszył ich sytuację.

Nie inaczej sprawa ma się w Polsce, gdzie kobiety zarabiają średnio do 30% mniej niż mężczyźni, tradycyjnie częściej są zwalniane, a ich powrót na rynek pracy zwykle bywa okupiony dłuższym okresem poszukiwania zatrudnienia niż w przypadku mężczyzn. Nie dziwi więc wysłane przez Komisję Europejską na początku kwietnia 2010 roku pod adresem Polski tzw. ostateczne ostrzeżenie, w którym wymaga się od naszego kraju wypełnienia postanowień dyrektywy o zapobieganiu dyskryminacji płci na rynku pracy w zakresie dostępu do pracy, równego wynagradzania oraz jednakowego traktowania. „Ostateczne ostrzeżenie” to zalecenie, którego niezrealizowanie oznacza wniesienie sprawy przeciwko danemu państwu do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości<sup>27</sup>.

## 7. PODSUMOWANIE

Powyższa próba pokazania, jak włączanie strategii związanych z równością płci, z zasadą *gender mainstreaming* i szeroko pojętą różnorodnością można połączyć ze społeczną odpowiedzialnością, w tym odpowiedzialnością biznesu, z konieczności nie będzie wystarczająca ani domknięta. Nie możemy bowiem traktować ani odpowiedzialności ani wdrażania teorii genderowych w katego-

---

<sup>26</sup> Informacja ze stron internetowych Komisji Europejskiej: <http://ec.europa.eu/social> oraz raport do pobrania: <http://eur-lex.europa.eu>

<sup>27</sup> Marek Kozłowski, materiały na stronie internetowej Zielonej Linii, <http://zielonalinia.gov.pl>

riach obowiązków *prima facie*. Na poziomie indywidualnym możemy próbować o nich myśleć jako o naszych powinnościach. Na poziomie społecznym jednak, musimy zaakceptować fakt, że zarówno odpowiedzialność jak i równość (w naszym przypadku płci, ale przecież możemy ją dowolnie rozszerzać) są pochodną raczej namysłu i dobrej woli, niż powinności. Jest to refleksja pesymistyczna – bo nie możemy oczekiwać, że wszyscy aktorzy sceny publicznej będą realizować postulaty stojące za ideą odpowiedzialności i równości. Ale także, a być może przede wszystkim, może być ona odczytana optymistycznie. Skoro opisywane tu wartości nie są obligatoryjne, skoro obie można porównać do narzędzia *gender mainstreaming* – bo podobnie jak ono są one „miękkie” i za nieprzestrzeganie ich nie grożą nam żadne sankcje – to wielość przykładów, pokazujących włączanie tak równości jak i odpowiedzialności uświadamia nam, że jesteśmy w korzystnej sytuacji, w której przestrzegamy norm nie ze strachu przed sankcją lecz kierując się zgoła odmiennymi motywacjami. Jakie są motywacje – tak jak we wstępie tekstu, tak i teraz trudno to rozstrzygnąć z całą pewnością – być może działa tu poczucie, że zachowania równościowe i odpowiedzialne bardziej się opłacają w dłuższej perspektywie.

MARTA POKUTYCKA-MĄDRALA

## CSR a Kapitał Społeczny – perspektywa wewnętrzna firmy

---

### 1. WPROWADZENIE

Celem tego artykułu jest odniesienie definicji kapitału społecznego do praktyk odpowiedzialnego biznesu, realizowanych na co dzień w firmach. W opracowaniu skupię się na praktykach odpowiedzialnego biznesu stosowanych w firmie względem pracowników i lokalnych społeczności, które wpływają na pomnażanie kapitału społecznego, w postaci zaufania pracowników do firmy oraz budowania pozytywnych relacji firmy z otoczeniem.

Przedstawię również wewnętrzne rozwiązania stosowane przez firmy, których celem jest budowanie kapitału społecznego wewnątrz organizacji poprzez wzmacnianie sieci wzajemnego zaufania między pracodawcą, a pracownikami, oraz budowaniu relacji samego biznesu i firmy z zewnętrznymi interesariuszami.

Skupię się na trzech wymiarach:

1. *Wymiarze organizacyjnym*, czyli takim, gdzie to firma wpływa na tworzenie pozytywnej atmosfery, wzajemnego zaufania oraz stymuluje pracowników do działania. W tym miejscu opiszę praktyki firm z zakresu dobrowolnego angażowania pracowników, skupiając się między innymi na rozwijającym się coraz aktywniej w Polsce wolontariacie pracowniczym.
2. *Wymiarze indywidualnym*, czyli takim gdzie to pracownicy samodzielnie i oddolnie angażują się w działania społecznie odpowiedzialne, przy aprobacie i pełnym wsparciu firmy.
3. *Partnerstwo lokalnym*, gdzie firmy starają się prowadzić dialog z lokalną społecznością, być blisko ich potrzeb i realizować strategię dobrego sąsiedztwa.

Wszystkie te wymiary spróbuję poprzeć konkretnymi przykładami z różnych firm, funkcjonujących na rynku polskim.

*Kapitał społeczny* to termin z pogranicza ekonomii i socjologii, oznaczający coś co posiada wartość, która opiera się na wzajemnych relacjach społecznych i zaufaniu jednostek. Dzięki kapitałowi społecznemu grupy mogą osiągać więcej korzyści z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia. Termin ten został wprowadzony w sposób systematyczny do literatury socjologicznej w latach siedemdziesiątych XX wieku, przez Pierre'a Bourdieu a następnie rozpowszechniony w przez Jamesa Colemana. Szkołę Colemana reprezentuje przede wszystkim Robert Putnam, który spopularyzował termin w swoich pracach, takich jak m.in.: *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*<sup>1</sup>, poświęconej tradycjom społeczeństwa obywatelskiego we Włoszech. W publikacji tej Putnam podaje następującą definicję kapitału społecznego:

*Kapitał społeczny odnosi się tu do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania: Tak jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło [...] Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której brak jest zaufania [...] We wspólnocie rolników [...], w której rolnikowi inni pomagają ułożyć w stogach siano i gdzie narzędzia są powszechnie pożyczane, kapitał społeczny pozwala każdemu z farmerów na wykonywanie swojej pracy z mniejszym nakładem kapitału fizycznego w formie narzędzi i wyposażenia. Spontaniczna współpraca jest łatwiejsza dzięki społecznemu kapitałowi<sup>2</sup>.*

Innymi słowy, w rozumieniu Putnama, kapitał społeczny oznacza ogół norm, sieci wzajemnego zaufania, lojalności, co przekłada się na wyższą efektywność działania danej grupy. Warto podkreślić, że w tym paradygmacie kapitał społeczny jest niezbędnym elementem społeczeństwa obywatelskiego. Robert Putnam uważał, że we wspólnocie obdarzonej znacznymi zasobami kapitału społecznego żyje się po prostu łatwiej.

Pojęcie kapitału społecznego po spopularyzowaniu go przez Putnama stało się częstym elementem studiów nad pozaekonomicznymi źródłami i uwarunkowaniami rozwoju gospodarczego.

---

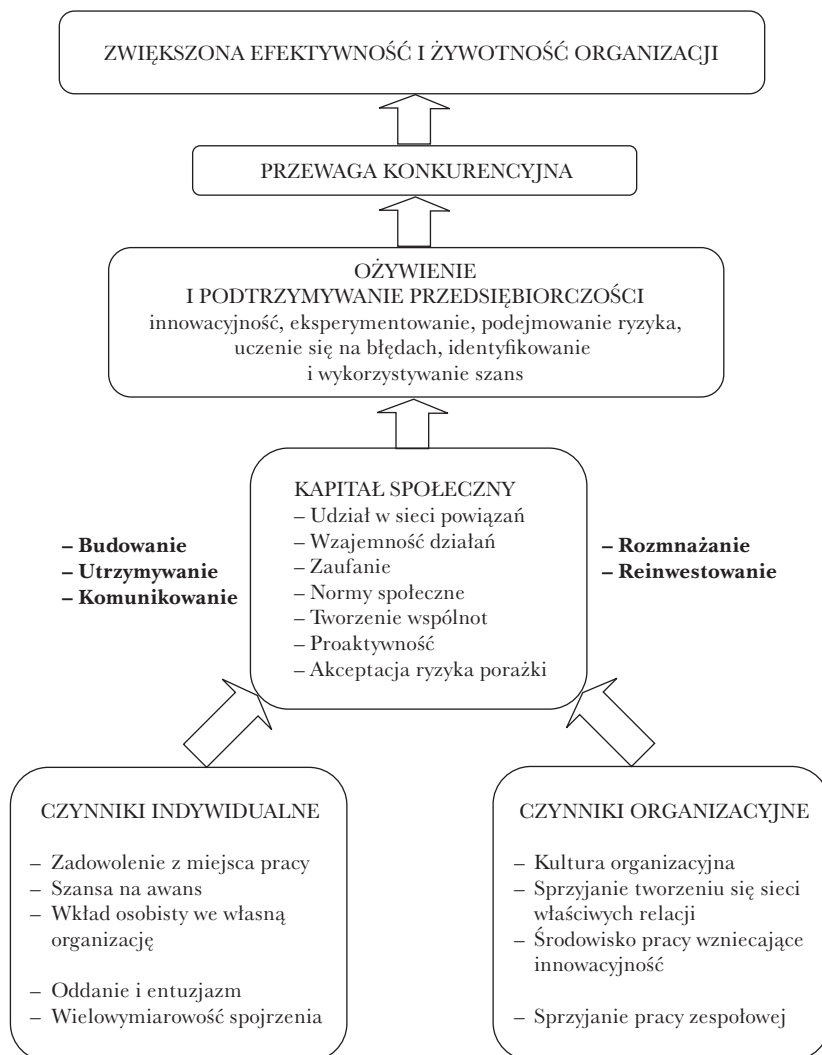
<sup>1</sup> Wydanie polskie 1995 r., wydanie angielskie – *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, 1993 r.

<sup>2</sup> R. Putnam, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak; Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego, 1995, s. 258.

## 2. KAPITAŁ SPOŁECZNY W FIRMACH

W moim artykule wykorzystam definicję kapitału społecznego i jego rozumienie w przedstawieniu praktyk społecznej odpowiedzialności, jakie mają miejsce w biznesie, w celu odpowiedzi na pytanie w jaki sposób przekładają się one na budowanie zaufania społecznego w organizacjach.

### Schemat 1. Rozumienie Kapitału Społecznego w organizacji



Źródło: W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacji*, opracowanie własne autora, materiał w formie referatu z konferencji dostępny tylko w wersji elektronicznej, link: <http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/index.html>

Powyższy schemat obrazuje kapitał społeczny w organizacji i odpowiada na pytanie jak go można postrzegać. Pokazuje w jaki sposób czynniki indywidualne pracownika, jego motywacje, zadowolenie z pracy, możliwość wpływu na życie firmy, jak również czynniki organizacyjne, czyli kultura organizacyjna, stymulująca pracownika do działania, innowacyjności i rozwoju, mogą wpłynąć na budowanie i utrzymywanie, a nawet pomnażanie kapitału społecznego, a co za tym idzie budowanie przewagi konkurencyjnej firmy.

### **3. WYMIAR ORGANIZACYJNY – CSR JAKO INTEGRALNA CZĘŚĆ POLITYKI HR-owej<sup>3</sup> W FIRMACH**

Dziś CSR w Polsce w dużej mierze koncentruje się na budowaniu relacji społecznych i często jest rozumiany jako zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw we wspieranie społeczności lokalnych. Niemniej jednak, coraz więcej firm podchodzi do tej koncepcji bardziej holistycznie, traktując odpowiedzialność biznesu jako budowanie dobrych relacji z kluczowymi interesariuszami firmy, takimi jak: konsumenci, dostawcy, pracownicy, społeczność lokalna oraz środowisko naturalne. To bardziej holistyczne, całościowe i strategiczne podejście do CSR'u widać w coraz częściej wydawanych raportach społecznych firm, które nie są tylko i wyłącznie raportami globalnymi, tłumaczonymi na język polski, ale zaczynają być tworzone przez lokalne oddziały firm, i dotyczą zaangażowania społecznego polskich oddziałów dużych korporacji.

W jaki sposób wewnętrzne rozwiązania stosowane przez firmy, których celem jest budowanie kapitału społecznego wewnątrz organizacji wpływają na budowanie wzajemnego zaufania między pracodawcą, a pracownikami, oraz wzmacnianie relacji samego biznesu i firmy z zewnętrznymi interesariuszami?

Reputacja przedsiębiorstwa, a dokładniej jego renoma, opinie pracowników i otoczenia zewnętrznego, działania promocyjne i sponsoringowe, aktywności w zakresie odpowiedzialnego biznesu, utrzymywanie dobrych relacji z klientami i konsumentami, a także umiejętne zarządzanie potencjalnymi kryzysami to czynniki wpływające na wizerunek przedsiębiorstwa oraz na tak zwaną markę pracodawcy, czyli *Employer Branding*.

Przedsiębiorstwa coraz częściej zabiegają o najlepszych kandydatów i pracowników. Chcąc sobie ułatwić sprawę starają się zbudować jak najlepszy wizerunek pracodawcy. Dzięki temu firma o znanej marce oraz korzystnym

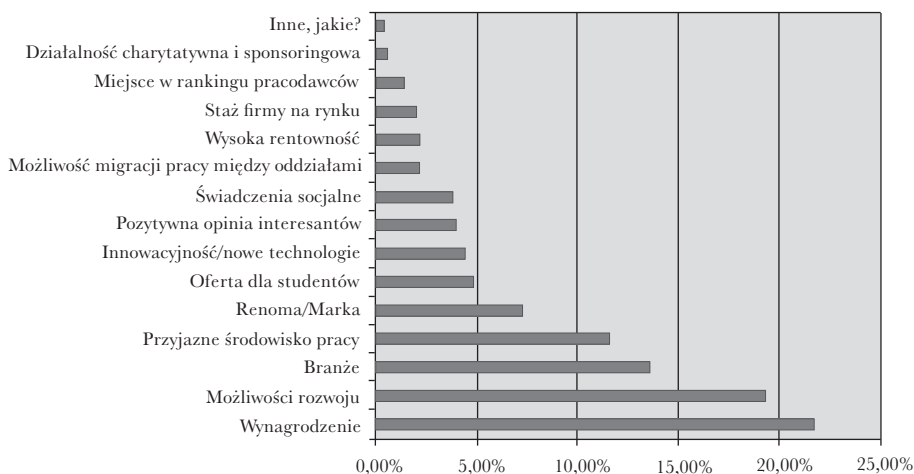
---

<sup>3</sup> HR – *human resources*, czyli w tłumaczeniu na język polski – zarządzanie zasobami ludzkimi.

wizerunku oraz pozytywnej opinii wystawianej przez samych pracowników, ambasadorków firmy, będzie najlepszą promocją miejsca pracy i będzie zawsze przyciągała najbardziej utalentowanych specjalistów. Odpowiedzialność społeczna biznesu, czyli kreowanie pozytywnych relacji z interesariuszami firmy, z konsumentami, klientami, pracownikami, władzami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi, przekłada się ewidentnie na markę pracodawcy i buduje jej wartość.

Badania, przeprowadzone wśród studentów Politechniki Białostockiej oraz Uniwersytetu w Białymstoku<sup>4</sup> wykazały, że o ile działalność charytatywna firmy nie ma znaczenia przy wyborze pracodawcy, o tyle pozytywne środowisko i miejsce pracy jest bardzo istotne i znalazło się na pozycji czwartej, tuż po wynagrodzeniu, możliwościach rozwoju i specyfice branży. Wyniki te świadczą o tym, że warto jest pracodawcom działać etycznie, oraz tworzyć dobrze postrzegane miejsca pracy, po to by przyciągać tych najlepszych, a to od nich przecież zależy w dużej mierze pozycja przedsiębiorstwa na rynku.

### Wykres 1. Czynniki wpływające na wybór pracodawcy w opinii respondentów



Źródło: opracowanie – Anita Murzyn i Robert Matuszewski na podstawie przeprowadzonych badań – artykuł ze strony Forum Odpowiedzialnego Biznesu „CSR a Employer Branding”.

<sup>4</sup> Autor: Anita Murzyn, Robert Matuszewski, studenci Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej artykuł „CSR a Employer Branding”, dostępny w wersji elektronicznej na stronie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Kwestionariusz zawierał 11 pytań zamkniętych, oraz 4 pytań do metryczki. Badanie przeprowadzono w marcu 2009 roku w formie ankiety elektronicznej. Przebadano 131 osób, z czego 69% respondentów to studenci trzeciego i czwartego roku studiów. Większość badanych to studenci kierunków ekonomicznych (36%) oraz technicznych (36%). Pozostali respondenci (28%) studiuje kierunki humanistyczne, medyczne i inne.

Udana i efektywna strategia rozwoju firmy zakłada szukanie nowych rozwiązań w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Strategia budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku wymaga racjonalnych i innowacyjnych inwestycji w ludzi. Nie łatwo jest zbudować taką kulturę organizacyjną firmy, aby ludzie mieli poczucie dumy z przynależności do tej organizacji i aby czuli pełną satysfakcję z pracy.

Okazuje się, że tradycyjne, pozafinansowe sposoby motywacji, takie jak wyjazdy integracyjne, lepszy telefon, czy też laptop są krótkoterminowe. Istotne staje się budowanie poczucia komfortu psychicznego pracownika w organizacji, tworzenie dobrych relacji z pracownikami oraz kreowanie środowiska, w którym pracownik może się realizować. W dzisiejszych czasach jednym z najważniejszych zadań szefa HRu staje się nie tylko zarządzanie zespołem, ale także dostrzeganie indywidualnego pracownika – jego problemów, wewnętrznych potrzeb oraz zainteresowań.

Badania dotyczące percepcji społecznej odpowiedzialności dowodzą, że to czy dana firma jest postrzegana jako odpowiedzialna, w dużej mierze zależy od opinii jaką wystawią jej sami pracownicy. Zaufanie bez którego biznes nie może funkcjonować rozpoczyna się właśnie wewnątrz firmy. Poczucie bezpieczeństwa, dobre warunki pracy, przejrzysta komunikacja, możliwość partycypacji w życiu firmy – to elementy, które coraz częściej są obecne w strategiach przedsiębiorstwa, w dużej mierze także dzięki rozwojowi CSRu.

Wejście działu HR w obszar odpowiedzialności biznesu oznacza, że firma postrzega CSR zdecydowanie szerzej jak tylko budowanie pozytywnego wizerunku, czy też filantropię.

Coraz częściej zespoły HR, poza tradycyjnymi metodami motywacji, kładą nacisk na zaangażowanie społeczne i etyczną kulturę biznesu, co przekłada się na budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej oraz lojalności, jak również buduje wizerunek pracodawcy wewnątrz, a także na zewnątrz organizacji.

### **3.1. Obszar dobrowolnego zaangażowania społecznego pracowników**

Obszar dobrowolnego zaangażowania pracowników w działania społecznie odpowiedzialne stanowi w moim rozumieniu wymiar organizacyjny kapitału społecznego, czyli takiego, gdzie to firma stymuluje pracowników do działania, dając im przestrzeń i możliwości do działania społecznego. Bardzo często zespoły HR współtworzą różnego rodzaju programy identyfikowania potrzeb i zainteresowań pracowników w zakresie zaangażowania społecznego i przekładają je na konkretne inicjatywy, w ramach których pracownicy mogą się



zaangażować, wykorzystując przy tym swoje umiejętności, talenty, jednocześnie pomagając innym oraz rozwijając swoje kompetencje.

Takie programy koncentrują się na:

- Budowaniu zaangażowania pracownika oraz integrowaniu go z firmą poprzez danie mu możliwości na realizowanie się w innym obszarze, jak tylko jego kompetencje zawodowe oraz cele biznesowe firmy.
- Budowaniu odpowiedzialności społecznej firmy, poprzez samych pracowników, którzy nie są jedynie odbiorcami informacji o zaangażowaniu społecznym firmy, ale są także twórcami i ambasadorami CSR'u firmie.

### **3.2. Formy dobrowolnego zaangażowania społecznego pracowników**

Coraz częściej firmy traktują CSR jako istotny element zarządzania zasobami ludzkimi i łączą zaangażowanie społeczne z różnego rodzaju programami rozwoju pracowników, wydarzeniami, projektami, które wpływają na budowę pozytywnej kultury organizacyjnej firmy. Działania takie mają wpływ na zmniejszenie rotacji kadr, oraz sprawiają, że potencjalni pracownicy interesują się firmą i pozytywnie ją postrzegają jako pracodawcę.

#### **3.2.1. Wolontariat pracowniczy**

Wolontariat pracowniczy to dobrowolne i świadome zaangażowanie się pracowników firmy w pracę na rzecz środowisk społecznych, organizacji pozarządowych, potrzebujących pomocy. Aktywność taka dzieje się zawsze przy wsparciu firmy, w której wolontariusze pracują. Wolontariat pracowniczy włącza pracowników w życie społeczności lokalnych, buduje partnerstwo między biznesem, a sektorem pozarządowym, wpływa na umacnianie kultury korporacyjnej oraz przekłada się na pozytywny wizerunek firmy wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Wolontariat pracowniczy rozpoczął swoje funkcjonowanie od mniej więcej początku 2000 roku, na początku bardzo raczkując i będąc traktowanym jako nie do końca zrozumiała forma angażowania pracowników. Prawdziwy *boom* miał miejsce w 2006 roku, gdzie coraz więcej firm zaczęło dostrzegać korzyści płynące z takich programów, i zaczęło aktywnie włączać się w promowanie tej formy aktywności pracowników<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> *Wolontariat pracowniczy – nowa jakość zarządzania zasobami ludzkimi. Program „wolontariat biznesu” w latach 2002–2007”* – publikacja stowarzyszenia Centrum Wolontariatu, s. 6–8.

Powołując się na badania Centrum Wolontariatu, organizacji pozarządowej promującej wolontariat biznesu, w 2002 roku realizowano 2 programy wolontarystyczne, w 2004 roku już 28. W roku 2005 zrealizowano 228 projektów w firmach, a po dwóch latach można było zaobserwować już dwa razy tyle inicjatyw z udziałem pracowników firm. Od 2002 roku systematycznie zwiększała się pula środków przeznaczanych na wolontariat w firmach, by znaczący wzrost zaobserwować w 2006 roku, wtedy został przekroczony pułap 742 tys. złotych, zaś rok później było to już niemal 1,5 mln złotych<sup>6</sup>.

Wolontariat pracowniczy to swoista symbioza korzyści dla firmy, pracownika i organizacji pozarządowej. Pracownicy dzięki takiemu zaangażowaniu stają się bardziej zadowoleni, usatysfakcjonowani możliwością realizacji także poza obszarem zawodowym, a to przecież realna wartość dla pracodawcy. Z punktu widzenia HR, dzięki wolontariatowi miejsce pracy przestaje być tylko biurem, w którym pracownik wykonuje zadania, a staje się miejscem, gdzie pracownik może realizować swoje pasje, rozwijać zainteresowania lub realizować potrzebę altruizmu. Wolontariat uczy także nowych umiejętności przede wszystkim interpersonalnych. Potrafi także rozwijać czasem lepiej niż niejedno szkolenie, jako, że angażuje pracownika bardzo emocjonalnie.

W Polsce można wyróżnić kilka firm, które we wzorcowy sposób realizują program wolontariatu pracowniczego, wyznaczając pewne wzorce i najwyższe standardy w tym obszarze.

Firmy, które realizują program wolontariatu pracowniczego można podzielić na cztery grupy:

1. Firmy promujące indywidualny wolontariat pracowników, dopasowany do ich zainteresowań, talentów i pasji.
2. Firmy promujące zaangażowanie pracowników przy ogólnopolskich programach realizowanych przez firmę.
3. Firmy przekazujące konkretne fundusze na realizację zespołowych autorskich projektów społecznych pracowników.
4. Firmy, które zaczynają realizować Zielony Wolontariat, sprofilowany pod kątem działań na rzecz środowiska naturalnego.

### **3.2.1.1. Wolontariat szyty na miarę – City Handlowy**

Program wolontariatu pracowniczego w City Handlowym powstał w 2005 roku, jako program wpisujący się w długofalową strategię firmy. Program jest koordynowany przez Fundację Kronenberga i umożliwia pracownikom działanie na rzecz społeczności lokalnych przy wsparciu finansowym pracodawcy.

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 14–15.

Program jest skonstruowany tak, by każdy pracownik mógł znaleźć coś dla siebie. Wolontariusze angażują się przede wszystkim w indywidualne projekty, niemniej jednak jest także możliwość angażowania się w działania zespołowe.

Bank zapewnia wolontariuszom wsparcie rzeczowe, finansowe, jak również szkoleniowe, oraz dodatkowe motywatory – pracownik, który przepracuje 50 godzin w ciągu roku na rzecz danej organizacji, ma możliwość przekazania jej dotacji w wysokości 1500 PLN<sup>7</sup>.

### **3.2.1.2. TP. W trosce o Innych**

Program wolontariatu pracowniczego w Telekomunikacji Polskiej jest prowadzony od 2003 roku. Wolontariusze firmy uczestniczą w ogólnopolskich akcjach i programach organizowanych przez Fundację TP, jak również w autorskich projektach wolontariackich. Pracownicy TP uczestniczyli między innymi w działaniach Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, we wsparciu programu „Telefon do Mamy”, w ramach którego na oddziałach dziecięcych w całej Polsce działa ponad tysiąc przyjaznych i kolorowych telefonów, a mali pacjenci dostają bezpłatnie karty telefoniczne. Zadaniem wolontariuszy jest opieka nad wybranymi szpitalem oraz organizacja zajęć dla dzieci, przekazywanie kart oraz monitoring programu w szpitalu. Pracownicy angażują się także w organizację okazjonalnych aktywności, takich jak Mikołajki, Gwiazdka lub pomoc w remoncie niektórych sal<sup>8</sup>.

### **3.2.1.3. Tak. Pomagam. Program firmy Provident oraz Wedel Od Serca. Pomagamy innym**

Program wolontariatu pracowniczego firmy Provident powstał jako odpowiedź na wyraźne zainteresowanie pracowników tym tematem. Firma dwa razy do roku ogłasza konkurs na projekty wolontariackie, spośród których specjalna Rada Programowa, złożona także z ekspertów zewnętrznych dokonuje wyboru najlepszych projektów w oparciu o konkretne kryteria. W każdej edycji programu od 20–30 projektów otrzymuje dofinansowanie.

Podobny program realizuje firma E.Wedel, która 6 lat temu jako jedna z pierwszych wyszła do pracowników z programem wolontariatu, realizowanego na zasadzie konkursu, w którym wygraną były konkretne fundusze na realizację autorskich i dowolnych projektów wolontariatu<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Ibidem, s. 17.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 20–21.

### 3.2.1.4. Zielony wolontariat

Pewnym nowym trendem zaczyna być coraz częściej zielony wolontariat. Obecnie w Polsce coraz więcej mówi się na temat zrównoważonego rozwoju, zmian klimatycznych oraz ochrony środowiska. W środkach masowego przekazu można zaobserwować liczne publikacje na ten temat, jak również coraz więcej organizacji pozarządowych zaczyna prowadzić kampanie poświęcone tej tematyce, wspierane przez osoby znane ze świata mediów i dobrze rozpoznawalne.

Ten temat zaczyna także znajdować swoje miejsce w wolontariacie pracowniczym.

Przykładem jednego z takich programów jest akcja Zielony Czas Pomagania firmy Schenker, specjalizującej się w usługach logistycznych i transportowych.

W 2009 roku firma po raz pierwszy zorganizowała dla pracowników konkurs Zielony Czas Pomagania. Celem konkursu było neutralizowanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, a przy tym edukacja w zakresie działań ekologicznych i promowanie proekologicznych postaw. W ramach przedsięwzięcia wolontariusze zrealizowali 11 ekologicznych inicjatyw.

Rok później w kolejnej edycji „Zielonego Czasu Pomagania” w całej Polsce zrealizowanych zostało 14 projektów, a bezpośredni udział w nich wzięło blisko 200 pracowników. Do projektów przyłączali się również klienci i współpracujący z firmą przewoźnicy i kurierzy. W sumie w ciągu 2 miesięcy zebrano 500 kg śmieci, 1500 kg makulatury, 7 kg plastikowych nakrętek od butelek oraz 36 500 puszek aluminiowych (600 kg). Posadzono blisko 3000 drzew, a także setki krzewów i kwiatów. Pomysły na projekty ekologiczne były bardzo różnorodne, np. w Świekatowie w okolicach Bydgoszczy, pracownicy DB Schenker wzięli udział w akcji zarybiania jeziora 700 sztukami narybku karpia<sup>10</sup>.

### 3.2.1.5. Główne korzyści z wprowadzania wolontariatu w firmach

Korzyści z programów wolontariatu jest bardzo dużo. Można je ująć w dwóch płaszczyznach, wymiarze organizacyjnym i indywidualnym.

Wymiar organizacyjny, ewidentnie przekłada się na atmosferę, zaufanie w organizacji i relacje, co stanowi część kapitału społecznego.

---

<sup>10</sup> Strona internetowa <http://www.schenker.pl/responsiblebusiness/programwolontariatu/pracowniczego/>

Główne korzyści to:

1. Integrowanie zespołów dzięki zaangażowaniu we wspólne projekty społeczne.
2. Budowanie poczucia zaufania w firmie, pracownicy ufają firmie, która działa etycznie i poza generowaniem zysku dzieli się nim z innymi, przy obopólnych korzyściach.
3. Pozytywny wizerunek pracodawcy wewnątrz i na zewnątrz firmy.
4. Wpływ na poziom zadowolenia pracowników, daje im satysfakcję i motywuje do pracy.
5. Przełożenie na poczucie dumy z pracy w firmie odpowiedzialnej społecznie.
6. Tworzy z pracowników prawdziwych ambasadorów firmy.

Wymiar indywidualny natomiast to wszelkie osobiste pobudki pracownika i jego motywacje, które wpływają na to, że pracownik chce brać udział w takich programach. Firma daje mu takie możliwości i wsparcie, co przekłada się także na korzyści i satysfakcję indywidualną.

Główne korzyści dla pracownika to:

1. Sprawdzenie się w nowej roli, zdobycie nowej wiedzy i nabycie cennych umiejętności.
2. Szkolenia z zakresu wolontariatu, które przekładają się na wzrost poziomu kompetencji.
3. Poczucie dumy i satysfakcji z pomocy innym.
4. Budowanie wewnętrznego wizerunku w ramach firmy, docenienie przez przełożonego.

Wracając do definicji kapitału społecznego, wolontariat pracowniczy może skutecznie go podtrzymywać, buduje on bowiem relacje w ramach firmy, tworzy kulturę współdziałania i dzielenia się z innymi.

### **3.3. Projekty społeczne jako element *teambuildingów* i wyjazdów integracyjnych**

Żadne przedsiębiorstwo nie mogłoby funkcjonować bez ludzi i zespołów pracowniczych, które realizują cele firmy i wpływają na pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Dlatego tak wiele uwagi poświęca się temu aby zespoły w organizacji były zmotywowane, świadome swoich celów, oraz przede wszystkim aby były ukierunkowane na współpracę. Coraz więcej firm szkoleniowych prześciga się w pomysłach na to w jaki sposób najlepiej zintegrować zespoły, w jaki sposób je motywować do wspólnej pracy i w jaki sposób przeciwdziałać jakimkolwiek konfliktom. Coraz częściej firmy wybierają wolontariat pra-

cowniczy, jak również projekty społeczne, jako formę integracji zespołu oraz świetnego *teambuildingu*.

### **3.3.1. Przykład z praktyki – projekt społeczny jako element programu integrowania zespołów**

Zespół pracowników jednej z dużych firm ubezpieczeniowych postanowił podjąć wyzwanie i wziąć udział w projekcie społecznym na rzecz Ośrodka Szkolno-Wychowawczego. Pracownicy – wolontariusze malowali pomieszczenia, remontowali plac zabaw, instalowali komputery i szkolili z zakresu nowego oprogramowania. Zadania realizowano w trzech zespołach pod kierunkiem wyłonionych przez zespoły liderów. Całość projektu nadzorował trener, którego celem było przyglądanie się pracy zespołów oraz obserwowanie interakcji w grupach. Podczas tak zwanych „stop klatek” (spotkań zespołów na koniec dnia) trener omawiał z zespołami zadania wykonane przez wolontariuszy w kontekście pracy zespołowej: komunikacji w zespole, współpracy, wzajemnym wspieraniu się oraz przekazywaniu sobie informacji zwrotnej.

Po zakończeniu pracy wolontariusze przyznali, że udział w projekcie przyniósł im wiele korzyści. Po pierwsze mieli oni poczucie uczestniczenia w bardzo pożytecznej akcji na rzecz innych, rozwinęli swoją wrażliwość społeczną, jak również wzmocnili więzi pomiędzy zespołami i w zespole, poznali lepiej swoje silne strony, rozwinęli umiejętności komunikowania się i efektywnej współpracy w całkowicie dla nich nowych warunkach, poza obszarem zawodowym<sup>11</sup>.

Główne korzyści z organizacji *teambuildingów* w formie projektów społecznych:

- integracja zespołu z wykorzystaniem silnych emocji, zupełnie innych jak przy tradycyjnym *teambuildingu*,
- możliwość realizacji celów szkoleniowych z zakresu budowania zespołu przy jednoczesnym wsparciu społeczności lokalnych i przełożeniu tego projektu na konkretne i wymierne korzyści dla innych.

### **3.3.2. Nowa specjalizacja firm szkoleniowych i doradczych**

Duże korzyści z organizacji wydarzeń wewnętrznych w formie projektów społecznych dostrzegły firmy szkoleniowe i firmy doradztwa personalnego.

---

<sup>11</sup> Przykład pochodzi z opracowania Centrum Wolontariatu pod tytułem „Budowanie i Rozwój Zespołu poprzez Wolontariat Pracowniczy” – dokładna nazwa firmy nie została podana w wymienionym przykładzie, Warszawa 2008, s. 21.

Jedną z takich firm, która od wielu lat jest bardzo blisko programów społecznych jest firma Impact, międzynarodowa firma szkoleniową z oddziałem w Polsce. Impact jest globalnym liderem w zakresie rozwoju umiejętności pracowników, niezbędnych do realizacji strategii biznesowej. Od 8 lat część metodologii szkoleniowej firmy stanowią również projekty społeczne, które oprócz rozwijania umiejętności niezbędnych do pracy w biznesie kreują wartość dodaną dla beneficjentów (np. dzieci z domu dziecka, osób z obszaru wykluczenia społecznego, niepełnosprawnych itd.).

W ciągu ostatnich 2 lat, wraz z klientami biznesowymi i partnerami społecznymi, przeprowadzili blisko 200 projektów społecznych, z czego kilkanaście na terenie Polski. Projekty te zazwyczaj stanowią łącznik pomiędzy polityką szkoleniową, a polityką społecznej odpowiedzialności biznesu, będąc jednocześnie niezwykle angażującym i inspirującym doświadczeniem dla ich uczestników.

### 3.3.3. Przykład firmy Cadbury

W 2008 roku firma Cadbury rozpoczęła proces budowy fabryki gum w Skarbimierzu. Przygotowując duże wydarzenie z okazji wmurowania kamienia węgielnego pod nową fabrykę, firma podjęła decyzję o zainicjowaniu działań na rzecz lokalnej społeczności Gminy Skarbimierz w oparciu o wolontariat pracowniczy.

Przed przystąpieniem do projektu firma wspólnie z lokalnymi władzami dokonała przeglądu potrzeb lokalnej społeczności. Główne potrzeby koncentrowały się na stworzeniu placu zabaw w lokalnym parku, jak również poprowadzeniu warsztatów inspirujących dla młodzieży, przygotowującej się do matury z lokalnej szkoły zawodowej.

Firma podjęła decyzję o zaadresowaniu tych potrzeb, niemniej jednak chciała to zrobić w niestandardowy sposób, łącząc potrzeby lokalnych społeczności z możliwością rozwoju nowych kompetencji u pracowników. Aby połączyć cele szkoleniowe z konkretnymi zadaniami, poprosiła o wsparcie zespół trenerów, którzy w oparciu o konkretne potrzeby lokalnych społeczności przygotowali program treningowy dla kadry menedżerskiej.

Zespół menedżerów został podzielony na dwie grupy. Jedna grupa uczestniczyła w projekcie „Magia Potencjału”, projekt dotyczył przeprowadzenia inspirujących warsztatów *coachingowych* dla młodzieży z ostatniej, maturalnej klasy Liceum Ekonomicznego w Brzegu. Druga grupa realizowała projekt „Zaczarowany Ogród” – czyli przeobrażenie lokalnego parku w Skarbimierzu i uczynienie z niego przyjaznego, pełnego zieleni miejsca. Każdy z tych zespołów miał jasno wytyczone cele oraz trenerów, którzy po pierwsze wsparli ich

w przygotowaniu do sesji *coachingowych*, jak również byli obserwatorami ich zachowań w trakcie projektów.

Projekt okazał się dużym sukcesem i przyniósł korzyści obu stronom. Po pierwsze udało się zrealizować projekty społeczne – wójt otrzymał nowy plac zabaw dla dzieci, młodzież z Liceum po raz pierwszy miała możliwość rozmowy z menedżerami z dużych korporacji, po drugie sami menadżerowie stanęli w nowych dla siebie rolach, co było cennym doświadczeniem edukacyjnym i szkoleniowym.

#### **4. WYMIAR INDYWIDUALNY – ODDOLNE INICJATYWY SPOŁECZNE PRACOWNIKÓW**

Pisząc o oddolnych inicjatywach pracowników chciałabym się odnieść do wymiaru indywidualnego, sprzyjającego tworzeniu kapitału społecznego w firmach, czyli takiego, gdzie to motywacje pracowników wpływają na tworzenie pozytywnej kultury pracy oraz inspirują do samodzielnej realizacji projektów społecznych, przy aprobachie firmy. W firmach, które mają mocno rozwiniętą kulturę wspierania aktywności społecznych pracowników, dochodzi do inicjatyw oddolnych pracowników w zakresie wspierania społeczności lokalnych, jak również aktywizowania innych w momencie pojawienia się słusznego celu, który warto wesprzeć. Coraz więcej firm daje swego rodzaju przyzwolenie i przestrzeń na tego typu samodzielne działania pracowników.

Przykładem takich oddolnych działań pracowników jest firma E.Wedel, gdzie pracownicy widząc długofalowe zaangażowanie firmy oraz wiedząc o tym, że jest to cenna wartość, kilka razy w roku samodzielnie, jako liderzy konkretnych projektów, realizują inicjatywy społeczne.

##### **4.1. Dobra Praktyka – firma E.Wedel**

###### **4.1.1. Wewnętrzne licytacje w słusznej sprawie**

Dwa lub trzy razy do roku pracownicy organizują wewnętrzne licytacje na rzecz wybranych przez siebie placówek. Pracownicy pozyskują przedmioty do licytacji z różnych źródeł, od swoich dostawców, klientów, zaprzyjaźnionych organizacji, jak również samodzielnie przygotowują konkretne materiały, które zostają wystawione na aukcji wewnętrznej. Dochód z aukcji jest przeznaczany na wsparcie organizacji, wskazanej przez pracowników.



#### 4.1.2. Biegi w słusznej sprawie

Poza organizacją wewnętrznych licytacji pracownicy dwa razy w roku biorą udział w sztafetach maratońskich, gdzie za każdy pokonany kilometr firma wpłaca fundusze na wybranych cel społeczny. Organizacja całego wydarzenia, przygotowanie się do biegów, zebranie zawodników jest po stronie pracowników. Firma przekazuje natomiast fundusze za każdy pokonany kilometr, na wybraną przez biegaczy organizację. Wszystkie te działania są realizowane samodzielnie przez pracowników, którzy znajdują czas na zorganizowanie takich aktywności oraz ich skoordynowanie i realizację.

Společne inicjatywy oddolne pracowników świadczą o tym, że pracownicy są prawdziwymi ambasadorami firmy i traktują firmę jako miejsce, w którym można realizować się także pozazawodowo. Pracownicy widząc zaangażowanie społeczne firmy, promowanie działań społecznych i etycznych wśród pracowników oraz docenianie zaangażowania i wspieranie pracowników w ich motywacjach w tym obszarze rozpoczęli podejmowanie własnych działań w tym zakresie.

### 5. PARTNERSTWO LOKALNE – BUDOWANIE DOBREGO SĄSIEDZTWA

*Przez długi czas cele ekonomiczne i cele społeczne były postrzegane jako odmienne i nierzadko konkurencyjne wobec siebie. Jest to jednak dychotomia fałszywa, która w warunkach dzisiejszej otwartej konkurencji opartej na wiedzy, reprezentuje spojrzenie coraz bardziej przestarzałe. Przedsiębiorstwa nie funkcjonują w izolacji od otaczających je społeczności. Ich zdolność konkurowania w dużym stopniu zależy od warunków panujących na obszarach w jakich działają<sup>12</sup>.*

Z tymi słowami Michaela Portera i Marka Kramera zgadza się coraz więcej przedsiębiorców, kładąc w swoich działaniach nacisk na budowanie partnerstwa lokalnego, dobre relacje z lokalnymi organizacjami, władzami, jak również budowanie dobrego sąsiedztwa.

Elementy warunkujące funkcjonowanie gospodarki – biznes, społeczeństwo, środowisko są ze sobą połączone w sposób systemowy. Zmiany w jednym obszarze warunkują zmiany w pozostałych. Można zaryzykować stwierdzenie, że to właśnie dzięki rozwojowi koncepcji CSR'u, która na dobre wkro-

---

<sup>12</sup> Zob. M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2003, s. 83.

czyła do firm, przedsiębiorstwa zaczęły inaczej reagować na dialog społeczny i potrzeby społeczne.

Poniżej scharakteryzowano trzy różne programy, dobre praktyki, które pokazują w jaki sposób firmy weszły w dialog ze społecznością lokalną, w jaki sposób budują partnerstwo oraz odpowiadają na lokalne potrzeby.

### **5.1. Klub Dzieci Targówka – praktyka firmy Procter & Gamble**

Firma Procter & Gamble swoją siedzibę główną ma na Targówku w Warszawie. Chcąc być jak najbliżej potrzeb mieszkańców, w szczególności tych najmłodszych od kilku lat realizuje projekt pod nazwą „Klub Dzieci Targówka – Dzielimy się Pasją”, w ramach którego dostarcza dzieciom bezpłatne zajęcia rozwijające ich pasje i talenty. Program jest dedykowany w szczególności tym dzieciom, które mają trudną sytuację materialną i nie mogą korzystać z płatnych zajęć pozalekcyjnych. Projekt opiera się na angażowaniu wolontariuszy firmy, pracowników, którzy na terenie Szkoły Podstawowej na Targówku regularnie prowadzą korepetycje z języka polskiego, angielskiego, matematyki, jak również zajęcia sportowe, taneczne, fotograficzne i informatyczne. Ta inicjatywa nie miałaby miejsca, gdyby nie udane partnerstwo ze szkołami podstawowymi, klubami sportowymi oraz władzami lokalnymi<sup>13</sup>.

### **5.2. Górnośląska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o.**

Górnośląska Spółka Gazownictwa wraz z firmą Vattenfall prowadzi program „Bezpieczny Mieszkaniec”, który ma na celu promocję bezpiecznego użytkowania gazu i energii elektrycznej oraz walkę z jej kradzieżą. Zadaniem akcji jest również uświadomienie wszystkim mieszkańcom, służbom prewencyjnym oraz właścicielom i zarządom budynków zagrożeń wynikających z nielegalnych podłączeń i kradzieży infrastruktury gazowej i elektrycznej. Od 2005 roku w firmie funkcjonuje specjalny dział ds. kontroli i likwidacji nielegalnego poboru paliwa gazowego. W ramach programu został także uruchomiony specjalny całodobowy telefon bezpieczeństwa, pod którym można zgłaszać nielegalne podłączenia do sieci gazowej, podejrzenia kradzieży gazu lub uszkodzenia instalacji.

---

<sup>13</sup> Raport „Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2009”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, marzec 2010.

W ramach akcji edukacyjnej, poza informatorami dla mieszkańców, przeprowadzono także szkolenia dla spółdzielni mieszkaniowych i służb bezpieczeństwa.

Dzięki programowi wzrasta ilość wykrywanych przypadków kradzieży, co przekłada się na bezpieczeństwo mieszkańców oraz wyniki spółki<sup>14</sup>.

### 5.3. Grupa Żywiec

Grupa Żywiec jako jedna z wiodących firm w branży piwowarskiej prowadzi działania promujące odpowiedzialne wzorce konsumpcji alkoholu oraz organizuje projekty dotyczące zagrożeń i skutków nieodpowiedzialnego spożywania alkoholu. Aby dotrzeć precyzyjnie do jak największej liczby odbiorców firma podjęła szereg działań z partnerami społecznymi. Polityka antyalkoholowa Grupy Żywiec to szereg akcji i działań promujących trzeźwość za kierownicą oraz ograniczanie dostępu do alkoholu nieletnim.

Wraz z Prezydentem Miasta Rzeszowa i Komendą Policji w Rzeszowie zorganizowano warsztaty dla ponad 100 sprzedawców i policjantów, którzy zapoznawali się z technikami asertywnej rozmowy z młodzieżą.

Podczas festiwalu Heineken Open'er Festival przeprowadzono kampanię „Ciesz się Heineken – bądź odpowiedzialny”, w ramach której informowano kierowców o skutkach jazdy pod wpływem alkoholu oraz przeszkolono sprzedawców w zakresie odmawiania sprzedaży alkoholu nieletnim. Materiały promujące trzeźwość trafiły do 50 000 kierowców. Ponadto firma zainwestowała w czas radiowy, emitując 1140 spotów radiowych promujących trzeźwość na drodze.

Działania, te zupełnie różne pokazują jak ważne dla firm staje się budowanie partnerstwa społecznego w celu nagłośnienia, czy też rozwiązania pewnego problemu społecznego.

Można sobie zadać pytanie, na ile jest to rzeczywista troska firmy o lokalną społeczność, a na ile działania wizerunkowe, niemniej jednak trzeba przyznać, że niezależnie od pobudek działania te stanowią strategię przynosząc korzyści obu stronom, budując przy tym cenny kapitał społeczny<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Ibidem.

## 6. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

Możliwość współ-definiowania przez pracowników podstawowych zasad odpowiedzialności społecznej firmy i świadomość wpływu codziennej pracy na ich realizację, to czynniki wysoce mobilizujące, które pozytywnie wpływają na poziom zaangażowania. Pracownicy odgrywają ważną rolę w realizacji strategii CSRu i dlatego to od nich firma powinna zaczynać swoje społecznie odpowiedzialne działania. To pracownicy są często najlepszymi i najefektywniejszymi kanałami informacji. Pracownicy powinni wiedzieć o wszystkich działaniach proekologicznych i prospołecznych firmy, ponieważ wtedy mogą mieć istotny wkład w efektywność tych działań.

Efektywna i dobrze zaplanowana komunikacja wewnętrzna aktywności społecznych może wpływać na jeszcze silniejsze budowanie motywacji pracowników dla zaangażowania w pomaganie innym i tworzenie kapitału społecznego firmy. Komunikacja wewnętrzna powinna spełniać przede wszystkim cztery główne funkcje:

- 1) *informacyjną* – informować w klarowny i ciekawy sposób,
- 2) *angażującą* – zachęcającą pracowników do działania i zaangażowania,
- 3) *doceniającą* – motywować i podtrzymywać zaangażowanie pracowników,
- 4) *budującą zainteresowanie tematem* – zaskakiwać i wywoływać entuzjazm.

Trudno sobie wyobrazić organizację jakiegokolwiek przedsięwzięcia skierowanego do pracowników, czy to w formie konkursu, czy też konkretnego programu bez dobrze poprowadzonej kampanii informacyjnej. Pracownicy muszą bowiem wiedzieć na czym polega program, jakie są jego założenia, w jaki sposób mogą się zaangażować. Przy tej funkcji komunikacji istotna jest także forma, czyli to, w jaki sposób zainteresujemy pracowników daną inicjatywą.

Dobrze zaplanowana i przemyślana komunikacja, której celem jest zaangażowanie pracowników, powinna angażować i motywować do działania. Pracownik słuchając, czy też czytając informację, będąc zainteresowany tematem powinien czuć się zmotywowany do działania i czuć płynące korzyści z realizacji danego projektu, zarówno dla siebie, jak i dla innych – odbiorców danego programu. Projektując taką komunikację warto wiedzieć co może zmotywować nasze zespoły i jaka forma w danej organizacji najbardziej się sprawdzi.

Możliwości i form dotarcia do pracowników jest bardzo dużo. Ważny jest natomiast element zainteresowania i zainspirowania pracowników do włączenia się w projekt. Warto mówić również językiem korzyści, zarówno dla samego pracownika, jak i odbiorców jego inicjatywy, czy też projektu. Firmy bardzo często korzystają z takich form i narzędzi jak:

- Intranet,
- gazeta wewnętrzna oraz wewnętrzne *newslettery*,
- plakaty i ulotki,
- spotkania,
- materiały wizualne.

Niezwykle istotną rolę pełni komunikacja wewnętrzna w aspekcie docenienia pracownika, czy też zespołów za zrealizowane projekty społeczne. To w jaki sposób zespoły, czy też wolontariusze zostaną docenieni przez swoich szefów, oraz przez organizację będzie wpływało na dalszy rozwój programu. To również bardzo ważny moment na przedstawienie korzyści z realizowanych inicjatyw, czy też zaangażowania w program innym pracownikom, sceptycznie nastawionym do takich inicjatyw. Przedstawienie wolontariuszy podczas istotnych spotkań, materiały zdjęciowe i filmowe z projektów to bardzo istotna forma informowania o zakończonych programach. Często zdarza się tak, że takie osoby pełnią również funkcję swego rodzaju mentorów dla kolejnych grup, które chciałyby się zaangażować w program w kolejnym roku. Warto takie osoby doceniać i pokazywać je w organizacji, aczkolwiek musimy zawsze pamiętać, że powinno to mieć miejsce tylko i wyłącznie za przyzwoleniem pracownika. Nie każdego może to bowiem motywować do działania.

Obecnie jesteśmy zasypywani różnego rodzaju przekazami. Dlatego niezwykle istotna jest barwna i ciekawa forma mówienia o wolontariacie i zaangażowaniu społecznym. Nie mogą to być nudne i naukowe teksty, a raczej materiały pokazujące możliwości, jakie otwiera przed nami dany projekt. Planując komunikację wewnętrzną należy pamiętać, że największą rolę pełni wewnętrzny „marketing szeptany”, kiedy to pracownicy dzielą się między sobą przeżyciami z projektów. Jeśli są zadowoleni i czują satysfakcję i chętnie dzielą się swoimi przeżyciami z innymi, nasza komunikacja wewnętrzna zyskuje dodatkową wiarygodność w oczach odbiorców.

## 7. PODSUMOWANIE

Liczne przykłady przytaczane w tym artykule jasno wskazują, że odpowiedzialność przedsiębiorstw to efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym oraz poziomie wewnętrznym firmy przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie do kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego. To wszystko stanowi istotny element kapitału społecznego, ciężko bowiem wyobrazić sobie

dobre relacje z interesariuszami firmy, bez wzajemnego zaufania, współpracy, oraz prowadzonego na bieżąco dialogu.

Wpisanie CSR-u, jako elementu strategii oraz kultury organizacyjnej firmy ma bezpośrednie przełożenie na to, w jaki sposób firma i pracodawca jest postrzegany wewnętrznie, przez samych pracowników – ambassadorów firmy, jak również przez otoczenie zewnętrzne. Tak to opisuje jeden z dyrektorów firmy Stell:

*W mojej opinii przedsiębiorstwami przyszłości będą te, które będą potrafiły zintegrować wartości firmy z osobistymi wartościami pracowników. Najlepsi bowiem ludzie chcą pracować dla organizacji, które przyczyniają się rozwojowi społecznego, cieszą się zaufaniem, dzielą wartości pracowników, jak również chcą angażować się w takie działania, które mają znaczenie<sup>16</sup>.*

Firma, która myśli o pracownikach, lokalnej społeczności oraz etycznie odnosi się do klientów i konsumentów, jak również szanuje środowisko, w którym działa, buduje zaufanie społeczne, wzmacnia swoją renomę i reputację, co przekłada się na dojrzałość biznesu, a co za tym idzie konkurencyjność przedsiębiorstwa.

---

<sup>16</sup> Wypowiedź Jeroena van der Veer'a, cytat ze strony internetowej <http://www.interpraxis.com/quotes.htm>

ANNA DARIA NOWICKA

# Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu a zdrowie

---

## 1. WPROWADZENIE

Z jednej strony zdrowie jest jednym z obszarów, w których najczęściej podejmowane są działania w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Z drugiej strony problematyka zdrowotna jest jednym z najbardziej trudnych i kontrowersyjnych aspektów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – zwłaszcza w przypadku koncernów farmaceutycznych. To szeroko rozumiane wspieranie zdrowia może przybierać różne formy: finansowanie badań medycznych, zakup sprzętu i leków, stypendia dla studentów i młodych naukowców, wprowadzanie przez firmy (niekoniecznie farmaceutyczne) rozwiązań, które podnoszą komfort leczenia lub życia osób chorych i niepełnosprawnych (np. telemedycyna), finansowanie badań profilaktycznych, kampanii społecznych związanych ze zdrowiem, a nawet finansowanie leczenia konkretnych osób. Także organizowanie bezpłatnych konferencji i szkoleń (lub opłacenie udziału w płatnych) związanych z szeroko rozumianym zdrowiem stanowi wymierne wsparcie. Podobnie jak finansowanie remontów szpitali i przychodni. Polski budżet państwa nie byłby w stanie sfinansować wszystkich powyższych działań.

Firmy mogą realizować działania prospołeczne zarówno poprzez własne działy marketingu, Public Relations, CSR, jak i poprzez założenie swojej fundacji korporacyjnej. W tym tekście przedstawiono przykłady projektów zrealizowanych w obu strukturach.

Jednym z obszarów, w których działalność prospołeczna objawia się najczęściej, jest szeroko rozumiana problematyka zdrowotna. Zarówno Ustawa o fundacjach jak i Ustawa o Organizacjach Pożytku Publicznego i Wolontariacie wymieniają „zdrowie” jako obszar działania właściwy podmiotom trzeciego sektora. Skoro więc trzeci sektor w znacznej mierze zajmuje się szeroko pojętym zdrowiem, automatycznie także znaczna część działań Społecznej Odpowiedzialności Biznesu będzie związana z tą problematyką. Współpraca

może polegać na przekazywaniu pieniędzy na ich działania w formie grantów, jak i na czynnym włączaniu się przez firmy w działania NGO (organizacji pozarządowych) lub wręcz samodzielnym inicjowaniu działań przez firmy i szukaniu partnerów w trzecim sektorze, w mediach a nawet po stronie państwa (zarówno na poziomie samorządowym, jaki i ministerstw). Oddzielne zagadnienie stanowią projekty Społecznej Odpowiedzialności Biznesu związane z dbaniem o zdrowie pracowników – oczywiście te, które wykraczają poza ustawowe obowiązki pracodawcy.

Kwestia „Zdrowie a Społeczna Odpowiedzialność Biznesu” zostanie przedstawiona poprzez analizę kilku jej aspektów:

1. Działania CSR firm farmaceutycznych związane ze zdrowiem.
2. Działania CSR dotyczące zdrowia realizowane przez firmy nie związane z branżą farmaceutyczną.
3. Kwestie etyczne.
4. Działania prozdrowotne skierowane wobec własnych pracowników.

Szczegółowe przedstawienie wszystkich aspektów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w obszarze zdrowia zajęłoby wiele stron. Niemal każda firma wdrażająca choćby tylko elementy społecznej odpowiedzialności realizuje lub wspiera projekty prozdrowotne. Także kwestie etyczne pozostają nierozstrzygnięte, ale tym bardziej powinniśmy o nich dyskutować oraz „patrzeć na ręce” koncernom farmaceutycznym zarówno jako pacjenci, jak i przedstawiciele pierwszego oraz trzeciego sektora. Również pracownicy i pracodawcy powinni być świadomi praw i obowiązków dotyczących ochrony zdrowia w miejscu pracy oraz wiedzieć, jakie dodatkowe działania można w tej kwestii podejmować.

W tym rozdziale przedstawione zostaną zarówno dobre praktyki Społecznej Odpowiedzialności Biznesu z obszaru zdrowia, jak i przykłady działań etycznie kontrowersyjnych.

Zacznijmy od zastanowienia się nad tym, czym jest „zdrowie”. Definicja zdrowia przyjęta przez Światową Organizację Zdrowia (*World Health Organization* – WHO) jest następująca: *zdrowie to nie tylko całkowity brak choroby, czy kalectwa, ale także stan pełnego, fizycznego, umysłowego i społecznego dobrostanu (dobrego samopoczucia)*. Ta definicja jest kluczowa dla analizowanego tematu. Po pierwsze już dawno odeszliśmy od postrzegania choroby jako kary za grzechy, którą należy pokornie przyjąć i cierpieć w milczeniu (choć w przypadku AIDS niektóre środowiska skrajnie religijne próbowały przedstawiać tą chorobę jako karę od Boga za rozwiązłość lub homoseksualizm). Nie traktujemy też choroby i cierpienia jako stanu, który jest naturalny dla człowieka. Przeciwnie – obecnie uważamy, że choroba jest stanem, z którym trzeba walczyć korzystając z osiągnięć współczesnej medycyny.



Po drugie ta definicja jest bardzo ważna i postępową, ponieważ oznacza, że zdrowie jest nie tylko „brakiem choroby”, ale czymś więcej – dobrostanem, czyli dobrym samopoczuciem. Sam brak choroby to obecnie jeszcze za mało, aby mówić o pełni zdrowia. Definicja WHO oznacza również, że dbając o zdrowie powinniśmy się koncentrować nie tylko na leczeniu już powstałych chorób, ale także na prewencji, czyli zapobieganiu chorobom. O ile leczenie polega na tym, że lekarz diagnozuje chorobę, przepisuje kurację, zaś jedynym obowiązkiem pacjenta jest wypełnianie jego zaleceń i przyjmowanie leków, to profilaktyka oznacza, że pacjent ponosi odpowiedzialność za swoje zdrowie, gdyż musi o nie dbać zanim zachoruje. Obejmuje to stosowanie odpowiedniej diety, uprawianie sportu, rezygnację z różnego typu używek (np. papierosów, narkotyków, nadmiaru alkoholu). Przy tym ujęciu niezwykle ważne jest też nasze odpowiednie podejście do życia, pozytywne nastawienie, nieuleganie stresowi. Wiele kampanii prozdrowotnych koncentruje się właśnie na zachęcaniu do zmiany stylu życia, a nie na leczeniu.

Tematyka ochrony zdrowia pojawia się w kilku miejscach Konstytucji PR. Podkreślamy ten fakt, gdyż jakiegokolwiek inne akty prawne lub kodeksy etyczne nie mogą być niezgodne z Ustawą Zasadniczą. Artykuł 68. Konstytucji gwarantuje, że:

1. *Obywatelom, niezależnie od ich sytuacji materialnej, władze publiczne zapewniają równy dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych.*
2. *Władze publiczne są obowiązane do zapewnienia szczególnej opieki zdrowotnej dzieciom, kobietom ciężarnym, osobom niepełnosprawnym i osobom w podeszłym wieku.*
3. *Władze publiczne są obowiązane do zwalczania chorób epidemicznych i zapobiegania negatywnym dla zdrowia skutkom degradacji środowiska.*
4. *Władze publiczne popierają rozwój kultury fizycznej, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży.*

Także w Kodeksie Etyki Lekarskiej, Ustawie o Prawach Pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta, czy Karcie Praw Pacjenta znajdują się zapisy mające wpływ na branżę farmaceutyczną (np. prawo pacjenta do informacji na temat jego zdrowia, proponowanych terapii i ich możliwych skutków). Ustawa Prawo Farmaceutyczne reguluje m.in. reklamę produktów leczniczych. Kwestie związane z marketingiem oraz współpracą firm farmaceutycznych z innymi podmiotami są regulowane również branżowymi kodeksami dobrych praktyk, takim jak:

1. Kodeks Farmaceutycznej Etyki Marketingowej Leków Wydawanych Wyłącznie z Przepisu Lekarza sygnowany przez Izbę Gospodarczą „Farmacja Polska”, Polską Izbę Przemysłu Farmaceutycznego i Wyrobów Medycznych „POLFARMED” oraz Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego.

2. Kodeks Dobrych Praktyk Marketingowych Przemysłu Farmaceutycznego, Współpracy z Przedstawicielami Ochrony Zdrowia i Organizacjami Pacjentów sygnowany przez Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA.

O powyższych kodeksach wspominamy tu jedynie, aby pokazać, że kwestie związane z medycyną i zdrowiem są niezwykle skomplikowane i pełne dylematów etycznych, a zatem zarówno państwo, jak i sama branża starają się stworzyć ramy prawne i dobre praktyki regulujące tą sferę.

## **2. DZIAŁANIA W RAMACH SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU FIRM FARMACEUTYCZNYCH ZWIĄZANE ZE ZDROWIEM**

Koncerny farmaceutyczne doskonale zdają sobie sprawę, że kreowanie wizerunku jako firm społecznie odpowiedzialnych jest w ich przypadku jeszcze ważniejsze niż dla innych branż. Dzieje się tak z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze mają one ograniczone możliwości reklamy i promocji swoich produktów. Niezwykle ważne staje się więc budowanie wizerunku i zaufania do firmy poprzez działania Public Relations oraz Społeczną Odpowiedzialność Biznesu. Po drugie ich działaniu towarzyszy wiele kontrowersji i nieufności – firmy te zarabiają przecież, gdy ludzie chorują. Nieustanny i w zasadzie nierozstrzygalny spór o to, czy CSR to tylko Public Relations, w przypadku firm farmaceutycznych nabiera szczególnie kontrowersyjnego wymiaru. Dlatego trudniej nam – jako potencjalnym pacjentom – wierzyć w dobre intencje tych firm. Tym ważniejsze więc jest prowadzenie przez firmy farmaceutyczne działań Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – i to nie tylko w obszarze zdrowia.

### **2.1. Przykłady dobrych praktyk Społecznej Odpowiedzialności Biznesu z obszaru zdrowia**

O tym, jak ważne dla firm farmaceutycznych jest wdrażanie praktyk Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, świadczy fakt, iż na 38 przedsiębiorstwach będących partnerami strategicznymi Forum Odpowiedzialnego Biznesu (organizacji, która od kilku lat działa na rzecz propagowania CSR w Polsce), aż 4 (czyli 10%) to firmy farmaceutyczne: GlaxoSmith Kline Pharmaceuticals Sp. z o.o., Janssen-Cilag Polska Sp. z o.o., Bayer Polska Sp. z o.o., Servier Polska Sp. z o.o. Wszystkie te firmy od lat prowadzą bardzo ważne społecznie i ciekawe projekty CSR – także związane ze zdrowiem. Przedstawione zostaną w skróconej wersji najważniejsze dobre praktyki.

### 2.1.1. GlaxoSmithKline (GSK)

W Poznaniu i Krakowie działają Centra Naukowo-Społeczne GSK, w których prowadzone są dziesiątki szkoleń specjalistycznych dla personelu medycznego i warsztatów edukacyjnych dla społeczności lokalnej. Centrum zorganizowało m.in.: „Lato z GSK” – akcję adresowaną do dzieci, które spędzają lato w mieście; warsztaty dla nauczycieli gimnazjów dotyczące profilaktyki zagrożeń takich jak np. narkotyki; warsztaty pamięci dla seniorów; warsztaty z udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej. Centra współpracują z lokalnymi organizacjami pozarządowymi, władzami lokalnymi i organizacjami pacjentów.

GSK prowadzi też kampanie edukacyjne, których celem jest zachęcanie Polaków do dbania o swoje zdrowie, np. wykonując badania okresowe. Oto niektóre elementy z kampanii:

- „Żółty Tydzień”, której celem jest edukacja na temat profilaktyki wirusowych zapaleń wątroby typu A i B. Akcja przyczyniła się do znacznego spadku zachorowalności na WZW typu B. W ciągu kilkunastu lat zachorowalność w Polsce spadła o 80%. Akcja została nagrodzona tytułem „Dobrych Praktyk” w wyrównywaniu nierówności w zdrowiu;
- „STOP rakowi szyjki macicy”, której celem jest stworzenie koalicji na rzecz profilaktyki tego raka, który zabija 5 Polek dziennie;
- „Mamo, masz wybór”, której celem jest edukacja rodziców na temat szczepień dla niemowląt;
- „Przejmij kontrolę – Wygraj z Astmą”, której celem jest edukowanie chorych na astmę i ich bliskich. W ramach programu cyklicznie wydawany jest biuletyn informacyjny, organizowane są spotkania edukacyjne z ekspertami, obozy rehabilitacyjne dla dzieci i młodzieży. Akcje te mają pokazać, że chory na astmę może prowadzić normalne, aktywne życie dzięki odpowiedniemu leczeniu;
- GSK wspiera również w działaniach organizacje pacjentów. W ramach międzynarodowego programu „Positive Action” od kilkunastu lat współpracuje z organizacjami działającymi na rzecz osób zakażonych wirusem HIV, wspierając ich w działalności edukacyjnej na temat sposobów zapobiegania zakażeniom HIV/AIDS.

### 2.1.2. Janssen-Cilag Polska

Janssen-Cilag Polska również prowadzi wiele akcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, także tych skierowanych głównie do dzieci oraz osób chorych lub niepełnosprawnych. Firma długofalowo współpracuje z Funda-

cją „Wspólna droga”. Pracownicy przekazują comiesięczne składki na rzecz tej Fundacji, a Janssen-Cilag podwaja zadeklarowane przez pracowników kwoty wpłatami z własnego budżetu. Pieniądze te zostały przekazane m.in. dla dzieci ze Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego dla Dzieci Słabowidzących i Niewidomych w Bydgoszczy, Stowarzyszenia na Rzecz Dzieci i Młodzieży Niepełnosprawnej „Szansa” ze Stalowej Woli oraz Krajowego Towarzystwa Autyzmu z Białegostoku. Janssen-Cilag Polska wsparła także budowę nowego Oddziału Transplantacji Szpiku Kliniki Onkologii, Hematologii i Transplantologii Pediatricznej Akademii Medycznej w Poznaniu. Za projekt ten, w roku 2004 firma Janssen-Cilag Polska, wraz ze Stowarzyszeniem Wspierania Rozwoju Transplantacji Szpiku u Dzieci, została nagrodzona statuetką oraz tytułem „Lidera Roku 2004 w Ochronie Zdrowia” w kategorii „Działalność Charytatywna”.

### 2.1.3. Servier Polska

Servier Polska koncentruje swoje działania Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na edukacji zarówno środowiska medycznego, jak i pacjentów. Dla środowiska medycznego firma organizuje konferencje, sympozja oraz warsztaty dla lekarzy i farmaceutów. Ponadto z grantów naukowych finansuje publikacje medyczne (w tym czasopisma naukowe), które są skierowane zarówno do specjalistów, jak i lekarzy pierwszego kontaktu. Cenne informacje lekarze i farmaceuci mogą znaleźć w Medycznym Serwisie Internetowym. Zawiera on omówienia najważniejszych artykułów publikowanych w renomowanych polskich i światowych periodykach. Jest dostępny na portalu [www.servier.pl](http://www.servier.pl). Ponadto do 17 000 zarejestrowanych użytkowników wysyłany jest pocztą elektroniczną biuletyn naukowy „Vademecum” opisujący postępy światowej medycyny. Z myślą o edukacji zdrowotnej pacjentów oraz umożliwieniu im badań diagnostycznych firma prowadzi ogólnopolskie akcje pod nazwą „Servier w trosce o Twoje Zdrowie”. Celem tego projektu jest dostarczanie wiedzy na temat schorzeń stanowiących istotny problem społeczny. Akcje mówią zarówno o profilaktyce, jak i o tym, jak praktycznie radzić sobie z różnymi chorobami przewlekłymi, aby w jak najmniejszym stopniu wpływały one na nasze aktywne życie. W ramach projektu zrealizowano akcje: „Servier dla serca”, „Servier – przyjaciel w cukrzycy”, „Servier w trosce o żyły” oraz realizowaną wspólnie z Fundacją ITAKA kampanię społeczną „Forum Przeciw Depresji”. Łącznie w ramach dotychczasowych akcji „Servier w trosce o Twoje zdrowie” przebadano ponad 50 000 osób. Servier wspólnie z Polskim Towarzystwem Nadciśnienia Tętnicznego realizuje ogólnopolski program profilaktyczno-diagnostyczny „Zmierz ciśnienie, oceń ryzyko”. Celem prowadzo-

nego w 600 ośrodkach programu jest edukacja pacjentów z podwyższonymi wartościami ciśnienia tętniczego w zakresie zagrożeń, jakie wynikają z choroby nadciśnieniowej. Do końca sierpnia 2008 roku programem zostało objętych 190 000 osób.

Oczywiście nie tylko koncerny farmaceutyczne należące do Forum Odpowiedzialnego Biznesu realizują ważne społecznie projekty. Także pozostałe firmy prowadzą działania CSR.

### **3. FUNDACJE KORPORACYJNE A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU**

Fundacje korporacyjne to fundacje, które zostały powołane przez firmy. Autorzy „Raportu z badań fundacji korporacyjnych w Polsce” przygotowanego dla Forum Darczyńców podkreślają, że o ile w krajach zachodnich wiele fundacji jest powoływanych przez firmy farmaceutyczne, to w Polsce firmy farmaceutyczne się do tego nie kwapią. Autorzy Raportu nie dotarli do żadnej takiej fundacji, jednak obecnie znaleźliśmy dwie – Fundację na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny założoną przez polską firmę Polpharma SA oraz Fundację Hasco Lek założoną w lutym 2006 roku przez firmy Hasco-Lek S.A., Hasco-Lek Dystrybucja sp. z o.o. oraz ich pracowników. Przedsiębiorstwo Produkcji Farmaceutycznej Hasco-Lek S.A. powstało w 1984 roku we Wrocławiu. Jest dynamicznie rozwijającą się firmą branży farmaceutycznej z wyłącznie polskim kapitałem. Wśród darczyńców tej fundacji jest m.in. PZU Życie S.A. Warszawa O/Wrocław, Bank Poczty S.A., Mostostal Warszawa S.A. oraz kilka mniejszych firm. Nie jest więc to fundacja finansowana w 100% przez firmę – założyciela i działa na małą skalę. Fundacja Hasco-Lek organizuje otwarty konkurs na prace doktorskie i magisterskie, których tematyka koncentruje się na nowych odkryciach i innowacjach, mogących znaleźć zastosowanie w przemyśle farmaceutycznym i przemysłach pokrewnych.

Fundacja Na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny jest jedyną dużą fundacją korporacyjną w Polsce założoną przez firmę farmaceutyczną. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, iż fundację tą w 2001 roku założyła Polpharma (przekazując kapitał założycielski w wysokości 4 mln zł) – w całości polska firma farmaceutyczna założona w 1935 roku przez aptekarza Kurta Boskampa w Starogardzie Gdańskim pod nazwą Polska Fabryka Chemiczno-Farmaceutyczna. Fundacja powstała z osobistej inicjatywy Jerzego Staraka, jednego z najbogatszych Polaków, do którego pośrednio należy Polpharma. Założenie własnej fundacji było konsekwencją

wcześniejszego zaangażowania się Polpharmy w Społeczną Odpowiedzialność Biznesu. *Strategia Polpharmy opiera się na idei zrównoważonego rozwoju. Oznacza to, że firma prowadzi i planuje działania, uwzględniające nie tylko efekty ekonomiczne, ale również czynniki społeczne i ekologiczne. Poczucie odpowiedzialności społecznej stanowi wyznacznik filozofii zarządzania i podejmowania decyzji w Polpharmie. Firma kieruje się hasłem „Ludzie pomagają Ludziom” i podejmuje szereg przedsięwzięć mających na celu dobro ogółu. Są to między innymi działania na rzecz edukacji i profilaktyki zdrowotnej, skierowane bezpośrednio do pacjentów. Polpharma prowadzi ogólnopolskie programy, których celem jest ułatwienie pacjentom dostępu do nowoczesnej diagnostyki oraz edukacja w zakresie profilaktyki i skutecznej terapii najczęściej występujących chorób. Firma bierze również udział w akcjach prozdrowotnych, takich jak Światowy Dzień Serca czy Światowy Dzień Osteoporozy. Działania Polpharmy na rzecz rozwoju kardiologii w Polsce zostały wyróżnione trzykrotnie nagrodami Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego „Przyjaciel Polskiej Kardiologii” i dwukrotnie – „Partner Polskiej Kardiologii”<sup>1</sup>.*

**Tabela 1. Obszary działalności fundacji korporacyjnych (wszystkich branż)**

Edukacja	72%
Ochrona zdrowia	59%
Pomoc społeczna i usługi socjalne	59%
Nauka	38%
Rynek pracy, aktywizacja zawodowa	34%
Kultura i sztuka	34%
Rozwój lokalny	31%
Wspieranie inicjatyw obywatelskich	24%
Pomoc humanitarna	21%
Sport i rekreacja	21%
Inne	17%
Ekologia i ochrona środowiska	10%

Źródło: Fundacje Korporacyjne w Polsce – Raport z Badań, Forum Darczyńców, 2008, s. 61.

Jednak odpowiedzialność społeczna Polpharmy przejawia się poprzez działania w różnych obszarach<sup>2</sup> – nie tylko w dziedzinie zdrowia, ale także poprzez:

<sup>1</sup> Broszura Fundacji Na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny, s. 4.

<sup>2</sup> [www.polpharma.pl](http://www.polpharma.pl)

- oferowanie bezpiecznych produktów,
- rzetelność i solidność w kontaktach z klientami i dostawcami,
- system wartości firmowych na podstawie zasad etyki,
- dobre warunki zatrudnienia oraz uczciwą i partnerską politykę personalną,
- dbałość o środowisko naturalne,
- zaangażowanie w rozwój nauki i wspieranie środowisk studenckich,
- wspieranie przedsięwzięć społecznych, edukacyjnych i charytatywnych,
- mecenat kultury i sponsorowanie sportu,
- budowanie trwałych relacji ze społecznością lokalną.

Widać więc wyraźnie, że Polpharma – tak jak większość firm działających zgodnie z filozofią Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – nie angażuje się wyłącznie w działania z jednej dziedziny, lecz wspiera różne obszary – od ochrony środowiska naturalnego, poprzez edukację, działania charytatywne po kulturę i sport. Natomiast Fundacja Na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny (założona przez Polpharmę) – jak sama nazwa wskazuje – skoncentrowała się wyłącznie na wspieraniu farmacji i medycyny. Założenie przez firmę fundacji nie oznacza, że firma wszystkie swoje działania prospołeczne zacznie prowadzić wyłącznie przez fundację. Jak pokazuje Raport *Fundacje Korporacyjne w Polsce* przygotowany dla Forum Darczyńców, praktykowane są zarówno takie rozwiązania, że fundacja zajmuje się wyłącznie jedną dziedziną (np. zdrowiem), a pozostałe obszary wspierane są bezpośrednio przez firmę, jak i rozwiązania odwrotne.

Działania podejmowane przez Fundację na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny obejmują równocześnie kilka wiodących projektów:

- przyznawanie w drodze konkursu grantów na projekty badawcze (od 2002 roku). Rocznie jest to kwota ok. 2 mln zł, która jest dzielona zwykle między 3–4 zespoły. Do 2009 roku odbyło się 8 edycji konkursu, do którego zgłoszono blisko 350 prac, z których 51 otrzymało granty,
- przyznawanie stypendiów dla młodych naukowców, uczestników studiów doktoranckich uczelni medycznych i Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego (każde o wartości 10 tys. zł). Obecnie jest to 10 stypendiów przyznawanych co 2 lata,
- fundowanie corocznej nagrody 5 tys. zł za najlepszą pracę magisterską na wydziałach farmaceutycznych (w ramach konkursu, który od ponad 40 lat organizuje Polskie Towarzystwo Farmaceutyczne),
- wspieranie kół naukowych na uczelniach medycznych,
- wydawanie bezpłatnych broszur dla lekarzy.



Ciekawym projektem było zlecenie w 2009 roku dla agencji badawczej Pentor przeprowadzenia badań jakościowych i ilościowych, których celem było poszukiwanie odpowiedzi na pytania, jak się leczą Polacy, dlaczego nie stosują się do zaleceń lekarskich oraz jak można pomóc pacjentom leczyć się skuteczniej. Wyniki badań zostały opracowane i wydane w formie Raportu *Polskiego Pacjenta Portret Własny* oraz przekazane lekarzom, pielęgniarkom, studentom medycyny i dziennikarzom. Prof. Zbigniew Gaciong – przewodniczący Rady Naukowej Fundacji Na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny podkreśla: *pod względem wydatków na rzecz nauki plasujemy się w naszym kraju na trzecim miejscu, po Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej*<sup>3</sup>. Fundacja 100% funduszy otrzymuje od Polpharmy. Od 2001 do 2009 roku Polpharma przekazała swojej Fundacji 15 mln złotych<sup>4</sup>. Granty przyznawane przez Fundację w ramach konkursu sięgają nawet 500 tys. zł na projekt. Widać więc, że są to spore pieniądze, bez których te projekty nie zostałyby zrealizowane, gdyż nie udało się otrzymać tych funduszy z budżetu państwa. Opisujemy tak dokładnie tę Fundację, aby pokazać, jakie efekty może dać działanie jednej tylko firmy. Otwartym pozostaje pytanie, dlaczego inne koncerny farmaceutyczne, choć przekazują pieniądze na działania prospołeczne (zwłaszcza w obszarze zdrowia), nie zdecydowały się na założenie w Polsce swoich fundacji, choć jest to dość powszechna praktyka za zachodzie Europy.

Niemal każda firma farmaceutyczna angażuje się w działania Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Filie koncernów zachodnich społeczną odpowiedzialność mają wpisaną w całościową strategię firmy, łatwiej więc było ich polskim oddziałom wdrażać CSR u siebie. Jednak także firmy w całości polskie (jak Polpharma) przez lata wypracowały swoje własne strategie CSR i autorskie projekty. Dla branży farmaceutycznej, wokół której zawsze jest wiele kontrowersji i obaw, kreowanie wizerunku jako firm społecznie odpowiedzialnych, przestrzegających standardów etycznych oraz nie kierujących się jedynie zyskiem finansowym jest koniecznością. Działania te przynoszą konkretny zysk społeczny – nie tylko w obszarze zdrowia. Trzeba też pamiętać, że w projektach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu koncerny farmaceutyczne przekazują nie tylko pieniądze i dary rzeczowe, ale także swoją wiedzę i doświadczenie. Edukują zarówno środowisko medyczne, jak i pacjentów.

<sup>3</sup> Broszura Fundacji na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny, s. 11.

<sup>4</sup> Dane przytoczone za *Raportem Rocznym Fundacji na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny* za 2009 r.



#### **4. DZIAŁANIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU DOTYCZĄCE ZDROWIA REALIZOWANE PRZEZ FIRMY NIEZWIĄZANE Z BRANŻĄ FARMACEUTYCZNĄ**

Jak już wspomniano we wstępie, zdrowie jest jednym z obszarów, którymi najczęściej zajmuje się trzeci sektor. Poniżej przedstawiono przykłady działań Społecznej Odpowiedzialności Biznesu z obszaru zdrowia realizowane zarówno przez fundacje korporacyjne, jak i bezpośrednio przez firmy spoza sektora farmaceutycznego.

##### **4.1. Telemedycyna – połączenie wiedzy komercyjnej i medycznej**

Jednym z ciekawszych działań będących połączeniem CSR i usług komercyjnych jest telemedycyna, czyli medycyna na odległość. Jest to nowa forma świadczenia usług medycznych i opieki zdrowotnej łącząca w sobie elementy telekomunikacji, informatyki oraz medycyny. Dzięki wykorzystaniu nowych technologii znikają bariery geograficzne, gdyż można przekazywać specjalistyczne informacje przesyłając obrazy statyczne, jak i dynamiczne (przesyłanie zdjęć najwyższej jakości EKG, USG, MRI). Pozwala to na diagnozę na odległość. Duże zastosowanie telemedycyna znajduje w środowisku chirurgicznym, które wykorzystuje ją do przeprowadzania operacji „na odległość” oraz w kardiologii. Rozwój telemedycyny był możliwy dzięki temu, że operatorzy telekomunikacyjni i producenci sprzętu zainwestowali ogromne pieniądze w wynalezienie, testowanie i wdrażanie nowych rozwiązań – także tych dedykowanych konkretnie telemedycynie. Oczywiście dalszy rozwój telemedycyny mógł się odbyć dzięki szybkim spadkom cen za transmisję danych oraz nowoczesnym i wielofunkcyjnym aparatom telefonicznym.

Gdzie tu miejsce na Społeczną Odpowiedzialność Biznesu? Po pierwsze CSR – o czym się często zapomina – nie polega wyłącznie na przekazywaniu darowizn i wcale nie musi być sprzeczny z celami biznesowymi. Telemedycyna – tak jak inne projekty oparte na strategicznym podejściu do społecznej odpowiedzialności – przynosi korzyści wszystkim interesariuszom. Lekarze otrzymali nowe, precyzyjne narzędzia diagnostyczne wspomagające ich pracę oraz umożliwiające natychmiastowe odczytywanie danych na odległość (np. zanim pacjent w karetce dojedzie do szpitala, lekarze już mogą rozpocząć diagnozowanie, a każda minuta jest cenna). Pacjenci mogą wykonywać niektóre badania (nie tylko echo serca, ale także badania składu krwi i moczu) bez konieczności dojeżdżania do placówek medycznych, co jest szczególnie cenne w przypadku osób niepełnosprawnych, starszych, chorych czy kobiet

w ciąży. Telemedycyna przynosi też wymierne korzyści budżetowi państwa, gdyż spadają koszty niektórych usług medycznych oraz w wielu przypadkach nie trzeba już tak długo hospitalizować pacjentów (lekarze mogą śledzić stan zdrowia pacjenta przebywającego w domu). Firmy natomiast otworzyły sobie dodatkowy rynek dla swoich produktów, jednak najpierw przez wiele lat przeznaczają pieniądze na badania oraz finansowe i rzeczowe wspieranie ośrodków medycznych (takich jak Instytut Kardiologii w Aninie, Instytut Fizjologii i Patologii Słuchu). Od lat liderem w Polsce w telemedycynie jest Polkomtel (operator sieci Plus), który nie tylko przygotował odpowiednie technologie, ale też współpracuje merytorycznie m.in. z Międzynarodowym Centrum Słuchu i Mowy w Kajetanach. Firma przekazała też duże darowizny rzeczowe i finansowe, aby umożliwić ośrodkom medycznym korzystanie z możliwości telemedycyny. Polkomtel był również organizatorem kilku konferencji dotyczących telemedycyny. Usługi e-zdrowia wprowadza też grupa TP, której inwestorem jest France Telecom, który od lat wdraża te projekty także w innych krajach.

## 4.2. Fundacja Orange – telekomunikacja w służbie zdrowiu

Jako przykład fundacji korporacyjnej można podać Fundację Orange, którą w grudniu 2005 roku powołały Telekomunikacja Polska oraz Orange. Do marca 2009 roku działała pod nazwą Fundacja Grupy TP. Obie te firmy już wcześniej prowadziły zakrojone na szeroką skalę działania o charakterze społecznym, edukacyjnym i charytatywnym. Założenie fundacji pozwoliło na oddzielenie działalności *pro publico bono* od działalności biznesowej. Jednak obie te firmy nadal część działań CSR prowadzą same. Fundacja niemal 100% pieniędzy otrzymuje jako darowizny od firm – matek. Sprawozdania finansowe, statut oraz inne dokumenty obrazujące działania Fundacji są dostępne na jej stronie internetowej, co podkreśla transparentność działań Fundacji.

Zgodnie ze statutem podstawowymi jej celami są m.in.:<sup>5</sup>

- organizowanie i wspieranie, w tym finansowanie i współfinansowanie, programów i kampanii społecznych,
- udzielanie wsparcia organizacyjnego, finansowego i rzeczowego organizacjom pożytku publicznego, w tym szpitalom,
- zakup sprzętu specjalistycznego dla dobra publicznego,
- działania na rzecz wsparcia finansowego opieki zdrowotnej i socjalnej.

W ramach Fundacji działa program pomocowy „Wspieramy się” skierowany do pracowników Grupy TP oferujący im wsparcie w trudnych sytuacjach zdrowotnych i życiowych.

---

<sup>5</sup> Statut Fundacji Orange, [www.orange.pl](http://www.orange.pl)

Dwa największe programy Fundacji związane ze zdrowiem, to „Telefon do Mamy” oraz „Dźwięki Marzeń”. Ten pierwszy to program społeczny powstały w trosce o dzieci przebywające w szpitalach, które często pozbawione są kontaktu z bliskimi. Dzieci szybciej wracają do zdrowia i lepiej emocjonalnie znoszą pobyt w szpitalu, jeśli im się taki kontakt zapewni. W ramach programu niemal na każdym dziecięcym oddziale szpitalnym w Polsce (ponad 1.000 oddziałów) działają przyjazne dzieciom kolorowe aparaty telefoniczne, z których mali pacjenci mogą bezpłatnie dzwonić do swoich rodziców. Możliwe jest to dzięki specjalnym kartom telefonicznym. Projekt ma charakter długofalowy i przygotowany został jako odpowiedź na konkretny problem społeczny. Program aktywizuje również pracowników Grupy TP poprzez wolontariat pracowniczy.

Dzięki Programowi Powszechnych Przesiewowych Badań Słuchu u Noworodków (PPPBSuN) wszystkie nowonarodzone dzieci w Polsce, w drugiej dobie życia, mają przeprowadzane badanie słuchu. Program koordynowany jest przez Fundację Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Program „Dźwięki Marzeń”, zainaugurowany przez Fundację Orange w maju 2006 roku, stanowi uzupełnienie i rozszerzenie Programu Przesiewowych Badań Słuchu, gdyż umożliwia rozpoczęcie wczesnej rehabilitacji słuchu i mowy tuż po wykryciu wady słuchu u dziecka, kiedy szansa na rehabilitację jest największa. „Dźwięki Marzeń” to autorski, ogólnopolski program pomocy małym dzieciom z wadą słuchu. Jest to unikatowy program medyczny w skali Europy, największa pozarządowa inicjatywa obejmująca pomocą noworodki dotknięte wadą słuchu w Polsce. Co roku rodzi się w Polsce 600 dzieci z wadą słuchu, połowa z nich ma głęboki niedosłuch.

Głównymi celami programu są:

- wyposażenie najmłodszych dzieci z wadą słuchu w aparaty słuchowe od momentu stwierdzenia wady słuchu,
- zapewnienie dzieciom z wadą słuchu wczesnej rehabilitacji,
- podniesienie świadomości społecznej odnośnie potrzeb rozwojowych i znaczenia podjęcia wczesnej terapii u małych dzieci.

Powyższe cele Fundacja realizuje poprzez:

- utworzenie 18 Banków Aparatów Słuchowych w placówkach medycznych w całej Polsce, zajmujących się dopasowywaniem aparatów słuchowych u małych dzieci,
- prowadzenie rehabilitacji domowej małych dzieci, których systematyczna terapia w specjalistycznych placówkach, z różnych względów jest utrudniona bądź niemożliwa,

- finansowanie letnich turnusów rehabilitacyjnych w celu usuwania wad wymowy, usprawniania słuchu, wspierania rozwoju intelektualnego dziecka (w wieku 0–3 lat), wspierania rodzin dzieci z wadą słuchu,
- szkolenia: specjalistów zajmujących się terapią słuchu i mowy oraz wyposażanie ich w asortyment sprzętu do rehabilitacji (walizka rehabilitanta) w celu podniesienia ich kwalifikacji oraz zwiększenia liczby specjalistów w kraju, a także szkolenia rodziców (pakiet informacyjno-edukacyjny),
- prowadzenie ogólnopolskiej kampanii społeczno-informacyjnej:
  - popularyzowanie zagadnień związanych z problemem wady słuchu u dzieci w trakcie organizowanych wydarzeń medialnych i konferencji,
  - organizowanie międzynarodowych konferencji rehabilitacji połączonych z warsztatami dla rodziców i specjalistów.

Każdego roku z Programu „Dźwięki Marzeń” korzysta ponad 1000 osób rocznie: dzieci, rodziców i specjalistów.

Fundacja Orange jest świetnym przykładem tego, że firma spoza sektora farmaceutycznego może wspierać działania prozdrowotne nie tylko poprzez samo przekazywanie pieniędzy i sprzętu podmiotom publicznym, ale także poprzez odpowiednie wykorzystanie swojego *core businessu* (w tym przypadku – telekomunikacji) i znalezienie dla niego prozdrowotnych zastosowań, takich jak telemedycyna, badania słuchu oraz pomoc dzieciom w powrocie do zdrowia dzięki umożliwieniu kontaktów z bliskimi.

### 4.3. Fundacje medialne

Ciekawy przykład fundacji korporacyjnych to fundacje założone przez media. Są one nietypowe pod względem finansowania, gdyż większość środków pozyskują nie od macierzystych firm, ale od zwykłych ludzi, którzy przekazują drobne datki głównie poprzez wysyłanie SMS-ów. Widzowie bombardowani nadawanymi na antenie apelami o pomoc dla konkretnych osób (pokazywanych z twarzy i nazwiska) znajdujących się w tragicznej sytuacji, chętnie prześlą płatne SMS-y, z których zasilane jest konto Fundacji. Są to więc w praktyce bardziej fundacje *fundraisingowe* (nazywane „żebrzącymi” – czyli funkcjonującymi dzięki datkom od innych), a nie korporacyjne (czyli finansowane przez firmę – fundatora).

Jedną z największych i najaktywniejszych fundacji mediowych jest założona w 2001 roku Fundacja TVN „Nie jesteś sam”. Stacja telewizyjna pokrywa wszystkie koszty związane z utrzymaniem Fundacji, natomiast działania fundacji są pokrywane głównie z datków od osób prywatnych (przede wszystkim poprzez wysyłkę SMS-ów – operatorzy telekomunikacyjni zrzekają się opłat).

W 2008 roku Fundacja zebrała ponad 21 500 000 zł, są to więc duże fundusze. Fundacja jest znana głównie ze zbierania pieniędzy na pomoc konkretnym chorym osobom, których historie są pokazywane na antenie (np. w programie „Zielone drzwi”). Wiosną 2003 roku fundacja TVN wraz z Fundacją Jolanty Kwaśniewskiej „Porozumienie bez Barrier” zainicjowała akcję „Odnawiamy Nadzieję”, której celem był kapitalny remont Centrum Zdrowia Dziecka. Akcja miała trzy edycje (w latach 2003–2005). Dzięki widzom TVN-u, artystom oraz wielu sponsorom zostało zebranych prawie 15 milionów złotych. Fundacja przekazała też pieniądze na remonty 15 innych klinik. Ważnym społecznie projektem, zrealizowanych przez Fundację TVN i Polską Unię Medycyny Transplantacyjnej jest akcja „Powiedz TAK”, której celem było uświadczenie i przybliżenie społeczeństwu problemu, jakim jest transplantacja (czyli przekazywanie organów do przeszczepu). Odbywała się od 5 maja 2009 do 15 czerwca 2009. Obecnie Fundacja planuje budowę Centrum Profilaktyki Nowotworów przy Instytucie Onkologii w Warszawie. Obiekt ma być oddany w maju 2011 roku, na 10-lecie Fundacji. Centrum będzie przyjmować pacjentów z całej Polski. Przykład Fundacji TVN pokazuje, w jaki sposób fundacja korporacyjna może realizować zakrojone na szeroką skalę i bardzo potrzebne społecznie projekty (zwłaszcza związane z pomocą chorym) dzięki datkom zbieranym od osób indywidualnych. Można powiedzieć, że tego typu fundacje ułatwiają ludziom włączanie się w akcje charytatywne, gdyż dzięki zastosowaniu SMS-ów, przekazanie datków nie wymaga takiego wysiłku, jak wrzucenie pieniędzy do puszkę podczas kwesty czy zrobienie przelewu bankowego. Koszt jednego charytatywnego SMS-a to kilka złotych, więc każdy może pomóc. Kolejnym powodem, dla którego zbiórki publiczne poprzez SMS-y przynoszą tak wielkie rezultaty jest to, że widząc na ekranie czyjąś tragiczną historię, możemy pod wpływem emocji od razu przekazać wsparcie. Gdybyśmy musieli wysłać przelew czy pójść do danej organizacji osobiście, trudniej by nam było zmobilizować się, zaś emocje by opadły. W sytuacji, gdy Narodowy Fundusz Zdrowia nie jest w stanie pomóc wszystkim chorym, takie akcje dają im szansę na sfinansowanie terapii. Działania biznesu związane ze społeczną odpowiedzialnością wspierają więc politykę zdrowia publicznego.

Opisanie wszystkich wartościowych działań prozdrowotnych podejmowanych przez firmy zarówno poprzez ich fundacje korporacyjne, jak i bezpośrednio, zajęłoby znacznie więcej miejsca niż pozwalają ramy tego artykułu. Niemal każda firma pozycjonująca się jako społecznie odpowiedzialna podejmuje jakieś projekty w tej dziedzinie. Trudno dziś sobie wyobrazić, jak wyglądałyby kampanie społeczne, remonty szpitali, zakup sprzętu czy leczenie szczególnie ciężkich przypadków bez pomocy firm przeznaczających na

inwestycje prospołeczne miliony złotych. Przedstawiono przykłady różnorodnych projektów CSR-owych w obszarze zdrowia, aby pokazać, że społeczna odpowiedzialność to coś znacznie więcej niż działania charytatywne. To także włączenie się ze swoją wiedzą, doświadczeniem, siecią kontaktów, wsparciem pracowników (zwłaszcza w ramach wolontariatu).

## 5. KWESTIE ETYCZNE

Problemy etyczne wokół kwestii zdrowotnych, a zwłaszcza wokół koncernów farmaceutycznych, są od dziesięcioleci te same i w zasadzie nierozstrzygalne. Nie możemy odmawiać firmom farmaceutycznym zarabiania na naszych chorobach, gdyż na tym właśnie polega sprzedawanie leków. Nie możemy zmusić firm farmaceutycznych, aby sprzedawały leki poniżej tej kwoty, za jaką w danej chwili mogą ten produkt sprzedać. Naturalne jest też, że firmy farmaceutyczne będą szukać leków na te choroby, które częściej dotyczą mieszkańców zamożnych krajów zachodnich niż biednych krajów afrykańskich. Zagwarantowana prawnie swoboda działalności gospodarczej oznacza, że każda firma w dowolnej branży może sama zdecydować, jakie towary chce produkować i po jakich cenach sprzedawać (o ile oczywiście nie łamie prawa). Jednak w sprawie tak zasadniczej jak nasze zdrowie, mamy prawo oczekiwać od koncernów farmaceutycznych, że będą powstępowały w sposób etyczny i przestrzegały zarówno litery prawa, jak i dobrych praktyk. Ze względu na ograniczone ramy artykułu poniżej przedstawiamy kilka najbardziej palących problemów związanych ze zdrowiem i Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu.

### 5.1. Leki OTC – jakie są granice etycznej reklamy leków bez recepty?

Rynek leków jest rynkiem bardzo specyficznym, na którym jako konsumenci mamy bardzo ograniczone pole własnego wyboru. Nie możemy swobodnie „głosować nogami” i nagradzać kupowaniem towarów od firm, których działania aprobujemy, gdyż część leków jest dostępna jedynie na receptę przepisaną przez lekarza (tzw. leki zwane etycznymi lub RX) i jako pacjenci nie mamy wpływu na to, co nam lekarz przepisze. Nawet jednak w przypadku tzw. leków OTC (*over-the-counter*), czyli wydawanych w aptekach bez recepty lekarskiej, trudno nam, jako osobom nie posiadającym wiedzy medycznej, wyrobić sobie samodzielnie zdanie na temat skuteczności danego leku. Pole-

gamy na opinii lekarzy, farmaceutów, znajomych oraz na reklamie. Oczywiście reklama leków podlega różnym ograniczeniom wynikającym zarówno z prawa, jak i z wewnętrznych kodeksów etycznych branży farmaceutycznej (np. w reklamach nie mogą występować lekarze). Zapominamy jednak czasem, że rynkiem leków OTC rządzą takie same prawa podaży i popytu, jak rynkiem FMCG (*Fast Moving Consumer Goods* – dobra szybko zbywalne, takie jak artykuły spożywcze, kosmetyki, chemia gospodarcza). Firmy farmaceutyczne korzystają z różnych narzędzi marketingu, aby zwiększyć sprzedaż swoich produktów. Celem komunikatu reklamowego jest pokazanie problemu zdrowotnego (np. bólu głowy) oraz jego rozwiązanie dzięki zakupowi danego produktu. Jako konsumenci jesteśmy wręcz bombardowani reklamami. Reklamy leków OTC (podobnie jak suplementów diety) oddziałują na nasze emocje (zwłaszcza w przypadku leków dla dzieci np. obniżających gorączkę), chęć szybkiego powrotu do normalnego funkcjonowania (leki na przeziębienie, przeciwbólowe czy niektóre leki antydepresyjne). Koncerny farmaceutyczne zgodnie deklarują, że w reklamach tych leków stosują swoje branżowe kodeksy etyczne. Konsumenci mogą jednak łatwo ulegać takim reklamom, podobnie jak w przypadku innych towarów. Z badań TNS OBOP z 2007 roku wynika, że co trzeci Polak kupuje leki pod wpływem reklamy telewizyjnej lub radiowej<sup>6</sup>. Skutek jest taki, że 10–15% hospitalizacji jest spowodowanych niepożądanymi działaniami leków. Trudno ocenić, jak duży wpływ taka komunikacja marketingowa ma na nadużywanie przez Polaków leków. Monitorująca rynek medyczny firma IMS Health podała, że Polacy w 2009 roku w kupowaniu leków bez recepty prześcignęli nawet Francuzów, którzy do tej pory kupowali najwięcej leków w Europie<sup>7</sup>. Nasze wskaźniki ciągle rosną: w marcu 2010 r. kupiliśmy lekarstwa za 2,3 mld zł – ponad 4% więcej niż w marcu 2009 r. Ponieważ Polacy są narodem znaczenie biedniejszym niż np. Francuzi, tak wysoki wynik oznacza, że proporcjonalnie do zarobków wydają na leki jeszcze więcej. Polacy nadużywają zarówno leków bez recepty, jak i tych na receptę (zarówno wskutek wywierania presji na lekarza, aby przepisał dany specyfik, jak i przez to, że niektórzy lekarze wolą zapisać leki niż np. zachęcać do zmiany stylu życia, aby zmniejszyć bóle głowy czy nadciśnienie). Co gorsza, wielu Polaków nie czyta ulotek obowiązkowo dołączanych do każdego leku i nie jest świadomych tego, jak powinien być bezpiecznie dawkowany dany lek ani jakie ma skutki uboczne oraz interakcje z innymi

<sup>6</sup> Dane przytoczone za tygodnikiem „Wprost”, 4/2009 (1359), M. Koton-Czarnecka, *Choroby z leków*.

<sup>7</sup> Dane przytoczone za „Gazetą Wyborczą”, 12.06.2010, J. Kowalski, *U nas tylko ryba nie bierze (lekarstw)*.



lekami. Ludzie nie chcą pamiętać o tym, że żaden lek nie jest obojętny dla organizmu. Choć od pewnego czasu przy każdej reklamie leku musi pojawiać się komunikat, że „każdy lek niewłaściwie stosowany zagraża życiu lub zdrowiu”, mało kto bierze to sobie do serca. Sposób reklamowania leków i wpływ tej reklamy na zachowania konsumentów to kolejny problem etyczny związany z działaniem firm farmaceutycznych. Wchodzenie w projekty społeczne nie zrekompensuje utraty zaufania, jeśli firma stosuje nieetyczne chwytły reklamowe.

## **5.2. Reklama leków wydawanych wyłącznie z przepisu lekarza**

Reklama leków wydawanych wyłącznie na receptę jest regulowana przez Prawo Farmaceutyczne oraz kodeksy dobrych praktyk marketingowych stworzone przez Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA, Izbę Gospodarczą „Farmacja Polska”, Polską Izbę Przemysłu Farmaceutycznego i Wyrobów Medycznych „POLFARMED” oraz Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego. Reklamy te muszą być uczciwe, wiarygodne, precyzyjne, nie wprowadzające w błąd, ale przede wszystkim kierowane wyłącznie do osób uprawnionych do wystawiania recept oraz osób prowadzących zaopatrzenie w te produkty. Zabronione są wszelkie działania zachęcające pacjenta do korzystania z produktu leczniczego wydawanego na receptę. Z tego względu podważana była kampania „Stop pneumokokom”, którą przedstawiamy w dalszej części. Niedopuszczalne jest też przyznawanie lekarzowi jakiegokolwiek gratyfikacji uzależnionej od liczby wystawionych recept na produkt leczniczy. Oczywiście trudno się dziwić podejrzliwości pacjenta, gdy lekarz przepisuje mu lek tej akurat firmy, której notesik czy inne gadżety są widoczne w jego gabinecie, lub która zaprosiła go na kongres. Lekarz powinien dołożyć wszelkich starań, aby przedstawić zalety danej terapii czy leku w sposób bezstronny i poparty jego aktualnym stanem wiedzy. Pilnowanie standardów etycznych w kontaktach między przedstawicielem medycznym a lekarzem jest w interesie całej branży farmaceutycznej, gdyż jakiegokolwiek przypadki łamania prawa czy kontrowersje podważają zaufanie społeczne. W Kodeksach Dobrych Praktyk Marketingowych jest także dokładnie określone, jak powinny być przedstawiane informacje w materiałach reklamowych, aby nie wprowadzały w błąd. Każda reklama czy artykuł sponsorowany (niezależnie, jakiej branży dotyczy), muszą też być wyraźnie oznaczone jako tekst reklamowy i nie mogą sprawiać wrażenia niezależnej publikacji dziennikarskiej.



### 5.3. Kampania „Stop pneumokokom” jako przykład nieetycznych działań firm farmaceutycznych

Kampanią, która w ostatnich latach wzbudziła najwięcej etycznych kontrowersji, była kampania „Stop pneumokokom”, sfinansowana przez firmę farmaceutyczną Wyeth – producenta jedynej dostępnej w Polsce szczepionki. Zofia Ulz – główny inspektor farmaceutyczny – zdecydowała, że reklama szczepionki przeciwko pneumokokom, przedstawiająca m.in. umierające dziecko, nie może być emitowana w mediach. Reklama przedstawiała ciężko chore dziecko i rozpaczającą matkę. Temu niezwykle mocno oddziałującemu na emocje obrazowi towarzyszyło hasło: „Nie pozwól, aby twoje szczęście zniknęło”. *Reklama szczepionki została tak skonstruowana, żeby wywołać u odbiorcy strach i wrażenie, że jak nie kupi się produktu, to na pewno będzie nieszczęście. Co więcej nakłaniała do kupna produktu dostępnego tylko na receptę – wyjaśniał wtedy Paweł Trzciński, rzecznik Ministerstwa Zdrowia. Takie formy reklamy są niezgodne z prawem. Tym bardziej, że także wśród lekarzy panują różne opinie co do konieczności poddawania dzieci tych szczepieniom. Niezwykle ostro na kampanię „Stop pneumokokom” zareagowała Ewa Sowińska – Rzecznik Praw Dziecka pisząc w oświadczeniu: Stanowczo protestuję przeciw formie reklamy szczepionek uodparniających przeciwko pneumokokom. Reklamy te są emitowane w telewizji publicznej, w pasmach adresowanych do dzieci i rodziców, pod hasłem kampanii społecznej „Stop pneumokokom”. Ogłoszenie o konieczności szczepień ochronnych leży w gestii Głównego Inspektora Sanitarnego. Uznajemy, że reklamy ukazujące się w TVP mają charakter komercyjny, a co gorsze zawierają treści dyskryminujące. Stają się trudnym dylematem dla rodziców, których status majątkowy lub aktualna sytuacja finansowa nie pozwala na zakup dość drogiej szczepionki dla swoich dzieci, pomimo, że je kochają, sprawują nad nimi troskliwą pieczę, prawidłowo odżywiają oraz przez higieniczny tryb życia starają się je uchronić od schorzeń. Nie można publicznie twierdzić, że dzieci kochają tylko ci rodzice, którzy kupują szczepionkę – jak to prezentuje reklama. Jest to nadużycie, jawna dyskryminacja oraz różnicowanie rodziców i dzieci. Takie działanie mogą wywołać u dzieci fałszywy obraz rodziców lub sygnalizując, że nie są przez nich kochane<sup>8</sup>. Również na forach internetowych toczyła się ostra dyskusja. Kampania „Stop Pneumokokom” firmy farmaceutycznej Wyeth świetnie pokazuje, jak cienka jest granica między kampanią społeczną podnoszącą świadomość na temat danego schorzenia oraz możliwości przeciwdziałania mu, a nieetyczną reklamą mającą przynieść zysk ekonomiczny firmie farmaceutycznej dzięki wzbudzeniu w ludziach strachu. W Kodeksie Dobrych Praktyk Marketingowych INFARMA jest wyraźnie napisane, że: reklama nie może być obraźliwa dla*

<sup>8</sup> [www.brpd.gov.pl](http://www.brpd.gov.pl) (strona internetowa Rzecznika Praw Dziecka).

jej odbiorcy, jak również odwoływać się do uczuć odbiorcy przez wywołanie lęków lub wykorzystywanie przesądów<sup>9</sup>. Kampania ta mocno nadszarpnęła wizerunek nie tylko firmy Wyeth, ale całej branży. Stała się ostrzeżeniem także dla innych koncernów farmaceutycznych.

#### **5.4. Epidemia świńskiej grypy jako przykład potencjalnej manipulacji ze strony firm farmaceutycznych**

Koncerny farmaceutyczne, jak każde przedsiębiorstwa, starają się maksymalnie wykorzystać pojawiające się szanse rynkowe. Ogromne dylematy etyczne pojawiają się przy takich sytuacjach jak pandemia świńskiej grypy w roku 2009. Wywołana wtedy panika społeczna skłoniła rządy wielu państw oraz takie instytucje jak WHO (Światowa Organizacja Zdrowia) do zakupu ogromnych ilości szczepionek na tą odmianę grypy. Prawdopodobnie nigdy nie dowiemy się całej prawdy na temat tego, na ile panika ta była celowo podgrzewana przez koncerny farmaceutyczne produkujące szczepionkę, a na ile media w pogoni za sensacją same z siebie nakręcały tą spiralę. Faktem jest jednak, że gdy emocje opadły i okazało się, że ilość zachorowań nie była na tyle duża, aby mówić o pandemii (czyli epidemii obejmującej duży obszar) coraz głośniej stawiano pytanie o zasadność wydania tak ogromnych publicznych pieniędzy pochodzących przecież z kieszeni podatników. Padły także zarzuty o nieetyczny lobbing ze strony koncernów farmaceutycznych i celowe manipulowanie informacją w celu zwiększenia sprzedaży oraz zarzuty wobec poszczególnych rządów i takich organizacji jak WHO, że uległy tej manipulacji. Światowa Organizacja Zdrowia rozpoczęła oficjalne dochodzenie mające odpowiedzieć na te pytania. Jego wyniki będą znane prawdopodobnie w 2011 roku.

Przypomnienie tego przypadku pokazuje, jak łatwo w kwestii zdrowia sugestiom firm farmaceutycznych mogą ulegać nie tylko zwykli ludzie, ale także grona ekspertów medycznych oraz rządy państw. Sytuacja ta pokazała, jak trudno w momencie prawdopodobnego zagrożenia zdrowia milionów ludzi podejmować decyzje o wydatkowaniu ogromnych pieniędzy publicznych bez uleganiu presji i psychozie strachu oraz jak wiele kwestii etycznych pojawia się przy takich okazjach. Jest to ostrzeżenie dla nas wszystkich. Także dla koncernów farmaceutycznych, które choć na sprzedaży szczepionki na świńską gripę zarobiły duże pieniądze, to nadszarpnęły zaufanie do całej branży farmaceutycznej zarówno w oczach zwykłych obywateli, jak i decydentów na szczeblu ponadnarodowym.

---

<sup>9</sup> Kodeks dobrych praktyk marketingowych, INFARMA, art. 10, pkt 11.

### **5.5. Rola mediów w informowaniu o działaniach prospołecznych firm**

Niezwykle ważną rolę w kwestii zdrowia odgrywają media. Nie tylko przekazują informacje o chorobach, terapiach czy kampaniach społecznych, ale także kształtują postawy społeczne wokół danych zjawisk (np. takich chorób jak schizofrenia czy AIDS). Ponieważ zakup reklam jest ogromnym obciążeniem finansowym przy kampaniach społecznych, pozyskanie patronatu medialnego (który zapewnia bezpłatną reklamę) jest niezwykle cenne. Ponadto materiały redakcyjne (czyli przygotowane przez dziennikarzy danego medium) są dla ludzi znacznie bardziej wiarygodne niż reklamy czy artykuły sponsorowane. Bez odpowiednio dużego rozgłosu (*publicity*) informacje, jakie chcą przekazać organizatorzy kampanii, nie dotarłyby do społeczeństwa.

Z drugiej strony dziennikarze śledzą również poczynania zarówno firm – w tym farmaceutycznych, jak i polityków oraz urzędników państwowych. Sami starają się dotrzeć do informacji z wielu źródeł (nie zaś bazować wyłącznie na informacjach prasowych przygotowanych przez PRowców danej instytucji). Dzięki temu ich materiały są bardziej obiektywne i pokazują stanowiska różnych stron i ekspertów. Wielokrotnie to dzięki dziennikarzom opinia publiczna dowiaduje się o nieetycznych, czy wręcz nielegalnych działaniach. Media sprawują w tym sensie społeczną kontrolę, co zwłaszcza w tak trudnym temacie jak zdrowie jest bardzo ważne.

### **5.6. Kwestie etyczne w działalności firm farmaceutycznych – podsumowanie**

Trudno oddziaływać na koncerny farmaceutyczne stosując takie narzędzia jak bojkot konsumencki, czy wybierać dany lek kierując się stopniem społecznej odpowiedzialności firmy, tak jak możemy to robić w przypadku innych branż. Nie jest jednak tak, że jako konsumenci czy decydenci nie mamy żadnej możliwości wpływu. Firmom farmaceutycznym zależy na wizerunku, gdyż w dłuższej perspektywie przekłada się on na sprzedaż leków. Podejmują one wiele różnych działań prospołecznych, aby zyskać przychyłność opinii publicznej, urzędników państwowych, mediów, grup pacjentów. Jak podkreślają Michael E. Porter i Mark R. Kramer: *w czasach narastającego sceptycyzmu opinii publicznej wobec etyki biznesu, zwłaszcza po niedawnej serii skandali finansowych, przedsiębiorstwa, które mogą zademonstrować rzeczywisty wpływ swoich działań na rozwiązanie określonych kwestii społecznych, cieszą się większą wiarygodnością niż te,*

które są jedynie darczyńcami, choćby i w dużej skali<sup>10</sup>. Tak więc społeczna odpowiedzialność to coś znacznie więcej niż dobroczynność, wymaga więcej wysiłku oraz kontroli działań na wszystkich polach firmy, a nie tylko odpowiednio dużego budżetu na darowizny. Dlatego wiele firm ogranicza się jedynie do filantropii, nie zaś do strategicznego podejścia do Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Jednak, jeśli firma wdraża CSR do swojej strategii i naprawę opiera na odpowiedzialności społecznej wszystkie procesy biznesowe, jest mniejsze prawdopodobieństwo, że w firmie dojdzie do skandali i problemów, które mogą zagrozić jej wizerunkowi i pozycji rynkowej (np. korupcja, mobbing, defraudacje, „kreatywna księgowość”, ukrywanie wadliwych produktów, łamanie prawa). Korzyści ze Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wykraczają więc poza Public Relations.

Dylematy etyczne zawsze będą wpisane w działanie firm – zwłaszcza z sektora farmaceutycznego. Nigdy też nie będzie dość środków, aby pomóc wszystkim potrzebującym. Nawet eksperci zajmujący się zdrowiem mają różne opinie na temat skuteczności danych leków czy terapii. Postawa etyczna opiera się na nieustannym dążeniu do dialogu i przejrzystości w swoich działaniach. Etyka jest jednym z elementów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

## 6. DZIAŁANIA PROZDROWOTNE SKIEROWANE WOBEĆ WŁASNYCH PRACOWNIKÓW

Nawet przy istniejącym wysokim bezrobociu wielu pracodawców stwierdza, że bardzo trudno im zrekrutować i utrzymać pracowników o wysokich kwalifikacjach, doświadczeniu i zaangażowanych w pracę. Coraz więcej pracodawców jest świadomych, że jeśli już zdobędą świetnego pracownika, to byłoby marnotrawstwem zniszczenie jego potencjału przez wepchnięcie go w pracoholizm i/lub wypalenie zawodowe. Według szacunków organizacji The American Institute of Stress z powodu wypalenia zawodowego gospodarka USA traci rocznie aż 300 mld dol., na co składają się m.in. spadek wydajności, absencja pracowników, rosnąca rotacja kadr<sup>11</sup>. W Polsce mamy już do czynienia z prawdziwą plagą wypalenia. Tak wynika z badań 10 tys. pracowników, jakie przeprowadził w październiku 2009 prof. Bassam Aouil, psycholog, członek zarządu Polskiego Towarzystwa Terapeutycznego i pra-

<sup>10</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Gliwice 2007, s. 61–62.

<sup>11</sup> Podano za tygodnikiem „Polityka”, 17 luty 2010, P. Wrabec, *Wypalenie zawodowe, czyli co? Zanim zostaną zgłiszczą*.

cownik Instytutu Psychologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego. Wg tych badań co czwarty Polak z przebadanej grupy jest wypalony zawodowo, a kolejnym wypalenie grozi<sup>12</sup>. O wypaleniu zawodowym można mówić, gdy ktoś, kto był zaangażowany w swoją pracę, traci motywację do dalszego działania, gdyż czuje się wyczerpany psychicznie, emocjonalnie, fizycznie. Temu stanowi często towarzyszą dolegliwości psychosomatyczne (np. bóle głowy, brzucha, bezsenność). O ile jeszcze do niedawna panowało przekonanie, że syndrom wypalenia zawodowego dotyka głównie menedżerów wysokiego szczebla oraz przedstawicieli zawodów wyczerpujących emocjonalnie (np. nauczycieli, psychologów, pracowników socjalnych, lekarzy), okazało się, że może to dotknąć wszystkich. Jedną z przyczyn jest zmiana zarówno stylu, jak i otoczenia pracy. Jak zauważa Paweł Wrabec: *ciche, przytulne gabinety w wielu branżach zostały zastąpione przez hale, tak zwane open space (otwarte przestrzenie). Coraz częściej pracujemy w zespołach i bez przerwy jesteśmy z kimś w kontakcie, jeśli nie osobiście, to za pośrednictwem komórki. Wypalić się więc może w zasadzie każdy: menedżer, księgowy, dziennikarz, copywriter w agencji reklamowej, ale i młody człowiek sprzedający hamburgery*<sup>13</sup>. Także pracoholizm okazał się w dłuższej perspektywie niekorzystny dla pracodawcy, gdyż wypala pracownika, obniża jego kreatywność, a nawet może wepchnąć w nałogi (zwłaszcza uzależnienie od narkotyków i tzw. dopalaczy). Lekarstwem na powyższe problemy jest *life-work balance*, czyli umożliwienie pracownikowi utrzymania zdrowej równowagi między życiem osobistym a zawodowym. Pierwszym krokiem do tego jest przestrzeganie przez pracodawców prawa pracy, a zwłaszcza przepisów dotyczących czasu pracy i urlopu.

### 6.1. Obowiązki pracodawców w obszarze zdrowia pracowników

Działania prozdrowotne podejmowane przez pracodawców wobec własnych pracowników można podzielić na dwie grupy: działania obowiązkowe nakazane poprzez Konstytucję RP jak i Kodeks Pracy oraz działania dobrowolne.

Art. 66 Konstytucji mówi o tym, że:

*1. Każdy ma prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Sposób realizacji tego prawa oraz obowiązki pracodawcy określa ustawa.*

<sup>12</sup> Plaga wypalenia zawodowego dotyka Polaków, „Gazeta Prawna”, 7 grudnia 2009 r.

<sup>13</sup> P. Wrabec, *Wypalenie zawodowe, czyli co? Zanim zostaną zgłosząca*, op. cit.

2. *Pracownik ma prawo do określonych w ustawie dni wolnych od pracy i corocznych płatnych urlopów; maksymalne normy czasu pracy określa ustawa.* Ustawa, o której mówi Konstytucja, to Kodeks Pracy, którego artykuł X dotyczy Bezpieczeństwa i Higieny Pracy. Wśród Podstawowych Obowiązków Pracodawcy, które opisuje artykuł 207 znajdują się m.in. następujące zapisy:

§ 1. *Pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy.*

§ 2. *Pracodawca jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki.*

Natomiast zgodnie z artykułem 207 § 1, *pracodawca jest obowiązany przekazywać pracownikom informacje o zagrożeniach dla zdrowia i życia występujących w zakładzie pracy, na poszczególnych stanowiskach pracy i przy wykonywanych pracach oraz o działaniach ochronnych i zapobiegawczych podjętych w celu wyeliminowania lub ograniczenia zagrożeń.*

Rozdział VI Kodeksu Pracy pt. *Profilaktyczna ochrona zdrowia* nakazuje pracodawcy m.in. *stosować środki zapobiegające chorobom zawodowym i innym chorobom związanym z wykonywaną pracą.*

Poświęcono tyle uwagi działaniom służącym ochronie zdrowia, jakie każdy pracodawca jest zobowiązany do podejmowania przepisami prawa, gdyż działania określone Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu z definicji muszą wykraczać poza to, co nakazuje prawo. Skoro więc prawo gwarantuje pracownikom urlopy oraz pracę w odpowiednich warunkach, pracodawca nie może wpisywać takich działań w swoje osiągnięcia w CSR. Faktem jest niestety, że wiele polskich firm, nawet tych, które szczycą się swoimi działaniami prospołecznymi, nie przestrzega prawa pracy. Zgodnie z obowiązującym w chwili obecnej przepisem pracownik musi wykorzystać cały urlop za poprzedni rok do końca marca roku następnego, czyli zaległy urlop za rok 2009 musi być wykorzystany do końca marca 2010 r. Jak pokazują kontrole Państwowej Inspekcji Pracy, wielu pracodawców nie pozwala pracownikom korzystać z pełnego wymiaru urlopu. Dane z Raportu Państwowej Inspekcji Pracy za rok 2008 wskazują, że w skontrolowanych firmach półtora tysiąca naruszeń praw pracowniczych dotyczyło urlopów, 9,5 tysiąca obejmowało czas pracy, zaś 4 tysiące dotyczyło czynników szkodliwych lub uciążliwych w pracy<sup>14</sup>. Często nawet te koncerny, które realizują bardzo wartościowe projekty związane ze Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu wymagają od pracowników więcej niż 8 godzin pracy dziennie oraz utrudniają pełne wykorzystywanie urlopu.

<sup>14</sup> *Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2008 roku*, Warszawa 2009, s. 16.

Przykłady te pokazują, jak wiele jeszcze muszą zrobić polscy pracodawcy w dziedzinie ochrony zdrowia pracowników i przestrzegania Prawa Pracy, aby zasłużyć na miano firm społecznie odpowiedzialnych.

## 6.2. Nowe choroby zawodowe

Paradoksalnie nowoczesne biurowce, zwłaszcza bez otwieranych okien, wcale nie są dobrym pod względem zdrowotnym miejscem pracy. Okazuje się więc, że zdrowiej jest pracować w starych budynkach, w który są otwierane okna, i w których znajdują się normalne pokoje zamiast *open space'ów* (czyli dużych sal, na których stłoczonych jest nawet po kilkadziesiąt osób odgrodzonych od siebie niskimi ściankami). W tradycyjnych budynkach jest zwykle świeże powietrze i wyższa wilgotność, zaś w razie potrzeby można użyć zwykłego pokojowego nawilżacza powietrza, który nic nie pomoże w biurach typu *open space*. Praca przy zbyt niskiej wilgotności powietrza powoduje nawracające zapalenia spojówek, tzw. zespół suchego oka, choroby układu oddechowego, suchość skóry oraz nasilenie alergii. Oczywiście praca w suchym pomieszczeniu – zwłaszcza przy komputerze, powoduje szybsze zmęczenie i złe samopoczucie. W *open space* hałas jest znacznie większy (wystarczy, że równocześnie kilka osób rozmawia przez telefon) niż w małych pokojach. Aby stłumić hałas, niektórzy pracownicy słuchają na słuchawkach muzyki, co na dłuższą metę fatalnie wpływa na słuch. Jak pisze Jolanta Grzelak-Hodor: *W 1982 roku WHO oficjalnie przyjęła termin „syndrom chorego budynku”. Ma on oznaczać zespół dolegliwości przypisywanych długotrwałemu przebywaniu w określonym, „niezdrowym” obiekcie, którym zwykle jest nowoczesny biurowiec. Do najczęstszych objawów sugerujących negatywne oddziaływanie budynku na zdrowie zalicza się m.in. astmę oskrzelową, przewlekłe zapalenia krtani, gardła, oskrzeli, bóle głowy, zaburzenia koncentracji, łatwe męczenie się, spadek nastroju, podrażnienie błon śluzowych – oczu, nosa, gardła, objawy skórne – przesuszenie, łuszczenie się naskórka itd. Choć w Polsce o syndromie chorego budynku głośno mówi się od niedawna, trudno byłoby dziś znaleźć w nowoczesnym biurowcu osobę, która nie uskarżałaby się na przynajmniej jedną z powyższych dolegliwości*<sup>15</sup>. Jak pisze Małgorzata Szafarz w artykule zamieszczonym na portalu [www.zdrowebiuro.pl](http://www.zdrowebiuro.pl): *Powoli z rejestru chorób zawodowych znikają schorzenia związane z pracą w hutach czy kopalniach. Pojawiają się za to nowe – spowodowane pracą biurową. To m.in. schorzenia kręgosłupa, żylaki, alergie oraz zaburzenia natury psychologicznej. Te ostatnie wywołuje stres i monotonia pracy biurowej. Naukowcy przekonują, że w przyszłości to właśnie te choroby będą prawdziwą zimą pracowników biurowych i z czasem pewnie wszystkie*

<sup>15</sup> J. Grzelak-Hodor, *Praca szkodzi? Syndrom chorego budynku*, „Puls Medycyny”, 19 (182).



*z nich znajdują się w ministerialnym wykazie chorób zawodowych. Już dziś wiele osób pracujących w biurach uskarża się na zmęczenie, osłabienie, utratę energii, bóle głowy, duszności, wysychanie śluzówek oka i nosa, drapanie w gardle, łuszczenie się skóry, zaburzenia wzroku i stres. Niewątpliwie ma to związek ze złym działaniem zabrudzonych systemów wentylacyjnych, brakiem naturalnego światła i naturalnej wentylacji. W połączeniu z obciążeniem psychicznym daje to objawy znacznego obniżenia poziomu zdrowia fizycznego. (...) Jeżeli chodzi o choroby zawodowe pracowników biurowych, to ocenia się, że schorzenia pojawiające się w związku z pracą biurową, to choroby zawodowe przyszłości. Staną się one wkrótce najliczniejszą grupą wśród wszystkich dolegliwości związanych z pracą zawodową<sup>16</sup>.*

### **6.3. Pakiety medyczne i inne działania dbające o zdrowie pracowników**

Na szczęście coraz więcej zarządzających firmami i instytucjami zauważa, że dobre samopoczucie pracowników wpływa korzystnie na wydajność pracy, podnosi satysfakcję oraz lojalność wobec pracodawcy. Przede wszystkim nieustające kolejki w przychodniach publicznych doprowadziły do tego, że wielu pracodawców wykupuje abonamenty medyczne dla pracowników. Jak podaje Agnieszka Stawarska, analityk rynku farmaceutycznego w firmie PMR Publications, klienci korporacyjni stanowią nawet 95% klientów wykupujących abonamenty medyczne<sup>17</sup>. Przy wykupywaniu takich pakietów koszt na jednego pracownika zaczyna się już od kilkudziesięciu złotych miesięcznie (i jest tańszy, niż gdy ktoś chce indywidualnie wykupić analogiczny pakiet). Abonament może też obejmować rodzinę pracownika, przy czym zwykle pokrywa on całość lub część kosztów. Jest to bonus niezwykle ceniony przez pracowników, zaś pracodawca ma pewność, że pracownik nie będzie marnował pół dnia przy każdej wizycie u lekarza oraz że otrzyma pomoc medyczną na czas. Wykupowanie dla pracowników abonamentów medycznych jest bardzo wartościowym i korzystnym społecznie działaniem wpisującym się w logikę Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, która opiera się na wsłuchiwanie się w potrzeby interesariuszy i podejmowaniu działań służących społeczeństwu. Dzięki temu, że z prywatnej służby zdrowia korzysta już 2 miliony Polaków<sup>18</sup>, zmniejszają się kolejki w publicznej służbie zdrowia, więc mają do niej łatwiejszy dostęp

<sup>16</sup> M. Szafarz, *Choroby w biurze*, [http://www.zdrowebiuro.pl/choroby\\_w\\_biurze.php](http://www.zdrowebiuro.pl/choroby_w_biurze.php)

<sup>17</sup> Raport PMR Publications, *Rynek prywatnej opieki zdrowotnej w Polsce 2009. Prognozy rozwoju 2009–2011*.

<sup>18</sup> Podano za: A. Karwowska, *Dwa miliony pacjentów płaci dwa razy*, „Metro”, 8 kwietnia 2010, s. 2–3.



ci, których nie stać na prywatne leczenie. Pracodawcy starają się też zachęcać do wykonywania badań profilaktycznych. Ponadto coraz więcej firm, zwłaszcza koncernów, wdraża jako jeden z elementów systemu motywacyjnego programy *Wellness*. Mogą one obejmować przekazywanie pracownikom karnetów na basen, siłownię lub do innych obiektów sportowych. Wiele firm finansuje także indywidualne prośby pracowników dotyczące pomocy chorym lub niepełnosprawnym członkom ich rodzin (np. zakup wózka inwalidzkiego) lub pomaga pracownikom, którzy znaleźli się w szczególnie trudnej sytuacji losowej. Takie działania są doceniane przez pozostałych pracowników i wzmacniają ich lojalność, gdyż ludzie wolą pracować w firmach, które pomogą im w tragicznych chwilach.

#### 6.4. Ogólnopolska Kampania Społeczna „W trosce o zdrowie”

Bardzo wartościową inicjatywą była Ogólnopolska Kampania Społeczna „W trosce o zdrowie” zorganizowana przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami i Centrum Medyczne Enel-Med. Akcja była poświęcona problematyce odpowiedzialności pracodawców za opiekę zdrowotną pracowników. W czasie akcji poruszano problemy związane z wypaleniem zawodowym, opieką psychologiczną w miejscu pracy, a także kwestię opodatkowania usług medycznych, która zniechęca niektórych pracodawców do wykupienia pracownikom pakietów medycznych. Akcji towarzyszyło przeprowadzenie badań ankietowych, których wyniki niestety nie napawają optymizmem. Jak wynika z badań przeprowadzonych w ramach projektu „W trosce o zdrowie” na próbie 280 pracowników z różnych firm: *większości respondentów zdarzyło się pracować mimo zwolnienia lekarskiego w ciągu ostatnich 3 lat. (...) Aż 97,8% ankietowanych przyznało, iż pracowało mimo grypy lub przeziębienia. Koresponduje to z deklaracjami dotyczącymi ilości dni, jakie respondenci spędzili na zwolnieniu lekarskim. Zaledwie 15% badanych przebywało na nim dłużej niż 10 dni. Wyniki badań pokazują, iż 85% ankietowanych przynajmniej raz w ciągu ostatnich trzech lat mimo zwolnienia lekarskiego wykonywało swoje obowiązki zawodowe, a 75% ukrywa przed pracodawcą swoje problemy zdrowotne*<sup>19</sup>. Badania te pokazują również, że tylko połowa ankietowanych w ciągu ostatnich 12 miesięcy wykorzystała cały przysługujący urlop wypoczynkowy, a 65% badanych odpowiedziało, że podczas urlopu wypoczynkowego zdarzyło się im wykonywać swoje obowiązki zawodowe. Ponieważ tylko

---

<sup>19</sup> Wyniki badania towarzyszącego Kampanii „W trosce o zdrowie”, 2008, [www.wtrosceo.zdrowie.pl](http://www.wtrosceo.zdrowie.pl)

niski odsetek ludzi to pracoholicy, można wnioskować, że zdecydowana większość z osób, które podczas urlopu lub choroby wykonują obowiązki służbowe, została w sposób mniej lub bardziej bezpośredni zmuszona do tego przez pracodawcę – choć jest to ewidentnym złamaniem Kodeksu Pracy. Wg tego badania, aż 67% respondentów regularnie zabiera ze sobą pracę do domu – co jest ukrytymi bezpłatnymi nadgodzinami, a więc kolejnym złamaniem Kodeksu Pracy.

Wymiernym efektem akcji „W trosce o zdrowie” było stworzenie Indeksu Zdrowia Firmy. Indeks składa się z ośmiu wskazówek, które mają pomóc pracodawcom we wdrożeniu prozdrowotnej kultury organizacyjnej w firmie, a także zachęcić do dbania o zdrowie pracowników:

1. *Zapewnij łatwy dostęp do opieki medycznej dostosowany do potrzeb i oczekiwań pracowników. Upewnij się czy pakiet opieki zdrowotnej oferowany przez Twoją Firmę zawiera: konsultacje lekarskie, badania diagnostyczne (m.in. laboratoryjne, obrazowe), badania profilaktyczne, 24h pierwszą linię medyczną, lekarskie wizyty domowe, opiekę w całym kraju.*
2. *Zachęcaj i motywuj pracowników do wykonywania regularnych badań okresowych i profilaktycznych. Wielu chorobom można zapobiec dzięki regularnej profilaktyce. Straty gospodarcze spowodowane zaniedbaniami w zakresie profilaktyki można liczyć w miliardach złotych, a choroby cywilizacyjne typu cukrzyca czy schorzenia kręgosłupa to większe zagrożenie dla ekonomii globalnej, niż strajki czy poważna recesja.*
3. *Zapewnij pracownikom przerwy na posiłki i odpoczynek podczas pracy zgodnie z Kodeksem Pracy. Pamiętaj, że większość błędów popełnianych przez pracowników, a także wiele konfliktów w miejscu pracy jest skutkiem przemęczenia.*
4. *Daj możliwość wykorzystania całego przysługującego urlopu wypoczynkowego każdemu pracownikowi wg zasad obowiązujących w Kodeksie Pracy.*
5. *Zapewnij komfortowe i nieszkodliwe dla zdrowia warunki pracy. Upewnij się czy w Twojej Firmie zachowane są wszystkie obowiązujące przepisy i środki ostrożności dotyczące pracy z urządzeniami mechanicznymi, odpowiedniej wentylacji, oświetlenia itp. Inwestycja w zdrowe miejsce pracy jest nie tylko inwestycją w dobre samopoczucie pracownika, ale przede wszystkim w jego wydajność i efektywność w pracy.*
6. *Zorganizuj tryb pracy w taki sposób, aby pozostawiał czas na życie prywatne i rodzinne. Według badań PSZK i Centrum Medycznego ENEL-MED co czwarty ankietowany najbardziej ceni w swojej pracy możliwość pogodzenia życia zawodowego z prywatnym. Nie zmuszaj pracowników do pracy w nadgodzinach. W miarę możliwości dostosuj warunki pracy do potrzeb zatrudnionych w Twojej Firmie kobiet w ciąży i młodych matek. Pamiętaj, że zrównoważony rozwój pracowników zapewnia zrównoważony rozwój Twojego przedsiębiorstwa.*
7. *Monitoruj na bieżąco potrzeby swoich pracowników. Wspieraj inicjatywy mające na celu poprawę zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników tj. programy profilak-*

*tyczne, inicjatywy promujące zdrowy tryb życia, konsultacje psychologiczne lub inne świadczenia dostosowane do potrzeb pracowników.*

8. *Zapewnij swoim pracownikom szkolenia, warsztaty lub inne działania, które mają na celu podniesienie świadomości zdrowego stylu życia, walki ze szkodliwymi nałogami, rozwijanie umiejętności radzenia sobie ze stresem itp. Zdrowy i zadowolony pracownik jest najbardziej wiarygodną wizytówką Twojej firmy*<sup>20</sup>.

Można powiedzieć, że te „8 przykazań” powinno być codziennością w każdej firmie, która się uważa za społecznie odpowiedzialną. Troska o zdrowie pracowników oprócz oczywistych społecznych korzyści, wpływa także pozytywnie na wizerunek pracodawcy. Pracodawca, który zapewnia pracownikom więcej niż wymagają przepisy udowadnia, że ta firma nie osiąga zysków kosztem zdrowia swoich pracowników. Trzeba też przypomnieć pracodawcom, że dbanie o zdrowie i dobre samopoczucie pracownika przynosi w długiej perspektywie firmie zysk, gdyż taki pracownik będzie mniej chorował, a więc będzie bardziej dyspozycyjny, wydajny i zmotywowany do pracy. Dbanie o zdrowie pracowników zmniejszy także ich fluktuację, gdyż *w badaniu Instytutu Spraw Publicznych 30% pracujących i 26% niepracujących mówiło, że chroniczne zmęczenie jest jedną z najważniejszych przyczyn ich odchodzenia z pracy*<sup>21</sup>. Widać więc wyraźnie, jak wiele jeszcze muszą zrobić przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne i samorządowe (które przecież też są pracodawcami), aby w pełni zasłużyć na miano kierujących się w swej całościowej strategii społeczną odpowiedzialnością.

## 7. PODSUMOWANIE

Jerzy Starak – właściciel Polpharmy i twórca Fundacji Na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny słusznie zauważa, że *doświadczenie państw bogatych, takich jak USA, pokazuje, że wsparcie nauki poprzez prywatny biznes jest niezbędne, aby podstęp w nauce odbywał się w sposób ciągły*<sup>22</sup>. Wsparcia ze strony biznesu wymaga oczywiście nie tylko sama nauka, ale także inne aspekty związane z szeroko pojętym zdrowiem. Współpraca pomiędzy biznesem a sektorem pozarządowym oraz administracją (zarówno na poziomie rządowym, jak i samorządowym) jest niezbędna. Zwłaszcza w Polsce, w której budżet państwa nie jest w stanie ani zapewnić odpowiedniej opieki zdrowotnej wszystkim obywatelom ani przekazać odpowiednich środków na rozwój nauki czy kampanie edukacyjne. Urzędnicy państwowi często boją się współ-

<sup>20</sup> Indeks Zdrowia Firmy, [www.wtrosceozdrowie.pl](http://www.wtrosceozdrowie.pl)

<sup>21</sup> J. Cieśla, M. Papużyńska, *Straszna Praca*, „Polityka”, 4 (2740), 23 stycznia 2010, s. 33.

<sup>22</sup> Wywiad K. Kowalskiego z J. Starakiem, dziennik „Rzeczpospolita”, 11 września 2007.

pracy z biznesem, aby nie być oskarżeni o zbytne sprzyjanie danej firmie. Jednak bez tego współdziałania nie da się rozwiązywać wielu problemów. Dlatego tak ważna jest rola mediów oraz organizacji pozarządowych i włączenie się do tej współpracy. Współpraca ta musi jednak być w pełni transparentna. Trzeba też pamiętać, że każdy sektor nie tylko mówi nieco innym językiem, ale też ma swoje własne cele, które stara się zrealizować. Nie można więc oczekiwać, że firmy będą przekazywać na cele społeczne większość swoich zysków. Nie jest też sprawą sektora komercyjnego rozwiązywanie jakichkolwiek problemów społecznych – także tych związanych ze zdrowiem. To jest zadanie państwa, na które przekazujemy podatki zarówno jako obywatele, jak i przedstawiciele przedsiębiorstw. Firmy mogą, ale nie muszą wspierać tych działań. Możliwe jest też prowadzenie biznesu i działań reklamowych bez działań społecznych. Uważamy więc, że należy docenić firmy wdrażające CSR. Jak już wspomniano, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu przynosi korzyści wszystkim interesariuszom. Jak podkreślają M.E. Porter i M.R. Kramer: *Zwrócenie uwagi na kontekst konkurencyjny sprawia, że przedsiębiorstwo nie tylko przekazuje pieniądze na cele społeczne, ale także mobilizuje posiadane umiejętności oraz relacje z innymi podmiotami. Efekty takiego działania znacznie przekraczają wyniki dobroczynnej działalności indywidualnych darczyńców, wszelkich fundacji, a nawet organizacji rządowych*<sup>23</sup>. Dzięki efektowi synergii, współpraca przy projektach związanych ze Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu, pomiędzy co najmniej dwoma sektorami daje znacznie lepsze efekty niż działanie przez każdy sektor (państwo, biznes i NGO) na własną rękę.

Choć ani firmom ani NGO's nikt odgórnie nie narzuca, jakimi kwestiami zdrowotnymi czy problemami społecznymi powinny się zajmować, to większość działań wpisuje się w zdrowotne cele strategiczne oraz operacyjne zdefiniowane w Narodowym Programie Zdrowia na lata 2007–2015. Cele strategiczne to:

1. *Zmniejszenie zachorowalności i przedwczesnej umieralności z powodu chorób naczyniowo-sercowych.*
2. *Zmniejszenie zachorowalności i przedwczesnej umieralności z powodu nowotworów złośliwych.*
3. *Zmniejszenie częstości urazów powstałych w wyniku wypadków i ograniczenie ich skutków.*
4. *Zapobieganie zaburzeniom psychicznym przez działania prewencyjne.*
5. *Zmniejszenie przedwczesnej zachorowalności i ograniczenie negatywnych skutków przewlekłych schorzeń układu kostno-stawowego.*

---

<sup>23</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, op. cit., s. 38–39.

6. Zmniejszenie zachorowalności i przedwczesnej umieralności z powodu przewlekłych chorób układu oddechowego.
7. Zwiększenie skuteczności zapobiegania chorobom zakaźnym i zakażeniom.
8. Zmniejszenie różnic społecznych i terytorialnych w stanie zdrowia populacji.

Natomiast wśród celów operacyjnych dotyczących czynników ryzyka i działania w zakresie promocji zdrowia, Narodowy Program Zdrowia wymienia: *zmniejszenie rozpowszechnienia palenia tytoniu, zmniejszenie i zmianę struktury spożycia alkoholu oraz zmniejszenie szkód zdrowotnych spowodowanych alkoholem, poprawę sposobu żywienia ludności i jakości zdrowotnej żywności oraz zmniejszenie występowania otyłości, zwiększenie aktywności fizycznej ludności, ograniczenie używania substancji psychoaktywnych i związanych z tym szkód zdrowotnych, zmniejszenie narażenia na czynniki szkodliwe w środowisku życia i pracy oraz ich skutków zdrowotnych i poprawa stanu sanitarnego kraju*. Są to największe problemy zdrowotne polskiego społeczeństwa, które widzą przedstawiciele wszystkich trzech sektorów.

Problemem jest natomiast to, że w Polsce organizacje pozarządowe są wciąż bardzo słabe i zwykle biedne. Ani fundusze samorządowe ani unijne nie wystarczają do zapewnienia NGO'om wystarczającego wsparcia. Ogromną rolę w utrzymaniu trzeciego sektora mają więc darowizny przekazywane przez firmy. Trudno wyobrazić sobie realizowanie wielu projektów przez organizacje pozarządowe bez wsparcia firm. Tym bardziej, że większość NGO nie ma nawet własnego płatnego personelu. Może to jednak powodować zbyt duże uzależnienie organizacji pozarządowych od przedsiębiorstw.

Na koniec zacytujmy Michaela E. Portera i Marka R. Kramera, ekspertów od filantropii strategicznej: *W długim okresie cele ekonomiczne i społeczne wcale nie są wewnętrznie sprzeczne, ale integralnie ze sobą powiązane. Siła konkurencyjna firm zależy współcześnie od wydajności, z jaką wykorzystują one posiadane zasoby pracy, kapitału i surowców naturalnych do wytwarzania wysokiej jakości dóbr i usług. Wydajność zaś zależy m.in. od dysponowania dobrze wykształconymi i zdrowymi pracownikami, którzy czują się bezpieczni, żyją w godziwych warunkach i są motywowani do podejmowania wysiłków na rzecz firmy*<sup>24</sup>. Działania podejmowane przez firmy w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – zwłaszcza te związane z szeroko pojętym zdrowiem – przynoszą zyski wszystkim: pracownikom, społeczeństwu, organizacjom pozarządowym, państwu oraz oczywiście przedsiębiorstwom.

---

<sup>24</sup> Ibidem, s. 40.

ŁUKASZ MAKUCH

# CSR a wartość dla klienta

---

## 1. WPROWADZENIE

Mówiąc o społecznej odpowiedzialności biznesu mówimy o interesariuszach. Jedną z trzech najważniejszych grup interesariuszy dla przedsiębiorstwa gwarantujących wzrost jego wartości obok inwestorów/właścicieli i pracowników są klienci. Główny nacisk debaty CSR a klienci, czy wręcz tematu opłacalności społecznej odpowiedzialności biznesu, skupia się często na pytaniach – „czy klient to kupuje?“, „czy klient jest w stanie zapłacić więcej za produkty firmy społecznie odpowiedzialnej?“. Takie, niestety dominujące, przedstawienie tej kwestii znacząco spłyca istotę zagadnienia. W skrajnych przypadkach może być to wręcz przykład postawy reaktywnej, traktowania społecznej odpowiedzialności jedynie jako narzędzia marketingowego, mającego w prosty i szybki sposób zapewnić reakcje zakupowe klientów. Natomiast podstawą kreacji wartości przez CSR w odniesieniu generalnie do szerokiego kręgu interesariuszy, a w szczególności do klientów jest podejście proaktywne, angażowanie klienta, wsłuchiwanie się w jego oczekiwania, czy wręcz umożliwienie mu wkładu w proces projektowania produktu/usługi. To właśnie takie działanie umożliwia w długim terminie utrzymanie przewagi konkurencyjnej, zdobywanie nowych rynków, czy tworzenie innowacji produktowych.

Wprawdzie liczne badania dowodzą gotowości płacenia przez konsumentów więcej za produkty etyczne i przyjazne środowisku, lecz jednocześnie istnieje cała gama badań przeczących tej tezie. Niezaprzeczalny pozostaje jednak fakt istnienia coraz większej grupy konsumentów preferujących produkty naturalne, ekologiczne, etyczne, certyfikowane (np. *Fair Trade*), którą to grupę określa się mianem LOHAS (*Lifestyle Of Health And Safety*).

Dzięki swoistej „optyce CSR” w kontekście rozwoju nowych produktów przedsiębiorstwa zyskały dostęp do rynków nowych i tych wcześniej zapomnianych, pozornie nieopłacalnych. Mówimy tu zarówno o ekoinnowacjach,

jak też o produktowych innowacjach społecznych skierowanych do ogromnej rzeczy klientów najuboższych, innowacjach gwarantujących wysoką jakość produktów, a zaspokajających potrzeby za niską cenę, czyli tzw. Koncepcja *Bottom of the Pyramide* (BOP).

Do tego dochodzi aspekt budowy reputacji, wizerunku i zaufania firmy o wysokich normach społecznej odpowiedzialności wśród klientów. Tu korelacja z decyzjami zakupowymi może nie jest bezpośrednia, lecz długofalowo niezaprzeczalną korzyścią dla przedsiębiorstwa jest budowa bazy lojalnych klientów, ambasadorów marki, których pozytywne doświadczenia i postrzeganie mogą skutkować również pozytywnymi rekomendacjami. A jak dowodzą badania osobiste rekomendacje znajomych, czy wręcz obcych osób (np. na forach i blogach internetowych) są znacznie bardziej wiarygodne niż jakiekolwiek działania promocyjne, czy komunikacyjne przedsiębiorstw.

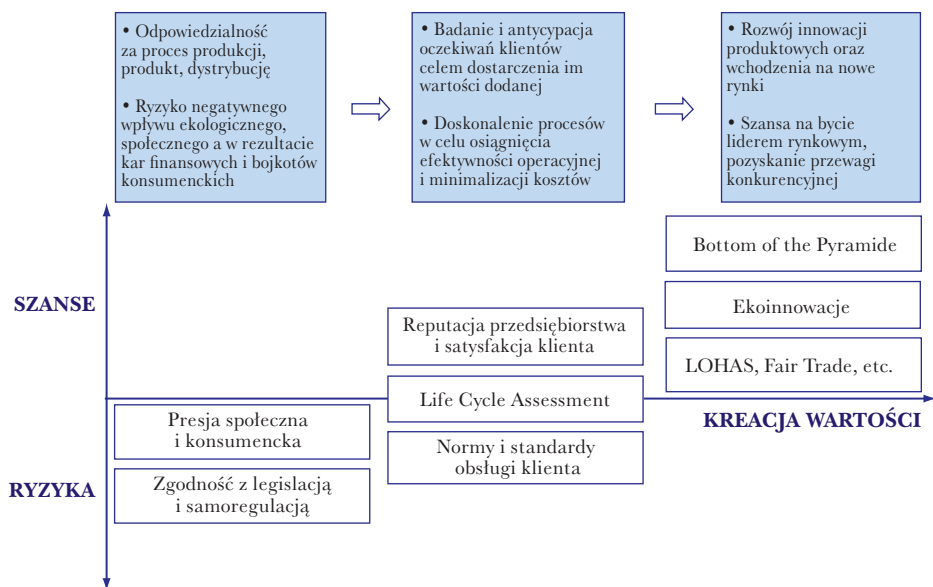
Wszystkie powyższe aspekty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w kontekście klientów i produktów im dostarczanych są oczywiście istotne i niewątpliwie przekładają się na wzrost przychodów i budowę wartości firmy, aczkolwiek są one równocześnie niejako wtórne. Pierwotna, najistotniejsza z punktu widzenia CSR/zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialność dotyczy klasycznej dla marketingu koncepcji 4P, czyli:

1. Odpowiedzialności produktowej oraz za proces produkcyjny (*PRODUCT*).
2. Odpowiedzialności w procesie zaopatrzenia i dystrybucji (*PLACE*).
3. Odpowiedzialnej polityki cenowej (*PRICE*).
4. Odpowiedzialnej komunikacji marketingowej (*PROMOTION*).

W niniejszym rozdziale zostaną omówione wszystkie wyżej wymienione aspekty zagadnienia CSR, a wartość dla klienta. Jako, że jednym z podstawowych założeń społecznej odpowiedzialności biznesu, jest to, iż umożliwia ona przejście od minimalizacji ryzyka i redukcji kosztów do wykorzystania szans rynkowych i w rezultacie budowę wartości przedsiębiorstwa, to tej regule podporządkowano strukturę tego rozdziału.

W pierwszej części omówione zostaną zagadnienia odpowiedzialności przedsiębiorstw za proces produkcyjny i produkt, politykę cenową oraz zaopatrzenie i dystrybucję. Zagadnienia te zostaną przedstawione zarówno z perspektywy kosztów i ryzyk z nimi powiązanych, jak również możliwych korzyści i szans do wykorzystania celem maksymalizacji satysfakcji klienta. Zaprezentowane zostanie całościowe spojrzenie na produkt w całym cyklu życia, z perspektywy jego wpływów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, czyli tzw. LCA – *Life Cycle Assessment*.



**Schemat 1. Kreacja wartości dla klienta poprzez CSR**

Źródło: opracowanie własne.

Druga część rozdziału zadedykowana jest tworzeniu nowych produktów i usług oraz zdobywaniu nowych rynków i segmentów rynkowych. Zostaną tu opisane strategie bazujące na innowacjach społecznych i ekologicznych. W szczególności opisana zostanie koncepcja *Bottom of the Pyramide* oraz sektor rynku skupiający ludzi, konsumentów określanych mianem LOHAS – „*Lifestyles of Health and Sustainability*”.

## 2. CZTERY OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

### 2.1. Odpowiedzialność produktowa oraz za proces produkcyjny

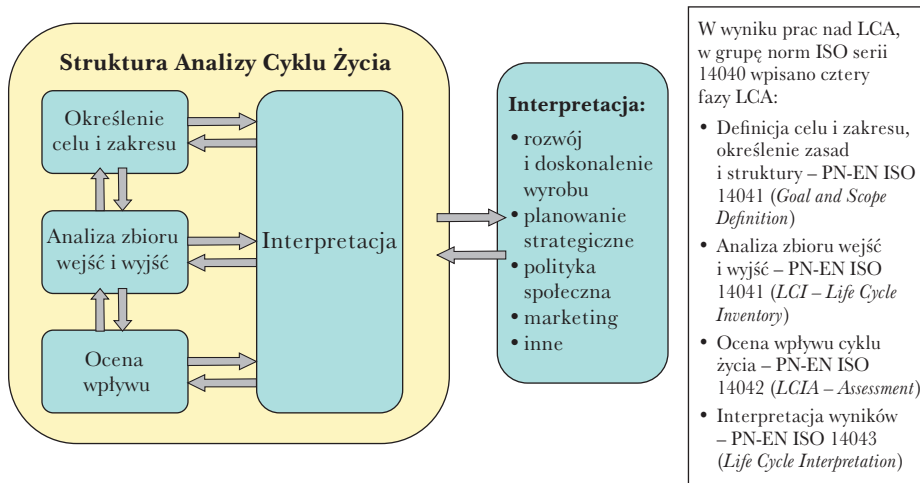
Jedną z podstawowych zasad społecznej odpowiedzialności biznesu jest myślenie kompleksowe, systemowe, co oznacza, iż planując dostarczenie produktu/usługi klientowi o ich aspekty CSR należy zadbać już na etapie produkcji, a właściwie jeszcze wcześniej – na etapie koncepcyjnym – planowania produktu. Jednym z podstawowych narzędzi to umożliwiających jest LCA, czyli Ocena Cyklu Życia produktu/usługi.



LCA – *Life Cycle Assessment* jest techniką, procesem oceny wpływu na środowisko oraz coraz częściej również wpływu społecznego wywieranego przez produkt w ramach cyklu życia począwszy od pozyskania bądź wytworzenia surowca z zasobów naturalnych przez produkcję, dystrybucję, użytkowanie, ponowne wykorzystanie, recykling aż do etapu likwidacji i utylizacji. Analiza cyklu życia składa się zazwyczaj z następujących etapów:

- zdefiniowanie celu i zakresu analizy,
- identyfikacja kluczowych faktycznych i potencjalnych wpływów,
- oszacowanie dostępnych wariantów minimalizacji zidentyfikowanych wpływów.

### Schemat 2. Fazy Analizy Cyklu Życia wg ISO 14001



Źródło: norma ISO 14001.

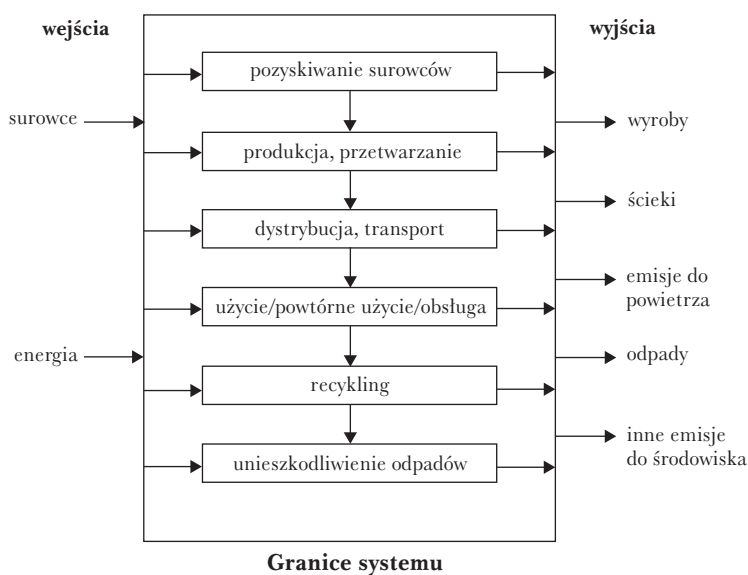
Ocena Cyklu Życia jest narzędziem diagnostycznym, wspomagającym podejmowanie decyzji, przydatnym przy zarządzaniu produktem, zarówno na etapie projektowania nowych wyrobów, jak też rozwoju tych już istniejących. Innymi określeniami analogicznych ocen spotykanymi w literaturze są m.in. ekobilans, analiza obiegu materiałowego, analiza „od kołyski po grób” lub analiza profilu ekologicznego. Stosowanie tej techniki umożliwia identyfikację obszarów i procesów, będących źródłem szczególnych obciążeń dla środowiska bądź społeczeństwa, a w rezultacie podjęcie decyzji i wybór produktu bądź procesu, który w najmniejszym stopniu wpływa na środowisko. Istotne jest, iż LCA dodatkowo identyfikuje transfer oddziaływania na środowisko z jednego komponentu środowiska na inny (np. eliminując emisję do powietrza, powoduje się wzrost ilości ścieków) lub z jednej fazy

cyklu życia produktu na inną (np. z użycia i powtórnego użycia produktu na fazę pozyskania surowców do produkcji). W przypadku nieprzeprowadzenia analizy cyklu życia transfer oddziaływania na środowisko mógłby być niezauważony i niepoddany analizie w odpowiedni sposób w procesie wyboru produktu<sup>1</sup>.

Do podstawowych zadań LCA należy<sup>2</sup>:

- dokumentowanie potencjalnych wpływów wyrobu na środowisko podczas wszystkich etapów jego życia,
- analiza możliwości wystąpienia wzajemnie powiązanych wpływów środowiskowych, tak aby zastosowane środki zaradcze nie powodowały powstawania nowych problemów – unikanie transferu zanieczyszczeń,
- ustalenie priorytetów w doskonaleniu wyrobów,
- umożliwienie porównywania różnych rozwiązań takiego samego problemu lub różnych sposobów realizowania takiego samego procesu.

### Schemat 3. Model analizy zbioru



Źródło: Zarządzanie środowiskowe. Komentarz do norm serii ISO 14000, PKN, Warszawa 2005.

<sup>1</sup> K. Grzesik, *Wprowadzenie do oceny cyklu życia (LCA) – nowej techniki w ochronie środowiska*, [w:] *Inżynieria środowiska*, Tom 11, Zeszyt 1-2006, Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Geodezji Górniczej i Inżynierii Środowiska, Kraków 2006.

<sup>2</sup> Zarządzanie środowiskowe. Komentarz do norm serii ISO 14000, PKN, Warszawa 2005.

W rezultacie można dzięki Ocenie Cyklu Życia wskazać te elementy danego produktu, procesu czy usługi, w przypadku których zagrożenia środowiskowe są największe, na bazie czego następuje identyfikacja metod minimalizacji wpływu na środowisko, przykładowo poprzez zmianę technologii. W przypadku analiz porównawczych możliwe jest wskazanie, wyrobu korzystniejszego z punktu widzenia jego oddziaływania na środowisko.

Jednym z kluczowych założeń LCA jest dążenie do identyfikacji wszystkich czynników, mających potencjalny wpływ na środowisko. Dla każdego produktu poddawanego analizie konieczne jest ilościowe określenie materiałów, zasobów naturalnych i energii zużytych w cyklu życia oraz emisji do powietrza wody i ziemi, które występują w tym okresie, jak i ocena oddziaływania na środowisko, czyli tzw. analiza wejść i wyjść.

Ocena Cyklu Życia stanowi wszechstronne narzędzie o szerokim zakresie zastosowań. Zasadniczym celem analizy jest wytypowanie produktu, procesu bądź usługi o najmniejszym oddziaływaniu na zdrowie ludzkie i środowisko, co w skutkach może prowadzić do reorganizacji procesów wytwarzania i dystrybucji, zmian konstrukcyjnych produktu, bądź zastąpienia szkodliwych komponentów. Działania te mogą się natomiast przełożyć na:

- oszczędności kosztów na wielu płaszczyznach (efektywność procesów, mniejsze zużycie materiałów, mniejsza produkcja odpadów, mniejsze opłaty środowiskowe, itp.),
- usprawnienia organizacyjne i komunikacyjne w łańcuchu wartości,
- antycypację, spełnienie i przekroczenie wymogów i regulacji w zakresie ochrony środowiska,
- redukcję ryzyka (zarówno operacyjnego związanego z ewentualnymi wadami, wypadkami, jak też reputacyjnego związanego przykładowo z bojkotami konsumentckimi),
- wzrost przewagi konkurencyjnej – rozwój nowych produktów,
- korzyści wizerunkowe i marketingowe (postrzeganie jako firma dbająca o środowisko, jak również LCA jako podstawa do znakowania ekologicznego mogącego decydować o konkurencyjności produktu).

Jak już wspomniano przeprowadzenie LCA ma kluczowe znaczenie dla projektowania/modyfikacji produktu, co następnie przekłada się na proces produkcyjny. Etap wytwarzania produktu stanowi kolejny, ogromny obszar integracji filozofii CSR. Obszar dający z jednej strony możliwość zdecydowanej obniżki kosztów poprzez poprawę efektywności procesowej, bądź wykorzystanie surowców i materiałów zmniejszających koszty logistyki i dystrybucji oraz utylizacji jak również zmniejszenie opłat środowiskowych. Z drugiej strony natomiast jest to równocześnie obszar ogromnego ryzyka operacyjnego i reputacyjnego. Jakiegokolwiek uchybienia w procesie produkcji, wypadki

i katastrofy, czy wręcz sam proces produkcyjny, nieefektywny środowiskowo, bądź uciążliwy społecznie – łatwo może stać się podstawą protestów społecznych, a w rezultacie bojkotu konsumenckiego.

## 2.2. Odpowiedzialność w procesie zaopatrzenia i dystrybucji

W obecnych czasach łańcuch wartości staje się coraz częściej obszarem konkurencji i budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, co jest wynikiem zarówno rosnących wymagań klientów, jak również gwałtownych zmian w otoczeniu biznesowym. Cele strategiczne w tym obszarze koncentrują się na trzech grupach zagadnień:

- *reagowaniu na sygnały klienta*: dostawy na czas, perfekcyjna realizacja zamówień,
- *efektywność*: kluczem są minimalizacja kosztów i produktywność,
- *wykorzystanie aktywów*: kluczem jest umiejętność wykorzystania budynków, urządzeń czy zapasów<sup>3</sup>.

Kliencki aspekt logistyki, to tzw. udostępnianie produktu polegające na:

- postawieniu produktu do dyspozycji kupującego w odpowiednim miejscu,
- umożliwieniu klientowi zakupienia/korzystania z produktu w odpowiednim czasie,
- zaoferowaniu klientowi partii towaru takiej wielkości, która odpowiada jego potrzebom,
- umożliwieniu nabywcy dokonania zakupu zróżnicowanego asortymentu produktów w tym samym miejscu/czasie<sup>4</sup>.

Decyzje dotyczące dystrybucji dwójako wpływają na wartość (atrakcyjność) oferty dla nabywcy. Z jednej strony współokreślają użyteczność produktu postrzeganą przez klienta, z drugiej zaś oddziałują na koszty przez niego ponoszone<sup>5</sup>. Cennym źródłem informacji na temat CSR w łańcuchu dostaw jest publikacja organizacji Business In the Community (BITC) z 2009 r. – przewodnik dla przedsiębiorstw: *How to Manage Your Supply Chains Responsibly*. Autorzy, klasycznie już wyróżniają trzy grupy czynników odnoszących się do zagadnienia CSR w łańcuchu dostaw, a mianowicie<sup>6</sup>:

---

<sup>3</sup> K. Rutkowski (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, SGH, Warszawa 2009.

<sup>4</sup> J. Mazur, *Decyzje marketingowe dotyczące dystrybucji*, [w:] *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, J. Mazur (red.), Difin, Warszawa 2002, s. 176.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 177.

<sup>6</sup> Opracowanie własne na podstawie: *How to Manage Your Supply Chains Responsibly*, Business In the Community, Wielka Brytania, 2009.

1. *Aspekty ekonomiczne*, odnoszące się przede wszystkim do relacji z dostawcami, zawierające m.in. takie zagadnienia jak: zapisy i warunki umów dotyczące w szczególności terminów zapłaty, kwestia przewagi ekonomicznej (możliwość dyktowania warunków) nad dostawcą w odniesieniu do budowania z nim długofalowej relacji. Wyraźnie podkreślony został aspekt wykorzystywania uprzywilejowanej pozycji do przeciągania płatności, bądź negocjowania niskiej ceny, co w długim okresie może prowadzić do problemów z bieżącym *cash flow*, czy wręcz do upadku małego dostawcy. Sytuacja ta jest tym istotniejsza w przypadku dużej zależności danego dostawcy od przedsiębiorstwa. W momencie posiadania długotrwałych, strategicznych zależności, zalecana jest współpraca i wręcz konsultacja planów rozwoju biznesu, a zwłaszcza prezentacja prognoz zakupów. W przypadku wielu przedsiębiorstw korzystne może być zaopatrzenie lokalne, budujące pozytywne relacje w danej społeczności lokalnej, wzmacniające lokalną bazę klientów. Dodatkowe aspekty ekonomiczne, omawiane, to kwestia korupcji, jak również dostępności możliwości uczestnictwa w łańcuchu dostaw dla MSP, czyli różnorodności łańcucha i likwidowania barier dostępu.
2. *Aspekty społeczne*, dotyczące w dużej mierze kwestii praw człowieka i pozostałych zapisów konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (*International Labour Organisation* – ILO) takich jak wolność zrzeszania się, zakaz pracy przymusowej i pracy dzieci, kwestia dyskryminacji w miejscu pracy. Tematy te dotyczą w szczególności przedsiębiorstw o globalnych łańcuchach dostaw, operujących, produkujących lub pozyskujących produkty bądź komponenty w krajach trzeciego świata. Tematy tym istotniejsze, iż często stanowiące podstawę do ataków i bojkotów. Nieetyczne zachowania i praktyki nawet małych dostawców mogą się przełożyć na kryzys znanej globalnej marki, gdyż podmiotem ataków nie będzie nieznany dostawca lokalny, lecz globalna marka. Stąd też zalecany jest monitoring łańcucha dostaw, dokładna weryfikacja działań dostawców oraz ustanawianie norm i standardów, do akceptacji dostawców, jeśli chcą współpracować z danym przedsiębiorstwem.
3. *Aspekty środowiskowe* postrzegane z perspektywy cyklu życia produktu (patrz LCA) pod kątem kluczowych wpływów, jak też miejsc do usprawnień. Współpraca z dostawcami stwarza okazję do wykrycia szans rozwoju produktu, przynosząc zarówno korzyści środowiskowe, jak też społeczne i ekonomiczne. Celowa jest również analiza łańcucha dostaw pod kątem emisji, konsumpcji energii, wpływu na bioróżnorodność i możliwości dalszego wykorzystania materiałów.

Jakie narzędzia wykorzystywane są natomiast do wprowadzania powyższych zasad i aspektów odpowiedzialnego biznesu do zarządzania łańcuchem dostaw?

- opracowanie i komunikowanie o kryteriach współpracy z dostawcami (ustalenie adekwatnych wymogów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych) w formie odpowiednich dokumentów, kodeksów, kryteriów przetargowych,
- prowadzenie audytu u dostawców, a w razie wykrycia nieprawidłowości przygotowywanie planu naprawczego,
- edukowanie dostawców w kwestiach związanych ze zrównoważonym rozwojem,
- wprowadzanie systemów monitorowania aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w łańcuchu dostaw (np. obliczanie śladu węglowego),
- wprowadzanie standardów i norm (np. normy jakości, normy środowiskowe, standardy CSR),
- tworzenie kanałów komunikacji z dostawcami (umożliwienie zgłaszania inicjatyw, komunikacja dwukierunkowa),
- partnerska współpraca nad innowacyjnymi rozwiązaniami<sup>7</sup>.

### 2.2.1. Case Study IKEA

Podstawą koncepcji łańcucha dostaw w IKEA jest tzw. „diament IKEA”. Opiera się on na jednoczesnej koncentracji na dwóch grupach interesariuszy firmy, tj. klientach i dostawcach. W rezultacie ścisłej kooperacji z producentami i zaangażowania ich w proces projektowania produktów, szwedzka sieć może oferować towary o wysokiej jakości po niskich cenach, co skutkuje wzrostem poziomu satysfakcji jej klientów. Z drugiej strony maksymalna efektywność w odniesieniu do systemów zaopatrzenia i dystrybucji oznacza optymalizację globalnych kosztów logistycznych<sup>8</sup>. Dodatkowo, firma kładzie też nacisk na wysokie standardy społeczne i środowiskowe w łańcuchu dostaw, w utrzymanie, których włącza swoich partnerów biznesowych i dostawców. IKEA wymaga od swoich dostawców by spełniali wymogi kodeksu postępowania IWAY. *Pomagamy naszym dostawcom zrozumieć, jakim wymaganiom muszą sprostać by mogli sami dokonać wyboru najodpowiedniejszych środków*

<sup>7</sup> N. Ćwik, *Odpowiedzialny łańcuch dostaw*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl), 2009.

<sup>8</sup> K. Rutkowski (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, op. cit.

*działania*<sup>9</sup>. IWAY określa wymagania, jakie są nakładane na dostawców produktów i usług oraz pokazuje czego mogą oczekiwać w zamian. Dodatkowo do właściwego dokumentu są suplementy dotyczące poszczególnych gałęzi przemysłu, oraz specjalny kodeks postępowania wobec pracy nieletnich. Dostawcy IKEA są zobowiązani do edukowania w zakresie kodeksu postępowania IKEA, zarówno swoich pracowników, jak i poddostawców. Kodeks zawiera warunki całkowicie bazowe, takie jak przestrzeganie przepisów prawa, warunki wstępne współpracy z IKEA zawierające takie kwestie jak zakaz pracy dzieci i pracy przymusowej, poważnego zanieczyszczania środowiska, stwarzania zagrożenia dla bezpieczeństwa, przejrzyste zasady dotyczące godzin pracy i wynagrodzenia oraz obowiązkowe ubezpieczenia od wypadków w pracy. Następnie wymieniane są standardy środowiskowe oraz warunki pracy i warunki socjalne.

Koncepcją wychodzącą naprzeciw wyzwaniom zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu jest tzw. koncepcja *Flow Logistics*<sup>10</sup> oparta o sieć logistyczną licznych terminali przeładunkowych, gdzie ma miejsce przeładunek kompletacyjny (*crossdocking*). Jej zaletą jest, iż dzięki systemowi codziennych połączeń bezpośrednich pomiędzy terminalami towary nie są przetrzymywane, lecz jest zapewniony ciągły ich przepływ od dostawcy do odbiorcy. Składowanie jest ograniczone do minimum, co gwarantuje dużą sprawność i szybkość dostaw do klientów. Zyski są znaczące – niskie koszty magazynowania, zamrożonego kapitału, administracji, transportu. Wyraźne są również korzyści dla klientów operatora logistycznego – optymalizacja i wzrost efektywności, poprawa obsługi klientów, dostępności towarów, spadek okresu rotacji towarów – zmniejszenie poziomu kapitału obrotowego zamrożonego w towarach. Korzyści ekologiczne – lepsze wykorzystanie zasobów, redukcja pustych przebiegów w wyniku lepszej organizacji transportu (optymalizacja tras oraz pełniejsze wypełnianie samochodów, a w rezultacie mniejsza ich ilość, mniejsze emisje. Korzyści społeczne – budowa relacji z dostawcami, poprawa jakości współpracy, wzrost satysfakcji przewoźników i kierowców. Działania z zakresu zaangażowania społecznego – dbałość o bezpieczeństwo na drodze – remonty węzłów komunikacyjnych, dróg i skrzyżowań na okoliczność budowy terminali.

---

<sup>9</sup> Opracowanie na podstawie: *Niekończąca się praca, zrównoważony rozwój IKEA*, Raport 2009, s. 13.

<sup>10</sup> Opracowanie na podstawie: K. Rutkowski (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, op. cit.

### 2.3. Odpowiedzialna polityka cenowa

„Cena jest to wielkość wyrażona w jednostkach pieniężnych, którą nabywca obowiązany jest zapłacić sprzedawcy za towar lub usługę” – tak cenę definiuje Ustawa o cenach, natomiast Ustawa o ochronie konkurencji i konsumenta zdecydowanie poszerza zakres pojęcia ceny „o opłaty, marże handlowe, prowizje i narzuty do cen”<sup>11</sup>. Marketing podchodził do pojęcia ceny niejednokrotnie w tym pierwszym rozumieniu, patrząc z perspektywy CSR zdecydowanie przyjmujemy tą poszerzoną optykę kompleksowego definiowania ceny, jako wszelkich kosztów powiązanych z zakupem i użytkowaniem przedmiotu i usługi. W tak rozumianą cenę niejednokrotnie wchodzi aspekty społeczne i ekonomiczne z perspektywy kosztów i negatywnych, tudzież pozytywnych oddziaływań. Odpowiedzialność, miejsce i rola CSR w powiązaniu z ceną/polityką cenową są istotne z wielu aspektów. Poczynając od samego procesu kształtowania polityki cenowej, poziomu marży na produkcie, dystrybucję marży pomiędzy poszczególnych partnerów, poprzez manipulacje ceną: pseudo-promocje, ukryte koszty, dumping, zmony cenowe, po stosunek ceny do jakości, tworzenie produktów o niskich cenach skierowanych do i dostępnych dla najuboższych.

Ważnym tematem w zakresie odpowiedzialności przedsiębiorstw w odniesieniu do ceny produktu jest zagadnienie zmony cenowej, regulowane w Ustawie o Ochronie Konkurencji i Konsumentów z 16 lutego 2007. Artykuł 6 tej ustawy wskazuje, iż zakazane są porozumienia, których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym, polegające w szczególności na:

- 1) ustalaniu, bezpośrednio lub pośrednio, cen i innych warunków zakupu lub sprzedaży towarów,
- 2) ograniczaniu lub kontrolowaniu produkcji lub zbytu oraz postępu technicznego lub inwestycji,
- 3) podziale rynków zbytu lub zakupu,
- 4) stosowaniu w podobnych umowach z osobami trzecimi uciążliwych lub niejednorodnych warunków umów, stwarzających tym osobom zróżnicowane warunki konkurencji,
- 5) uzależnianiu zawarcia umowy od przyjęcia lub spełnienia przez drugą stronę innego świadczenia, niemającego rzeczowego ani zwyczajowego związku z przedmiotem umowy,

---

<sup>11</sup> T. Dudzik, *Decyzje marketingowe dotyczące ceny*, [w:] *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, J. Mazur (red.), Difin, Warszawa 2002, s. 138.



- 6) ograniczaniu dostępu do rynku lub eliminowaniu z rynku przedsiębiorców nieobjętych porozumieniem,
- 7) uzgadnianiu przez przedsiębiorców przystępujących do przetargu lub przez tych przedsiębiorców i przedsiębiorcę będącego organizatorem przetargu warunków składanych ofert, w szczególności zakresu prac lub ceny<sup>12</sup>.

Podobne regulacje istnieją również a arenie międzynarodowej, tymczasem odnotowujemy liczne przypadki postępowań o charakterze zmowy cenowej. Przykładowo: 30 czerwca Polska Agencja Prasowa podała, że Komisja Europejska nałożyła kary o łącznej wysokości 518 mld euro na 17 europejskich producentów stali zbrojeniowej z powodu nielegalnej zmowy cenowej, która trwała 18 lat. Na początku czerwca Federalny Urząd Kartelowy w Niemczech nałożył trzydzieści milionów euro kary na ośmiu niemieckich producentów kawy i Niemiecki Związek Kawy za zмовę cenową. Zmowa dotyczyła cen żądanych od firm gastronomicznych, hoteli i innych dużych klientów. W maju Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów za uczestnictwo w zмовie cenowej nałożył ponad 9,3 mln zł kary na jednego z producentów farb oraz 39 mln zł na market budowlany. Firma produkująca farby przez sześć lat nielegalnie ustalała z marketami budowlanymi ceny swoich produktów<sup>13</sup>.

Jak słusznie zauważa Robert Sroka w artykule „Lekceważone zмовy cenowe”, takie działania są prowadzone mimo obowiązujących i szumnie komunikowanych przez przedsiębiorstwa kodeksów etycznych. Czy to oznacza, iż narzędzie to nie spełnia swojej roli? Bynajmniej nie, aczkolwiek czym innym jest samo posiadanie kodeksu, zaś czym innym faktyczne jego wdrożenie i stosowanie na co dzień. Aby był on realną wytyczną do bieżących działań zarówno kadry menedżerskiej jak i szeregowych pracowników musi zostać on powiązany z funkcjonującymi mechanizmami zarządczymi oraz zostać odpowiednio zakomunikowany, stać się elementem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nie wystarczy rozdać go pracownikom, bądź wywiesić w ramach na recepcji. Podstawą musi być przełożenie go na realne działania i sytuacje biznesowe i w takiej formie komunikacja w sposób angażujący pracowników, czyli np. poprzez warsztaty, symulacje, inscenizacje. Drugim niezbędnym elementem warunkującym faktyczną funkcjonalność kodeksu jest zapewnienie mechanizmów jego weryfikacji, w formie zarówno auto-ewaluacji, weryfikacji zewnętrznej, jak również narzędzi umożliwiających pracownikom zgłaszanie wszelkich nieprawidłowości i działań nieetycznych w sposób anonimowy.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów.

<sup>13</sup> Robert Sroka, *Lekceważone zмовy cenowe*, [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl), 2010.

## 2.4. Odpowiedzialna komunikacja marketingowa

Mówiąc o komunikacji marketingowej w kontekście CSR większość skojarzeń dotyczy promowania tzw. „dobrych praktyk CSR”, czyli najczęściej projektów i programów społecznych i filantropijnych, bądź też publikacji raportu CSR. Tymczasem bynajmniej nie o tym będzie ta część rozdziału.

Komunikacja marketingowa to ogromny obszar odpowiedzialności przedsiębiorstwa, niejednokrotnie kluczowy z perspektywy budowania wiarygodności, zaufania i lojalności klientów. Obszar związany zarówno z komunikacją korporacyjną ukierunkowaną na budowę wizerunku, jak również związany z komunikacją produktową i usługową. To tu popełnianych jest najwięcej błędów rzutujących na negatywne postrzeganie przedsiębiorstw, jak również tu jest duże pole do ulepszeń, czy wręcz budowy przewagi konkurencyjnej.

Myśląc o komunikacji w kontekście CSR należy brać pod uwagę 3 aspekty:

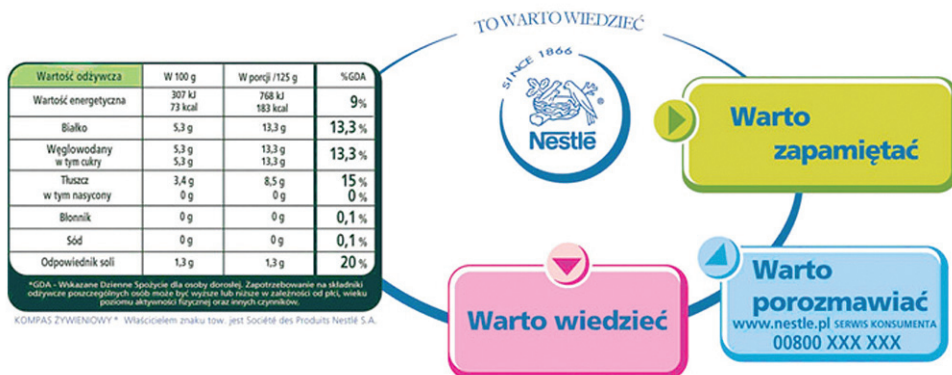
- *komunikację produktów* – czyli podawanie pełnej informacji o produktach (zwłaszcza właściwości żywieniowych produktu, ale również transparentności zapisów umów, np. bankowych), jak również kwestię komunikacji z klientem wokół produktu, rozwoju nowych produktów poprzez angażowanie klientów,
- *komunikację właściwości ekologicznych produktu/usługi* – gdzie od strony narzędziowej do wykorzystania są tzw. „ekoetykiety”, ale istnieje również niebezpieczeństwo zarzutów o *greenwashing* w przypadku nierzetelnej bądź niepopartej faktami komunikacji,
- *komunikację prospołeczną* – przez co możemy rozumieć np. Marketing Zaanżowany Społecznie – CRM (*Caused Related Marketing*), jak również komunikowanie o własnych działaniach społecznych poprzez produkty.

W dobie powszechnej konsumpcji i nadmiaru komunikatów i informacji, jedną z kluczowych odpowiedzialności przedsiębiorstw staje się transparentna i uczciwa komunikacja z konsumentem, a w szczególności komunikacja produktowa, odnosząca się do właściwości oraz składników produktu. Jest to bardzo istotne zagadnienie w szczególności w odniesieniu do właściwości spożywczych. Jak głosi koncern Nestlé: *Informacje dotyczące żywności i żywienia tworzą w dzisiejszych czasach labirynt często sprzecznych komunikatów. Konsumenci coraz chętniej zdobywają wiedzę z tej dziedziny, ale też mają niemałe trudności z przebięciem się przez gąszcz faktów i danych. Strategiczna decyzja przekształcenia naszej firmy w eksperta w żywieniu, zdrowiu i wellness postawiła więc przed nami zadanie odpowiedzi na rosnące wymagania konsumentów w dziedzinie komunikacji i zaproponowanie przejrzystego sposobu prezentowania naszej eksperckiej wiedzy. Zdajemy sobie sprawę, że w czasach, gdy konsumenci stają się coraz bardziej świadomi powiązania prawidłowej*

diety ze zdrowiem, komunikacja korzyści żywieniowych i zdrowotnych stanowi wyróżnik na zatłoczonym już polu konkurencyjnym. Tak właśnie zrodziła się idea Kompas Żywnościowego Nestlé, który nie tylko umożliwia konsumentom podjęcie bardziej świadomej decyzji przy zakupie naszych produktów, ale też zachęca do dalszej rozmowy dotyczącej samego produktu i jego miejsca w diecie. Kompas umieszczony jest na opakowaniach naszych produktów i zawiera między innymi:

- tabelę zawartości składników odżywczych i wartości energetycznej w przeliczeniu na 100 g produktu oraz – dla wygody konsumentów – na 1 porcję
- rubrykę „Warto zapamiętać” z informacją dotyczącą produktu Nestlé i jego wpływu na zdrowie, jak również sposobu komponowania zbilansowanej diety
- rubrykę „Warto wiedzieć” z informacją nt. ogólnych prawd dotyczących żywności i stylu życia
- sposób kontaktu z Serwisem Konsumenta, gdzie można zawsze uzupełnić swoją wiedzę i zdobyć odpowiedzi na nurtujące pytania żywieniowe<sup>14</sup>.

#### Schemat 4. Kompas Żywnościowy Nestlé



Źródło: www.nestle.pl

Innym kluczowym zagadnieniem w kontekście transparentności komunikacji z konsumentem jest temat umów – mnogości zapisów niezrozumiałych, stosowania klauzul zakazanych, używania „drobnego druczka”, itd. Jedną z odpowiedzi rynku na to zagadnienie, stanowiące pomoc i rozwiązanie zarówno dla konsumentów, jak i dla przedsiębiorstw jest Certyfikat Stowarzyszenia Konsumentów Polskich. Podstawą wydania Certyfikatu jest gruntowna analiza wzorców umów konsumenckich: tradycyjnych (np. na usługi bankowe, ubezpieczeniowe, turystyczne, telekomunikacyjne), warunków gwarancji oraz

regulaminów sprzedaży internetowej. Analizę tę prowadzą doświadczeni prawnicy Stowarzyszenia<sup>15</sup>.

Jednym z klasycznych narzędzi służących wiarygodnej komunikacji właściwości ekologicznych danego produktu są tzw. „ekoetykiety”. Ekoznakowanie (*eco-labeling*) to oznaczanie produktów znakami informującymi konsumenta o oddziaływaniu produktu na środowisko. Ekoznaki to informacje o produktach, które spełniają normy dotyczące środowiska wyższe niż określone prawnie. Ubieganie się o ekoetyketę jest dobrowolne, a otrzymanie jej uzależnione jest od oceny jaką produktowi wystawi komisja przyznająca znak. Najczęściej przyznawane są na okres 3 lat, po którym produkt musi poddać się kolejnej weryfikacji<sup>16</sup>.



Można wyróżnić cały szereg rodzajów ekoznakowania w zależności od kraju, regionu bądź rodzaju działalności. Przykładami ekoznaków są m.in.: Błękitny Anioł (Niemcy), czy Margerytka (UE). Unia Europejska przyjęła ujednolicony eko-znak w 1992 roku. Słynna europejska stokrotka, nazywana także margaretką lub po prostu kwiatkiem, symbolizuje produkty, które są zdrowe i powstają ze szczególną dbałością o środowisko naturalne. Unijny eko-znak jest nadzorowany przez specjalnie powołany w tym celu Komitet Unii Europejskiej ds. znaku ekologicznego (CUELE). Początkowo UE przyznawała zielony znak towarom branży AGD (pralkom, zmywarkom do naczyń), dziś istnieją też unijne kryteria ekologiczne dla grup produktów takich jak: środki piorące, kosmetyki, tekstylia, ulepszacze, wyroby z papieru, farby i lakiery, tekstylia, żarówki elektryczne<sup>17</sup>. W Polsce przyznawany jest Ekoznak. Mogą go otrzymać krajowe i zagraniczne produkty nie mające negatywnych skutków dla środowiska oraz spełniające kryteria dotyczące ochrony zdrowia, środowiska i ekonomicznego wykorzystania zasobów naturalnych w trakcie całego cyklu życia wyrobu.

#### Schemat 5. Ekoznakowanie



Źródło: [www.zieloneznaki.pl](http://www.zieloneznaki.pl)

<sup>15</sup> Więcej szczegółów na: [www.skp.pl/certyfikat/](http://www.skp.pl/certyfikat/)

<sup>16</sup> Definicja za: [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)

<sup>17</sup> [www.zieloneznaki.pl](http://www.zieloneznaki.pl)

Niestety, często wiele firm, starając się wyjść na przeciw oczekiwaniom rynku, pretenduje do miana firm przyjaznych dla środowiska, komunikując proekologiczność własnych produktów. W praktyce, określenia te są często używane na wyrost, czy wręcz są niezgodne z prawdą. Produkty nie posiadają żadnego potwierdzenia swoich właściwości pod postacią etykiety, bądź certyfikatu. W skrajnych przypadkach hasłom o pseudoekologiczności produktu towarzyszy proces produkcyjny o znaczącym, negatywnym wpływie na środowisko. W tych wszystkich przypadkach mówimy o tzw. *greenwashingu*, tłumaczonym często jako „zielone kłamstwo”.

Najnowsza publikacja Business for Social Responsibility i Futerra Sustainability Communications<sup>18</sup> pt. „*Understanding and Avoiding Greenwash*” pomaga zrozumieć czym kierują się firmy stosujące *greenwashing* i daje praktyczne wskazówki jak mogą zmienić swoją komunikację. Autorzy publikacji do najczęstszych przykładów *greenwashing* zaliczają takie działania jak m.in.:

- nadużywanie nic nie znaczących sformułowań (np. oznaczanie produktów metką „*eco-friendly*” bez wyjaśnienia na czym polega przyjazny środowisku charakter produktu),
- niespójność produktu z postępowaniem firmy (np. produkowanie energooszczędnych żarówek w fabryce, która zanieczyszcza środowisko),
- stosowanie żargonu naukowego, niezrozumiałego dla zwykłego konsumenta,
- stosowanie zbyt przerysowanych, sugestywnych obrazów (np. reklamowanie ekologicznego samochodu z wykorzystaniem zdjęcia kwiatów wylatujących z rury wydechowej auta),
- podawanie zmyślonych danych, mających poświadczyć ekologiczność wyrobu.

Przez pojęcie marketingu zaangażowanego społecznie rozumiemy „prowadzenie przez firmy komercyjne działań wykorzystujących pieniądze, techniki i strategie marketingowe, w celu wspierania istotnych społecznie spraw, wzmacniające jednocześnie własny biznes firmy. Dzięki takim działaniom firmy promują swój wizerunek w powiązaniu ze sprawą, o którą walczą, powodując w konsekwencji wzrost wpływów finansowych na dany cel, a zarazem odnosząc z tej działalności korzyści poprzez poprawę wizerunku firmy, podkreślenie specyfiki produktu, wzmacnianie lojalności konsumentów i powodowanie wzrostu sprzedaży swoich produktów”<sup>19</sup>. Marketing

<sup>18</sup> Cytat za: N. Ćwik, *Greenwashing a świadomość ekologiczna konsumentów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl), 2010.

<sup>19</sup> D. Maison, P. Wasilewski, *Propaganda dobrych serc czyli rzecz o reklamie społecznej*, Agencja Wasilewski, Kraków 2002, s. 120–121.

zaangażowany społecznie, czyli CRM (*Cause Related Marketing*) łączy interesy trzech stron – organizacji społecznej, firmy komercyjnej oraz konsumenta, a całość jest zogniskowana wokół określonego problemu społecznego. Korzyści organizacji są oczywiste – pieniądze pomagające w walce z danym problemem. Firmy natomiast zyskują zarówno w sferze materialnej – np: poprzez wzrost obrotów oraz w sferze niematerialnej – wzmocnienie wizerunku, odróżnienie się od konkurencji. Najtrudniejsza do zdefiniowania jest korzyść konsumenta – jest to swego rodzaju poczucie wewnętrznej świadomości bycia dobrym, spełnienia dobrego uczynku. Klasycznym przykładem CRM była w początkowym swym okresie akcja „Podziel się posiłkiem” zainicjowana przez firmę Danone i prowadzona przy współpracy z Fundacją Polsat, PAH, Caritas i Federacją Polskich Banków Żywności. Część zysków z produktów kupowanych przez konsumentów była przekazywana na zakup żywności dla głodnych dzieci. Obecnie akcja ta ewoluuje w stronę bardziej złożonych form zaangażowania społecznego. Innym powszechnie rozpoznawalnym przykładem CRM jest akcja „Podaruj dzieciom słońce” autorstwa Procter&Gamble i Fundacji Polsat, której celem jest rozwiązanie konkretnego problemu z zakresu zdrowia dzieci poprzez zakup sprzętu specjalistycznego.

### 3. BOJKOTY KONSUMENCKIE

Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu jest nierozdzielnie powiązane z zarządzaniem ryzykiem i budowaniem relacji, angażowaniem interesariuszy. Zaniedbania, wpadki, bądź po prostu zdarzenia nieprzewidziane w odniesieniu do któregośkolwiek z powyżej opisanych, kluczowych obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa w procesie dostarczania produktu/usługi na rynek, może skutkować niebezpieczeństwem protestów społecznych, mogących łatwo w dobie Internetu i mediów społecznościowych przerodzić się w bojkot konsumencki, często o skali globalnej, zwłaszcza w odniesieniu do koncernów międzynarodowych.

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



*swoje szanse na długotrwały rozwój. [...]Mówi się zwykle o czterech podstawowych orientacjach ruchów społecznych:*

- *ruch obrony praw człowieka,*
- *ruch obrony praw środowiska przyrodniczego,*
- *ruch obrony praw zwierząt,*
- *ruch obrony praw konsumentów*<sup>20</sup>.

Presja społeczna i konsumencka była i wciąż jest jednym z powodów rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. W Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych w latach 70. i 80. XX wieku przetoczyła się fala bojkotów konsumenckich dotyczących m.in. działań koncernów na rynkach zagranicznych, przykładowo inwestycji w Afryce Południowej, co wymusiło na przedsiębiorstwach reakcję. Do klasycznych przykładów należą ataki Greenpeace na koncern paliwowy Shell. Początkowo ataki dotyczyły trucia środowiska – składowania substancji toksycznych oraz zatapiania nieużytecznych platform wiertniczych na Morzu Północnym. W konsekwencji firma musiała zrezygnować z tych działań i podporządkować się przepisom, które nakazywały fachową utylizację platform na lądzie. Jakiś czas później ponownie Greenpeace zarzucił Shellowi niszczenie środowiska naturalnego Nigerii, w tym wsparcie tamtejszego reżimu łamiącego prawa człowieka, który w zamian sprzyjał ekspansji Shella w Afryce Zachodniej.

Jednym z ostatnich znanych przypadków jest bojkot Nestlé organizowany przez Greenpeace. Pole walki to już nie ulice lecz portale społecznościowe i ogólnie Internet – Facebook, Twitter, YouTube, blogi oraz maile. Cel to zmuszenie firmy do zaprzestania zakupu indonezyjskiego oleju palmowego od spółki Sinar Mas, której zarzuca się, iż eksploatuje swoje plantacje w sposób rabunkowy, w wyniku czego orangutany nie mają co jeść. Z powodu społecznej krytyki ze współpracy z Sinar Mas zrezygnowały już koncerny Unilever oraz Kraft.

Powyższe przykłady pokazują kilka aspektów istotnych dla przedsiębiorstw. Po pierwsze bojkot jest sytuacją praktycznie nie do opanowania, szybko się rozprzestrzeniającą, docierającą do coraz to nowych osób i grup społecznych. Inicjatorem może być klient, organizacja pozarządowa, media, czy pracownicy. Problem nie musi dotyczyć bezpośredniej działalności firmy – może być powiązany z działalnością partnerów biznesowych, dostawców co ilustruje tzw. odpowiedzialność w łańcuchu wartości firmy. Skutki mogą dotyczyć zarówno sprzedaży produktów, jak również strat wizerunkowych, strat wartości akcji w przypadku firm notowanych na giełdzie oraz konieczności

---

<sup>20</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2004.

dostosowania się do wprowadzonych regulacji będących wynikiem zaistniałej sytuacji.

A jak wygląda sytuacja w Polsce? Jak zostało stwierdzone w trzecim rozdziale (Biznes) następują zmiany w tym zakresie co potwierdzają wyniki badań dotyczących skłonności do bojkotów konsumenckich przeprowadzonych w roku 2008 przez GfK Polonia dla „Rzeczpospolitej”. Jeszcze sześć lat temu w analogicznych badaniach wykonanych przez Fundację Komunikacji Społecznej (FKS) tylko 15% Polaków było skłonnych nie kupować produktów danej firmy pod wpływem negatywnych opinii o jej działalności. Wg „Rzeczpospolitej” obecnie odsetek takich deklaracji sięga 30%. Gdyby do osób skłonnych wstrzymać się z zakupami dodać te, które deklarują, że na pewno z nich zrezygnują (22 proc.), wynik sięgnąłby 50% (w badaniach FKS – tylko 33%)<sup>21</sup>.

#### 4. ROZWÓJ NOWYCH PRODUKTÓW W OPARCIU O CSR

Mówiąc o CSR, przechodząc od minimalizacji ryzyk, po wykorzystanie szans i tworzenie innowacji rynkowych docieramy do dużego zagadnienia powstawania nowych możliwości biznesowych dla przedsiębiorstw dzięki CSR. Klasycznie omówione zostanie kilka aspektów rozwoju produktów i usług w oparciu o CSR, poczynając od zmian w istniejącej ofercie, modyfikacjach produktowych, poprzez tworzenie nowych linii produktowych, po odkrywanie nowych segmentów rynku, dotąd niezagospodarowanych. W szczególności omówione zostaną przykłady zmian w istniejących produktach, tworzenie nowych linii produktów proekologicznych, zdefiniowanie nowego segmentu świadomych i wymagających konsumentów, tzw. „LOHAS”, czyli *Lifestyle of Health and Sustainability* po ofertę produktową skierowaną do najuboższych warstw społeczeństwa, znajdujących się u dołu tzw. „piramidy ekonomicznej”. David Bent oraz Stephanie Drapner, autorzy publikacji *Leader Business Solutions. Profitable Today, Sustainable Tomorrow* oprócz wspomnianej wyżej koncepcji wchodzenia na rynki piramidy ekonomicznej, wymieniają dodatkowo następujące trzy strategie mające na celu kreowanie popytu przez CSR na istniejących i nowych rynkach<sup>22</sup>:

<sup>21</sup> Cytat z rozdziału Biznes Jacka Dymowskiego.

<sup>22</sup> Opracowanie na podstawie: M. Greszta, *Pomiar efektywności: Rynek, Odpowiedzialny Biznes* 2010, Harvard Business Review, czerwiec 2010.



1. *Wzrost transparentności celem ochrony wartości marki* – co odnosi się w szczególności do łańcucha wartości, czyli relacji z partnerami biznesowymi takimi jak dostawcy, sprzedawcy itp. Ciekawym przykładem takich działań może być kampania *Look behind the label* autorstwa firmy Marks&Spencer mająca na celu pokazanie źródeł pochodzenia surowców i sposoby produkcji towarów, jak również zasady współpracy z dostawcami.
2. *Stymulowanie popytu na dojrzałych rynkach* – zmiana i kreowanie postaw konsumentów oraz reakcja na nowe potrzeby i oczekiwania klientów. Ilustracją takiego podejścia może być właśnie zdefiniowanie w ramach już istniejących rynków nowego segmentu – LOHAS.
3. *Sprzedaż usług* – zastępujących produkty, bądź poszerzających ofertę, komplementarnych względem produktu, co jest wynikiem koncentracji na potrzebach klienta, nie zaś na samym produkcie.

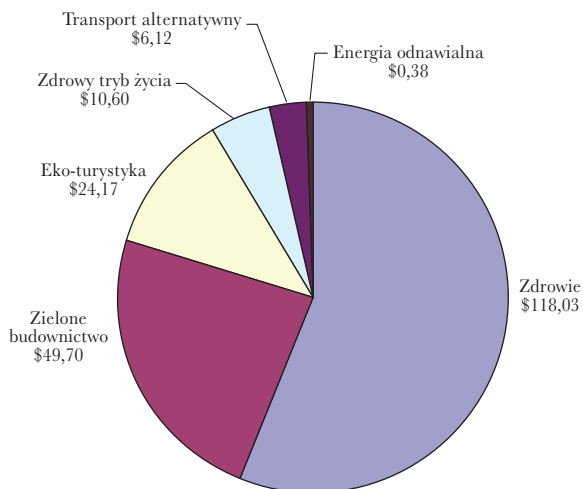
#### 4.1. LOHAS – *Lifestyle of Health and Sustainability*

LOHAS, czyli *Lifestyles of Health and Sustainability* to ruch społeczny, sektor rynku koncentrujący się na „zdrowiu i sprawności fizycznej, środowisku, osobistym rozwoju, stylu życia nie naruszającym równowagi ekosystemowej i sprawiedliwości społecznej”<sup>23</sup>. Rynek szacowany przez analityków, na podstawie badania przeprowadzonego w 2005 roku, na 209 miliardów dolarów obejmujący bardzo zróżnicowaną ofertę produktowo-usługową, co ilustruje częściowo poniższy wykres.

Często opisując rynek LOHAS wymienia się również następujące produkty i usługi: żywność naturalną i organiczną, naturalne i organiczne kosmetyki, samochody z napędem hybrydowym, urządzenia energooszczędne, inwestycje odpowiedzialne społecznie, medycynę alternatywną, *fair trade*. LOHAS jest terminem obejmującym zbiorczo bardzo szeroki fragment rynku, termin powstał, w wyniku pogłębionego badania przeprowadzonego przez marketingowy instytut badawczy Nielsen oraz the Natural Marketing Institute (NMI). LOHAS-i zostali zdefiniowani w tym badaniu jako osoby, które posiadają poczucie odpowiedzialności społecznej i środowiskowej i włączają to, przekładają to na swoje decyzje zakupowe. Grupę tą cechuje zarówno świadomość, jak i wysokie oczekiwania względem jakości i standardów wykonania produktu. W ich przypadku następuje zerwanie ze stereotypem ekologa walczącego, LOHAS-i walczą, ale portfelem – są gotowi zapłacić więcej za produkty spełniające w pełni ich oczekiwania.

---

<sup>23</sup> Definicja za: [www.lohas.com](http://www.lohas.com)

**Schemat 6. Rynek LOHAS wg wydatków konsumentów w 2005 (w mld dolarów)**

Źródło: 1 The LOHAS Consumer Trends Database™; SilverCliff Media, © Natural Marketing Institute (NMI)/SilverCliff Media.

Z jednej strony coraz więcej osób zaczyna kupować w sposób świadomy, nie chcąc jednocześnie rezygnować z określonego standardu życia, z drugiej zaś strony często określa się LOHAS-ów mianem *Early adopters*, czyli osób szybko, przed innymi przyswajających nowe rozwiązania i produkty. Rynek ten może zatem służyć do testów nowych, proekologicznych rozwiązań, zanim trafią do powszechnego użycia. Żeby znaleźć odzew wśród tej rozrastającej się grupy konsumentów, branża musi zrozumieć swoistość etykiet, liczb, tendencji i wartości, które pozostają w sferze pojęć i wyobrażeń konsumentów spod znaku LOHAS. Powinna zauważyć niuanse i podziały, które występują nawet wewnątrz samej tej grupy<sup>24</sup>.

W odróżnieniu od typowej segmentacji rynku według wieku, przychodów, bądź innych, podobnych zmiennych, konsumenci LOHAS występują na wskroś wszelkich grup i podziałów, zaś łączą ich pewne ideały. To społeczna i środowiskowa świadomość, nie zaś generacja, ani status społeczno-ekonomiczny, definiuje LOHAS-ów jako konsumentów, stanowiąc równocześnie wyzwanie oraz szansę dla marketerów do ich pozyskania.

<sup>24</sup> A. Drabarz, *Nowe odcienie zieleni, czyli konsument według LOHAS*, „MpK-T”, nr 179, 25.07.2007.

## 4.2. BOP – *Bottom of the Pyramide* – produkty dla najuboższych

Co mają wspólnego koncepcje CSR i Błękitnego Oceanu? Profesor C.K. Prahalad pokazał, iż mogą mieć wspólnego bardzo wiele. Istotą koncepcji Błękitnego Oceanu jest konkurowanie na nowych, jeszcze niezagospodarowanych rynkach. Niewątpliwie takim rynkiem można nazwać ogromną liczbę ponad 4 miliardów osób u dołu tzw. „piramidy ekonomicznej” (*the bottom of the pyramid*, „BOP”), czyli osób mających do dyspozycji mniej niż dwa dolary dziennie. C.K. Prahalad przekonuje: *Jeśli przestaniemy postrzegać osoby biedne jako ofiary, bądź ciężar i zaczniemy dostrzegać w nich prężnych, i kreatywnych przedsiębiorców oraz konsumentów świadomych wartości – ujrzymy cały nowy świat możliwości biznesowych*. Zgodnie z jego opinią prawdziwym źródłem nowych możliwości rynkowych nie jest garstka konsumentów o najwyższych przychodach w rozwiniętych gospodarkach, ani nawet wciąż rosnąca klasa średnia. Są nim miliardy konsumentów biednych, lecz z aspiracjami, wchodzących do gospodarki rynkowej po raz pierwszy<sup>25</sup>.

### Schemat 7. Globalna Piramida Ekonomiczna

Annual Per Capita Income*	Tiers	Population in Millions
More Than \$20,00	1	75–100
\$1,500–\$20,00	2 & 3	1,500–1,750
Less Than \$1,500	4	4,000

\* Based on purchasing power parity in U.S.\$  
Source: U.N. World Development Reports

Źródło: C.K. Prahalad, S.L. Hart, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, “Strategy+Business”, January 2002.

Prahalad ilustruje swoją koncepcję za pomocą tzw. „piramidy ekonomicznej”, według której dokonuje podziału społeczeństwa na cztery poziomy na podstawie zdolności do generowania przychodów (patrz schemat 6). Na samym szczycie znajduje się grupa 75–100 milionów konsumentów z klasy wyższej i średniej o ponadprzeciętnym dochodzie. Poziom średni piramidy, to osoby biedne z rozwiniętych krajów i klasa średnia z krajów rozwijających

<sup>25</sup> Opracowanie na podstawie C.K. Prahalad, S.L. Hart, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, “Strategy+Business”, January 2002, s. 2–3.

się. Najważniejszy, z punktu widzenia koncepcji BOP, jest natomiast sam dół, podstawa piramidy, licząca ponad 4 miliardy osób czyli niemal 2/3 ludzkości, o rocznym przychodzie poniżej 1,500 \$, co oznacza niejednokrotnie poniżej 1 dolara na dzień<sup>26</sup>.

Większość ludności, zaliczanej do owej podstawy piramidy zamieszkuje obszary wiejskie, bądź też slumsy i obrzeża miast, często nie posiadając tytułu własności do posiadanych zasobów. Ludzie ci pozbawieni są formalnej edukacji i ciężko do nich dotrzeć poprzez tradycyjne kanały dystrybucji i komunikacji. Generalnie jakość produktów i usług dostępna jest raczej niska.

Rynek, który opisuje Prahalad, jest pełen nowych wyzwań, takich jak przykładowo pogodzenie niskich kosztów, wysokiej jakości, zrównoważonego rozwoju i zyskowności/opłacalności. Nie jest możliwe wejście na niego, ani tym bardziej operowanie na nim, bez zdefiniowania sposobów prowadzenia biznesu. Podstawa piramidy nie pozwala na tradycyjne podejście umożliwiające stosowanie wysokich marż, natomiast przychody są tu generowane poprzez wielkość obrotów oraz efektywność kosztową. Koniecznością jest stworzenie całkowicie nowej infrastruktury biznesowej, dostosowanej do potrzeb ludności zaliczanej do tej kategorii. Niejednokrotnie oznacza to wydłużenie łańcucha wartości i podjęcie współpracy z lokalnymi społecznościami, rządami i organizacjami pozarządowymi<sup>27</sup>.

Tak więc, aby zaistnieć na rynkach BOP niezbędne jest wprowadzanie innowacji. Zdaniem Prahalada kluczem do sukcesu jest dogłębne poznanie natury i potrzeb tej grupy konsumentów, a następnie zaprojektowanie od podstaw całkowicie nowego modelu biznesowego, który pozwoli najlepiej je zaspokajać<sup>28</sup>. Dzięki innowacyjnej działalności u dołu piramidy społecznej ludzie najubożsi mogą stać się nową rzeszą konsumentów i znacząco poprawić jakość swojego życia. [...] W artykule „The Innovation Sandbox” C.K. Prahalad wymienia cztery niezbędne do tego warunki:

1. Innowacja musi skutkować powstaniem produktu lub usługi o bardzo dobrej, światowej jakości.
2. Innowacja musi pozwalać na znaczące obniżenie ceny produktu lub oferowanej usługi (co najmniej 90-procentowe w porównaniu z ceną podobnego produktu lub podobnej usługi na dojrzałych rynkach zachodnich).
3. Innowacja musi być skalowalna, czyli możliwa do zastosowania w innych lokalizacjach.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 4.

<sup>27</sup> D. Grayson, Z. Jin, M. Lemon, M.A. Rodriguez, S. Slaughter, S. Tay, *A New Mindset for Corporate Responsibility*, White Paper sponsored by BT and Cisco Systems, 2008.

<sup>28</sup> J. Szumniak, *Nowe możliwości biznesowe na rynkach najniższego poziomu globalnej piramidy ekonomicznej*, [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl), 2010.

4. Innowacja musi być dostępna dla ludzi u samego dołu piramidy społecznej, czyli możliwa do sfinansowania przez konsumentów mających najniższy możliwy dochód w danej społeczności<sup>29</sup>.

Najniższy poziom piramidy ekonomicznej istnieje również w Polsce. Z badań przeprowadzonych na zlecenie firmy Danone wynika, że w 2005 roku w 64% rodzin z dziećmi w Polsce, wszystkie dzienne wydatki nie przekraczały równowartości 3,2 euro. Nienajlepszą sytuację polskich rodzin potwierdzają również najnowsze dane GUS<sup>30</sup> – aż 58% gospodarstw domowych w Polsce deklaruje brak możliwości pokrycia z własnych środków nieoczekiwanego wydatku w wysokości 500 zł. Pierwszym produktem w Polsce zaprojektowanym od podstaw tak, aby spełniać specyficzne potrzeby tej grupy konsumentów jest Mleczny Start – produkt spożywczy w postaci kaszki oferowany przez wspomniany Danone przy współpracy z Biedronką, Lubellą oraz Instytutem Matki i Dziecka. Innowacje zastosowano w tym przypadku nie tylko w formule produktu, ale także w modelu partnerstwa między wspomnianymi organizacjami<sup>31</sup>.

### 4.3. Fair Trade<sup>32</sup>

Bojkot jest przykładem działania negatywnego, wyrazem sprzeciwu, ilustracją działania pozytywnego, konstruktywnego jest Fair Trade. Sprawiedliwy Handel to zorganizowany ruch społeczny, który wykorzystuje podejście rynkowe aby poprawiać sytuację mieszkańców krajów rozwijających się oraz promować zrównoważony rozwój.

Oficjalna definicja Sprawiedliwego Handlu wg FINE<sup>33</sup>:

*Sprawiedliwy Handel to partnerstwo w handlu oparte na dialogu, przejrzystości i szacunku, które dąży do większej równości w handlu międzynarodowym. Przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, oferując lepsze warunki handlowe i broniąc praw margina-*

---

<sup>29</sup> O. Kłosińska, *Odpowiedzialność biznesu: szansa na rozwój przedsiębiorstwa i społeczeństwa*, Harvard Business Review, Odpowiedzialny Biznes 2009.

<sup>30</sup> Dochody i warunki życia ludności Polski, GUS, marzec 2008.

<sup>31</sup> Za: J. Szumniak, *Nowe możliwości biznesowe na rynkach najniższego poziomu globalnej piramidy ekonomicznej*, [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl), na podstawie: P. Płoszajski, P. Pohrybieniuk, J. Szumniak, *Firma jako odpowiedzialny obywatel. Koncepcja podstawy globalnej piramidy ekonomicznej w praktyce*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), op. cit.

<sup>32</sup> Opracowanie na podstawie informacji Koalicji Sprawiedliwego Handlu, [www.fairtrade.org.pl](http://www.fairtrade.org.pl)

<sup>33</sup> FINE – nieformalne porozumienie skupiające cztery główne organizacje sieciowe Sprawiedliwego Handlu: IFAT, FLO-I, NEWS! oraz EFTA.

lizowanych producentów i pracowników Globalnego Południa. Organizacje Sprawiedliwego Handlu, przy wsparciu konsumentów, są aktywnie zaangażowane we wspieranie producentów, podnoszenie świadomości w społeczeństwie i prowadzenie kampanii na rzecz zmian w regułach i praktykach na konwencjonalnym rynku międzynarodowym. Produkcja i sprzedaż towarów Sprawiedliwego Handlu odbywa się zgodnie z tymi zasadami. Tam, gdzie to możliwe, są one weryfikowane przez niezależne i godne zaufania systemy<sup>34</sup>.

Głównym założeniem Sprawiedliwego Handlu jest oferowanie lepszych warunków handlowych oraz ochrona praw nieuprzywilejowanych producentów i pracowników z krajów Globalnego Południa. Poza korzystną ceną, producenci otrzymują od partnerów handlowych wsparcie, aby móc prowadzić swoją działalność w sposób zrównoważony, bezpieczny dla ludzi i środowiska, oraz rozwijać swoją społeczność na demokratycznych zasadach. Jednym z celów jest również umożliwienie konsumentom w krajach wysoko rozwiniętych, także w Polsce, dostępu do produktów, które gwarantują, że ludzie, którzy pracowali przy ich powstawaniu, byli traktowani i wynagradzani uczciwie.

Począwszy od lat 80. XX wieku, w Sprawiedliwym Handlu coraz większe znaczenie zyskiwały produkty spożywcze (m.in. gwałtownie taniejąca wówczas kawa), będące podstawowym źródłem dochodów dla krajów Południa. Prawdziwym przełomem w historii ruchu było jednak opracowanie systemu certyfikacji, który pozwolił na wprowadzenie produktów wyprodukowanych w ramach sprawiedliwego handlu do masowej dystrybucji. Dzięki stworzeniu jasnego zestawu standardów, których spełnienie jest warunkiem umieszczenia na produkcie odpowiedniego znaku graficznego, konsumenci mogą mieć gwarancję, że to, co kupują, rzeczywiście zostało wyprodukowane z poszanowaniem praw człowieka ubogich producentów.

Ruch Sprawiedliwego Handlu opiera się na kilku wspólnych zasadach, które mogą być realizowane na różne sposoby. Dwie organizacje, które reprezentują odmienne podejścia do Sprawiedliwego Handlu, opracowały na kanwie tych reguł zestaw weryfikowalnych standardów. IFAT wypracował standardy, które muszą spełniać organizacje Sprawiedliwego Handlu. Natomiast FLO Int<sup>35</sup> stworzyło system certyfikacji Fairtrade, oparty o standardy produkcji i wymiany handlowej w odniesieniu do konkretnych produktów.

<sup>34</sup> [www.fairtrade.org.pl](http://www.fairtrade.org.pl)

<sup>35</sup> Fairtrade Labelling Organisations International (Flo Int.) jest stowarzyszeniem i działa na zasadach *non-profit*. Będąc organizacją parasolową dla Inicjatyw udzielających licencji na używanie znaku Fairtrade w poszczególnych krajach (Fairtrade Labelling Initiatives) i Sieci Producentów (Producer Networks) zarządza międzynarodowym systemem certyfikacji Fairtrade.

Najważniejsze zasady Sprawiedliwego Handlu to<sup>36</sup>:

1. *Uczciwa cena jaką otrzymują producenci za swoje produkty*
  - jej wysokość powinna być zawsze ustalana z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań, przy udziale producentów i innych zainteresowanych stron,
  - powinna pokrywać koszty zrównoważonej ekologicznie i społecznie produkcji.
2. *Bezpieczne i oparte na zasadach szacunku praktyki handlowe*
  - krótki czas oczekiwania na zapłatę,
  - możliwość prefinansowania, jeśli wymaga tego sytuacja,
  - bezpośrednie relacje pomiędzy producentami a organizacjami handlowymi,
  - skracanie łańcucha pośredników.
3. *Sprawiedliwe płace i odpowiednie warunki socjalne*
  - płace na plantacjach, gdzie produkuje się towary na zasadach Sprawiedliwego Handlu, powinny zapewniać pracownikom i ich rodzinom wystarczające środki na utrzymanie,
  - bezpieczne, nie zagrażające zdrowiu warunki pracy,
  - wolność zrzeszania się,
  - równe płace w przypadku kobiet i mężczyzn,
  - niewykorzystywanie pracy dzieci, zgodnie z Konwencją o Prawach Dziecka oraz na podstawie lokalnego prawa.
4. *Demokratyczne zarządzanie organizacją producencką*
  - producenci powinni powołać i stopniowo wzmacniać demokratyczną organizację producencką (np. spółdzielnię, stowarzyszenie rolników, związek zawodowy pracowników),
  - decyzje powinny być podejmowane wspólnie, w sposób demokratyczny i transparentny.
5. *Dążenie do zwiększania niezależności producentów*
  - długofalowym celem Sprawiedliwego Handlu jest takie wsparcie drobnych producentów, aby w przyszłości mogli prowadzić opłacalną działalność także poza ruchem i być konkurencyjnymi na rynku krajowym bądź światowym.
6. *Zwiększanie wiedzy i świadomości konsumentów*
  - zadaniem organizacji Sprawiedliwego Handlu jest także edukacja i zwiększanie świadomości konsumentów w zakresie podejmowania etycznych wyborów konsumenckich, dostarczanie im informacji o producentach, ich produktach oraz warunkach, w jakich powstały.

---

<sup>36</sup> [www.fairtrade.org.pl](http://www.fairtrade.org.pl)

## 5. PODSUMOWANIE

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa względem klienta to temat złożony i wielowątkowy. Zawierający zarówno zagadnienia kosztów i potencjalnych ryzyk, jak również szans i możliwości na rozwój, tworzenie nowych produktów i zdobywanie nowych rynków. Dążenie do kreowania wartości dla klienta, poprzez odpowiedzialność w każdym z czterech podstawowych obszarów – produkt, cena, dystrybucja, komunikacja marketingowa, zaowocuje satysfakcją i lojalnością klienta, co przełoży się również na decyzje zakupowe oraz reputację i siłę marki. Angażowanie klientów, prowadzenie z nimi dialogu, wsłuchiwanie się w potrzeby stanowi natomiast podstawę rozwoju nowych produktów, w szczególności tych nacechowanych prospołecznie i proekologicznie. Tu też znajdujemy odniesienie do polityki społecznej – rolą przedsiębiorstw jest odpowiedzialne zaspokajanie potrzeb społecznych konsumentów, odpowiednie na nie reagowanie oraz rozsądne ich spełnianie. Czasem odpowiedzialnością biznesu, będzie wręcz nie spełnianie pewnych potrzeb, a przynajmniej nie kreowanie sztucznych. Klient, często jest wymieniany jako jeden z kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa, gdyż jest źródłem bezpośrednich i bardzo wymiernych zysków z implementacji CSR w codzienne praktyki biznesowe.



NATALIA ĆWIK

# Spółeczna odpowiedzialność biznesu i innowacje

---

## 1. WPROWADZENIE

Innowacje w dziedzinie jaką jest działalność gospodarcza odgrywają kluczową rolę. Biznes rozwija się poprzez znajdowanie coraz to nowych form działania, w poszukiwaniu konkurencyjności i dynamiki niezbędnej do stabilnego postępu. Wydaje się, że *innowacyjność* stała się w ostatnim czasie pojęciem modnym i nader często stosowanym w debacie publicznej, jednak postulat innowacyjności pozostaje jednym z głównym filarów rozwoju przedsiębiorczości. Jednym z możliwych źródeł takiej innowacyjności jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu.

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną przykłady kreatywnego wykorzystania tej koncepcji, potwierdzające możliwy związek między strategią społecznej odpowiedzialności biznesu a twórczym i konkurencyjnym rozwojem przedsiębiorstwa. Wskazuje się również na niedostateczne jeszcze wykorzystanie potencjału społecznej odpowiedzialności w działaniach polskich przedsiębiorstw. Jednocześnie, odnosząc się do perspektywy globalnej, opisane zostaną w ujęciu skrótowym najważniejsze trendy w rozwoju tej koncepcji w Polsce i na świecie.

## 2. INNOWACJE W BIZNESIE

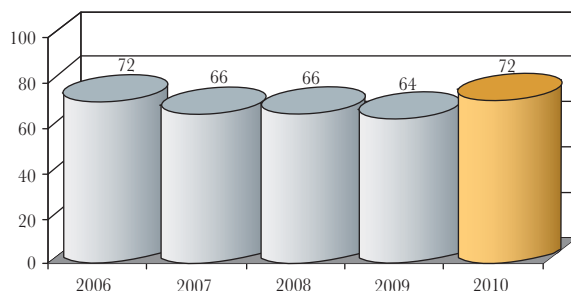
Czym są innowacje w biznesie i jak powstają? Zgodnie z definicją OECD z 2005 roku innowacja *to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy lub relacji ze środowiskiem zewnętrznym*<sup>1</sup>. Innowacyjność pozostaje od wielu lat przedmio-

---

<sup>1</sup> Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD/ Eurostat 2005.

tem intensywnych analiz ze strony badaczy przedsiębiorczości i ekspertów zarządzania. Innowacje są motorem rozwoju przedsięwzięć biznesowych i cywilizacji jako takiej. „Ojciec” pojęcia innowacji w gospodarce, ekonomista Joseph Schumpeter, wskazywał na innowacje jako główny czynnik rozwoju gospodarczego, bardziej istotny niż sam kapitał. Efektywnie wprowadzane i szybko upowszechniające się innowacje przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, a co za tym idzie dobrobytu społecznego. Nie istnieje firma, która nie chciałaby być innowacyjna, rzadko zaś firmy niewprowadzające nowych rozwiązań zdolne są utrzymać się na rynku w długim okresie. Obecnie trudno znaleźć dokument z obszaru polityki gospodarczej państw i międzynarodowych organizacji ekonomicznych, niezawierający postulatów wzmacniania konkurencyjności opartej o innowacje. Wydaje się, że priorytet innowacyjności jest powszechnie rozumiany i akceptowany, a poszukiwanie jej źródeł staje się jednym z najważniejszych działań strategicznych w dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ostatecznie, jak uczy Steve Jobs, innowacyjność jest tym, co odróżnia lidera od naśladowcy.

**Wykres 1. Procent respondentów (menedżerowie wyższego szczebla), którzy uważają, że innowacje będą w trójce najważniejszych priorytetów biznesowych firmy w nadchodzącym roku**



Źródło: opracowanie na podstawie *Innovation 2010. A Return to Prominence-and an Emergence of New World Order*, The Boston Consulting Group 2010, s. 6.

Tegoroczna edycja publikowanego cyklicznie raportu Boston Consulting Group na temat innowacji, zawierającego m.in. badania opinii menedżerów wyższego szczebla<sup>2</sup>, potwierdza, że innowacje znajdują się na szczycie agendy liderów biznesu. Co więcej, konieczność inwestowania w innowacje uznawana jest obecnie za priorytet w większym nawet stopniu niż w okresie przed kryzysem. Wyniki sondażu wskazują, że *firmy wierzą w innowacyjność, uważają ją za*

<sup>2</sup> *Innovation 2010. A Return to Prominence-and an Emergence of New World Order*, The Boston Consulting Group 2010.

kluczową (szczególnie w obecnym środowisku gospodarczym) i gotowe są inwestować coraz więcej, aby stać się bardziej innowacyjnymi<sup>3</sup>. Inwestycje w innowacje postrzegane są przez zarządzających jako najlepsza droga do wyjścia z kryzysu i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w trudnych ekonomicznie czasach. Wedle sondażu 72% menedżerów umieszcza innowacje na liście trzech największych priorytetów na najbliższy rok, a 84% potwierdza, że dostrzega w innowacjach swego rodzaju lewar, umożliwiający przetrwanie i osiąganie sukcesów na rynku w okresie ekonomicznych zawirowań.

W obliczu prowadzonej obecnie szerokiej i wielowątkowej debaty o innowacjach, spotkać można także głosy krytyczne, mówiące o tym, że pojęcie innowacji jest współcześnie nadużywane i eksploatowane. Prawdą jest, że temat innowacji jest obecnie szczególnie analizowany, nie jest to jednak dyskusja nowa. Już w latach 70. XX w. Peter F. Drucker, znany ekspert ds. zarządzania, podkreślał, iż rola innowacyjności w gospodarce jest tak kluczowa, a ich znaczenie dla rozwoju biznesu tak nieodzowne, iż *nie ma przesady w nieustannym powtarzaniu jak bardzo to jest ważne*<sup>4</sup>. Drucker zaznaczał, że tzw. *celowe innowacje* (czyli wynikające ze specjalnie przedsięwziętych i zaplanowanych działań, a nie przypadkowe odkrycia czy wynalazki) wymagają nakładów pracy, konsekwencji, nieustannego analizowania i badania oraz ciągłego obserwowania świata.

### 3. CZYM SIĘ RÓŻNI INNOWACJA OD WYNALAZKU? KONTEKST SPOŁECZNY

Istnieje zasadnicza, aczkolwiek rzadko omawiana, różnica między wynalazkiem a innowacją. Ten pierwszy powstaje najpierw w głowie twórcy, a dopiero potem, jeśli zostanie zrealizowany, zmaterializowany i upowszechni się w praktyce społecznej, staje się innowacją<sup>5</sup>. Innowację od wynalazku odróżnia więc przede wszystkim realna „zastosowalność”, która wynika z zaspokojenia jakiejś potrzeby społecznej. Nie wystarczy, zatem, wpaść na dobry pomysł – trzeba jeszcze umieć i móc go wprowadzić w życie tak, aby znalazł powszechne zastosowanie. Różne badania dowodzą, że zdecydowana większość wynalazków, tworzonych z myślą o wprowadzeniu na rynek, nie znajduje oddźwięku wśród klientów już w pierwszej fazie funkcjonowania – są

<sup>3</sup> Ibidem, s. 6.

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, Warszawa 2008, s. 359.

<sup>5</sup> E. Bendyk, *Kapitalizm jako kooperacja mózgowa*, Niezbędnik Inteligenta, dodatek tygodnika „Polityka”, nr 25, 25 czerwca 2008.

wprowadzane z opóźnieniem, w niewłaściwy sposób, na podstawie mylnych założeń lub końcowy efekt znacząco odbiega jakością od planowanego.

Powodzenie realizacji innowacyjnych przedsięwzięć uzależnione jest w dużej mierze od uwarunkowań zewnętrznych. Nie zawsze otoczenie społeczne gotowe jest na dany wynalazek, nawet jeżeli obiektywnie patrząc może się on społeczeństwu przysłużyć i stać się innowacją w pełnym tego słowa znaczeniu – taki był, przytoczony przez Petera F. Druckera przypadek amerykańskich producentów samochodów<sup>6</sup>:

*Pod koniec lat czterdziestych i na początku pięćdziesiątych jedna z amerykańskich firm motoryzacyjnych próbowała zwiększyć świadomość bezpieczeństwa wśród Amerykanów. Ford wprowadził samochody zaopatrzone w pasy bezpieczeństwa, ale sprzedaż drastycznie spadła. Firma musiała wycofać się ze sprzedaży samochodów z pasami i zarzucić cały ten pomysł. Kiedy piętnaście lat później u zmotoryzowanych Amerykanów wzrosła świadomość bezpieczeństwa, producenci samochodów zostali ostro zaatakowani za ich „kompletny brak troski o bezpieczeństwo” i „handlowanie śmiercią”.*

Innowacje muszą być zatem skorelowane z szeregiem czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Wynalazek, na który nie ma realnego zapotrzebowania społecznego – lub wykracza poza ramy współczesnej mu świadomości społecznej – nie ma szans stać się innowacją. Wprowadzanie innowacji wymaga więc nie tylko precyzji, ale też doskonałego rozeznania w oczekiwaniach i potrzebach interesariuszy przedsiębiorstwa. Zdaniem Druckera punktem wyjścia dla każdego innowatora powinno być poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: *Co powinna zawierać w sobie innowacja, by ludzie, którzy będą z niej korzystać, chcieli z niej korzystać i widzieli w niej szansę dla siebie?*

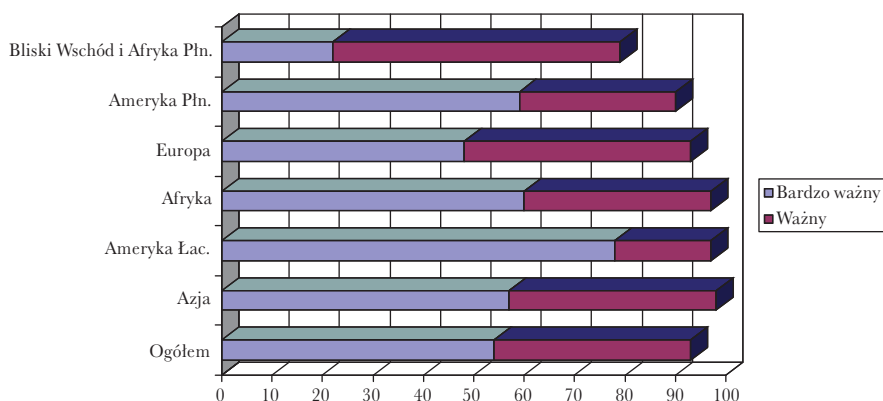
#### 4. INNOWACJE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Równolegle z debatą o innowacyjności coraz więcej miejsca poświęca się zagadnieniom zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Gdzie na styku tych dwóch dyskursów następuje synergia? Wydaje się, że koncepcja zrównoważonego rozwoju pomaga określić w jakim kierunku powinny podążać innowacje – jeśli to od nich zależy przyszłość cywilizacji, innowacją będzie to, co pozwoli utrzymać rozwój w długim horyzoncie (a zatem to, co pozwoli rozwijać się gospodarkom i społeczeństwom w bez uszczerbku dla środowiska naturalnego i bez szkodliwych skutków społecznych). W tym miejscu następuje sprzężenie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, która może być źródłem impulsów dla rozwoju tego typu rozwiązań. Liczne

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, op. cit., s. 85.

przykłady polskich i zagranicznych przedsiębiorstw potwierdzają, że koncepcja odpowiedzialnego, zrównoważonego biznesu może być silnym impulsem dla innowacyjności – otwiera firmę na nowy sposób myślenia, poszerza horyzont innowacji, zwraca uwagę na dotychczas niedostrzegane możliwości i rynki.

**Wykres 2. Procent respondentów (CEO), którzy uważają, że zrównoważony rozwój jest niezbędny dla przyszłego sukcesu ich przedsiębiorstwa – odpowiedzi w podziale na region, w którym działa firma (dane z 2010 roku)**



Źródło: *A New Era of Sustainability*, UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, s. 18.

Opublikowany w tym roku raport z globalnego badania opinii CEO, przeprowadzonego przez Accenture i UN Global Compact<sup>7</sup> (jest to prawdopodobnie największy do tej pory przeprowadzony sondaż na grupie CEO skupiający się na problematyce zrównoważonego rozwoju), wskazuje jakie kierunki zarządzający postrzegają obecnie jako kluczowe dla rozwoju biznesu. 93% respondentów uznaje, że zrównoważony rozwój będzie miał decydujące znaczenie dla powodzenia ich firm. Badani wskazali również 3 główne obszary, w których dokonywać się będą najważniejsze przemiany w związku z dążeniem do zrównoważonego modelu działalności:

1. *Konsumenci* – 58% badanych wskazuje konsumentów (w tym indywidualnych oraz instytucjonalnych) jako najważniejszych interesariuszy (przed pracownikami i sektorem publicznym) oraz uznaje ich za grupę, która w największym stopniu będzie stymulować firmę do wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju w działalności biznesowej.

<sup>7</sup> *A New Era of Sustainability*, UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010.

2. *Technologie i innowacje* – 91% respondentów wskazuje, że ich firmy będą w ciągu najbliższych pięciu lat wprowadzać nowe technologie oraz korzystać z innowacyjnych metod komunikacji w celu osiągnięcia wskaźników zrównoważonego rozwoju. Za kluczowe obszary innowacji technologicznych badani uznają technologie przeciwdziałające zmianom klimatu (m.in. ograniczające emisję CO<sub>2</sub> i zużycie energii, odnawialne źródła energii) oraz technologie komunikacyjne (nowe media, w szczególności media społecznościowe, wskazywane są jako najistotniejszy kanał komunikacji, pomagający budowanie przejrzystości).
3. *Współpraca* – 78% badanych uznaje, że firmy powinny angażować się we współpracę z partnerami branżowymi oraz budować partnerstwa wielostronne z różnymi grupami interesariuszy w celu osiągnięcia wskaźników zrównoważonego rozwoju.

Wyniki badań wskazują, jaką wagę liderzy biznesu przykładają obecnie do kwestii zrównoważonego rozwoju. Innowacje technologiczne i komunikacyjne postrzegane są jako kluczowe „narzędzia” umożliwiające odpowiadanie na wyzwania rozwojowe. Badanie ujawnia jeszcze inną ważną tendencję: zarządzający rozumieją, że od tego na ile zdołają wdrożyć zasady zrównoważonego rozwoju do działalności biznesowej zależeć będzie konkurencyjność przedsiębiorstw – zasady te muszą być zatem w pełni zintegrowane ze strategią firmy i znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich procesach. *CEO zdają sobie sprawę z tego, że nowa era zrównoważonego rozwoju spowoduje zmiany w priorytetach biznesu oraz zmieni obraz konkurencyjności. Firmy będą musiały szerzej spojrzeć na to, co oznacza tworzenie wartości z perspektywy społecznej. Biznes będzie musiał zmagać się z nową koncepcją wartości, która wykracza poza skupienie wyłącznie na zysku, a obejmuje dodatkowo aspekty pozafinansowe, co nakłada nowe uwarunkowania na kwestię mierzenia i raportowania rozwoju*<sup>8</sup> – podkreślają autorzy raportu.

Czym różni się współczesne podejście do innowacyjności, oparte na zasadach zrównoważonego, od tradycyjnego? Jak zauważa Chris Laszlo *sto lat temu etyka w biznesie oznaczała podnoszenie człowieka na wyższy poziom cywilizacyjny, poprzez ekspansję przemysłową i technologiczną*<sup>9</sup>. Warto w tym miejscu przytoczyć powstałą na kanwie teorii J. Schumpetera teorię fal innowacji. Wyróżnia się kilka etapów w dziejach świata (fale innowacji), z których dwa ostatnie obejmują następujące okresy: od roku 1950 do 1990 (40 lat), kiedy cywilizacja rozwijała się dzięki innowacjom w petrochemii, elektronice i lotnictwie oraz fazę obecną, której trwanie zakładane jest na okres lat 1990–2020 (30 lat), a w której dominują innowacje oparte o sieci cyfrowe, rozwój oprogramowa-

<sup>8</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>9</sup> Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Warszawa 2008.

nia i nowe media<sup>10</sup>. W poprzednim okresie rozwój cywilizacji możliwy był dzięki wykorzystywaniu niezliczonych surowców, gwałtownym i ekspansywnym rozwojem przemysłu, transportu i infrastruktury. W obecnych czasach, kiedy wiadomo już, że zasoby, jakimi dysponujemy są ograniczone, a rozwój różnych gałęzi przemysłu przyniósł tyle samo szkody, co pożytku, innowacją może okazać się wszystko to, co odwróci dotychczasowy bieg eksploatacji planety. Nowoczesne, przyjazne środowisku technologie, nowatorskie produkty i usługi przyczyniające się do polepszenia jakości życia ludzi i zmniejszenia ubóstwa, relacje z otoczeniem rynkowym oparte na zaufaniu i otwartości zamiast agresywnej konkurencji – współczesna fala innowacji oznacza zwrot o 180 stopni w podejściu do biznesu. Tym samym, „stare” metody prowadzenia działalności gospodarczej (*business as usual*) przestają mieć zastosowanie.

## 5. CSR JAKO INNOWACJA W KONTEKŚCIE ROZWOJU

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu może być sama w sobie postrzegana jako innowacja w tym sensie, że w oparciu o nią powstają lub rozwijają się takie paradygmaty zarządzania czy ekonomii, które odbiegają od powszechnych lub dotychczasowych stosowanych. Firmy, które jako pierwsze oficjalnie zintegrowały swoje strategie z zasadami odpowiedzialnego biznesu i wykorzystały koncepcję do budowania przewagi konkurencyjnej, odniosły sukces m.in. ze względu na innowacyjne, nie stosowane przez pozostałych uczestników rynku podejście do prowadzenia biznesu.

Model biznesowy oparty o zasady społecznej odpowiedzialności biznesu w literaturze tematu bywa przeciwstawiany tzw. modelowi *business as usual*. Przede wszystkim jest to model oparty o zasady zrównoważonego rozwoju. Punktem wyjścia dla tej dychotomii jest założenie, że dotychczasowy sposób prowadzenia działalności gospodarczej nie rozwiązuje problemów społecznych, a co więcej przyczynia się do ich pogłębiania, jak również prowadzi do degradacji środowiska naturalnego, którego zasoby są dobrem wspólnym. Tradycyjny sposób prowadzenia biznesu prowadzi do ograniczenia korzyści, jakie wszyscy uczestnicy rynku oraz życia społecznego mogą czerpać w długim horyzoncie czasu, a co za tym idzie uniemożliwia ich jednoczesny i długofalowy rozwój. Dodatkowo, szereg zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw – z których część jest wynikiem dotychczasowej działalności człowieka – powoduje, że rozwijanie biznesu w „standardowy” sposób wiąże

---

<sup>10</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hajduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Warszawa 2010.

się z coraz poważniejszym ryzykiem. Takie problemy jak zmiany klimatu, wyczerpujące się surowce (m.in. ropa, woda pitna), zmiany demograficzne (gwałtowny przyrost ludności), rosnąca skala ubóstwa i postępująca degradacja środowiska naturalnego wymuszają poszukiwanie nowych metod gospodarowania – oczekuje się przy tym szczególnego zaangażowania ze strony przedstawicieli sektora prywatnego, ponieważ wpływ biznesu na niektóre z ww. problemów jest największy, a regulacje wprowadzane przez sektor publiczny są niewystarczające lub często nieadekwatne<sup>11</sup>.

Przeciwieństwem dotychczasowego, nie uwzględniającego skutków społecznych i środowiskowych, rozwoju jest rozwój zrównoważony – taki, który umożliwia powszechny harmonijny postęp w długiej perspektywie i który nie umniejsza również szans i możliwości kolejnych pokoleń. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje dodatkowo, jakie paradygmaty zarządzania muszą ulec zmianie i w jakim kierunku zmiany te muszą następować, aby model zrównoważony mógł być realizowany. W tym właśnie sensie sama już działalność zgodna z zasadami odpowiedzialnego biznesu jest innowacją. Ponadto, jak pokażą dalej opisane przykłady, jeśli z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu powstają inspiracje dla dalszego rozwijania różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, daje to impuls dla dalszych innowacji, które w wielu przypadkach okazują się efektywne i dochodowe<sup>12</sup>.

## 6. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU JAKO INNOWACJA W KONTEKŚCIE PARADYGMATÓW ZARZĄDZANIA

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu funkcjonuje obecnie w wielu odmianach i nie sposób rozwinąć w niniejszym artykule wszystkich jej aspektów. Możemy jednak wskazać pewne podstawowe różnice między podejściem do prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny czy zrównoważony, a *business as usual*. Poza perspektywą zrównoważonego rozwoju dochodzą tutaj również akcenty związane z odpowiedzialnością, jaką firma ponosi

<sup>11</sup> *Vision 2050. A New Agenda for Business*, World Business Council for Sustainable Development 2010.

<sup>12</sup> Nie ma naukowych dowodów na potwierdzenie często stosowanej przez zwolenników społecznej odpowiedzialności biznesu argumentacji jakoby samo już prowadzenie działalności w sposób odpowiedzialny prowadziło do zwiększenia zysków firmy – może tak się stać, ale nie jest to regułą. Efektywność w tym zakresie nie różni się pod tym względem od innych innowacji – o tym czy odniosą sukces decyduje szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, w tym sposób, w jaki zostają wprowadzone i zarządzane.



wobec interesariuszy, wynikającą po części z przestrzegania zasad prawa (*compliance*), a częściowo z przyjętych dobrowolnie kodeksów postępowania.

Przyjęcie perspektywy odpowiedzialności wobec interesariuszy oznacza m.in. otwarcie się na dialog z grupami interesu, dążenie do minimalizowania negatywnego wpływu firmy na otoczenie oraz współpracę na rzecz budowania wartości, która zwiększy dobrobyt wszystkich stron. Z tego właśnie otwarcia na nietradycyjne aspekty wynika szereg implikacji dla sposobu zarządzania – nowy sposób tworzenia wartości, systemowe postrzeganie relacji między sektorami i mierzenie wpływu, jaki firma na nie wywiera, otwarcie na współpracę, dialog i czerpanie korzyści z różnorodności. To, co niektórzy badacze określają mianem „zarządzania 2.0” (nowego zarządzania, zarządzania nowej ery) zawiera w dużym stopniu wymienione elementy.

**Tabela 1. Wybrane aspekty różnic pomiędzy tradycyjnym podejściem do zasad prowadzenia biznesu a opartym o zasady CSR i zrównoważonego rozwoju**

<b>Podejście tradycyjne (business as usual)</b>	<b>Innowacja wynikająca z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu / zrównoważonego rozwoju</b>
Koncentracja na wartości finansowej przedsiębiorstwa (koncentracja na kapitale finansowym)	Postrzeganie wartości przedsiębiorstwa z perspektywy finansowej i pozafinansowej (rola kapitału intelektualnego oraz kapitału społecznego i zaufania)
Koncentracja na maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy	Tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy (pracowników, klientów, dostawców, organizacji społeczeństwa obywatelskiego, środowiska itd.)
Koncentracja na krótkofalowych celach przedsiębiorstwa	Uwzględnianie zarówno perspektywy krótkofalowej jak i długoterminowych celów i skutków działania
Nie uwzględnianie kosztów społecznych i środowiskowych lub nie informowanie o wywieranym wpływie	Mierzenie oddziaływania firmy na otoczenie (m.in. Carbon Footprint, Social Footprint, Water Footprint) oraz systematyczne raportowanie
Komunikacja z otoczeniem – jednokierunkowa asymetryczna	Komunikacja z otoczeniem – dwukierunkowa symetryczna, dialog, przejrzystość
Prowadzenie działalności w granicach wyznaczonych przez prawo	Przyjęcie dobrowolnych, ponad prawnych zobowiązań w postaci kodeksów postępowania, strategii i zasad, uwzględniających interesy społeczne i ochronę środowiska

Źródło: opracowanie własne.

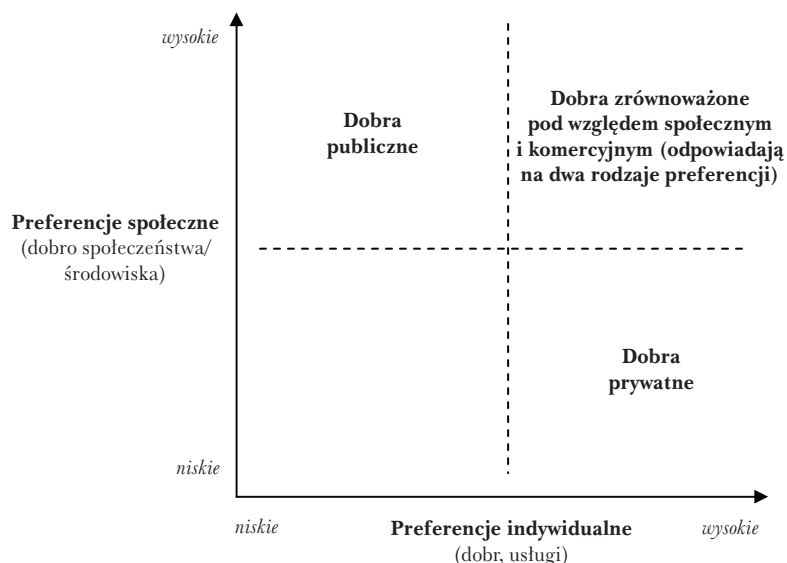
## 7. INNOWACJE WYNIKAJĄCE Z PRZYJĘCIA ZASAD SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Istnieje kilka sposobów podziału innowacji w zależności od ich rodzaju. Na potrzeby niniejszej pracy omówione zostaną innowacje stymulowane przez, lub wynikające z wprowadzenia społecznej odpowiedzialności w podziale na następujące typy (zgodne z metodologią OECD/Eurostat 2005):

1. Innowacje procesowe.
2. Innowacje produktowe (produkty, usługi).
3. Innowacje marketingowe.
4. Innowacje organizacyjne (w tym: innowacje zarządzania i strategii).

Czym różnić się mogą tradycyjne innowacje od innowacji wynikających z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu? W świetle powyższych rozważań należy zwrócić uwagę na to, jakiego rodzaju potrzeby zaspokajać mają tego rodzaju innowacje, oraz jakie będą konsekwencje ich wprowadzenia. Innowacje mają jednocześnie przynosić korzyści przedsiębiorstwom je wprowadzającym, dlatego uwzględniona musi być również perspektywa komercyjna.

**Wykres 3. Optymalne funkcje innowacji spełniające kryteria Społecznej Odpowiedzialności Biznesu**



Źródło: opracowanie na podstawie ed. Atle Midttun, *Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individual Needs*, Research Report 2/2009, BI Norwegian School of Management.

Atle Midttun definiuje, jakie założenia musi spełniać innowacja zgodna z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>13</sup> – jeżeli zadaniem firmy jest tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy, innowacja musi godzić potrzeby różnych grup interesu, w większym stopniu niż zaspokajać tylko potrzeby poszczególnych jednostek. Jednocześnie, wartość danej innowacji musi być na tyle komercyjna i możliwa do zastosowania przez dużą część odbiorców, aby jej wprowadzenie było zyskowne. Efektywna w tym przypadku będzie innowacja, która jednocześnie w wysokim stopniu uwzględni dobro społeczeństwa i środowiska oraz zaspokoi potrzeby konsumpcyjne indywidualnych odbiorców (wykres 3).

Raport Komisji Europejskiej z 2008 roku<sup>14</sup> na temat konkurencyjności europejskiej gospodarki potwierdził związek między społeczną odpowiedzialnością biznesu a innowacyjnością przedsiębiorstw. W Raporcie analizie poddano dostępną literaturę naukową i dowody potwierdzające wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na rozwój innowacji. Autorzy raportu podkreślają, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest już postrzegana wyłącznie jako potencjalny sposób na redukcję kosztów (w odniesieniu np. do rozwiązań proekologicznych), ale jako źródło nowych wartości i czynnik pomagający kreować nowe źródła dochodów. Raport wyróżnia trzy rodzaje obszarów działalności przedsiębiorstw, w których społeczna odpowiedzialność ma szczególny wpływ na innowacyjność:

1. Innowacje wynikające z przyjęcia nowej formy zaangażowania interesariuszy.
2. Innowacje wynikające z dostrzeżenia szansy biznesowej w adresowaniu problemów społecznych.
3. Innowacje wynikające z kreowania miejsca zatrudnienia, sprzyjającego rozwojowi innowacyjności.

Przykłady opisane w dalszej części artykułu potwierdzają istnienie związków między społeczną odpowiedzialnością biznesu z innowacyjnością w ww. obszarach i odnoszą się do przedsiębiorstw działających w Polsce.

### 7.1. Innowacje procesowe

Innowacje tego typu określane są jako wprowadzenie nowych lub znacznie ulepszonych metod produkcji lub dostaw istotnych dla firmy, w tym m.in. zastosowanie nowych i ulepszonych maszyn, procesów technologicznych. Są

<sup>13</sup> A. Midttun (ed.), *Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individual Needs*, Research Report 2/2009, BI Norwegian School of Management.

<sup>14</sup> *European Competitiveness Report 2008*, Komisja Europejska 2008.

to zatem w dużej mierze innowacje służące procesom wewnętrznym, „niewidoczne” dla odbiorcy końcowego, ale mogące spowodować, że dostarczany mu produkt lub usługa stanie się w jakimś stopniu lepszy. Efektem tego rodzaju innowacji może być też poprawa kondycji ekonomicznej firmy – dzięki zastosowaniu innowacyjnych metod optymalizacji wybranych procesów.

Przykładem innowacji procesowej, która spełnia kryteria innowacji wynikającej z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu mogą być różnego rodzaju projekty z dziedziny tzw. Zielonego IT (*Green IT* – jest to projektowanie, użytkowanie oraz utylizacja komputerów, serwerów i podsystemów w sposób efektywny i wydajny przy jednoczesnym minimalnym oddziaływaniu na środowisko). W ramach Zielonego IT wprowadza się zazwyczaj nie jedno konkretne rozwiązanie, ale zespół rozwiązań, które dopiero wspólnie tworzą innowację. Rozwiązania tego typu należą częściej do rodzaju ulepszonych niż zupełnie nowatorskich procesów. Chociaż nazwa Zielone IT wskazuje na ekologiczny charakter tego typu rozwiązań, w zaawansowanej formule zawierają one również element odpowiedzialności społecznej (jeśli oprócz parametrów ekologicznych, firma weryfikuje standardy społeczne producentów wykorzystywanych w infrastrukturze firmy sprzętów i urządzeń IT). Zielone IT nie jest innowacją w krajach zachodnich, jest to jednak obszar niewykorzystywany jeszcze na szeroką skalę w Polsce, szczególnie w „łączonej” formule środowiskowej i społecznej.

Przykładem zastosowania Zielonego IT na polskim rynku jest projekt Grupy TP, które w 2009 roku zdobyła tytuł „Lider Green IT” w konkursie organizowanym przez magazyn ComputerWorld. Firma powołała specjalny zespół, złożony z wybranych specjalistów zajmujących się kwestiami IT i sprzętu elektronicznego, którego zadaniem było opracowanie kompleksowego projektu optymalizacji procesów i infrastruktury informatycznej całego przedsiębiorstwa przy zachowaniu najwyższych parametrów oszczędnościowych i środowiskowych. Projekt objął procesy biurowe oraz dotyczące infrastruktury serwerowej i Centrum Przetwarzania Danych. Na poziomie biura wprowadzono limity wydruków, zmniejszono liczbę komputerów uruchomionych w nocy i weekendy, przeprowadzono także akcję edukującą pracowników, zachęcającą do zmiany nawyków pracy na prośrodowiskowe. Działania w sferze infrastruktury objęły m.in. zmianę parametrów środowiskowych urządzeń, systemu wentylacji i chłodzenia oraz wprowadzenie procesu monitorowania cyklu życia sprzętów wchodzących w skład infrastruktury IT.

Korzyści z projektu w postaci oszczędności szacowane są przez firmę w milionach złotych. Dla przykładu, do końca 2010 roku, dzięki samemu tylko wyłączaniu komputerów biurowych w porze nocnej, firma planuje zaoszczędzić ok. 1,5 mln PLN. Korzyści dla środowiska to przede wszystkim

znaczące ograniczenie emisji dwutlenku węgla wytwarzającego się podczas procesów IT – wedle danych firmy dzięki projektowi udało się uniknąć emisji ok. 3,5 tysiąca ton CO<sub>2</sub> do atmosfery<sup>15</sup>.

Inna firma działająca w Polsce, szwedzki producent mebli IKEA, w zarządzaniu infrastrukturą IT wykorzystuje dodatkowe, poza ekonomicznym i środowiskowym, kryterium – odpowiedzialną produkcję. Jednostka zajmująca się zakupami centralnymi odpowiedzialna jest za szukanie dostawców – w tym dostawców sprzętów IT – spełniających wymogi dotyczące:

- energooszczędności,
- odpowiedzialnego sposobu produkcji,
- zawartości minimalnej ilości substancji chemicznych,
- utylizacji.

Dodatkowo, firma prowadzi cykliczny audyt u dostawców, którego celem jest weryfikacja powyższych kryteriów<sup>16</sup>.

**Tabela 2. Porównanie podejścia tradycyjnego oraz innowacyjnego w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie rozwiązań z zakresu Zielonego IT**

<b>Innowacja: Zielone/odpowiedzialne IT</b>	
<b>Podejście tradycyjne</b>	<b>Innowacja wynikająca z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu / zrównoważonego rozwoju</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Budowanie infrastruktury informatycznej firmy w oparciu o kryterium wydajności</li> <li>– Wybór dostawców w oparciu o kryteria ceny i jakości (bez uwzględniania aspektów społecznych i środowiskowych)</li> <li>– Postrzeganie inwestycji o charakterze proekologicznym jako kosztu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Budowanie infrastruktury informatycznej w oparciu o kryteria wydajności, wpływu na środowisko oraz standardów społecznych i środowiskowych stosowanych przez producentów sprzętów IT</li> <li>– Połączenie aspektów środowiskowych infrastruktury IT z korzyścią w postaci oszczędności (optymalizacja procesów i infrastruktury, obniżenie szkodliwości dla środowiska, w tym emisji CO<sub>2</sub>)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Innowacyjne rozwiązania z zakresu Zielonego IT mogą zatem łączyć aspekty ekonomiczne w postaci oszczędności wynikających z nowatorskich metod optymalizacji procesów, z aspektami środowiskowymi i społecznymi.

<sup>15</sup> Wszystkie dane na temat projektu w Grupie TP pochodzą z broszury tematycznej Forum Odpowiedzialnego Biznesu – *Zielone IT*, FOB 2010.

<sup>16</sup> Ibidem.

Można zaryzykować stwierdzenie, że szczególnie w przypadku kryteriów ekonomicznych i środowiskowych zachodzi bezpośrednia korelacja korzyści, jako że zazwyczaj optymalizacja infrastruktury powoduje zarówno oszczędności jak i ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko (oczywiście, nie jest to regułą, statystycznie jednak większość tego rodzaju rozwiązań przynosi efekty w obydwu obszarach).

## 7.2. Innowacje produktowe

O innowacjach produktowych mówimy, jeśli firma wprowadza na rynek kluczowy z jej perspektywy produkt lub usługę, które są nowe lub znacząco ulepszone w stosunku do dotychczasowych. Są to w zasadzie najłatwiej „dostrzegalne” przez rynek rozwiązania, a ich wprowadzenie przez firmę może wiązać się z szybszym osiągnięciem korzyści ekonomicznych niż w przypadku innowacji procesowych czy organizacyjnych. Należy zaznaczyć w tym miejscu, że innowacje tego typu nie obejmują produktów/usług o ulepszonych jedynie parametrach marketingowych (np. nowe opakowanie, nowa forma promocji).

Przykładem innowacji produktowej, wpisującej się w kontekst zrównoważonego rozwoju, jest usługa wprowadzona kilka lat temu przez firmę POCH S.A.<sup>17</sup> (dostawca profesjonalnych chemikaliów, sprzętu, usług analitycznych oraz jedyny w Polsce producent rozpuszczalników wysokiej czystości). Usługa, której opis zawarty jest w dalszej części tekstu, powstała z kolei w wyniku zastosowania innowacji procesowej – firma zdołała zatem wykorzystać na kilku polach jednocześnie potencjał kryjący się w optymalizacji wybranych procesów.

Główna działalność firmy opiera się na produktach i usługach, które niosą ze sobą wyjątkowe ryzyko środowiskowe. Z tego względu firma deklaruje zaangażowanie w politykę proekologiczną – w szczególności w odniesieniu do procesu produkcji, w którym wykorzystywane są różnego rodzaju surowce, pierwiastki, substancje chemiczne. Wszystkie produkty uboczne poddawane są jednemu z dwóch procesów, w zależności od wartości technologicznej surowca:

- utylizacja (do postaci nieszkodliwej względem środowiska),
- obróbka umożliwiająca ponowne wykorzystanie w procesie produkcji.

---

<sup>17</sup> Opis innowacji został opracowany na podstawie opisu dobrej praktyki firmy POCH S.A. Z raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu – *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2008*, FOB 2008.

Oprócz tego, firma prowadzi regularny recykling lub regenerację substancji organicznych i wybranych nieorganicznych (w tym metali i związków metali, odzysk składników z katalizatorów).

Produkty uboczne umożliwiają odzyskanie cennych pierwiastków (takich jak metale szlachetne, w tym złoto, srebro i pallad), które są przedmiotem zainteresowania wielu producentów z branży chemicznej. Jak podaje firma, technologia stosowana w tych procesach pozwala na odzyskanie od 97 do 99% wartościowych technologicznie pierwiastków.

Na bazie wypracowanej technologii odzysku i neutralizacji firma stworzyła usługę dla producentów z branży – obecnie oferuje im przeprowadzanie wyżej opisanych procesów w formie usługi, która poszerzyła portfolio przedsiębiorstwa. Wprowadzone innowacje przyczyniły się zatem nie tylko do zwiększenia bezpieczeństwa środowiskowego procesów produkcji i utylizacji, ale też przełożyły się na wymierne korzyści finansowe dla spółki.

**Tabela 3. Porównanie podejścia tradycyjnego oraz innowacyjnego w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie rozwiązań z zakresu utylizacji odpadów**

<b>Innowacja: Odzyskiwanie cennych surowców z odpadów powstających w procesie produkcji jako usługa dla branży</b>	
<b>Podejście tradycyjne</b>	<b>Innowacja wynikająca z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu / zrównoważonego rozwoju</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przestrzeganie minimalnych wymaganych standardów dot. produkcji i utylizacji</li> <li>– Postrzeganie inwestycji o charakterze proekologicznym jako kosztu</li> <li>– Postrzeganie odpadów produkcyjnych jako nieprzydatnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wprowadzenie procesów odzysku i utylizacji wykraczających poza minimum wymagane prawem</li> <li>– Innowacyjne podejście do inwestycji proekologicznych – wprowadzenie usług odzysku i utylizacji dla podmiotów z branży do portfolio przedsiębiorstwa (innowacyjna usługa na rynku)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Innym przykładem innowacji produktowej, spełniającej kryteria innowacji CSR/zrównoważonego rozwoju, jest stworzony przez Grupę TP we współpracy z Politechniką Łódzką program umożliwiający sterowanie przeglądarką internetową i funkcjami komputera za pomocą mrugnięć powiekami<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Opis innowacji został opracowany na podstawie opisu dobrej praktyki Grupy TP z raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu – *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2009*, FOB 2009.

Mimo, iż produkt udostępniany jest bezpłatnie, przynosi firmie pośrednie korzyści w postaci dotarcia do szerszej grupy użytkowników oraz reputacji firmy innowacyjnej społecznie. Oprócz tego, jak informuje firma, prace nad programem przyczyniły się do wzrostu zaangażowania pracowników firmy i ich poczucia odpowiedzialności za różnorodne grupy klientów Grupy TP.

Projekt został zapoczątkowany w 2009 roku z inicjatywy Centrum Badawczo-Rozwojowego TP, które nawiązało współpracę z ekspertami z Politechniki Łódzkiej, aby w ramach wspólnego przedsięwzięcia o nazwie „Blink Browser” podjąć prace nad stworzeniem narzędzia umożliwiającego osobom niepełnosprawnym, szczególnie sparaliżowanym, korzystanie z Internetu i z komputera. Program B-Link daje możliwość sterowania myszą (kursorem), klawiaturą, nawigowanie stronami www oraz korzystanie z podstawowych programów, takich jak MS Word, WrodPad i MS Outlook.

Projekt pozwolił zatem na wykorzystanie wiedzy i kompetencji przedsiębiorstwa, nawiązanie współpracy badawczej z jednostką naukową oraz stworzenie innowacyjnego produktu, który jest nowym rozwiązaniem technicznym – wybór grupy docelowej projektu wynika z priorytetów firmy, która uznaje społeczną odpowiedzialność i zasady zrównoważonego rozwoju za element strategii. Projekt przyniósł firmie i jej wybranym interesariuszom (grupie niepełnosprawnych odbiorców, naukowcom zaangażowanym w rozwój technologii teleinformatycznych, pracownikom) szereg korzyści o charakterze zarówno ekonomicznym jak i społecznym. Wśród nich warto wyróżnić:

- rozwój kompetencji pracowników Centrum Badawczo-Rozwojowego,
- rozwój pracowników naukowych Politechniki Łódzkiej, możliwość testowania innowacyjnych rozwiązań,
- wykorzystanie potencjału współpracy biznesu i jednostki naukowej,
- pokazanie pracownikom firmy praktycznego kierunku rozwoju w kontekście społecznej odpowiedzialności,
- dostarczenie praktycznego narzędzia grupie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i cyfrowym,
- wzmocnienie pozycji firmy w obszarze innowacji teleinformatycznych.

W planach firmy jest opracowanie kolejnych wersji językowych oprogramowania. Warto również zaznaczyć, że B-Link jest oprogramowaniem typu *open source* i może być modyfikowane przez każdego użytkownika.

Można przypuszczać, że technologia wykorzystana do stworzenia programu B-Link może być w przyszłości zastosowana przez firmę również w projektach o charakterze ściśle komercyjnym, co stanowi dodatkową wartość dodaną projektu.



**Tabela 4. Porównanie podejścia tradycyjnego oraz innowacyjnego w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie rozwiązań z zakresu technologii informatycznych**

<b>Innowacja: Innowacyjne narzędzie umożliwiające korzystanie z komputera i Internetu osobom sparaliżowanym</b>	
<b>Podejście tradycyjne</b>	<b>Innowacja wynikająca z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu/ zrównoważonego rozwoju</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opracowywanie innowacji ukierunkowanych wyłącznie na grupę kluczowych klientów</li> <li>– Postrzeganie działań prospołecznych wyłącznie w kategoriach filantropii (oderwanej od strategii i głównej działalności firmy)</li> <li>– Bezpośrednie korzyści ekonomiczne jako główne kryterium powodzenia innowacji</li> <li>– „Zamknięte” podejście do innowacji – ograniczone udostępnianie wyników prac badawczych, tworzenie innowacji wyłącznie w oparciu o własne zasoby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Otwarcie na potrzeby interesariuszy (osoby niepełnosprawne)</li> <li>– Postrzeganie prospołecznych działań w zakresie tworzenia produktów i usług jako zgodnego ze strategią firmy</li> <li>– Dostrzeganie szerokich, długofalowych, niekoniecznie bezpośrednich korzyści z wprowadzania innowacji o charakterze prospołecznym</li> <li>– Umiejętność wykorzystania potencjału współpracy różnorodnych interesariuszy przedsiębiorstwa (efekt synergii)</li> <li>– „Otwarte” podejście do innowacji – upublicznianie efektów prac badawczych, umożliwienie użytkownikom współtworzenia produktu/usługi, tworzenie innowacji we współpracy z różnymi podmiotami z wykorzystaniem różnorodnych zasobów</li> <li>– Poszukiwanie źródeł wartości dla klientów i pracowników w „niestandardowych” obszarach (budowanie zaangażowania pracowników w oparciu o wartości niematerialne, angażowanie się w projekty o społecznej wartości dodanej)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### 7.3. Innowacje marketingowe

Do innowacji marketingowych zalicza się takie rozwiązania, które dotyczą zastosowania nowej metody marketingowej, wynikającej z nowej, nie stosowanej dotychczas przez przedsiębiorstwo strategii marketingowej. Do innowacji marketingowych należą takie działania jak wprowadzanie nowego sposobu promocji (lub pozycjonowania), zmiany w parametrach opakowania oraz

w polityce cenowej. Nowe rozwiązania muszą być oczywiście znaczące i silnie powiązane z główną działalnością firmy.

Spośród interesujących innowacji marketingowych, które wpisują się w nurt społecznej odpowiedzialności biznesu/zrównoważonego rozwoju, warto wyróżnić rozwiązania z zakresu marketingu społecznego. W Polsce znane jest przede wszystkim pojęcie *marketingu zaangażowanego społecznie* (CRM – *Cause Related Marketing*), odnoszącego się do sposobów sprzedaży produktów (o CRM mówimy wówczas, jeśli firma przeznaczą część dochodów ze sprzedaży produktu/produktów na konkretny cel społeczny, akcję, organizację pozarządową). Rzadko opisywane są jednak przypadki zastosowania marketingu społecznego w postaci CSM (*Corporate Social Marketing*), podczas gry to właśnie w tej sferze dokonują się najbardziej zaawansowane innowacje, a spośród wszystkich odmian marketingu społecznego ten uważany jest za najbardziej efektywny. Termin CSM (upowszechniony przez Philipa Kottlera i Lancy Lee<sup>19</sup>) oznacza działania (strategie) marketingowe, których celem jest doprowadzenie do trwałej zmiany w sposobie zachowania (szczególnie konsumpcji) klientów. Ten rodzaj marketingu pozwala jednocześnie wprowadzić istotną społecznie zmianę oraz stworzyć rynek dla nowego rodzaju usługi lub produktu<sup>20</sup>.

Przykładem innowacyjnej strategii marketingowej na polskim rynku, spełniającej kryteria społecznej odpowiedzialności biznesu i CSM, może być program „Świadoma energia” prowadzony przez firmę RWE Polska (realizowany w formie kampanii społecznej)<sup>21</sup>.

Sektor energetyczny stoi w obliczu poważnych wyzwań – z jednej strony przedsiębiorstwa sektora muszą zapewnić sobie stabilność ekonomiczną, z drugiej odpowiadają w dużym stopniu za realizację coraz bardziej restrykcyjnej polityki klimatycznej, wymuszającej wprowadzanie technologii ograniczających energochłonność, emisję CO<sub>2</sub> i stosowanie tradycyjnych źródeł energii. Wydawać by się mogło, że taka polityka, w szczególności ambitne priorytety Unii Europejskiej w zakresie poziomu ograniczenia emisji CO<sub>2</sub> w perspektywie 2020 roku, zagraża *status quo* przedsiębiorstw energetycznych – wymusza na nich poważną transformację, wymagającą nakładów na inwestycje i zmiany modeli biznesowych. Wiele przedsiębiorstw odnajduje jednak w tych pozornych ograniczeniach szanse na rozwój działalności i innowacje.

---

<sup>19</sup> Ph. Kotler, N. Lee, *Best of Breed. When it Comes to Gaining a Market Edge while Supporting a Social Cause, 'Corporate Social Marketing' Leads the Pack*, Stanford Social Innovavtion Review 2004.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Opis innowacji został stworzony na podstawie studium przypadku przedstawionego w publikacji autorstwa I. Kuraszko, Sz. Augustyniaka, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, FOB 2009.

Oprócz wyżej wymienionych okoliczności i uwarunkowań polityczno-gospodarczych, bezpośrednim impulsem do stworzenia programu „Świadoma energia” były podwyżki cen energii i gazu w 2007 roku. Na zlecenie firmy RWE Polska przeprowadzane zostały badania opinii klientów, które wykazały, że oczekują oni wsparcia w ograniczeniu zużycia energii (a tym samym ograniczenia wydatków). W odpowiedzi Dział Komunikacji i Marketingu firmy zainicjował kampanię, której celem było dostarczenie odbiorcom energii (a więc nie tylko bieżącym klientom firmy) praktycznych informacji dotyczących metod oszczędnego korzystania z urządzeń pobierających prąd. Kampania nie ograniczała się jedynie do podstawowych wskazówek – pokazywała jak krok po kroku użytkownicy energii mogą wprowadzać zmiany w codziennym stylu życia tak, aby ograniczać zużycie energii i swój wpływ na środowisko. Celem kampanii było doprowadzenie do trwałych zmian w sposobie użytkowania energii – w akcję włączyły się także samorządy i administracja centralna (w postaci partnera programu, Krajowej Agencji Poszanowania Energii). Opracowano różnorodne materiały edukacyjne, w tym „Przewodnik domowy RWE”, które dystrybuowano kanałami publicznymi.

**Tabela 5. Porównanie podejścia tradycyjnego oraz innowacyjnego w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie rozwiązań z zakresu marketingu społecznego**

<b>Innowacja: Edukowanie klientów w zakresie metod oszczędzania energii przez dostarczyciela energii elektrycznej</b>	
<b>Podejście tradycyjne</b>	<b>Innowacja wynikająca z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu / zrównoważonego rozwoju</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Budowanie pozycji rynkowej w oparciu o kryteria ekonomiczne (np. wolumen sprzedaży)</li> <li>– Odpowiadanie na potrzeby interesariuszy tylko jeżeli są one zbieżne z bieżącymi priorytetami (ekonomicznymi) przedsiębiorstwa</li> <li>– Nie podejmowanie działań wykraczających poza wymagane prawem i regulacjami minimum</li> <li>– Postrzeganie inwestycji proekologicznych jako kosztu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Budowanie pozycji konkurencyjnej w oparciu o kryteria ekonomiczne oraz niematerialne, takie jak zaufanie, przejrzystość i reputacja</li> <li>– Odpowiadanie na potrzeby interesariuszy (klientów) nawet jeśli wymagają one przebudowania strategii marketingowej</li> <li>– Dobrowolna samoregulacja, wykraczająca poza minimum, dostrzeganie szans rynkowych we wcześniejszym dostosowywaniu się do przyszłych lub potencjalnych regulacji</li> <li>– Postrzeganie inwestycji proekologicznych jako szansy na rozwój</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści jakie odniosła firma w skutek kampanii, będącej wynikiem innowacji w strategii marketingowej, odnoszą się przede wszystkim do sfery relacji z klientami (obecnymi oraz potencjalnymi) – reputacja firmy odpowiedzialnej i godnej zaufania. Firma odpowiedziała jednocześnie na potrzeby klientów, co – jej zdaniem<sup>22</sup> – przyczyniło się do wzrostu ich satysfakcji. Działanie wydaje się mieć też szczególny sens ekonomiczny – zapewnienie sobie bazy lojalnych klientów i wprowadzenie innowacji w sferze, która jest coraz bardziej regulowana, może w długiej perspektywie obniżyć koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa w trudnym otoczeniu gospodarczym.

## 7.4. Innowacje organizacyjne

Innowacje organizacyjne dotyczą zastosowania w firmie nowego sposobu organizacji – może on dotyczyć nowych metod współpracy z interesariuszami wewnętrznymi (np. organizacja w miejscu pracy, innowacyjne podejście do partycypacji, nowe procedury) lub zewnętrznymi (np. nowy typ relacji z dostawcami).

G. Hammel wyróżnia w tym obszarze także innowacje zarządzania (zarządcze, menedżerskie<sup>23</sup>), które definiuje następująco: (...) *wszystko to, co w znaczący sposób odmienia zwyczajowe formy organizacyjne firmy i przez to przybliża realizację jej celów. Mówiąc prościej, innowacja zarządzania zmienia sposób, w jaki menedżerowie robią to co robią i robi to w taki sposób, by zwiększyła się wydajność organizacji*<sup>24</sup>. Hammel wskazuje również trzy najważniejsze, jego zdaniem, zadania dla współczesnych przedsiębiorstw – są to<sup>25</sup>:

1. Radykalne przyspieszenie tempa zmian strategii.
2. Dążenie do tego, żeby innowacja była zjawiskiem naturalnym i powszechnym.
3. Stworzenie satysfakcjonującego środowiska dla pracowników, które będzie ich motywować do działania.

W świetle powyższych postulatów oraz w odniesieniu do koncepcji odpowiedzialnego biznesu, jako przykład innowacji organizacyjnej wskazać można praktyki związane z elastycznym podejściem do organizacji pracy. Innowa-

---

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hajduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Warszawa 2010.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 122.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 124 oraz G. Hammel, *Innowacje w sferze zarządzania: cele, prawdy i sposoby*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2006.

cje tego rodzaju wymagają odejścia od tradycyjnych sposobów postrzegania organizacji miejsca pracy i źródeł efektywności, których poszukuje się w „sztywnym” przywiązaniu pracownika do miejsca wykonywania zadań i w ściśle określonym czasie. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, która kieruje uwagę na pozazawodowe potrzeby interesariuszy, jakimi są pracownicy, może być źródłem innowacyjnych rozwiązań, które nie tylko w nowatorski sposób wzmacniają wydajność, ale też wpływają na jakość relacji z pracodawcą – co w dłuższej perspektywie może przełożyć się na zwiększoną stabilność dostępu do siły roboczej i stabilność finansową przedsiębiorstwa.

Firma Microsoft (oddział w Polsce) zastosowała innowacyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, kiedy w 2007 roku wdrożyła program „Pracujący rodzic”<sup>26</sup>, skierowany do pracowników z dziećmi. Program zakłada dopuszczenie elastycznych i indywidualnie dobranych do danego stanowiska form i czasu pracy. Celem umożliwienia pracownikom godzenia życia zawodowego i obowiązków rodzinnych było zwiększenie efektywności oraz lojalności (w tym także retencji). Program został zaprojektowany tak, aby adresować potrzeby zarówno kobiet (w okresie ciąży i macierzyństwa) jak i pracujących ojców – dzięki nowym możliwościom mogą oni dogodnie funkcjonować w wymiarze zawodowym i prywatnym. Tak prowadzona polityka personalna wynika z przyjętych na poziomie globalnym priorytetów firmy – za istotne elementy kultury organizacyjnej Microsoft uznaje przyjazną atmosferę i oparte na zaufaniu relacje międzyludzkie.

W ramach programu, kobiety w okresie ciąży oraz wracające do pracy po okresie urlopu macierzyńskiego mają możliwość zaprojektowania sposobu i czasu pracy dostosowanego do ich nowych potrzeb – dopuszcza się elastyczne formy pracy, redukcję godzin lub wykonywanie zadań z domu. W trakcie trwania urlopu macierzyńskiego pracownice zachowują prawo do korzystania ze wszystkich dotychczas dostępnych im narzędzi, takich jak służbowe telefony, samochody i komputery. Polityka indywidualnego dopasowania formy pracy obejmuje także kobiety i mężczyzn zatrudnionych w firmie, posiadających dzieci do lat 14.

Korzyści z wprowadzenia innowacyjnego sposobu organizacji pracy dotyczą sfery relacji z pracownikami, stabilności zatrudnienia oraz reputacji. Od czasu wprowadzenia programu firma otrzymała już kilka wyróżnień w rankingach i konkursach dla pracodawców.

---

<sup>26</sup> Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2008*, FOB 2008 oraz N. Ćwik, J. Dymowski, *Kilka słów o CSR i innowacjach*, portal Forum Odpowiedzialnego biznesu: <http://www.fob.org.pl/kilka-slow-o-csr-i-innowacjach-3738.htm> (link aktualny w dniu 05.07.2010).

**Tabela 6. Porównanie podejścia tradycyjnego oraz innowacyjnego w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi**

<b>Innowacja: Elastyczne formy zatrudnienia dla pracujących rodziców</b>	
<b>Podejście tradycyjne</b>	<b>Innowacja wynikająca z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu / zrównoważonego rozwoju</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sztywne formy pracy</li> <li>– Ograniczenie polityki personalnej do minimum wymaganego prawnie</li> <li>– Postrzeganie pracowników z rodzinami (w szczególności kobiet w ciąży i w okresie macierzyńskim) jako potencjalnie mniej efektywnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elastyczne formy pracy</li> <li>– Rozwijanie polityki personalnej w oparciu o wartości wynikające z odpowiedzialności społecznej, wykraczające poza minimum wymagane prawnie</li> <li>– Dostrzeganie potencjału pracowników prowadzących życie rodzinne; nowoczesne podejście do efektywności</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 8. INNOWACJE W RAMACH SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU – PRZYSZŁOŚĆ DZIEDZINY

Każda innowacja, która zostaje upowszechniona, z czasem skopiowana przez inne podmioty i wprowadzona na szeroką skalę, staje się standardem i traci charakter nowości. Myślenie o rozwoju działalności w perspektywie długofalowej wymaga też analizowania trendów zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa i prognozowania, w jakim kierunku rozwijane mogą być innowacje i strategia firmy tak, aby zagwarantować jej przetrwanie. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce w chwili obecnej sama w sobie może być uznana za innowację, która modyfikuje sposoby produkcji i zarządzania. Na rynkach zachodnich jednak, gdzie koncepcja ta funkcjonuje od dziesięcioleci, pewna formuła społecznej odpowiedzialności wydaje się powoli wyczerpywać, o czym sygnalizują niektórzy eksperci i liderzy opinii. Zwraca się uwagę na skostniały już korporacyjny język, jakim posługują się „odpowiedzialne firmy”, na powielane schematy zaangażowania, na niedostateczność głębokie przemiany w samych modelach biznesowych i zastępowanie ich działaniami z obszaru Public Relations. Ta swoista „dekadencja” w środowisku społecznej odpowiedzialności biznesu powoduje, że obserwatorzy rynku zastanawiają się nad nowymi kierunkami. Jakiego rodzaju innowacje będą kluczowe dla dalszego rozwoju tej dziedziny?

Warta przytoczenia jest w tym kontekście najnowsza publikacja autorstwa Jeffreya Hollendera i Billa Breena, *The Responsibility Revolution. How the Next Generation of Businesses Will Win*. Autorzy wychodzą od krytyki obecnego stanu „rynku” społecznej odpowiedzialności – wskazują, że wiele spośród firm skompromitowanych w okresie ostatniego kryzysu gospodarczego, czy wręcz wiele spośród tych, które do niego doprowadziły, określało siebie mianem „społecznie odpowiedzialnych”. Zauważają, że *pomimo dziesiątków tysięcy stron internetowych oraz opasłych raportów deklarujących, że wydające je firma jest gwiazdą korporacyjnym obywatelem, zbyt wiele organizacji wciąż nie jest w stanie wdrożyć zasad zrównoważonego rozwoju czy nawet odpowiedzialności do swojej podstawowej działalności*<sup>27</sup>.

Autorzy wskazują również na nadużywane w ostatnim czasie określenie *corporate social responsibility*, które na zasadzie bezmyślnego powielania stosowane jest przez rzeszę „nieodpowiedzialnych” w rzeczywistości przedsiębiorstw, i proponują zastąpienie go wyrażeniem *corporate consciousness*. Przede wszystkim zaś postulują, aby w procesie wdrażania zasad odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju transformacji poddawany był cały system wartości firmy, a – jeśli to konieczne – cały model biznesowy. Dotychczasowe, stopniowe zmiany ewolucyjne nie doprowadziły do trwałej zmiany, stąd zamiast ewolucji proponuje się rewolucję. *Największy błąd, jaki popełniają firmy to mianowanie osoby odpowiedzialnej za społeczną odpowiedzialność oraz stworzenie jednostki w organizacji, której powierza się zarządzanie inicjatywami z obszaru odpowiedzialnego biznesu. (...) Firmy muszą skupić swoje wysiłki w kierunku zrównoważonego rozwoju na początku procesu innowacji, raczej niż na jego zakończeniu, gdzie mierzy się poziom emisji i tworzy raporty po zrealizowanych zadaniach. Jeśli im się to uda, Ci, którzy tworzą nowe produkty i usługi będą „właścicielami” zrównoważonych procesów, a innowacje rozkwitną* – sugerują. Od firm deklarujących odpowiedzialne zarządzania i wszystkich tych, które przystąpiły lub planują przystąpić do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju, wymaga się gruntownej zmiany dotychczasowego sposobu myślenia o biznesie i innowacjach.

Interesujący punkt widzenia przedstawiony jest również w opublikowanym niedawno artykule autorstwa N. Craiga Smitha, Guido Palazziego i C.H. Bhattacharya z INSEAD Social Innovation Center<sup>28</sup>. Naukowcy zwracają uwagę na rolę zachowań i przyzwyczajeń konsumentów – zauważają, że to ich wybory i nawyki w dużej mierze kształtują popyt, a obecny model konsumpcji dalece odbiega od zasad zrównoważonego rozwoju. Myśl nie jest nowa, ale

<sup>27</sup> J. Hollender, B. Breen, *The Responsibility Revolution. How the Next Generation of Businesses Will Win*, San Francisco 2010, s. 159–160.

<sup>28</sup> N.C. Smith, G. Palazzi, C.H. Bhattacharya, *Marketing's Consequences: Stakeholder Marketing and Supply Chain CSR Issues*, INSEAD Working Paper No. 2010/17/INSEAD Social Innovation Centre.



kieruje uwagę na ważny wątek: odpowiedzialność za to jak funkcjonują przedsiębiorstwa spoczywa nie tylko na firmach, ale też na końcowych odbiorcach ich produktów i usług. Firmy, które chcą usprawnić swoje działania w kierunku bardziej odpowiedzialnym i zrównoważonym, szybciej osiągną zamierzone efekty, jeśli będą prowadzić działania marketingowe tak, aby zachęcać konsumentów do wprowadzania podobnych zasad działania (model produkcji i model konsumpcji muszą iść w parze). To jest być może, zdaniem autorów, nowa rola dla współczesnych marketerów i pole do innowacji marketingowych.

## 9. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W ŚWIELE NOWYCH TRENDÓW

Rozważania o innowacjach w kontekście odpowiedzialności przedsiębiorstw byłyby niepełne bez informacji o bieżących trendach w tej dziedzinie i zagadnieniu społecznej przedsiębiorczości. Jakkolwiek niniejszy rozdział skupia się na samej naturze „odpowiedzialnych” innowacji, warto zaznaczyć obecność w tym nurcie kilku istotnych wątków.

Kiedy w 2006 r. Muhammad Yunus, ekonomista z Bangladeszu, został laureatem Pokojowej Nagrody Nobla, pojęcia „przedsiębiorcy społecznego”<sup>29</sup> i „mikrokredytów” zaczęły funkcjonować w głównym nurcie ekonomicznych debat. Założony przez Yunusa innowacyjny Grameen Bank<sup>30</sup> udziela pożyczek (mikrokredytów) ubogim drobnym przedsiębiorcom z Bangladeszu, którzy dzięki temu zyskują środki na prowadzenie i rozwijanie działalności. Nowatorskie podejście Yunnusa polegało m.in. na dostrzeżeniu potrzeb i możliwości najuboższych warstw społeczeństwa, tradycyjnie pomijanych przez instytucje finansowe takie jak banki i uznawanych za ryzykowne. Mikrokredyty okazały się również skuteczną dźwignią przedsiębiorczości w krajach rozwijających się – działalność Grameen Bank jest zatem przykładem połączenia celów ekonomicznych i społecznych dla tworzenia innowacyjnych rozwiązań biznesowych.

Innowacyjnemu podejściu do mikropożyczek towarzyszyła wspomniana już w niniejszej książce i spopularyzowana przez C.K. Prahaladą koncepcja najniższego poziomu piramidy<sup>31</sup>. Wskazała ona na możliwości rynkowe, czeka-

---

<sup>29</sup> W Polsce funkcjonuje oddział międzynarodowej organizacji promującej przedsiębiorców-innowatorów społecznych – Ashoka.

<sup>30</sup> Grameen Bank: <http://www.grameen-info.org/> (link aktualny w dniu 20.09.2010).

<sup>31</sup> Koncepcja wspomniana w rozdziale „CSR a wartość dla klienta” w tym tomie, patrz także: C.K. Prahalad, *The Fortune AT the Bottom of Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, New Jersey 2009.



jące na przedsiębiorstwa, które gotowe są wprowadzić innowacyjne produkty i usługi skierowane do najuboższych, postrzeganych jako potencjalnych klientów. Wykorzystując innowacyjne rozwiązania i efekt skali, firmy mogą osiągać zyski zaspokajając jednocześnie ważne potrzeby ubogich.

Koncepcja Prahalada w ostatnich latach zyskała tyle samo sympatyków co krytyków, zainspirowała jednak wiele nowatorskich przedsięwzięć biznesowych, realizowanych głównie w krajach rozwijających się. Innowacje znalazły się jednak także u podstaw gospodarki europejskiej, Rola innowacyjności, opartej o zasady zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności, została oficjalnie uznana i podniesiona do rangi jednego z priorytetów przez instytucje Unii Europejskiej. o znaczeniu innowacyjności i przyszłości zrównoważonej gospodarki traktują m.in. takie dokumenty, jak *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*<sup>32</sup> oraz raport *Turning Gaps into Niches. For a New Innovation Paradigm in Central Europe*<sup>33</sup>.

## 10. BARIERY DLA INNOWACYJNOŚCI

Świadomość że polskie przedsiębiorstwa powinny inwestować w rozwój innowacji, wydaje się już dość powszechna. Jest to szczególnie istotne w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią zdecydowaną większość w polskiej gospodarce. Nie jest natomiast z pewnością powszechne dostrzeganie źródeł innowacyjności w koncepcjach społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju.

Wydaje się, że szerokie wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju w procesach innowacji jest jeszcze w Polsce kwestią przyszłości, mimo stale rosnącego i widocznego zainteresowania tymi trendami (badacze rozróżniają jednak „mody w zarządzaniu” od „innowacji w zarządzaniu” – moda oznacza w tym przypadku przejściową tendencję do wprowadzania modeli, które część rynku postrzega jako atrakcyjne<sup>34</sup>). *Niski stan wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności w polskim społeczeństwie i wśród kadry zarządzającej może stać na przeszkodzie rozwojowi tego rodzaju rozwiązań.*

<sup>32</sup> Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 3.03.2010.

<sup>33</sup> P. Zerka (red.), *Turning Gaps into Niches. For a New Innovation Paradigm in Central Europe*, Demos Europa Center for European Strategy 2010.

<sup>34</sup> W. M. Grudzewski, I.K. Hajduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Warszawa 2010, s. 122.

Mówiąc o innowacjach nie można zapomnieć o uwarunkowaniach gospodarczych, które hamują rozwój innowacyjności jako takiej. W badaniu kondycji sektora MŚP w Polsce, przeprowadzonym przez PKPP Lewiatan w 2008 roku, firmy wskazały co, ich zdaniem, mogłoby przyczynić się do zwiększenia ich innowacyjności (poniżej odpowiedzi procentowo)<sup>35</sup>:

1. Możliwość eksportu produktów/usług – 3,6%.
2. Zniesienie barier w dostępie do kapitału – 5%.
3. Wiedza o innowacyjnych rozwiązaniach dotyczących promocji i dystrybucji – 5,4%.
4. Popyt na rynku krajowym na innowacyjne produkty/usługi – 6,6%.
5. Wiedza o innowacyjnych rozwiązaniach dotyczących produktów/usług dostarczanych na rynek przez firmę – 9,9%.
6. Dostęp do kredytów na preferencyjnych warunkach na prowadzenie działań innowacyjnych – 14,8%.
7. Ulgi podatkowe związane z wdrażaniem nowych technologii – 38,5%.

Jak widać czynnikiem postrzeganym przez przedsiębiorców jako główna bariera dla działań innowacyjnych jest finansowanie rozwoju biznesu. Rozważania o innowacyjności muszą być zatem uzupełnione o aspekty makroekonomiczne i widziane w szerszym, systemowym ujęciu. Bez zniesienia obecnych barier dla innowacyjności jako takiej trudno będzie oczekiwać, że rozwinię się ona także w oparciu o koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju, mimo iż – jak pokazały omówione w artykule przykłady – stanowią one wciąż ogromne i niewykorzystane w Polsce pole do rozwoju.

## 11. PODSUMOWANIE

Innowacyjność we współczesnej gospodarce wymaga coraz większej kreatywności, poszukiwania nowych źródeł wzrostu i lepszego zarządzania zasobami i ryzykiem. W erze globalizacji i niestabilnych rynków, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu może stać się cennym atutem przedsiębiorstwa, jeżeli zostanie odpowiednio wykorzystana do wzmocnienia jego potencjału i zasobów. Ponadto, w obliczu zmieniających się oczekiwań otoczenia biznesu, społeczna odpowiedzialność staje się ważnym wyróżnikiem „dobrej firmy”. Polskie przedsiębiorstwa niedostatecznie jeszcze korzystają z tej koncepcji, podczas gdy na przykładzie przedstawionych w niniejszym

---

<sup>35</sup> Raport: Konkurs Kamerton Innowacyjności. Ranking Najbardziej Innowacyjnych Firm w Polsce, 2008.

rozdziale praktyk, wnioskować można, iż społeczna odpowiedzialność biznesu może istotnie wzmocnić zasoby i konkurencyjność firmy. Możemy spodziewać się, że zarówno standardy biznesowe jak i sama koncepcja społecznej odpowiedzialności będą ewoluować w kolejnych latach – ich kształt i charakter mogą się zmieniać w zależności od sytuacji ekonomicznej i oczekiwań interesariuszy. Jednak postulat innowacyjności w biznesie pozostaje niezmienny – potrzeba kreatywności i rozwoju wydaje się uniwersalna. Społeczna odpowiedzialność biznesu, poza funkcją wzmocnienia etycznych podstaw działania przedsiębiorstwa, może dawać ku temu impuls.

MARTYNA WRONKA

# Metody pomiaru CSR

---

## 1. WPROWADZENIE

Obecnie organizacje biznesowe coraz częściej skupione są nie tylko na osiąganiu maksymalnych zysków materialnych, ale także na działaniach, które są nastawione na wspieranie szeroko rozumianego społeczeństwa i warunków, w którym przebiega jego rozwój i życie. Jeszcze stosunkowo niedawno temu, bo w drugiej połowie ubiegłego wieku, wybitni ekonomiści tacy jak Milton Friedman głosili, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw ogranicza się do osiągania maksymalnych zysków (*the business of business is business*). Obecnie coraz częściej zarówno teoretycy, jak i praktycy mówią o ważnej roli przedsiębiorstw w kształtowaniu zasad społeczno-ekonomicznego rozwoju państw. Zauważalna zmiana pojmowania roli biznesu jest następstwem znaczącej roli jaką przypisuje się idei Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jako instrumentu zarządzania w organizacjach. Ewolucja CSR jest z jednej strony konsekwencją presji wywieranej na firmach przez organizacje pozarządowe, klientów czy innych interesariuszy, a z drugiej strony coraz częściej świadomą i dobrowolną decyzją firm w tym zakresie. Według wielu autorów świadome zastosowanie zasad CSR w praktyce przynosi wiele korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i otoczeniu<sup>1</sup>, pozwala bowiem na osiągnięcie zysku przy jednoczesnym uwzględnianiu w działaniach organizacji aspektów społecznych i/lub środowiskowych, pojawia się zatem wartość dodana dla bliższego i dalszego otoczenia<sup>2</sup>. Implementacja idei CSR w praktykę funkcjonowania organizacji pociągnęła za sobą konieczność określenia standardów dotyczących

---

<sup>1</sup> L. Papania, D.M. Shapiro, J. Peloza, *Social Impact as a Measure of Fit Between Firm Activities and Stakeholder Expectations*, International Journal of Business Governance and Ethics, 2008, vol. 4, Iss. 1, s. 6–7.

<sup>2</sup> P. Bartkowiak, K. Krzakiewicz, B. Płokarz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 190.

jej wskaźników i mierników (m.in. dla celów tzw. raportów społecznych) oraz umocniła działania na rzecz budowania narzędzi pomiaru korzyści płynących z zastosowania idei CSR. Jest to konsekwencja z jednej strony faktu, że wiele firm widzi potrzebę dzielenia się ze społeczeństwem wiedzą na temat podejmowanych przez nie działań w tym zakresie, a z drugiej strony nacisków ze strony organizacji pozarządowych, grup konsumentów czy funduszy SRI (*Socially Responsible Investing*) na ujawnienie informacji takich jak np. wpływ produkowanych dóbr i usług na środowisko czy stosunki pracy w przedsiębiorstwie<sup>3</sup>. Przedsiębiorstwa stanęły przed koniecznością zaakceptowania problemu transparentności, znanym dotychczas z funkcjonowania administracji publicznej czy sfery polityki. Właśnie potrzeba „transparentności informacyjnej” przyczyniła się do rozwoju narzędzi pomiarowych zaprojektowanych tak, aby umożliwić wgląd w działania przedsiębiorstw zarówno inwestorom, konsumentom jak i innym interesariuszom<sup>4</sup>.

## 2. EWOLUCJA POMIARU CSR

W swoich rozważaniach Carroll, twórca jednego z najważniejszych modeli odpowiedzialności społecznej, zadaje sobie pytanie, czy wyniki społeczne (*corporate social performance*) powinny podlegać pomiarowi, a jeśli tak, to dlaczego. Według niego odpowiedź na to pytanie jest twierdząca, albowiem *jest to ważna kwestia zarówno dla biznesu jak i dla społeczeństwa, a możliwość pomiaru unaoczní tylko jej istotę (...). Prawdziwe pytanie dotyczy tego, czy można stworzyć narzędzia do oceny rzeczywistej wartości działań z zakresu CSR*<sup>5</sup>. Mimo, że podjęto już wiele prób pomiaru wyników zastosowania instrumentarium CSR w organizacji, to istniejące narzędzia często nie dostarczają jednoznacznych informacji o poziomie ich wpływu na rezultaty działalności biznesowej, co z kolei jest istotne zarówno dla organizacji jako takiej, jak i dla jej akcjonariuszy, a z perspektywy biznesowej właśnie takie informacje są najważniejsze<sup>6</sup>. Jak zauważają Aupperle i Wolfe, nie istnieje jedna idealna metoda pomiaru wyni-

<sup>3</sup> K. Aupperle, A. Carroll, J. Hatfield, *Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability*, „Academy of Management Journal” 1985, nr 28, s. 446–447.

<sup>4</sup> D. Hess, *Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing, and Reporting*, Business Ethics Quarterly, 2001, vol. 11:2, s. 307–330.

<sup>5</sup> A.B. Carroll, *A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement*, Business & Society, 39(4), 2000, s. 473.

<sup>6</sup> C. Krizov, B. Allenby, *Social Value Added: A Metric for Implementing Corporate Social Responsibility*, Environmental Quality Management, Winter 2004, 14, 2; ABI/INFORM Global, s. 31–43.

ków działalności społecznej<sup>7</sup>. Także Waddock i Graves zwracają uwagę na trudności wynikające z pomiaru wyników CSR i wskazują na alternatywne metody oceny, takie jak na przykład indeksy giełdowe dla spółek społecznie odpowiedzialnych, kwestionariusze ankietowe, w których stosuje się kafeterię zamkniętą, specjalnie opracowane skale, analizę zawartości dokumentacji firmowej czy też studia przypadków<sup>8</sup>. Maignan i Ferrell podjęli się próbę klasyfikacji wspomnianych alternatywnych metod pomiaru dzieląc je na trzy główne grupy: oceny ekspertów, wskaźniki oraz sondaże przeprowadzone wśród kadry zarządzającej<sup>9</sup>. Bazując na tej klasyfikacji warto jeszcze wspomnieć o takich podejściach do mierzenia CSR jak indeksy reputacyjne (*reputation indices*) i bazy danych, analiza treści publikacji korporacyjnych czy skale pomiaru CSR na poziomie indywidualnym i poziomie organizacyjnym. Inną grupą w klasyfikacji alternatywnych metod pomiaru CSR są wszelkiego rodzaju wskaźniki, jak na przykład wskaźnik poziomu zanieczyszczeń czy wskaźnik przestępstw korporacyjnych. Wskaźniki te, choć wykorzystywane przez część naukowców<sup>10</sup>, mają znaczące ograniczenie wynikające z subiektywizmu oceny, a także stosuje się je tylko w ograniczonej liczbie krajów, co również ogranicza stosowanie tej metody przez badaczy.

Chociaż narzędzia pomiarowe CSR przyjmować mogą różne formy, zazwyczaj mieszczą się one w siedmiu zasadniczych kategoriach, zaproponowanych przez autorkę niniejszego artykułu w konsekwencji kwerendy literaturowej, a mianowicie:

- 1) benchmarking osiągnięć i narzędzia rankingowe,
- 2) certyfikacja i akredytacja,
- 3) wytyczne dotyczące sprawozdawczości,
- 4) sieci oparte na zasadzie dobrowolnego udziału,
- 5) analiza treści publikacji korporacyjnych,
- 6) skale ocen,
- 7) tworzenie cząstkowych wskaźników w ramach BSC.

---

<sup>7</sup> R. Wolfe, K. Aupperle, *Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct*, [w:] J.E. Post (ed.), „Research in Corporate Social Performance and Policy”, 1991, Vol. 12 (JAI Press, Greenwich, CT), s. 265–268.

<sup>8</sup> S.A. Waddock, S.B. Graves, *The Corporate Social Performance – Financial Performance Link*, „Strategic Management Journal” 18(4), 1997, s. 303–319.

<sup>9</sup> I. Maignan, O.C. Ferrell, *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*, „Journal of Business Ethics” 23(3), 2000, s. 283–297.

<sup>10</sup> Zob.: M.S. Baucus, D.A. Baucus, *Paying the Piper: An Empirical Examination of Longer-Term Financial Consequences of Illegal Corporate Behavior*, „Academy of Management Journal” 40(1), 1997, s. 129–151; K.H. Chen, R.W. Metcalf, *The Relationship Between Pollution Control Record and Financial Indicators Revisited*, *The Accounting Review* 55, 1984, s. 168–177.

## 2.1. *Benchmarking* osiągnięć i narzędzia rankingowe

Grupa narzędzi pomiaru obejmująca *benchmarking* i rankingi jest szeroka, stąd możliwość podziału jej na dwie podkategorie: narzędzia i badania ukierunkowane na inwestorów oraz badania przygotowane w oparciu o publicznie dostępne informacje. W skład pierwszej podkategorii wchodzi indeksy reputacyjne, które są jedną z najczęściej stosowanych metod oceny wyników działalności społecznej. Pierwszy indeks tego typu to Domini Index, który został uruchomiony przez grupę Kinder, Lydenberg, Domini & Co. w 1990 roku. Wspomniany Indeks KLD powstaje w oparciu o sześć kryteriów, a mianowicie stosunek przedsiębiorstwa do:

1. *Środowiska naturalnego* (oceniane są programy mające na celu redukcję zanieczyszczeń, oszczędność energii, ale także ilość zanieczyszczeń emitowanych przez firmę czy wielkość kar pieniężnych za zatrucie środowiska).
2. *Spółeczeństwa* (pod uwagę brane są działania podjęte przez firmę, a skierowane do lokalnych społeczności, programy filantropijne itd.).
3. *Pracowników* (analizowana jest wielkość płac, dodatki pozapłacowe, szacunek dla życia rodzinnego pracowników itp.).
4. *Różnorodności, dyskryminacji* (badana jest ilość mniejszości wśród pracowników, kadry menedżerskiej czy rady nadzorczej).
5. *Klientów* (pod uwagę brane są nagrody przyznane za dobre stosunki z klientami czy ewentualne procesy wytoczone przez niezadowolonych nabywców).
6. *Relacji z interesariuszami* spoza USA<sup>11</sup>.

Obecnie na rynku istnieje ponad pięćdziesiąt indeksów giełdowych dla spółek społecznie odpowiedzialnych, które uwzględniają w swej polityce cele społeczne i ekologiczne. Najbardziej znane to FTSE4Good, DJ Sustainability Index, Fortune Index czy Canadian Social Investment Database (CSID)<sup>12</sup>. *Dow Jones Sustainability Group Indexes* (DJSI) to rodzina pięciu wskaźników, których celem jest umożliwienie firmom kierującym się w swoim rozwoju kryteriami ekologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi odnoszenia korzyści giełdowych. W różnych krajach upoważniono szereg instytucji finansowych do monitorowania stopnia respektowania przez spółki giełdowe kryteriów zrównoważonego rozwoju, a następnie określania i obliczania krajowych i sekto-

<sup>11</sup> <http://www.kld.com>, stan na dzień 20.01.2010

<sup>12</sup> A. Márquez, Ch.J. Fombrun, *Measuring Corporate Social Responsibility*, [w:] *Corporate Reputation Review*; Winter 2005; 7, 4; ABI/INFORM Global, s. 304.

rowych wskaźników giełdowych<sup>13</sup>. Indeksy FTSE4Good oferują szczegółowe wytyczne dla przedsiębiorstw, które chcą podjąć zobowiązania dotyczące społecznej odpowiedzialności lub rozszerzyć zakres już podjętych zobowiązań w tej sferze. Przedsiębiorstwa mające prawo ubiegać się o włączenie do indeksów FTSE4Good są oceniane w procesie uwzględniającym ponad 40 różnych kryteriów z trzech obszarów: system zarządzania środowiskowego, dialog z interesariuszami oraz przestrzeganie praw człowieka<sup>14</sup>. Indeksy firm odpowiedzialnych to ważne narzędzie z punktu widzenia inwestorów zainteresowanych inwestycją w firmy kierujące się zasadami odpowiedzialnymi, etycznymi, zrównoważonym rozwojem w swojej działalności<sup>15</sup>.

W skład drugiej podkategorii wchodzi wszelkiego rodzaju zagraniczne rankingi społeczne, jak na przykład *100 Most Admired Companies* opracowywany rokrocznie przez magazyn „Fortune” wraz z globalną firmą doradczą Hay Group, czy równie znane *Great Place to Work*, *Corporate Health & Safety Performance Index*, *Business in the Community*. Na gruncie polskim nie istnieje jeden konkurs, który oceniałby całościowo politykę i wyniki w obszarze CSR, choć pojawia się coraz więcej inicjatyw, w których przedsiębiorstwo może otrzymać nagrodę za współpracę z organizacją pozarządową lub zaangażowanie społeczne. W 2007 roku zainaugurowano w Polsce pierwszą edycję rankingu oceniającego odpowiedzialność biznesu jednocześnie wobec różnych grup interesariuszy *Good Company Ranking* opracowany wspólnie przez PricewaterhouseCoopers i „Manager Magazin”. Ranking ten analizuje nie tylko działalność z zakresu społecznego zaangażowania firm, ale przede wszystkim przejrzystość systemów zarządzania, wdrożenie odpowiednich procedur, stosowane zasady etyki i odpowiedzialności w relacjach z pracownikami czy kontaktach z klientami, partnerami biznesowymi i akcjonariuszami<sup>16</sup>. W 2009 r. wystartował po raz pierwszy *Great Place to Work Institute* zajmujący się badaniami bazującymi na satysfakcji pracownika z miejsca pracy. Wyniki badania można następnie porównać do innych firm (branży, kraju, innych krajów) i samej firmy w kolejnych latach. Organizacja może wobec tego wyciągnąć odpowiednie wnioski i usprawniać poszczególne aktywności. Lista honoruje polskie przedsiębiorstwa stosujące praktyki i programy promujące wartości wiarygodności, szacunku, sprawiedliwości, dumy i kole-

<sup>13</sup> W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, G. Szuczewski, *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, G. Szuczewski (red.), Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002, s. 16–20.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 19–20.

<sup>15</sup> Polski Respect Index to pierwszy indeks firm odpowiedzialnych w regionie.

<sup>16</sup> *Good Company Ranking*, „Manager Magazine” 2008, nr 5.



zeństwa wśród pracowników<sup>17</sup>. Dobrze znany w Polsce jest także program *Przedsiębiorstwo Fair Play* mający na celu promowanie rzetelnych i etycznych firm w Polsce, które na co dzień respektują wartości etyczne i wzorowo wywiązują się ze swoich zobowiązań zarówno wobec klientów jak i dostawców. Firmy te wyróżniają się zespołem zaangażowanych, kreatywnych i zadowolonych ze swojego miejsca pracy ludzi, w których społeczna odpowiedzialność biznesu, wrażliwość społeczna i dobroczynność mają zupełnie inne niż przyjęte granice<sup>18</sup>. Co ciekawe, w 2007 r. przeprowadzono badanie korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach w ramach projektu EQUAL „Zatrudnienie FairPlay – Program promocji kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”. Raport „Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach” wymiennie określa rozmiar korzyści ekonomicznych dla pracowników, przedsiębiorstw i społeczeństwa. Niestety nie poruszono w nim kwestii środowiskowych. Badanie potwierdziło jednak tezę zgodnie z którą istnieje współzależność pomiędzy osiąganiem lepszych wyników ekonomicznych przez przedsiębiorstwa i stosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach, a przedsiębiorstwa stosujące te zasady osiągają lepsze wyniki ekonomiczne<sup>19</sup>.

## 2.2. Standardy certyfikacji i akredytacji

Wskazana kategoria obejmuje przede wszystkim wiodące normy ISO 14001 (koncentrująca się na środowisku) i SA 8000 (koncentrująca się na warunkach pracy). ISO 14001 to uznawana w skali międzynarodowej norma określająca metody wdrażania efektywnych systemów zarządzania środowiskowego. Normę tę opracowano w celu zdefiniowania reguł delikatnej równowagi między zachowywaniem rentowności i minimalizacją wpływu działalności na środowisko naturalne. Z założenia organizacje stosujące kryteria tej normy mogą osiągnąć oba powyższe cele<sup>20</sup>. Natomiast norma SA 8000

<sup>17</sup> <http://www.greatplacetowork.pl>, stan na dzień 15.12.2009.

<sup>18</sup> <http://przedsiębiorstwo.fairplay.pl>, stan na dzień 15.12.2009.

<sup>19</sup> P. Kulawczuk, M. Bąk, P. Bednarz, T. Kulawczuk, A. Szcześniak, *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007, s. 55–59.

<sup>20</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 38.

(*Social Accountability*) określa wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie dana firma powinna spełniać, przede wszystkim w obrębie relacji z pracownikami. SA 8000 określa szereg warunków wstępnych (m.in. wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych, niestosowanie dyskryminacji, niestosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego) oraz wymagania dotyczące systemu zarządzania odpowiedzialnością (m.in. sformułowanie polityki społecznej firmy, dokumentowanie zasad, sposobów realizacji i wyników, kontrolowanie dostawców w aspekcie polityki społecznej)<sup>21</sup>. Warto także zaznaczyć, że Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) rozpoczęła również prace nad stworzeniem normy globalnej ISO 26000 w zakresie odpowiedzialności społecznej (*social responsibility*), która miała pierwotnie zostać przygotowana w październiku 2008 roku po czym przesunięto jej publikację rok 2010.

### 2.3. Wytyczne dotyczące sprawozdawczości

Wśród narzędzi pomocnych w sporządzaniu raportów społecznych na pierwszym miejscu należy wymienić narzędzie Sustainability Reporting Guidelines, które zostało opracowane przez *Global Reporting Initiative* (GRI) w 2000 roku w celu rozpowszechnienia na całym świecie wytycznych dotyczących tzw. *Sustainability Reports*, czyli raportów odnoszących się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, rządów i organizacji pozarządowych<sup>22</sup>. Głównym celem GRI jest stworzenie międzynarodowych standardów raportowania dobrowolnie wykorzystywanych w sprawozdawczości w zakresie sfery ekonomicznej, środowiskowej i socjalnej. Wytyczne te przeznaczone są dla organizacji, które chcą przedstawiać raporty dotyczące gospodarczych, ekologicznych lub społecznych aspektów ich działalności, produktów, czy usług<sup>23</sup>. Wskaźniki w ramach GRI obejmują następujące kategorie:

- *wpływ ekonomiczny* (aspekty: wyniki ekonomiczne; obecność na rynku oraz pośrednie wpływy ekonomiczne),
- *wpływ środowiskowy* (aspekty: materiały, energia, woda, bioróżnorodność, emisje, ścieki i odpady, produkty i usługi, transport, ogólne wydatki i inwestycje na ochronę środowiska),

---

<sup>21</sup> B. Rok, *Standard Społecznej Odpowiedzialności SA 8000*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2001, nr 2.

<sup>22</sup> *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, European Commission. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004, s. 35–37.

<sup>23</sup> Ciekawostką jest, że w Szwecji od 2009 roku wszystkie firmy państwowe będą miały obowiązek składania raportów według standardu Global Reporting Initiative G3 Guidelines.

- *praktyki pracy i godne warunki pracy* (aspekty: zatrudnienie, stosunki między pracownikami, higiena pracy, szkolenia i edukacja, różnorodność i równość szans),
- *prawa człowieka* (aspekty: praktyki inwestycji i zaopatrzenia, dyskryminacja, wolność stowarzyszeń i negocjacji w sprawie zbiorowych układów pracy, praca dzieci, przymus pracy, bezpieczeństwo, prawa rdzennych mieszkańców),
- *odpowiedzialność wobec społeczeństwa* (aspekty: społeczeństwo, korupcja, polityka publiczna, zachowania konkurencyjne, zgodność)
- *odpowiedzialność za produkt* (aspekty: zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów, znakowanie produktów i usług, komunikacja marketingowa, prywatność konsumenta, zgodność)<sup>24</sup>.

Międzynarodowy standard raportowania CSR tworzony przez GRI ma również polską wersję językową przygotowaną przez zespół ds. zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu PricewaterhouseCoopers we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu<sup>25</sup>. W odpowiedzi na rosnące zainteresowanie firm raportowaniem społecznym na rynku polskim powstała ciekawa inicjatywa „Raporty Społeczne – nagrody za najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu” mająca na celu upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu, zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego, skierowana do firm publikujących raporty ze swojej aktywności w tych obszarach<sup>26</sup>.

Innym popularnym standardem odpowiedzialności jest norma AA 1000 (*Account Ability 1000 Standard*) służąca do charakterystyki społecznej i etycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, umożliwiająca również analizy porównawcze stanu aktualnego z założonym, oparta na modelu *SEAR* (*Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*)<sup>27</sup>. Narzędzie to ułatwia określenie celów strategicznych, mierzenie postępów w osiąganiu tych celów, przeprowadzanie audytu organizacji, opracowanie sposobu przedstawiania wyników i ich wykorzystywania w procesie dokonywania bilansu strategicznego. Dla każdego z tych zadań istotne jest zaangażowanie w budowanie relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, a w efekcie budowanie zaufania do organizacji i prezentowanego przez nią wizerunku<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> *ABC of the Main Instruments...*, op. cit., s. 39–41.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 38–40.

<sup>26</sup> <http://www.raportyspoleczne.pl>, stan na dzień 20.01.2010.

<sup>27</sup> *AccountAbility 1000*, The Institute of Social and Ethical AccountAbility, London 1999.

<sup>28</sup> W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, G. Szuczewski, *Rola i znaczenie programów...*, op. cit., s. 19–20.

## 2.4. Sieci oparte na zasadzie dobrowolnego udziału

W tej kategorii mieszczą się zarówno normy zewnętrzne, których chcą przestrzegać przedsiębiorstwa, takie jak m.in. *The Equator Principles* (czyli „Zasady Równikowe” lansowane przez Międzynarodową Korporację Finansową i Bank Światowy, które mają za cel zapewnienie praktyk zrównoważonego rozwoju i zarządzania środowiskowego w projektach finansowanych przez zrzeszone instytucje finansowe), jak również grupy członkowskie umożliwiające *benchmarking* między organizacjami oraz dzielenie się dobrymi praktykami (np. *Business for Social Responsibility*). Warto tu także wymienić opartą na zasadzie dobrowolnego uczestnictwa inicjatywę Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana, *Global Compact*, której zadaniem jest przede wszystkim promowanie idei CSR. Jest to także swego rodzaju unikalne forum dialogu i wymiany doświadczeń.

## 2.5. Analiza treści publikacji korporacyjnych

Kolejną metodą opisywaną w literaturze przedmiotu jest analiza treści publikacji korporacyjnych, z której to również można potencjalnie czerpać tworząc nowe wskaźniki przydatne w mierzeniu CSR<sup>29</sup>. Szczególnie w ostatnich latach wiele informacji z zakresu CSR staje się łatwo dostępnych ze względu na nacisk na ujawnianie informacji w zakresie praktyk firm dotyczących ochrony środowiska, współpracy ze społecznością lokalną, pracowników czy spraw dotyczących konsumentów<sup>30</sup>. Rośnie także ilość opracowań na temat raportów społecznych, jako jednej z metod pomiaru CSR. Oczywiście należy pamiętać, że informacje zawarte w raportach firmowych, mogą znacznie różnić się od rzeczywistych działań podejmowanych przez korporacje<sup>31</sup>. Coraz więcej firm deklaruje, że chodzi im nie o zarabianie pieniędzy, lecz o troskę o przyrodę, choć zdarza się, iż tego typu zapewnienia to tylko tzw. euromarketing (*greenwash*). Firmy mogą celowo wprowadzać w błąd potencjalnych czytelników tak, aby stworzyć w ich oczach jak najbardziej korzystny

---

<sup>29</sup> W.F. Abbott, R.J. Monsen, *On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement*, „Academy of Management Journal” 22(3), 1979, s. 501–515.

<sup>30</sup> R. Gray, R. Kouhy, S. Lavers, *Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure*, Accounting, Auditing and Accountability Journal 8(2), 1995, s. 47–77.

<sup>31</sup> J.B. McGuire, A. Sundgren, T. Schneeweis, *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 31, 1988, s. 854–872.

wizerunek. Dlatego też analiza treści publikacji korporacyjnych również ma istotne ograniczenia, tym bardziej, że badania jednoznacznie wskazują, że w przypadku części firm nie istnieje korelacja pomiędzy zawartością owych raportów, a rzeczywistymi wynikami firmy<sup>32</sup>.

## 2.6. Skale ocen

Kolejna kategoria dotyczy używania skal, które mierzą, w jaki sposób praktyka CSR w firmie jest postrzegana przez jednostki. Jedną z najpopularniejszych skal opracował Aupperle. Badacz ten mierzył indywidualne wartości menadżerów w zakresie CSR zgodnie z wymiarami opisanymi przez Carrola w piramidzie odpowiedzialności zawierającej ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne obszary odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ta skala jest pierwszą poważną próbą uchwycenia wielowymiarowego charakteru CSR. Chociaż może posłużyć ona badaniu wartości wyznawanych przez menadżerów, to nie jest właściwym sposobem na uzyskanie informacji na temat zachowań społecznie odpowiedzialnych w organizacji<sup>33</sup>. Również kafeteria zamknięta, użyta w narzędziu może być postrzegana jako ograniczenie tego instrumentu. Inną stosowaną skalą jest PRESOR (*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*), której zadaniem jest zmierzenie, w jaki sposób menadżerowie postrzegają rolę etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu w osiąganiu efektywności organizacyjnej<sup>34</sup>. Podobnie jak w skali opisanej przez Aupperle, PRESOR skupia się na ocenie poszczególnych wartości indywidualnych, a nie na pomiarze społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa.

Pomimo popularności skal mierzących sposób postrzegania CSR na poziomie indywidualnym, trudno w literaturze doszukać się skal mierzących CSR na poziomie organizacyjnym. Przykładem może tu być jedynie skala, którą opracowali Maignan i Ferrell bazując na koncepcji obywatelskiej postawy firmy (*corporate citizenship*), którą w swych badaniach definiują jako stopień,

---

<sup>32</sup> M. Freedman, C. Wasley, *The Association Between Environmental Performance and Environmental Disclosure in Annual Reports and 10-Ks*, *Advances in Public Interest Accounting* 3, 1990, s. 183–193; R. Ingram, K. Frazier, *Environmental Performance and Corporate Disclosure*, „*Journal of Accounting Research*” 18(2), 1980, s. 614–622.

<sup>33</sup> K.E. Aupperle, *An Empirical Measure of Corporate Social Orientation* [w:] L.E. Preston (red.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 6 (JAI, Greenwich, CT), 1984, s. 27–54.

<sup>34</sup> A. Singhapakdi, S.J. Vitell, K.C. Rallapalli, K.L. Kraft, *The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development*, „*Journal of Business Ethics*” 15, 1996, s. 1131–1140.

w jakim przedsiębiorstwa spełniają wymagania jakie stawiają im ich interesariusze w wymiarze gospodarczym, prawnym oraz etycznym<sup>35</sup>. Swoje badania oparli oni zarówno o piramidę odpowiedzialności organizacji Carrolla, jak i o teorię interesariuszy. Głównym ograniczeniem wspomnianej skali jest fakt, że bierze ona pod uwagę jedynie trzy podstawowe grupy interesariuszy, tj. klientów, pracowników i opinię publiczną<sup>36</sup>.

## 2.7. Tworzenie częściowych wskaźników w ramach BSC

Interesującym nurtem mierzenia i włączania idei CSR w całościową strategię biznesową może być także tworzenie częściowych wskaźników w ramach Zrównoważonej Karty Wyników (*Balanced Scorecard* – BSC) w poszczególnych obszarach/perspektywach tego narzędzia (finansowej, klienta, rozwoju i procesów wewnętrznych). Takie podejście wydaje się o tyle logiczne, że BSC jest niczym innym jak przełożeniem strategii przedsiębiorstwa na konkretne wskaźniki z kilku obszarów<sup>37</sup>. Sporną jednak pozostaje kwestia porównywania i mierzenia wyników przedsiębiorstw w obszarze społecznym (wewnętrznym i zewnętrznym) oraz ekologicznym. Jak dotąd nie stworzono ujednoliconych wskaźników na wzór najbardziej znanych wskaźników finansowych, zatem każda organizacja powinna, w trakcie wdrażania strategii odpowiedzialności wobec poszczególnych grup interesariuszy, określić na potrzeby własnej sprawozdawczości najbardziej adekwatne wskaźniki. Jak pisze B. Rok, wskaźniki powinny być zrozumiałe, a także łatwe do pomiaru w różnych okresach. Ważna jest także ich istotność, tzn. powinny one informować o najważniejszych aspektach prowadzonych strategii społecznej odpowiedzialności, oraz tzw. zupełność, czyli konieczność uwzględniania wszystkich obszarów funkcjonowania firmy. W dłuższym okresie należy także umożliwić dokonywania porównań z wynikami wcześniejszymi<sup>38</sup>. Poniższa tabela przedstawia przykładowe wskaźniki ekonomiczne pomocne w raportowaniu prowadzonych strategii CSR.

<sup>35</sup> I. Maignan, O.C. Ferrell, *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries...*, op. cit., s. 284.

<sup>36</sup> Ibidem, s. 285.

<sup>37</sup> D. Crawford, T. Scaletta, *The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: Aligning Values for Profit*, CMA Management, Oct 2005, vol. 79, Iss. 6, s. 22–23.

<sup>38</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes...*, op. cit., s. 43.

**Tabela 1. Przykładowe wskaźniki stosowane w pomiarze CSR**

<p><i>Wskaźniki ekonomiczne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wskaźnik inwestycji (nakłady inwestycyjne jako % przychodów),</li> <li>– innowacyjność: nowe produkty/produkty ogółem,</li> <li>– nakłady na B+R/przychody</li> </ul>
<p><i>Wskaźniki ekologiczne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– GGWP (<i>global warming potential</i>): całkowita emisja gazów cieplarnianych (według definicji protokołu z Kioto) w tonach odpowiednika CO<sub>2</sub>,</li> <li>– zagospodarowane odpady/wytworzone odpady (<i>recycling</i>),</li> <li>– ilość naruszeń norm ochrony środowiska,</li> <li>– wartość inwestycji zmniejszających oddziaływanie na środowisko/łączna wartość inwestycji,</li> <li>– indeksy ekoproduktywności (np. ilość materiałów wyprodukowanych/ilość zużytych surowców naturalnych – tzw. odmaterializowanie produkcji),</li> <li>– indeksy efektywności (np. wielkość emisji CO<sub>2</sub>/przychody)</li> </ul>
<p><i>Wskaźniki pracownicze</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– średnia wysokość wynagrodzenia kobiet/średnia wysokość wynagrodzenia mężczyzn w poszczególnych kategoriach zaszerzegowania,</li> <li>– rozpiętość wynagrodzeń (stosunek średniej dla 5% najlepiej zarabiających łącznie z zarządem/średnia dla 5% najslabiej zarabiających),</li> <li>– ilość pracowników zwolnionych z programem zabezpieczającym/ilość wszystkich zwolnień,</li> <li>– stosunek budżetu szkoleń do rocznych kosztów operacyjnych,</li> <li>– ilość godzin szkoleń łącznie/ilość godzin szkoleń dotyczących etycznych zasad postępowania w firmie,</li> <li>– ilość pracowników uczestniczących w szkoleniach/łączna ilość pracowników,</li> <li>– ilość godzin szkolenia na 1 pracownika w poszczególnych kategoriach (kadra kierownicza, robotnicza),</li> <li>– % kobiet zatrudnionych ogółem w stosunku do mężczyzn/% kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w stosunku do mężczyzn,</li> <li>– procent pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych,</li> <li>– ilość nowo przyjętych pracowników/łączna ilość pracowników,</li> <li>– ilość pracowników z dostępem do Internetu/łączna ilość pracowników</li> </ul>
<p><i>Wskaźniki bezpieczeństwa pracy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wypadki hospitalizowane/ilość zatrudnionych pracowników,</li> <li>– godziny zwolnień chorobowych/godziny przepracowane,</li> <li>– ilość wypadków samochodowych w ramach pracy/ilość przejechanych kilometrów</li> </ul>
<p><i>Wskaźniki zaangażowania społecznego</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– środki finansowe przeznaczone na inwestycje społeczne (według priorytetów: sport, zdrowie, nauka, ochrona środowiska, itp.),</li> <li>– ilość otrzymanych projektów od organizacji społecznych/ilość zrealizowanych projektów,</li> </ul>



**Tabela 1. cd.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>– ilość godzin pracowniczych przepracowanych na rzecz społeczności lokalnej/ ilość godzin pracy,</li> <li>– wysokość podatków i opłat lokalnych (gmina)/łączne przychody gminy,</li> <li>– dotacje finansowe o charakterze działalności dobroczynnej jako % zysku brutto,</li> <li>– ilość pieniędzy zebranych przez pracowników/ilość pieniędzy dołożonych przez firmę – przekazanych na cele społecznie użyteczne</li> </ul>
<p><i>Wskaźniki dotyczące relacji z partnerami biznesowymi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ilość wspieranych miejsc pracy u dostawców (obroty z dostawcami/wydajność u dostawcy),</li> <li>– przeciętny czas płacenia faktur dostawcom,</li> <li>– ilość dostawców, z którymi odbywa się spotkania na temat strategii firmy/łączna ilość dostawców,</li> <li>– liczba przyjętych reklamacji/liczba zgłoszonych reklamacji</li> </ul>

Źródło: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 44–45.

Jak wynika z przeglądu literatury, istnieje kilka metod pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu i chociaż wniosły one wiele do literatury przedmiotu, należy pamiętać, że prawie wszystkie z nich mają pewne ograniczenia. Omówione narzędzia i instrumenty są nie tylko innowacyjne, ale przede wszystkim niezwykle przydatne, ponieważ istotnie wpływają na zwiększenie transparentności informacyjnej przybliżając tym samym działania organizacji inwestorom i klientom. Dając firmom możliwość porównania swoich praktyk z zakresu CSR z innymi firmami nie tylko zwiększają się u nich chęć dążenia do poprawy, ale także mają możliwość zredukowania ryzyka popełnienia błędów w kwestiach etycznych, czego konsekwencją mógłby być brak zaufania społecznego.

### 3. PODSUMOWANIE

Mimo potencjału, jaki ma CSR, wciąż pozostaje niewykorzystanym instrumentem mogącym zwiększyć konkurencyjność organizacji i jej wizerunek w bliższym i dalszym otoczeniu. Niestety koncepcja ta często sprowadzana jest do powierzchownych działań filantropijnych, w efekcie czego nadal znajduje się gdzieś na peryferiach biznesu, zazwyczaj jako element PR, zamiast stanowić spójny, z ogólną trajektorią rozwoju firmy, element zarządzania strategicznego i operacyjnego. Środowisko biznesowe nie jest do niej przekonane, a zwolennicy nie umieją wyrwać się z błędnego koła stereotypów mówiących o tym, że w CSR jedynie koszty są mierzalne i „od zaraz”, podczas gdy korzy-



ści mogą nastąpić w dalekiej przyszłości i trudno je uchwycić<sup>39</sup>. Stworzenie i rozpropagowanie czytelnych i efektywnych narzędzi oceny i pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu z pewnością pomoże przekonać nawet najbardziej egoistycznych przedsiębiorców, że w ich własnym, dobrze pojętym interesie leży społeczna odpowiedzialność biznesu. Taki kierunek rozwoju pozwoli na to by CSR stał się uznanym i ważnym elementem systemu zarządzania, pozwalającym na lepsze współdziałanie z różnymi grupami interesariuszy, ale jednocześnie coraz częściej umożliwiającym zagospodarowywanie nowych szans rozwoju biznesu.

Możliwość zmierzenia rzeczywistego wpływu CSR na tworzenie wartości i skutki działalności gospodarczej organizacji jest niezbędne również do tego, aby zmienić sposób myślenia i podejście wielu organizacji do kwestii inwestowania w społeczność lokalną. Wprowadzenie instrumentów pomiaru może zaowocować tym, że zarówno więcej przedsiębiorstw jak i inwestorów przestanie postrzegać CSR w kategorii wielkiej niewiadomej, a zacznie jako czynnik strategiczny podnoszący przewagę konkurencyjną, a także jako szansę na kreowanie innowacji i tworzenie wartości. To z kolei umożliwi dodatkowe inwestycje w tym obszarze, co oznacza nie tylko większy wpływ na społeczeństwo, ochronę środowiska, czy wyzwania z zakresu edukacji, ale również większą wartość dla akcjonariuszy, konsumentów i organizacji samych w sobie<sup>40</sup>. Oczywiście przygotowanie metod pomiaru, które będą w stanie uchwycić kluczową zależność między nakładami a materialnym zyskiem wymaga jeszcze wiele pracy, nie należy jednak zapominać o możliwości czerpania z doświadczeń i spostrzeżeń już istniejących.

---

<sup>39</sup> M. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pozytywna moda czy nowy element strategii konkurencji*, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2007, s. 78.

<sup>40</sup> J.S. Harrison, R.E. Freeman, *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal” 1999, vol. 42, s. 482.

MAŁGORZATA BONIKOWSKA, MIROSŁAW GREWIŃSKI

## Zakończenie

---

W obliczu rosnących wyzwań współczesności i nakładów na ich rozwiązywanie współpraca sfery publicznej i prywatnej staje się dziś kluczowa. Jak się okazuje, dotyczy to nie tylko ochrony środowiska, informatyzacji czy wprowadzania alternatywnych źródeł energii, ale także nowoczesnej, wielosektorowej polityki społecznej.

Współczesne wielowymiarowe, postmodernistyczne państwo powinno traktować przedsiębiorstwa jako sojuszników realizujących lub wspierających wykonywanie przez instytucje publiczne zadań socjalnych wynikających z funkcjonowania wspólnoty obywatelskiej. Usługi społeczne, niezbędne aby rozwiązywać narastające problemy socjalne, występujące na wszystkich poziomach życia tej wspólnoty, droższą i będą coraz bardziej kosztowne, podobnie jak ochrona zdrowia. Państwa nie stać ani finansowo ani organizacyjnie, aby tę odpowiedzialność i nakłady udźwignąć. Dlatego powinno zacząć dzielić się ze sferą prywatną, często sprawniejszą, efektywniejszą i szybciej reagującą na zmiany.

Taka postawa sfery publicznej wiąże się z koncepcją *collaborative governance* – państwa partycypacyjnego, współpracującego, angażującego obywateli. Model działania urzędów, który zakłada nie tylko zaspokajanie potrzeb członków społeczności, lecz także wciąganie ich w działanie (podobnie, jak firmy angażują klientów), to dziś jeden z najważniejszych trendów w zarządzaniu sferą publiczną<sup>1</sup>.

Stworzenie na poziomie państwa, regionu, miasta czy dzielnic instytucji, które są „współpracujące”, czyli otwarte na wspólne działanie w celu osiągnięcia zamierzonych efektów, wymaga otwartości administracji na świat zewnętrzny i występujące tam zjawiska. Konieczna jest także zmiana podejścia do rządzenia. Przejście od planowania i podejmowania decyzji w wąskim kręgu polityków i urzędników do prowadzenia przez nich procesu implemen-

---

<sup>1</sup> Web 2.0: *The Future of Collaborative Government*, Discussion Summary, Deloitte Research, Waszyngton, 2010, więcej w: Magazyn THINKTANK, grudzień 2010.

tacji decyzji podjętych w ramach mechanizmów funkcjonowania „kapitału społecznego” nie jest łatwe, ponieważ oznacza dopuszczenie do procesu rządzenia osób i instytucji, które do tej pory były poza nim.

Ten swoisty „mentoring”<sup>2</sup>, w którym rządzący są bardziej przewodnikami i sprawcami decyzji niż wprost decydentami, zakłada m.in. dzielenie się wiedzą (i władzą) zarówno wewnątrz urzędu i międzyresortowo, jak również z rządzonymi (przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, obywatele). A ci ostatni w dodatku, nie tylko ją przyswajają, ale i dodają swoje (model wikipedii). W świecie mass-mediów, internetu i błyskawicznego obiegu informacji, rządzenie staje się rozwiązywaniem problemów wspólnych, tworzeniem ram do działania organizacji i jednostek w oparciu już nie o decyzje podejmowane arbitralnie w korytarzach władzy, lecz o partycypacyjny, dwukierunkowy proces dochodzenia do konsensusu, w którym bardzo istotna jest interakcja.

Tworzenie mechanizmów otwartego, partnerskiego rządzenia jest przyspieszane przez dynamiczny rozwój stron społecznościowych w Internecie i funkcjonowanie takich międzynarodowych, wielokulturowych bytów jak *facebook*, którego używa dziś pół miliarda ludzi na całym świecie. Otwarcie i współpraca między sferą publiczną a niepubliczną są niezbędne, jeśli państwo chce pozostać wspólnotą obywateli, deklarujących chęć przynależności i podporządkowania się regułom prawa. W obszarze polityki społecznej, gdzie trzeba wykazać odpowiedzialność za grupy słabsze, to poczucie jest szczególnie istotne.

Aby państwo stało się partycypacyjne, współpracujące, musi być wystarczająco kreatywne, by dostosować swe instrumenty i procedury do nowego podejścia<sup>3</sup>. Wysiłki sfery publicznej zmierzające do poprawy funkcjonowania tak, aby były w stanie sprostać rosnącym oczekiwaniom coraz bardziej medialnych i wielozadaniowych obywateli wymagają innowacyjności ze strony instytucji, które są z definicji bardziej konserwatywne i mniej skłonne do zmian niż przedsiębiorstwa.

Jedną z podstawowych nowych strategii sfery publicznej w myśleniu o innowacyjności jest tworzenie partnerstw. Widać to szczególnie na poziomie lokalnym, gdzie miasta i gminy wchodzą we wspólne projekty z organizacjami pozarządowymi i firmami. To doskonała metoda na wypracowanie

---

<sup>2</sup> Mentoring to trend w edukacji, który zakłada konieczność zmiany postawy nauczyciela z dostarczyciela wiedzy na przewodnika w dochodzeniu do niej. Patrz: studia podyplomowe mentoringu prowadzone przez WSP TWP, realizowane w ramach projektu „Nowoczesny wykładowca – tutor i coach”, WSP TWP 2011.

<sup>3</sup> Bill Eggers and Shalabh Kumar Singh, *Innovation State: the Public Innovator's Handbook*, Deloitte, 2010.

najskuteczniejszych, optymalnych rozwiązań i modeli działania w wybranych obszarach. W Polsce tą metodą są realizowane m.in. niektóre projekty systemowe, finansowane ze środków Unii Europejskiej, także w obszarze polityki społecznej. Tak wdrażany jest na przykład projekt Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej dotyczący tworzenia i realizacji standardów usług pomocy i integracji społecznej, gdzie partnerem rządu jest 11 organizacji pozarządowych, m.in. Caritas i Monar<sup>4</sup>.

Drugą innowacyjną strategią sfery publicznej jest współdziałanie sieciowe, coś w rodzaju *open source* w sferze rządzenia. Instytucja publiczna tworzy rodzaj *collaborative cloud* czyli „chmury” organizacji, ekspertów i obywateli współpracujących w ramach jakiegoś wspólnego wyzwania, moderowanych i koordynowanych przez tę instytucję<sup>5</sup>. Korzystając z *crowdsourcingu*, wszyscy w „chmurze” mają przegląd najnowszych idei, wymieniają się najlepszymi pomysłami, dzięki czemu sfera publiczna „zasysa” nie tylko teorie i dane, ale przede wszystkim wnioski płynące z wiedzy i praktycznego doświadczenia (także negatywnego) innych sfer.

Koncepcja „państwa współpracującego” doskonale współgra z myśleniem o rozwoju współczesnej, wielosektorowej polityki społecznej. Jak już wspomniano we wstępie do niniejszej książki, zakłada ona, że oprócz państwa i instytucji publicznych w procesy kreowania ładu społecznego i rozwiązywanie różnorodnych kwestii społecznych powinny być zaangażowane podmioty z innych sektorów. Skoro polityka społeczna realizowana tylko i wyłącznie przez państwo należy już do przeszłości, partnerską rolę mogą w niej spełniać także odpowiedzialne przedsiębiorstwa. Społecznie odpowiedzialny biznes potrafi znakomicie realizować działania z tego obszaru oraz wypracowywać efektywne modele podejścia do usług społecznych w oparciu o wiedzę menedżerską. A właśnie z efektywnością współczesne państwo ma największy problem. Firmy wchodzą także w naturalny sposób w otwierane przez sferę publiczną „chmury” współdziałania, reprezentując z reguły postawę aktywną, kreatywną, animującą.

Dzięki większej otwartości i innowacyjnemu podejściu sfery publicznej do rządzenia w ogóle i do usług społecznych w szczególności, idea CSR może nabrać nowej dynamiki, uzupełniając znakomicie zadania i kompetencje rządu oraz trzeciego sektora. Jako jeden z interesariuszy *welfare system*, firmy mogą uczestniczyć zarówno w procesie definiowania tych usług, jak i konstruowania modeli ich realizacji. Jednocześnie, nie robią tego ze względu na

<sup>4</sup> Więcej: [www.crzl.gov.pl/projekty/1.18](http://www.crzl.gov.pl/projekty/1.18)

<sup>5</sup> Termin *cloud* został zaczerpnięty z obszaru technologii informacyjnych i komunikacyjnych, gdzie zjawisko *cloud computing* jest coraz bardziej popularne.

jakaś specjalną społeczną misję, lecz na swe cele biznesowe. Okazuje się, że coraz silniejsze współzależności między interesariuszami wpływają także na generowanie zysku, wymuszając utrzymywanie dobrych relacji firm z otoczeniem. Mnożenie kapitału bez uwzględnienia szerszego kontekstu funkcjonowania przedsiębiorstw staje się coraz trudniejsze.

Zaangażowanie się przedstawicieli odmiennych sektorów (państwowego, biznesowego i pozarządowego) w realizację polityki społecznej przestaje być trendem, a staje się koniecznością. Jest to dostrzegane także w Polsce. Pozostaje wypracowanie mechanizmów i modeli tego współdziałania, aby osiągnęte efekty były optymalne dla wszystkich interesariuszy, a jednocześnie pozwoliły obywatelowi w pełni korzystać z oferowanych mu usług socjalnych, odpowiednio dostosowanych do wyzwań współczesności i potrzeb społeczeństwa.

W kontekście tej publikacji i treści poszczególnych rozdziałów warto zwrócić uwagę na fakt, że społecznie odpowiedzialny biznes i realizowane przez niego usługi społeczne wymagają dalszych badań i analiz, które będą dotyczyć różnorodnych zagadnień i kierunków rozwoju funkcji i zadań socjalnych biznesu. Sprawą oczywistą jest to, że zaprezentowana praca omawia tylko pewien fragment skomplikowanej i nie rozpoznanej jeszcze problematyki. Z pewnością na uboczu pozostawiono jeszcze wiele wątków, którymi należałoby się zająć w przyszłości. Być może należałoby pogłębić płaszczyznę edukacyjną (wychowanie dla CSR), prawną (regulacje ładu społecznego), organizacyjną i finansową, czy też perspektywę zrównoważonego rozwoju lokalnego.

Przyszłość pokaże czy koncepcja usług społecznych odpowiedzialnego biznesu, którą próbowaliśmy przybliżyć w tym studium, stanie się przedmiotem zainteresowań polityki społecznej w jej głównym nurcie, czy też pozostanie mało znaczącą alternatywą na obrzeżach systemu polityki społecznej.

## Conclusions

---

With the ever greater challenges of the contemporary world and the measures taken to solve them, cooperation between public and private sectors is the key issue. It has been demonstrated that it does not solely concern environment protection, informatisation and alternative energy sources implementation, but also modern, multisectoral social policy.

Contemporary, multidimensional and postmodern state ought to treat companies as allies supporting public institutions in their social tasks resulting from the civil community functioning. Social services, which are indispensable in solving growing social problems and occur at all levels of community's life, are becoming more expensive and so is the health care. Countries cannot afford financially and organizationally to handle this responsibility and measures. Therefore, they should share it with private sector, which is often more efficient, more effective, and reacts faster to changes.

Such an attitude of public sector is connected with *collaborative governance* concept – a concept of a participating, cooperative and citizen-involving state. The model of office operation, which assumes not only satisfying the needs of community members, but also engaging them in operation (similarly as companies engage clients), is one of the most proficient trends in public sector management nowadays.<sup>1</sup>

Creating institutions, which are „cooperative”, i.e. open to operations aimed at achieving set goals, the state, region, town or district level requires administration's openness to the external world and phenomena existing there. A change in attitude towards governing is necessary as well. Transition from planning and decision making in a narrow circle of politicians and officials to conducting by them the process of implementation of the made

---

<sup>1</sup> Web 2.0: *The Future of Collaborative Government*, Discussion Summary, Deloitte Research, Washington, 2010, more in: THINKTANK Magazine, December 2010.

decisions within the framework of “social capital” is not simple, as it means admitting to governing people and institutions who were once outside of it.

This specific „mentoring”<sup>2</sup>, in which the governors guide and facilitate the process of decision making rather than decide themselves assumes knowledge (and power) sharing both inside the office and between the sectors, as well as with the ruled (companies, nongovernmental organizations, citizens). And citizens not only gain knowledge but also add their contribution (wikipedia model). In the world of mass-media, the Internet and instant information transmission, governing becomes common problem solving, creating frames for organization and individual’s functioning not on the basis of arbitrary decisions made by the rulers, but participating, two-way process of consensus reaching, where interaction is of utmost importance.

Creating mechanisms of open, partner-like management is accelerated by the dynamic growth of social websites on the Internet and the existence of such international, multicultural creations as Facebook, which is used by over half a billion people in the world. Openness and cooperation between the public and private sectors is substantial for a state to stay a civil community who declare the will to belong to it and conform to law. In terms of social policy where responsibility for the weaker needs to be manifested this is particularly significant.

For a state to become participating and cooperative it needs to be creative enough to adjust its instruments and procedures to the new approach<sup>3</sup>. Public sector efforts which aim at the improvement of operating so as to be able to satisfy the ever growing expectations of more multimedia and multifunctional citizens need an innovative approach of the institutions, which by definition are more conservative and less prone to changes than business.

One of the public sector’s new basic strategies in innovativeness is creating partnerships. It is especially visible on the local level where towns and communes cooperate within projects with nongovernmental organizations and companies. This is a perfect method for developing the most efficient optimal solutions and operational models in selected areas. These methods are implemented in Poland through some system projects financed from

---

<sup>2</sup> Mentoring is a trend in education, which assumes the necessity of teacher attitude change from knowledge supplier to a guide. See: postgraduate monitoring studies at Higher School of Pedagogy of the Society of Public Knowledge in Warsaw realized as a part of “Modern lecturer – tutor and coach” project, Higher School of Pedagogy of the Society of Public Knowledge in Warsaw 2011.

<sup>3</sup> Bill Eggers and Shalabh Kumar Singh, *Innovation State: the Public Innovator’s Handbook*, Deloitte, 2010.

UE, including the areas of social policy. The project of Ministry of Labour and Social Policy concerning creating and realizing the standards of welfare and social integration services, where government's partners are 11 non-governmental organizations, including Caritas and Monar is a case in point<sup>4</sup>.

Another innovative strategy of public sector is network cooperation, which is a kind of *open source* in governing. A public institution creates a kind of *collaborative cloud* i.e. an organization, experts and citizens cooperating within a common challenge, moderated and coordinated by the institution<sup>5</sup>. With the use of crowdsourcing everyone in the "cloud" has access to the latest ideas which are exchanged thanks to which public sector "draws in" not only theories and data, but above all the conclusions drawn from the knowledge and practical experience (also negative) of the other sectors.

The idea of „cooperative state" perfectly complements the thought of developing contemporary, multisectoral social policy. As previously mentioned at the beginning of this book, it assumes that subjects from sectors other than state and public institutions should be engaged in creating social order and social problems solving. As social policy realized solely by the state is over, responsible business may play a partner role in it as well. Socially responsible business can faultlessly realize the operations within this area and develop effective models of approach to social services on the basis of knowledge of management. And contemporary state has most difficulties with effectiveness. Companies enter public sector's "clouds" in a natural way, usually as active, creative and animating participants.

Thanks to a greater openness and an innovative approach of public sector governing as such and social services in particular, the idea of CSR can become more dynamic, perfectly complementing the tasks and competence of the government and the third sector. As one of the co-operators of *welfare system*, the companies can participate both in defining the services and in constructing the models of their realization. At the same time, it is not done because of a special social mission but it rather has its own business goals. It turns out that stronger interrelation between the co-operators influence profit making and impose keeping proper relations between the companies and the environment. Capital increase is becoming more and more difficult without taking into account a broader context of how business operates.

The engagement of other sector's representatives (state, business and non-governmental) in social policy realization ceases to be a trend and

---

<sup>4</sup> For details see: [www.crzl.gov.pl/projekty/1.18](http://www.crzl.gov.pl/projekty/1.18)

<sup>5</sup> The term „cloud" has been adopted from IT, where „cloud computing" is becoming more and more popular.



is becoming a necessity. This is becoming visible in Poland. Developing mechanisms and models for such cooperation is needed in order for the effects to be optimal for all the co-operators and at the same time to enable citizens to use the social services offered, which are adjusted to the challenges of the modern world and society needs, to the fullest.

In view of this publication and the content of particular chapters it is worth noticing that socially responsible business and the services realized through it need further research and analysis, which will concern various aspects and directions in the development of social functions and task of business. It is obvious that this work discusses only a part of a complicated and not fully researched issue. There are certainly numerous aspects left aside, which are worth working on in the future. Which aspects are these? – this is a very hard question considering the level of current knowledge. Maybe the educational level should be investigated (education for CSR), and legal (social order regulation), organizational and financial, or maybe the perspective of balanced local development.

The future will tell whether the idea of social services of responsible business, which we have attempted to present in this dissertation, will be of interest to mainstream social policy or will it stay an alternative of a lesser importance at the peripheries of social policy.

# Bibliografia

---

- Abbott W.F., Monsen R.J., *On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement*, „Academy of Management Journal” 22(3), 1979.
- ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, European Commission. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004.
- Account Ability 1000*, The Institute of Social and Ethical AccountAbility, London 1999.
- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- A New Era of Sustainability*, UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010.
- Auleytner J., *Polityka społeczna teoria i organizacja*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2000.
- Auleytner J., *Polityka społeczna, czyli ujarzmianie chaosu socjalnego*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2002.
- Auleytner J., *Polska polityka społeczna. Kreowanie ładu społecznego*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2005.
- Auleytner J., *Polityka społeczna w Polsce i w świecie*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2011.
- Aupperle K.E., *An Empirical Measure of Corporate Social Orientation*, [w:] L.E. Preston (red.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 6 (JAI, Greenwich, CT), 1984.
- Aupperle K.E., Carroll A., Hatfield J., *Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability*, „Academy of Management Journal” 1985, nr 28.
- Bartkowiak P., Krzakiewicz K., Płokarz B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Bartman K., *Polacy nie lubią swoich firm i nie ufają przełożonym*, „Gazeta Prawna”, 09.02.2009.
- Baucus M.S., Baucus D.A., *Paying the Piper: An Empirical Examination of Longer-Term Financial Consequences of Illegal Corporate Behavior*, „Academy of Management Journal” 40(1), 1997.
- Bendyk E., *Kapitalizm jako kooperacja mózgowa*, Niezbędnik Inteligenta, dodatek tygodnika „Polityka”, nr 25, 25 czerwca 2008.

- Benedykt XVI, *Caritas in Veritate*, encyklika z dnia 29 czerwca 2009 roku.
- Biały A., *Bojkoty bardziej realne*, „Rzeczpospolita”, 29.09.2008.
- Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja*, [w:] L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Warszawa 2004.
- Blanchard K., *Jednominutowy menadżer i przywództwo*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Blanding M., *The Case Against Coke*, „The Nation”, 13.04.2006.
- Błaszczak A., *Ważne informacje lepiej usłyszeć od szefa*, „Rzeczpospolita”, 21.01.2010.
- Broszura Programu Partnerstwa Zielone IT, Warszawa 2010.
- Bulaszewski S., *Zasady etyczne Spedpolu, przebieg projektu*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.
- Carroll A.B., *A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement*, Business & Society, 39(4), 2000.
- Chen K.H., Metcalf R.W., *The Relationship Between Pollution Control Record and Financial Indicators Revisited*, The Accounting Review 55, 1984.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005.
- Cieśla J., Papużyńska M., *Straszna Praca*, „Polityka”, 4 (2740), 23 stycznia 2010.
- Cieślak D., *Strażak i informatyk – zawody godne zaufania*, Idg.pl, 11.07.2005.
- Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- Crawford D., Scaletta T., *The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: Aligning Values for Profit*, CMA Management, Oct 2005, vol. 79, Iss. 6.
- Ćwik N., Dymowski J., *Kilka słów o CSR i innowacjach*, portal Forum Odpowiedzialnego biznesu: <http://www.fob.org.pl/kilka-slow-o-csr-i-innowacjach-3738.htm> (link aktualny w dniu 05.07.2010).
- Danone PL, *Przegląd CSR*, Warszawa 2007.
- Deshapande R., Parasurman R., *Organizational Culture and Marketing Effectiveness*, American Marketing Association, Chicago 1986.
- Drucker P.F., *Mysli przewodnie*, Warszawa 2008.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- Dyakowska I., Świątek W., *Budowanie i Rozwój Zespołu poprzez Wolontariat Pracowniczy – poradnik dla wolontariuszy* – publikacja Centrum Wolontariatu.
- Dymowski J., *CSR to nie bajka*, „Dziennik Gazeta Prawna” (dodatek specjalny), grudzień 2009.
- Dymowski J., *Ulotna zasłona dymna*, „Forbes”, grudzień 2009.
- Dymowski J., *Czy CSR może przynieść korzyści?*, „Brief”, luty 2009, 113/2.
- Dymowski J., *Czy mamy się czego wstydzić?*, „Brief”, luty 2009, 113/2.
- Dymowski J., *Czym jest CSR?*, „Brief”, luty 2009, 113/2.
- Dymowski J., *Odpowiedzialny biznes inwestycją w przyszłość*, „Media i Marketing”, czerwiec 2007.
- Epstein M., *Making Sustainability Work*, Greenleaf Publishing, San Francisco 2008.

- Esping-Andersen G., *Spoleczne podstawy gospodarki postindustrialnej*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2010.
- Estes J., *Smart Green: How to Implement Sustainable Business Practices in Any Industry and Make Money*, Willey & Sons, New Jersey 2009.
- Esty D., Winston A., *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, Willey & Sons, New Jersey 2009.
- Europa 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 3.03.2010.
- European Competitiveness Report 2008*, Komisja Europejska 2008.
- Europejska Karta Samorządu Terytorialnego* (Dz.U. z dnia 25 listopada 1994 r.).
- Firma = etyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.
- Frąckiewicz-Wronka A. (red.), *Zarządzanie publiczne w lokalnej polityce społecznej*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2007.
- Freedman M., Wasley C., *The Association Between Environmental Performance and Environmental Disclosure in Annual Reports and 10-Ks*, Advances in Public Interest Accounting 3, 1990.
- Freeman E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Freeman E., Harrison J.S., Wicks A.C., *Managing for Stakeholder. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven&London.
- Fundacje korporacyjne w Polsce – Raport z badań* opracowanego przez Forum Darczyńców, Warszawa 2008 r.
- Gasparski W., Lewicka-Strzalecka A., Rok B., Szuczewski G., *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, G. Szuczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002.
- Genderowy Index Problemów. Genderowy Index Rozwiązań*, Publikacja projektowa, opracowanie zbiorowe, Warszawa 2007.
- Global Employment Trends for Women*, International Labour Office, opracowanie zbiorowe, Geneva 2008.
- Głąbicka K., Grewiński M., *Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2005.
- Good Company Ranking*, "Manager Magazine" 2008, nr 5.
- Gray R., Kouhy R., Lavers S., *Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure*, Accounting, Auditing and Accountability Journal 8(2), 1995.
- Grewiński M., *Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2009.
- Grewiński M., Tyrowicz J. (red.), *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja – o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
- Grudzewski W.M., Hajduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Warszawa 2010.
- Grzelak-Hodor J., *Praca szkodzi? Syndrom chorego budynku*, „Puls Medycyny”, 19 (182), 2008.

- Gumkowska M., *Barometr współpracy 2009. Współpraca organizacji z administracją w liczbach*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/543144.html>
- Gumkowska M., Herbst J., Radecki P., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – Raport z badania 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Hammel G., *Innowacje w sferze zarządzania: cele, prawdy i sposoby*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2006.
- Harrison J.S., Freeman R.E., *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal” 1999, vol. 42.
- Herbst J., *Od CSR do PR – miejsce fundacji korporacyjnych w polskim sektorze pozarządowym, komentarz do raportu Fundacje Korporacyjne w Polsce*, Warszawa 2008.
- Hess D., *Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing, and Reporting*, Business Ethics Quarterly, 2001, vol. 11:2.
- Hollender J., Breen B., *The Responsibility Revolution. How the Next Generation of Businesses Will Win*, San Francisco 2010.
- Humm M., *Słownik teorii feminizmu*, tłum. B. Umińska i J. Mikos, Warszawa 1993.
- Ingram R., Frazier K., *Environmental Performance and Corporate Disclosure*, „Journal of Accounting Research” 18(2), 1980.
- Innovation 2010. A Return to Prominence-and an Emergence of New World Order*, The Boston Consulting Group 2010.
- Jarymowicz M., *Tożsamość jako efekt rozpoznawania siebie wśród swoich i obcych*, [w:] P. Boski, M. Jarymowicz, H. Malewska-Peyre, *Tożsamość a odmiennność kulturowa*, IP PAN, Warszawa 1992.
- Jastrzębska M., *Nowy model samorządu terytorialnego*, „Samorząd Terytorialny” 1999, nr 1–2.
- Karta Praw Pacjenta*, Ministerstwo Zdrowia, 1998.
- Karwowska A., *Dwa miliony pacjentów płaci dwa razy*, „Metro”, 8.04.2010.
- Klein N., *No logo*, Wydawnictwo Świat Literacki, Warszawa 2004.
- Klimaszewska W., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Państwowy Instytut Badawczy, 12/2005.
- Kodeks Dobrych Praktyk Marketingowych Przemysłu Farmaceutycznego, Współpracy z Przedstawicielami Ochrony Zdrowia i Organizacjami Pacjentów* – ogłoszony przez Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA.
- Kodeks etyki lekarskiej z dnia 2 stycznia 2004 r.*
- Kodeks farmaceutycznej etyki marketingowej leków wydawanych wyłącznie z przepisu lekarza* ogłoszony 28 lutego 2006 r. przez Izbę Gospodarczą „FARMACJA POLSKA”, Polską Izbę Przemysłu Farmaceutycznego i Wyrobów Medycznych „POLFARMED” oraz Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego.
- Kodeks pracy* (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 wraz z późniejszymi zmianami, stan prawny na 1 stycznia 2010).
- Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2006* – badanie opracowane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku.*
- Kotler Ph., Lee N., Best of Breed. *When it Comes to Gaining a Market Edge While Supporting a Social Cause, ‘Corporate Social Marketing’ Leads the Pack*, Stanford Social Innovavtion Review 2004.

- Kotler Ph., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley & Sons, New Jersey 2005.
- Koton-Czarnecka M., *Choroby z leków*, „Wprost”, 4/2009 (1359).
- Kościelniak P., *WHO broni decyzji o pandemii*, „Rzeczpospolita”, 10.06.2010.
- Kowalski J., *U nas tylko ryba nie bierze (lekarstw)*, „Gazeta Wyborcza”, 12.06.2010.
- Krizov C., Allenby B., *Social Value Added: A Metric for Implementing Corporate Social Responsibility*, [w:] *Environmental Quality Management*, Winter 2004, 14, 2; ABI/INFORM Global.
- Kulawczuk P., Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk T., Szczęśniak A., *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] P. Kulawczuk, A. Poszowiecki (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.
- Kuraszko I., Augustyniak S., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, listopad 2009.
- Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Warszawa 2008.
- Laszlo Ch., *Sustainable Value*, Stanford University Press, Stanford 2008.
- Lenssen G., Smith N.C. (ed.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2009.
- Levitt T., *Marketing według Teda Levitta*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa 2008.
- Levitt T., *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review”, July-August 1960.
- Maignan I., Ferrell O.C., *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*, *Journal of Business Ethics* 23(3), 2000.
- Makower J., *Strategies for the Green Economy. Opportunities and Challenges in the New World of Business*, McGraw-Hill, New York 2009.
- Márquez A., Fombrun Ch. J., *Measuring Corporate Social Responsibility*, [w:] *Corporate Reputation Review*; Winter 2005; 7, 4; ABI/INFORM Global
- Maxwell J., *Przywództwo – złote zasady*, MT Biznes Sp. z o.o. 2010
- McGuire J.B., Sundgren A., Schneeweis T., *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 31, 1988.
- Midttun A. (ed.), *Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individual Needs*, Research Report 2/2009, BI Norwegian School of Management.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Minchington B., Thorne K., *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, „Human Resources Magazine” 2007, nr X–XI.
- Narodowy Program Zdrowia na lata 2007–2015 z 15 maja 2007.*
- Niemoralne propozycje. Molestowanie seksualne w miejscu pracy*, opracowanie zbiorowe, Warszawa 2008.
- Niewiadomski Z. (red.), *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, Bydgoszcz-Warszawa 2001.
- Ofiarski Z., Mokszyć M., B. Rutkowski, *Reforma samorządu terytorialnego*, t. I, Szczecin-Zielona Góra 1998.
- Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD/ Eurostat 2005.
- Ostrowska K., *Jak zadbać o przyszłość swoich pracowników*, „Rzeczpospolita”, 23.12.2008.



- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Papania L., Shapiro D.M., Peloza J., *Social Impact as a Measure of Fit Between Firm Activities and Stakeholder Expectations*, International Journal of Business Governance and Ethics, 2008, vol. 4, Iss. 1.
- Pawlak R., *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National)*, Wydawnictwo FORUM, Poznań 2004.
- Pietkiewicz E., Kałużny S., *Bankowcy i dobre obyczaje*, Centrum Kreowania Liderów S.A., Warszawa 1993.
- Pius XI, *Quadragesimo anno*, encyklika wydana 15 maja 1931 roku.
- Plaga wypalenia zawodowego dotyka Polaków*, „Gazeta Prawna”, 7 grudnia 2009 r.
- Polski Raport Social Watch. Czas na prawa*, Warszawa 2008.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw”, Harvard Business Review / Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Porter M., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencji*, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2007.
- Prahalad C.K., *The Fortune AT the Bottom of Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, New Jersey 2009.
- Prochenko P., *Marketing społeczny – bardzo to mile ale czy ma sens?* [www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/marketingspoleczny.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/marketingspoleczny.html)
- Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Warszawa 2007.
- Putnam R., *Bowling Alone. America's Declining Social Capital*, 1995.
- Putnam R., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, 1995.
- Pytko K., *Bojkot zawsze zwycięża*, „Focus”, 23.10.2008.
- Ranking Odpowiedzialnych Firm*, dodatek do „Gazety Prawnej”, 2009.
- Raport: Konkurs Kamerton Innowacyjności. Ranking Najbardziej Innowacyjnych Firm w Polsce*, 2008.
- Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2008*, Warszawa 2009.
- Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2009*, Warszawa 2010.
- Raport PMR Publications Rynek prywatnej opieki zdrowotnej w Polsce 2009. Prognozy rozwoju 2009–2011*.
- Reichel J., *Współpraca z organizacjami pozarządowymi elementem działań społecznie odpowiedzialnych – Wnioski z badań*. [http://www.fob.org.pl/wspolpraca-z-organizacjami-pozarzdowymi--257\\_2907.htm](http://www.fob.org.pl/wspolpraca-z-organizacjami-pozarzdowymi--257_2907.htm)
- Rok B., *Standard Społecznej Odpowiedzialności SA 8000*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2001, nr 2.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Różicka K., *Wymagam najpierw od siebie, potem od innych. Współodpowiedzialność pracodawcy i pracownika*, „Personel Plus”, 01.11.2009.
- Shein E., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco 1986.
- Singhapakdi A., Vitell S.J., Rallapalli K.C., Kraft K.L., *The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development*, Journal of Business Ethics 15, 1996.

- Skubała E., Kazan A., Raport – *Satysfakcja pracowników Biblioteki Politechniki Łódzkiej a wizerunek współczesnego bibliotekarza*, Łódź 2009.
- Smith C., *The New Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, maj-czerwiec 1994.
- Smith N.C., Palazzi G., Bhattacharya C.H., *Marketing's Consequences: Stakeholder Marketing and Supply Chain CSR Issues*, INSEAD Working Paper No. 2010/17/INSEAD Social Innovation Centre.
- Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2008 roku*, Warszawa 2009 r.
- Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2020*, Toruń 2005.
- Szafarz M., *Choroby w biurze*, [www.zdrowebiuro.pl/choroby\\_w\\_biurze.php](http://www.zdrowebiuro.pl/choroby_w_biurze.php)
- Szarfenberg R., *Krytyka i afirmacja polityki społecznej*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2008.
- Teynsson R., *Poradnik Partnerstwa*, The International Business Leader Forum and The Global Alliance for Improved Nutrition, 2003.
- The 2010 Cone Nonprofit Marketing Trend Tracker*, [www.coneinc.com/2010-cone-nonprofit-marketing-trend-tracker](http://www.coneinc.com/2010-cone-nonprofit-marketing-trend-tracker)
- The Role of Human Resource Management in CSR*, Standberg Consulting, May 2009.
- Thornton G., *Corporate Social Responsibility: a Necessity Not a Choice*, International Business Report, 2008.
- Titkow A., *Tożsamość polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty*, Warszawa 2007.
- Titkow A., Duch-Krzystoszek D., Budrowska B., *Nieodpłatna praca kobiet. Mity, realia, perspektywy*, Warszawa 2004.
- Tracy B., *Maksimum osiągnięć*, Muza SA, Warszawa, 2009.
- van Tulder R., van der Zwart A., *International Business-Society Management. Linking Corporate Responsibility and Globalization*, Reutledge, New York 2007.
- Turning Gaps into Niches. For a New Innovation Paradigm in Central Europe*, Zerka P. (red.), Demos Europa Center for European Strategy 2010.
- Ustawa o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa z dnia 28 lipca 1998 roku* (Dz.U. 1998.96.603, z dnia 28 lipca 1998 r.).
- Ustawa o samorządzie powiatowym z 5 czerwca 1998 roku* (Dz.U.01.142.1592 z późn. zm.).
- Ustawa o samorządzie województwa z 5 czerwca 1998 roku* (Dz.U.01.142.1590 z późn. zm.).
- Ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym* (Dz.U.01.142.1591 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej* (Dz.U. z 2008 r. Nr 115, późn. 728 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (Dz.U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych* (Dz.U. z 2006 r. Nr 139, poz. 992 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o pomocy osobom uprawnionym do alimentów* (Dz.U. Nr 192, poz. 1378 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta burmistrza i prezydenta miasta* (Dz.U. z 2002 r. Nr 113 poz. 984).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*. (Dz.U. z 2008 r. Nr 69 poz. 415).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych* (t.j. Dz.U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92 z późn. zm.).



- Ustawa Prawo farmaceutyczne* z dnia 6 września 2001 r. (Dz.U. z dnia 31 października 2001 r.).
- Ustawa o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta* z dnia 6 listopada 2008 r. (Dz.U. z dnia 31 marca 2009 r.).
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. z dnia 29 maja 2003 r.).
- Ustawa o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw* z dnia 22 stycznia 2010 r. (Dz.U. z 2010 r. Nr 28 poz. 146).
- Ustawa o fundacjach* z dnia 6 kwietnia 1984 r. (Dz.U. z 1984 r. Nr 21 poz. 97).
- Ustawa Prawo o stowarzyszeniach* z dnia 7 kwietnia 1989 r. (Dz.U. z 2001 r. Nr 79 poz. 855).
- Vision 2050. A New Agenda for Business*, World Business Council for Sustainable Development 2010.
- Waddock, S.A., Graves S.B., *The Corporate Social Performance – Financial Performance Link*, Strategic Management Journal 18(4), 1997.
- Warth L., *Gender Equality and the Corporate Sector*, UN, 2009.
- Welch J., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio EMKA, Warszawa 2005.
- Wnuk-Lipiński E., *Demokratyczna rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Wolontariat Pracowniczy – Nowa Jakość Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Program Wolontariat Biznesu 2002–2007*, publikacja Centrum Wolontariatu.
- Woolfitt J., Deri Ch., *NGO's: The New Super Brands*, Corporate Reputation Review, 2001, vol. 4, no 2.
- Wolfe R., Aupperle K., *Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct*, [w:] J.E. Post (red.), Research in Corporate Social Performance and Policy, 1991, Vol. 12 (JAI Press, Greenwich, CT).
- Worach W., *Skuteczny + HR = CSR*, „Personel Plus”, 01.03.2010.
- Woźniak A., *W 2009 roku padł rekord zwolnień grupowych*, „Rzeczpospolita”, 21.01.2010.
- Wrabec P., *Wypalenie zawodowe, czyli co? Zanim zostaną zgłoszcza*, „Polityka”, 17 luty 2010.
- Wyniki badania towarzyszącego Kampanii „W trosce o zdrowie”, 2008 r. [www.wtro-sceozdrowie.pl](http://www.wtro-sceozdrowie.pl)
- Zarządzenie nr 38 Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie powołania Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.

**Oferta publikacji książkowych z zakresu polityki społecznej  
Wydawnictwa Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie**

1. Auleytner J., *Polityka społeczna w Polsce i na świecie*, Warszawa 2011.
2. Auleytner J., *Polityka społeczna: Teoria i organizacja*, Warszawa 2000.
3. Auleytner J., Głąbicka K., *Polityka społeczna pomiędzy opiekuńczością a pomocniczością*, Warszawa 2000.
4. Auleytner J., *Edukacja bez granic*, Warszawa 2001.
5. Auleytner J., Głąbicka K., *Polskie kwestie socjalne na przełomie wieków*, Warszawa 2001.
6. Auleytner J., *Polityka społeczna czyli ujarzmianie chaosu socjalnego*, Warszawa 2002.
7. Auleytner J., *Polska polityka społeczna: Ciągłość i zmiany*, Warszawa 2004.
8. Auleytner J., *Polska polityka społeczna: Kreowanie ład społeczny*, Warszawa 2005.
9. Auleytner J., *Polish Social Policy: The Forging of a Social Order*, Warszawa 2006.
10. Bąkiewicz M., Grewiński M. (red.), *Praca socjalna w środowisku lokalnym*, Warszawa 2009.
11. Bąkiewicz M., Grewiński M. (red.), *System lokalnej pomocy społecznej*, Warszawa 2010.
12. Bąkiewicz M., Omen M. (red.), *Rynek pracy otwarty dla wszystkich. Praktyczny poradnik dla studentów i absolwentów*, Warszawa 2010.
13. Bonikowska M., Grewiński M. (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Warszawa 2011.
14. Frączkiewicz-Wronka A. (red.), *Zarządzanie publiczne w lokalnej polityce społecznej*, Warszawa 2007.
15. Gębska M., *Polityka edukacyjna Banku Światowego*, Warszawa 2007.
16. Głąbicka K. (red.), *Kształcenie ustawiczne w regionie zagrożonym wysokim bezrobociem*, Warszawa 2001.
17. Głąbicka K., *Polityka społeczna w Unii Europejskiej: Aspekty aksjologiczne i empiryczne*, Warszawa 2001.
18. Głąbicka K., *Wybrane elementy rynku pracy*, Warszawa 2001.
19. Głąbicka K., *Europejska przestrzeń socjalna: zarys problematyki*, Warszawa 2002.
20. Głąbicka K., *Rynek pracy w jednoczącej się Europie: Wybrane zagadnienia do studiowania*, Warszawa 2005.
21. Głąbicka K., Podobas I. (red.), *Ustawodawstwo socjalne: Stan prawny na dzień 30 czerwca 2003 r.*, Warszawa 2003.
22. Głąbicka K., Grewiński M., *Europejska polityka regionalna*, Warszawa 2003.
23. Głąbicka K., Grewiński M., *Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej*, Warszawa 2005.
24. Głąbicka K., Grewiński M. (red.), *Wokół polityki społecznej: Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Julianowi Auleytnerowi*, Warszawa 2008.
25. Grewiński M., *Europejski Fundusz Społeczny jako instrument integracji socjalnej Unii Europejskiej*, Warszawa 2001.
26. Grewiński M. (red.), *Przygotowanie Polski do absorpcji funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*, Warszawa 2003.
27. Grewiński M. (red.), *Europejski Fundusz Społeczny i Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego – od teorii do praktyki*, Warszawa 2006.

28. Grewiński M. (red.), *Droga do spójności. Polityka regionalna i fundusze strukturalne UE*, Warszawa 2006.
29. Grewiński M., Kamiński S., *Obywatelska polityka społeczna*, Warszawa 2007.
30. Grewiński M., Karwacki A., *Pluralizm i międzysektorowa współpraca w realizacji usług społecznych*, Warszawa 2010.
31. Grewiński M., *Wielosektorowa polityka społeczna: o przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Warszawa 2009.
32. Grewiński M., Rymśa M. (red.), *Polityka aktywizacji w Polsce. Usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*, Warszawa 2011.
33. Grewiński M., Skrzypczak B. (red.), *Środowiskowe usługi społeczne – nowa perspektywa polityki i pedagogiki społecznej*, Warszawa 2011.
34. Grewiński M., Więckowska B. (red.), *Przeobrażenia sfery usług w systemie zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Warszawa 2011.
35. Mysłek W., *Jan Paweł II wobec kwestii społecznej*, Warszawa 2008.
36. Nowak J. (red.), *Meandry wykluczenia społecznego*, Warszawa 2008.
37. Rejzner A. (red.), *Agresja w szkole: spojrzenie wieloaspektowe*, Warszawa 2004.
38. Rejzner A. (red.), *Przemoc i agresja w szkole: próby rozwiązania problemu*, Warszawa 2008.