

Ekologia | Etyka | Społeczeństwo

# Odpowiedzialny Biznes

T E M A T Y C Z N A P U B L I K A C J A B O S T O N M E D I A

MAJ 2009



W Y D A W C A  
BOSTONMEDIA



Forum  
Odpowiedzialnego  
Biznesu

Szukasz przewodnika po świecie CSR?  
Wejdź na [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)

# Biznes etyczny i uczciwy

Gdybyśmy zapytali właściciela lub właścicielkę małej firmy, czy „inkorporowała strategię CSR do swojej strategii biznesowej”, zapewne wywołały konsternację, ale jeśli zapytamy, czy dbanie o dobrą obsługę klientów, szanowanie pracowników i dobre relacje z otoczeniem ułatwiają prowadzenie biznesu – odpowiedź będzie pozytywna.

Często mówiąc i pisząc o społecznej odpowiedzialności biznesu postępujemy się jedynie perspektywą dużych korporacji, ponieważ to one rozwinęły tę ideę w praktyce. A przecież odpowiedzialny biznes to mądre podej-



ście do codziennego zarządzania firmą, a małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99 proc. firm w Polsce, w sumie więc ich wpływ na rzeczywistość jest większy. Pora, aby wszyscy propagujący CSR zaczęli mówić językiem zrozumiałym dla małego sklepikarza czy właściciela firmy transportowej. Rzetelność kupiecka, dobra reputacja, szacunek dla ludzi – to terminy, które funkcjonują wśród polskich przedsiębiorców od czasów przedwojennych, warto do nich wracać.

Nie jest prawdą, że tylko duże firmy stać na odpowiedzialność. Przestrzeganie praw pracowniczych, zapewnianie równowagi między pracą a życiem prywatnym, uczciwość w relacjach z dostawcami nie wymagają wielu nakładów finansowych, ale zaangażowania właścicieli i pracowników. Należy pamiętać również o tym, że mali i średni przedsiębiorcy często są dostawcami usług czy produktów dla dużych firm, które mają własne zasady

współpracy z dostawcami. Spełnienie tych standardów jest jednym z warunków prowadzenia współpracy handlowej.

Odpowiedzialność za działania firmy, ludzi czy środowisko naturalne nie jest tylko kwestią procedur i strategii, często pierwszym krokiem jest postawa właściciela, jego własna etyka, czy system wartości. Jeśli wiemy, że taka osoba nie bierze i nie daje łapówek, nie zgodzi się na wypuszczenie wadliwego produktu, czy też niesprawiedliwe traktowanie pracownika, nasze zaufanie do firmy rośnie. A lojalny i zadowolony klient to najcenniejszy zasób, zwłaszcza w czasach kryzysu.

Wierzę, że wielu przedsiębiorców, nawet nie znając terminów GRI, ISO 26000 czy CSR prowadzi swój biznes w sposób etyczny i uczciwy. Warto jednak, żeby poznali narzędzie, które oferuje dzisiaj odpowiedzialny biznes, gdyż strategiczne i świadome ich stosowanie może po-

## Nie jest prawdą, że tylko duże firmy stać na odpowiedzialność

móc małej firmie być bardziej konkurencyjną. Wolontariat pracowniczy, partnerstwo z organizacją pozarządową czy marketing zaangażowany społecznie mogą służyć lepszym kontaktom z otoczeniem, zbudowaniu marki czy pozycji na rynku.

Każda, nawet najmniejsza firma, dzięki swojej odpowiedzialnej postawie i zaangażowaniu, może stać się wielka. Bo prawdziwa wielkość wyznaczana jest nie przez liczbę pracowników czy poziom rocznych obrotów, ale etyczne postępowanie wobec wszystkich partnerów. Do odpowiedzialności prowadzi tylko kilka kroków. Aby uczynić ją standardem i wdrożyć w każde codzienne działania i decyzje, nie potrzebne są duże nakłady finansowe, ale zmiany w sposobie myślenia o biznesie i jego roli. Firma nie istnieje w oderwaniu od otoczenia. Żaden biznes nie może działać na rynku bez pracowników, klientów i konsumentów, dostawców... Każda firma działa dla ludzi i jest tworzona przez ludzi. Podobnie jak oni, przedsiębiorstwa mają swoje prawa i obowiązki. Biznes ma ludzką twarz. Od każdego przedsiębiorcy zależy czy będzie to twarz dobrego obywatela.

Mirella Panek-Owsiańska,  
prezes Forum Odpowiedzialnego Biznesu

## SPIS TREŚCI



- 3 Przygoda z ekologią
- 5 Strategiczne podejście do odpowiedzialności
- 5 Nie tylko na tłuste lata...  
Wywiad z Pawłem Olechnowiczem, prezesem Zarządu Grupy LOTOS S.A.
- 6 Wyzwania w kryzysie
- 7 CSR tylko dla dużych?
- 7 Odkrycia dające nadzieje
- 8 Zwalniaj z klasą
- 8 Etyczny umysł w świecie biznesu
- 9 Zielone biurowce
- 10 Unia wspiera CSR
- 11 Nowa jakość życia
- 11 Motywacja to kompetencja

## BOSTONMEDIA

Wydawnictwo: Boston Media Sp. z o.o.  
Menedżer projektu: Agnieszka Zielińska  
Redakcja: Grzegorz Stech, Tomasz Miarecki  
Grafika i skład: KonMat, Rafał Skoczeń  
Druk: Presspublica Sp. z o.o.

Adres Redakcji:  
ul. Pruszkowska 17, 02-119 Warszawa,  
tel. 022 215 48 43, fax 022 486 91 90,  
www.bostonmedia.com.pl,  
kontakt@bostonmedia.com.pl

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych. Reprodukacja lub przedruk wyłącznie za pisemną zgodą wydawcy gazety.

PATRONAT MERYTORYCZNY:



PARTNER WSPIERAJĄCY:



PARTNERZY MEDIALNI:



Społeczna Odpowiedzialność Biznesu to jeden z trzech filarów globalnej strategii British American Tobacco. Realizujemy ją na całym świecie, prowadząc Dialog z szeroką grupą naszych Partnerów społecznych i biznesowych.

Po co i jak to robimy? Dlaczego warto nas naśladować? I co sprawia, że nasz Dialog Społeczny to CSR dla odważnych?

**Sprawdź na [www.odpowiedzialnosc.pl](http://www.odpowiedzialnosc.pl)**

realizujemy jak  
**Zobacz, SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ**  
[www.odpowiedzialnosc.pl](http://www.odpowiedzialnosc.pl)



# Przygoda z ekologią

Czy ekologia to trend, który firmy mogą porzucić w każdej chwili na rzecz innego trendu, czy wręcz przeciwnie – jest to już zjawisko na stałe wpisane w biznes?

Zdrogi proekologicznej nie ma odwrotu, bo świat staje się coraz bardziej świadomy problemów ekologicznych i następstw nieodpowiedzialnej polityki środowiskowej. Przedstawiciele biznesu są więc zgodni, że trend środowiskowy nie jest chwilowym narzędziem marketingowym. Jest on świadomym działaniem firm. Poza tym coraz częściej buduje on przewagę konkurencyjną.

## POMYSŁ NA BIZNES

Trzeba jednak pamiętać, że aby działania proekologiczne przynosiły oczekiwane rezultaty,

muszą być prowadzone kompleksowo. Nie chodzi bowiem o okazjonalną akcję pozбиierania raz w roku śmieci na jakimś szlaku kajakowym. Włączenie proekologicznych działań w program działania firmy musi się odbywać zarówno na poziomie rozwijania formuł produktów, opracowywania procesów produkcyjnych, tworzeniu czystych łańcuchów logistycznych itp. Oczywiście śmieci też trzeba sprzątać, ale

społeczna odpowiedzialność biznesu w zetknięciu z naturą to coś dużo więcej. Marek Matuła, doradca strategii biznesowych, zauważa, że CSR może być wręcz pomysłem na biznes. Od jakiegoś czasu również w Polsce zaczyna funkcjonować nowa gałąź usług i produktów, wspierających firmy w realizacji strategii odpowiedzialnego biznesu. Wśród firm, które zyskują dzięki wzrostowi zainteresowania ideą CSR znajdują się również przedsiębiorstwa, dostarczające ekologiczne technologie. Wszyscy mamy świadomość, że redukcja zu-

niczyć koszty ogrzewania lub chłodzenia pomieszczeń.

## HYBRYDY I CIEPŁE DOMY

Przykładem działań wykorzystujących trendy działań czysto biznesowych połączonych z biznesem społecznie odpowiedzialnym odwołującym się do działań proekologicznych są chociażby metody

ocieplania budynków przez niektórych deweloperów. Coraz częściej, na przykład w okolicy Wisły, wykorzystywane są też w nowych domach ogniwa słoneczne. Takim działaniom sprzyjają niektóre instytucje finansowe, które gotowe są finansować tego rodzaju przedsięwzięcia przynajmniej (a często po zakończeni-

niu inwestycji nawet częściowo umarzając) preferencyjne kredyty. Dzieje się tak, bo instytucje finansowe zwracają coraz większą uwagę na kredytowanie projektów inwestycyjnych, zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Innym przykładem działań pozytywnych jest wprowadzanie do eksploatacji na

przykład autobusów hybrydowych. Pierwszy taki pojazd w Polsce pojawił się w Poznaniu. Premiera Solarisa Urbino Hybrid odbyła się we wrześniu 2006 roku. Od tego momentu hybrydowe Solarisy jeżdżą już w Dreźnie, Bochum, Lipsku, Bremie, Hanowerze, Monachium (Niemcy) i w szwajcarskim Lenzburgu. Solaris Urbino 18 Hybrid wyposażony jest w niewielki silnik spalinowy oraz dwa silniki elektryczne, zasilane z baterii umiejscowionych na dachu pojazdu. Baterie nie wymagają ładowania z zewnątrz, ponieważ gromadzona jest w nich energia powstająca podczas hamowania autobusu. Zastosowanie tak innowacyjnego napędu daje korzyści zarówno ekonomiczne,

**Trzeba jednak pamiętać, że aby działania proekologiczne przynosiły oczekiwane rezultaty, muszą być prowadzone kompleksowo.**

muszą być prowadzone kompleksowo. Nie chodzi bowiem o okazjonalną akcję pozбиierania raz w roku śmieci na jakimś szlaku kajakowym. Włączenie proekologicznych działań w program działania firmy musi się odbywać zarówno na poziomie rozwijania formuł produktów, opracowywania procesów produkcyjnych, tworzeniu czystych łańcuchów logistycznych itp. Oczywiście śmieci też trzeba sprzątać, ale

życia energii ma priorytetowe znaczenie w skali globalnej. Głównie dzięki taniej dostępności do nowoczesnych technologii możemy zaoszczędzić pieniądze, dbając o nasze środowisko. Wiele firm odpowiedzialnych i świadomych ochrony środowiska stosuje systemy ograniczające zużycie energii. Zastosowanie technologii przyjaznych środowisku nie musi wiązać się z wysokimi kosztami. Wystarczy np. ogra-

## Miliony drzew

Marek Wojtyła,  
prezes Żywiec Zdrój S.A.



Nasza firma od wielu lat angażuje się w działania na rzecz ochrony środowiska i kształtowania proekologicznych postaw, ale program „Moje Silne Drzewo” jest unikalny jeśli chodzi o skalę przedsięwzięcia i kwestię zaangażowania różnych środowisk – tak organizacji społecznych i ekologicznych, jak i przedstawicieli mediów oraz ludzi znanych i lubianych.

Dla naszej firmy odpowiedzialność społeczna biznesu to także inspirowanie i szerokie zaangażowanie wielu osób. Mottem programu jest hasło: „Jesteśmy silni tym, co po sobie pozostawiamy - posadźmy razem milion drzew.” Dbałość o środowisko naturalne to nasza wspólna sprawa i dlatego nie chcemy jednorazowych działań, ale czegoś ciągłego. I to jest główny sukces programu. Co bardzo istotne wspólnie z partnerami merytorycznymi - Fundacją „Nasza Ziemia” i Regionalną Dyрекcją Lasów Państwowych w Katowicach - udało nam się przygotować i wdrożyć program edukacyjny dla nauczycieli i uczniów z regionu na temat lasów, wody oraz zmian klimatycznych. A już od połowy maja milion nowych drzew będzie rosnać dla przyszłych pokoleń w Beskidzie Żywieckim. Zapraszamy do przyłączenia się do nas za rok.

W zgodzie  
z najwyższymi  
standardami

Grupa PGNiG to kapitał cennych tradycji i zaufania, na których budujemy naszą obecną pozycję rynkową. Standardem naszej działalności jest respektowanie światowych norm zarządzania środowiskowego.

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



Polskie Górnictwo Naftowe  
i Gazownictwo SA

jak i ekologiczne. Niezależny instytut badawczy TÜV SÜD Auto Cz s.r.o., przeprowadził w Pradze badania, porównując zużycie paliwa Solarisa Urbino 18 Hybrid oraz Solarisa Urbino 18 z tradycyjnym silnikiem Diesla. Wyniki testów dowiodły redukcję zużycia paliwa o około 22-24 proc.

#### ZIELONE BIURA

Coraz więcej firm rozwija także programy ekologiczne w biurze. Tego rodzaju działania niosą z sobą istotne pluse ekonomiczne. Z informacji FOB wynika, że programy nazywane umownie „zielonym biurem” pozwalają zredukować zużycie energii elektrycznej o ponad 80 proc., ograniczyć emisję gazów cieplarnianych poprzez energooszczędne urządzenia i drukowanie dwustronne dokumentów nawet o 75 proc. Warto też dodać, że

#### ODPOWIEDZIALNE INWESTYCJE

Z ekologią łączy się też społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI). Michał Poła, analityk New World Alternative Investments, zauważył kiedyś, że nasza polityka gospodarcza jest harmonizowana z unijną, stąd niemal zagwarantowana kontynuacja trendu związanego z takimi działaniami. - Wdrażanie tej koncepcji jest jedynym rozsądnym rozwiązaniem w długim okresie czasu. Pomimo szeregu zastrzeżeń w kontekście racjonalizmu wśród polskich elit politycznych, trend spektowania zasad SRI jest stabilny. Dlatego też te idee w polskiej gospodarce będą nadal implementowane – twierdzi M. Poła. Inwestycje odpowiedzialne społecznie wynikają zwykle z przekonania inwestora, jego systemu wartości, a także wyznawa-

### Coraz więcej firm rozwija także programy ekologiczne w biurze. Tego rodzaju działania niosą z sobą istotne pluse ekonomiczne

każde 100 ryz papieru z recyklingu, który był drukowany dwustronnie, ratuje dwa drzewa. Ograniczenie papieru oraz jego recykling może zredukować koszty i wpływ na środowisko o 75-95 proc. Kadra menedżerska musi jednak pamiętać o tym, że o wszelkich działaniach proekologicznych i prospołecznych firmy powinni wiedzieć pracownicy. Tylko wówczas bowiem mogą mieć oni istotny wkład w efektywność tych działań.

nej religii. Modne, a raczej prestiżowe staje się inwestowanie, które nie przyczynia się do degradacji środowiska naturalnego, bowiem stopa zwrotu z inwestycji odpowiedzialnej społecznie jest często równa lub nawet wyższa niż z inwestycji tradycyjnych. Na świecie coraz częściej powstają fundusze inwestycyjne zamknięte inwestujące wyłącznie w spółki pozyskujące energię odnawialną, spółki produkujące żywność ekologiczną, spółki

### Z troską o środowisko dla dobra klienta

Grzegorz Sojski,  
dyrektor Biura Ochrony Środowiska Departament Inwestycji Centrala Spółki PGNiG SA

Zrównoważony rozwój, a więc i szczególna dbałość o środowisko wynika wprost z misji Grupy Kapitałowej PGNiG. Jest nią zapewnienie niezawodnych i bezpiecznych dostaw przyjaznej dla środowiska naturalnego energii z gazu ziemnego.

Zastosowanie gazu ziemnego jako paliwa wiąże się nie tylko z redukcją emisji zanieczyszczeń do powietrza (w tym o około 40 proc. mniej CO<sub>2</sub> niż ze spalania węgla), ale także pozwala na zmniejszenie energochłonności wielu procesów technologicznych w przemyśle.

#### CNG – RACZKUJĄCY RYNEK

PGNiG promuje wykorzystywanie gazu ziemnego nie tylko w energetyce, przemyśle i gospodarstwach domowych, ale także w transporcie (w postaci sprężonej – CNG) jako paliwa do pojazdów (mniej szkodliwych substancji, brak sadzy, obniżony poziom hałasu w porównaniu z benzyną lub olejem napędowym). Na świecie jest już ponad 4,3 mln pojazdów napędzanych CNG i segment ten rośnie. W Polsce, to dopiero raczkujący rynek, do dyspozycji właścicieli około 1700 pojazdów zasilanych CNG jest 29 stacji PGNiG, ale w planach na najbliższe lata firma przewidziała znaczne środki na nowe inwestycje.

#### KORZYŚCI TAKŻE DLA BIZNESU

W PGNiG standardem jest poszanowanie środowiska w całej działalności - poszukiwaniach i eksploatacji złóż gazu i ropy, magazynowaniu gazu oraz dystrybucji paliw. Kluczowym narzędziem realizacji takiej koncepcji odpowiedzialnego ekologicznie biznesu są wdrożone i certyfikowane w większości od działów i spółek Grupy Kapitałowej PGNiG systemy zarządzania środowiskowego, zgodne z normą PN-EN ISO 14001, a w spółkach operujących na rynkach zagranicznych także międzynarodowe standardy zarządzania HSE (Health, Safety and Environment). Dzięki nim zarządzamy praktycznie wszystkimi aspektami środowiskowymi. To podejście, poza wzrostem świadomości ekologicznej naszych pracowników, przynosi nam też wymierne korzyści biznesowe. Nowoczesne technologie to większa efektywność zużycia surowców, wody i energii, ograniczanie emisji gazów i pyłów, emisji hałasu, właściwa gospodarka odpadami (selektywna zbiórka, odzysk, składowanie w górotworze). O efektywności PGNiG świadczy fakt, że żadne z przedsięwzięć GK PGNiG realizowanych w 2007 roku w rejonie Obszarów Natura 2000, nie spowodowało konieczności wykonania tzw. kompensacji przyrodniczej, czyli działań prowadzących do wyrównania szkód dokonanych w środowisku i przywrócenia równowagi przyrodniczej na danym terenie.

Dużą wagę ma dla nas także aktywność w zakresie likwidacji skutków przeszłej działalności PGNiG i naszych prawnych poprzedników. Zrehabilitowane przez nas grunty i nieruchomości nie tylko przestają być potencjalnym źródłem zanieczyszczenia, ale są przywracane do obiegu gospodarczego.

#### GLOBALNE WYZWANIA

Pamiętamy także o globalnych wyzwaniach - przeciwdziałaniu zmianom klimatycznym, poprzez kontrolę i obniżanie emisji gazów cieplarnianych (głównie CO<sub>2</sub> i metanu) z własnych instalacji. Cztery z nich - w oddziałach w Zielonej Górze (dwie), Odolanowie i w Mogilnie - uczestniczą w systemie handlu uprawnieniami do emisji CO<sub>2</sub>. W 2008 roku łączna wielkość emisji CO<sub>2</sub> z tych instalacji okazała się mniejsza niż wynika to z przydziału w Krajowym Planie Rozdziału Uprawnień Emisji CO<sub>2</sub> na lata 2008-2012.

Grupa PGNiG włącza się także w promocję biznesu odpowiedzialnego ekologicznie. Warto tu wymienić choćby sponsoring wakacyjnych imprez promujących bezpieczeństwo i ekologię czy udział w cyklu konferencji „Gazety Prawnej”.

Rozpoczęliśmy też prace nad „Strategią odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju dla GK PGNiG” (do 2015 roku). Ma ona być sumą najlepszych praktyk, zgodnych z naszą strategią biznesową oraz zobowiązaniami wynikającymi z przynależności spółki do Global Compact i Forum Odpowiedzialnego Biznesu. To zdaje się gwarantować utrzymanie przez GK PGNiG najwyższych standardów ochrony środowiska w przyszłości.

nie uczestniczące w produkcji i handlu bronią itp. Również na polskim rynku coraz więcej instytucji finansowych ma w swojej ofercie tego rodzaju produkty.

#### SZTUKA KONTYNUACJI

Odpowiedzialność biznesu w zakresie ochrony środowiska obserwować można na pozio-

mie rozwiązań z pozoru tradycyjnych, ale wykorzystujących sprawdzone eko-trendy. Przykład? Chociażby realizacja całociowych projektów osiedli mieszkaniowych. Dobrym wzorem są tutaj m.in. Katowice, gdzie koncepcja miasta-ogrodu wykorzystywana jest coraz częściej (inwestycja Planty Śląskie, zlokalizowana

w bezpośrednim sąsiedztwie Wojewódzkiego Parku Kultury i Wypoczynku, największego miejskiego parku Europy). Pierwsze tego typu projekty pojawiły się ponad 100 lat temu w Wielkiej Brytanii (miasta Letchworth i Welwyn). Przykładem miast-ogrodów w Polsce są m.in. Karłowice we Wrocławiu, Podkowa

Leśna, Milanówek oraz dzielnica Giszowiec w Katowicach. Jak z tego widać czasami zwykły powrót do dobrych, sprawdzonych tradycji może znakomicie wpisywać się w ideę działań społecznie odpowiedzialnych ukierunkowanych na poprawę jakości życia.

Tomasz Miarecki



# Bankier.pl

POLSKI PORTAL FINANSOWY

## Twoje źródło informacji

finanse osobiste  
giełda kursy walut  
doradztwo biznes  
produkty finansowe  
inwestowanie

www.bankier.pl

# Strategiczne podejście do odpowiedzialności

Kluczem do sukcesu w budowaniu organizacji odpowiedzialnej społecznie jest myślenie strategiczne. Zwłaszcza gdy kategoria ta dotyczy grupy kapitałowej, w której w ramach około 20 spółek zależnych w różnych częściach Polski i zagranicą pracuje kilka tysięcy osób...

W opisany przypadku jedynie nadanie społecznej odpowiedzialności wysokiej rangi w systemie zarządzania może zagwarantować efektywność i spójność podejmowanych działań. Doświadczenie tego rodzaju ma Grupa Kapitałowa LOTOS zatrudniająca blisko 5 tysięcy osób na terenie całego kraju i poza jego granicami. Z tego względu długofalowa strategia społecznej odpowiedzialności biznesu została oficjalnie przyjęta przez Zarząd Grupy LOTOS z mocą obowiązująca w całej Grupie Kapitałowej. Strategia określa główne kierunki działań oraz ułatwia zarządzanie CSR na poziomie całej organizacji. Dzięki temu odpowiedzialność biznesu wpisała się na trwałe w misję i system wartości koncernu oraz priorytety poszczególnych spółek, a wszystkie działania realizowane są w sposób zaplanowany. Wpływa to na jakość zarządzania i wsparcie realizacji celów nie tylko społecznych i środowiskowych, ale i rynkowych. Dzieje się

zrozumienia i akceptacji, a także budowy wiarygodności poprzez mierzalność przedstawianych działań. Pozwala to Grupie nie tylko monitorować

rankingu, a w sposób szczególny jury doceniło jego zaangażowanie w budowanie relacji z interesariuszami i odpowiedzialność za środo-

wości społecznej obejmujące zobowiązania środowiskowe, etyczne, społeczne i ekonomiczne. Pozycję lidera w rankingu LOTOS zawdzięcza właśnie konsekwencji w prowadzeniu działań – przyjęciu oficjalnej strategii oraz raportowaniu społecznemu.

Ze wszystkich przedsiębiorstw działających na rynku sukces odnoszą tylko te, które mają jasno określone cele i konsekwentnie realizują przyjętą strategię biznesową. Podobnie jest ze społeczną odpowiedzialnością. Aby podejmowane w ramach CSR działania przyniosły oczekiwany skutek, również powinny być planowe i przemyślane. Aby wsparły realizację celów biznesowych muszą być także z tymi celami spójne.

## Odpowiedzialność biznesu wpisała się na trwałe w misję i system wartości koncernu oraz priorytety poszczególnych spółek

wdrażanie strategii, ale także zwiększać i ulepszać swoją aktywność na tym polu.

Przyjęcie strategii i podjęcie zobowiązania raportowania przynosi konkretne efekty. Najważniejsze z nich to poprawa standardów zarządzania i zwiększenie akceptacji pracowników, kontrahentów i akcjonariuszy dla prowadzonych działań. Dodatkowa wartość to uznanie niezależnych instytucji badających CSR w Polsce. Raport społecznej odpowiedzialności biznesu opublikowany przez LOTOS w zeszłym

wisko. Zaangażowanie firm biorących udział w badaniu zweryfikowano za pomocą metody ratingowej opartej o standardy Accountability, wskaźniki GRI, zasady dobrych praktyk i rozszerzone raportowanie odpowiedzial-



LOTOS przywiązuje wagę do promowania podobnych postaw w swoim otoczeniu społecznym i biznesowym. Firma ma szansę dzielić się swoimi doświadczeniami z zakresu CSR z blisko czterema tysiącami firm i organizacji na całym świecie, które od lat działają na rzecz rozwoju międzynarodowych standardów społecz-

nej odpowiedzialności biznesu w ramach znanej inicjatywy Global Compact. Od niedawna LOTOS jest też zaangażowany w prace Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Celem tej aktywności jest propagowanie dobrych praktyk i zachęcanie innych firm do efektywnego stosowania standardów CSR w praktyce.

## Raport społecznej odpowiedzialności biznesu opublikowany przez LOTOS w zeszłym roku jako jeden z nielicznych w Polsce, spełniał wymogi GRI i został uznany za najlepszy raport społeczny 2008

tak, ponieważ strategia CSR Grupy Kapitałowej LOTOS jest ściśle powiązana ze strategią biznesową firmy. Gwarantuje to spójność podejmowanych inicjatyw oraz maksymalizację korzyści dla kluczowych grup interesariuszy.

Istotnym filarem systemu zarządzania CSR w Grupie LOTOS jest systematyczne raportowanie czynionych postępów. To element polityki otwartości koncernu, odpowiedzialności wobec otoczenia i sposób prowadzenia dialogu z interesariuszami. Wszelkie inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności są poddawane publicznej ocenie w celu uzyskania zro-

roku jako jeden z nielicznych w Polsce, spełniał wymogi GRI i został przez ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu, PricewaterhouseCoopers i CSR Consulting uznany za najlepszy raport społeczny 2008. Programy z zakresu inwestowania w kapitał ludzki zostały także docenione poprzez wpisanie do raportu Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2008, corocznej publikacji FOB. Wysitek Grupy LOTOS został także doceniony w 2009 r. przez twórców prestiżowego rankingu CSR 24/7, międzynarodową firmę doradczą Braun&Partners oraz PKPP Lewiatan. LOTOS zajął pierwsze miejsce w tym

## Nie tylko na tłuste lata...

Wywiad z Pawłem Olechnowiczem, prezesem Zarządu Grupy LOTOS S.A.

– **Niektórzy utrzymują, że społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja na lata prosperity, w czasach kryzysu się jednak nie sprawdza. Czy zgadza się Pan z tą opinią?**

– Jeśli ktoś tak uważa, to znaczy, że nie rozumie do końca czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu i traktuje ją jako chwilową modę. W rzeczywistości CSR to filozofia zarządzania. To pakiet akceptowanych społecznie zasad, którymi firma decyduje się kierować w codziennej działalności biznesowej i przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Co więcej, uważam, że właśnie w trudnych czasach zasady społecznej odpowiedzialności biznesu przynoszą firmie największe korzyści. Dzięki naszej odpowiedzialnej praktyce działania stosowanej w czasach, kiedy sytuacja na rynku była bardzo dobra, dziś możemy się cieszyć zaufaniem pracowników, kontrahentów, klientów i akcjonariuszy. To zaufanie pozwala nam dobrze funkcjonować w czasach dekonstrukcji. Społeczna odpowiedzialność jest dla nas zatem źródłem przewagi konkurencyjnej.

– **Co w takim razie konkretnie wdrożenie strategii CSR dało Grupie LOTOS?**

– Najważniejszą wartością, jaką przyniosło nam wdrożenie strategii CSR, są dobre relacje z kluczowymi dla naszej działalności grupami interesariuszy. Udało nam się wypracować model współpracy oparty na zaufaniu, zrozumieniu i akceptacji. To szczególnie ważne w trudnych czasach, kiedy jesteśmy zmuszeni podejmować niepopularne decyzje. Przykład stanowią wydarzenia tego roku, kiedy dzięki naszej filozofii działania, opartej na dialogu i otwartości, udało nam się uzyskać wsparcie pracowników dla realizacji wielu trudnych projektów w ramach pakietu antykryzysowego. Zaangażowanie ludzi we wdrażanie pakietu i ich gotowość do solidarnego ponoszenia kosztów dla dobra firmy, upewniły mnie, że wybraliśmy dobrą drogę.

– **A co jest kluczem do sukcesu? Co może Pan poradzić firmom rozważającym wprowadzenie strategii społecznej odpowiedzialności?**



– Najważniejsze jest przekonanie, że chce się to robić. Nie można tego traktować w kategoriach narzędzia poprawy wizerunku. Firma z przekonaniem musi przyjąć społeczną odpowiedzialność jako podstawę zarządzania biznesem. Wdrażanie strategii CSR to zawsze proces długofalowy i pracochłonny, dlatego najważniejsza jest determinacja i konsekwencja w działaniu. Dla nas było to szczególnym wyzwaniem, ponieważ musiało objąć swoim zasięgiem całą Grupę Kapitałową. Ale proces powiódł się, ponieważ jako pracownicy kierujemy się wspólnymi wartościami. One stanowią podstawę naszego porozumienia i troski o dobro firmy i jej otoczenia. Społeczną odpowiedzialność biznesu trzeba czuć i rozumieć a jej zasadami kierować się w codziennej pracy. To nie moda na biznes ani chwyt reklamowy. To jakość i przejrzystość, która realizowana jest przez dobrą komunikację i otwartość.

# Wyzwania w kryzysie

Anatomia rynku jest znacznie bardziej wielowymiarowa, niż chociażby sprzed 20 lat. Umiejętność przewidywania trendów, społecznych i ekologicznych na rynku staje się coraz istotniejszym wyznacznikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Społeczna odpowiedzialność biznesu pomaga firmom zarządzać kwestiami społeczno-ekologicznymi, w które zaangażowane jest społeczeństwo. Dlaczego? Ponieważ pomaga dostrzec potencjalne problemy i kryzysy. Zasady i narzędzia CSR przyczyniają się do tworzenia bardziej progresywnej postawy dzięki głębszemu otwarciu na otaczającą rzeczywistość. Warto choćby przypomnieć, że wyjścia przeciwpożarowe zostały wprowadzone około 100 lat temu w USA na skutek nacisku społecznego...

## INTERAKCJA Z INTERESARIUSZAMI

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności to rodzaj reakcji na kwestie ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Corporate Stakeholder Responsibility (spopularyzowany w Polsce w ostatnich latach termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” czyli Corporate Social Responsibility coraz częściej jest zastępowany przez termin „odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy” - Corporate Stakeholder Responsibility) podkreśla to, że firma musi odpowiadać na te trzy aspekty. Jeśli rynek jest całościowy, to naturalnie czynniki społeczne i ekologiczne są istotne w przewidywaniu trendów konsumpcyjnych.

Z ostatnich badań światowych i polskich wynika, że firmy nastawiają się na rozwój działań CSR poprzez budowanie relacji z klientami i partnerami biznesowymi. Jednocześnie obserwuje się stopniowe zmniejszenie zaangażowania społecznego, co oznacza, że

celem CSR ma być wspomaganie sprzedaży i marketingu, a nie korzyści wizerunkowe. Sytuacja ta może być związana z potrzebą szukania korzyści krótkoterminowych oraz rozwojem podstawowej działalności biznesowej. Chris Laszlo w swej najnowszej książce „Firma zrównoważonego rozwoju” pokazuje innowacyjne sposoby usprawniania systemów zarządzania firm poprzez zasady CSR (w systemach zarządzania łańcuchem dostaw czy procesach projektowania produktów). Według Laszlo większa interakcja z interesariuszami jest dobrym źródłem informacji dla firmy z zakresu doskonalenia i rozwijania biznesu, aby odgrywał rzeczywistość ważną rolę w społeczeństwie (np. oszczędne dystrybuowanie energii) i był bardziej konkurencyjny.

## ZMIANY RODZĄ SUKCES

Kryzys przyczynia się do tego, że firmy obcinają budżety na CSR. Jednak właśnie dzięki temu pieniądze wydawane są w sposób bardziej odpowiedzialny i racjonalny.



i otoczeniu w którym działają. W obecnym kryzysie mamy do czynienia z brakiem zaufania, standardów rachunkowości, sprawozdawczości, nadpro-

pojawia się przestrzeń dla nowych firm, nowych produktów, nowych profili biznesowych. Z pewnością zmiana jest jedyną stałą częścią rynku. Ten,

doradca Prezydenta RP ds. ekonomicznych, powiedział, że odpowiedzialny biznes wymaga przede wszystkim zrozumienia współczesnego świata,

formacja o złym traktowaniu pracowników, zatrudnianych przez niektórych indonezyjskich dostawców Nike”. Pojawiło się wtedy pytanie: gdzie jest granica odpowiedzialności ponoszonej przez firmę? Czy globalny detalista, nie będący właścicielem fabryk obuwia w Indonezji, odpowiada za standardy pracy stosowane w stosunku do pracowników fabryk? W rezultacie firma Nike stworzyła jednolite zasady współpracy z dostawcami, opracowano jeden z najlepszych na świecie kodeksów etycznych.

Badanie analizujące relacje pomiędzy reputacją przedsiębiorstw a ich działaniami komunikacyjnymi w tym kierunku, przeprowadzone w 2001 roku przez Council of Public Relations Firms na próbie 600 przedsiębiorstw z 51 branż, będących na liście 500 Fortune, pokazało, że nie jest wyraźne czy reputacja może być naprawdę zarządzana w tradycyjnym znaczeniu biznesowym. Reputacja jest wynikiem wszystkich działań organizacji. Jedyne kilka jej wymiarów jest znacząco spowodowanych lub pod kontrolą funkcji PR/komunikacji korporacyjnej. Reputacja jest koncepcją bardziej istotną dla osób, które nie są związane bezpośrednio z organizacją, z kolei relacje są bardziej istotne dla osób, którzy są bezpośrednio interesariuszami organizacji (pracownicy, klienci, akcjonariusze i inni, którzy są dla firmy najważniejsi) – tacy, którzy z nią ją budują. Wygląda na to, że to właśnie rozwijanie relacji z kluczowymi interesariuszami może okazać się największym wyzwaniem dla odpowiedzialności społecznej firmy.

Według Adamusa Matuszyńskiej są dwie główne płaszczyzny społecznej odpowiedzialności, pierwszą jest przestrzeganie prawa i społecznie akceptowanych norm etycznych, drugą podejmowanie zadań, które wspomagają proces budowania wiarygodności firmy i świadomości jej roli społecznej. Spójrzmy, co się kryje pod zakładkami dotyczącymi CSR na stronach internetowych instytucji finansowych. Najczęściej informacje mające pokazać CSR firmy, dotyczą aktywności z zakresu filantropii strategicznej (inicjatywy fundacji korporacyjnych) i wolontariatu pracowniczego, gdzie niestety brak konkretnych informacji związanych z kluczową działalnością firmy i aspektami jej odpowiedzialności w stosunku do społeczeństwa.

Iwona Kuraszko,  
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

## Co się kryje pod zakładkami dotyczącymi CSR na stronach internetowych instytucji finansowych. Najczęściej informacje dotyczą aktywności z zakresu filantropii strategicznej i wolontariatu pracowniczego, niestety brak tam konkretnych informacji związanych z kluczową działalnością firmy i aspektami jej odpowiedzialności w stosunku do społeczeństwa

Iwona Kuraszko, Forum Odpowiedzialnego Biznesu



W ten sposób działania firm nie są kupowaniem wizerunku, ale stają się bliższe rynku

dukcją oraz nieodpowiednią wyceną aktywów. Sytuacja kryzysowa przynosi zmiany,

któ do dobrze odczytuje zmiany, ten wygrywa. 8 prezesów na 10 przyznaje, że konieczność wprowadzania zmian decyduje o ich sukcesie rynkowym. Jednocześnie, jak wykazało badanie „CEO Study”, w ciągu ostatnich dwóch lat luka pomiędzy zdolnością do zarządzania zmianą a skalą nadchodzących zmian, wzrosła trzykrotnie. - „Przedsiębiorstwa Przyszłości” to nowi liderzy rynkowi, którzy akceptują zmianę jako stan, który na stałe wpisuje się w działalność każdej organizacji. Dyrektorzy generalni i prezesi, którzy wykazują zdolność do zarządzania dużymi zmianami wiedzą, że docierając do nowej kategorii klientów i zmieniając model biznesowy mogą pokonać konkurencję – uważa Wojciech Pytel, dyrektor działu IBM Global Business Services.

Na dyskusji pt. „Czy kryzys finansowy pomoże określić czym jest prawdziwy odpowiedzialny biznes?”, zorganizowanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu 31 marca 2009 roku, dr Ryszard Bugaj,

a nie studiowania pism Tomasa z Akwinu. Bugaj wskazał na potrzebę patrzenia na gospodarkę od strony teorii ekonomii instytucjonalnej, opierającej się na ujęciu systemowym. Każde przedsiębiorstwo to element szerszej infrastruktury, a także tworzące własną strukturę, funkcjonujące w sieci powiązań z interesariuszami. Słynny twórca koncepcji interesariuszy Amerykanin Edward Freeman uważa, że jeśli firma myśli o CSR, najpierw należy odpowiedzieć sobie na pytanie: dla kogo tworzona jest wartość i jak jest tworzona.

## NIE TRACIĆ REPUTACJI

Można powiedzieć, że biznes reaguje na zmiany, które sam powoduje. Warto tutaj przytoczyć przykład firmy Nike, która ratując swoją reputację „musiała stawić czoła zakrojonomu na szeroką skalę bojkotowi konsumentów po tym, jak na początku lat 90. na łamach New York Timesa i w innych mediach (m.in. filmy w Internecie) pojawiła się in-

## Rachunek sumienia

Magdalena Szumna, kierownik ds. Dialogu Społecznego British American Tobacco

Kryzys, a raczej spowolnienie gospodarcze jest stałym elementem cyklu ekonomicznego i z pewnością będzie to okres, w którym zostanie zweryfikowana społeczna odpowiedzialność każdej z firm. Mam na myśli weryfikację, czy CSR w firmie jest filozofią opierającą się na długoterminowej strategii firmy, czy też taktowany jest jako narzędzie marketingowo-PRowe. Taki ekonomicznie trudny okres jest momentem, gdzie firmy podejmują decyzje o ograniczeniu wydatków na tzw. aktywności pozabiznesowe. Jednak kiedy CSR jest elementem strategii biznesowej firmy, kiedy jest obecny w każdym obszarze firmy od produkcji przez sprzedaż, marketing czy relacje z klientami i pracownikami, kiedy firma w sposób odpowiedzialny chce zarabiać pieniądze to ograniczenie działalności związanej z CSR byłoby nieodpowiedzialne. Zazwyczaj kryzys tak łatwo nie burzy dobrze przygotowanych filozofii wpisanych silnie w strategię firmy. Kryzys pozwolił na swego rodzaju rachunek sumienia czy odpowiedzialność społeczna firmy to fakt czy tylko narzędzie komunikacji marketingowej. Budowanie relacji i zaufania interesariuszy w stosunku do firmy jest długoterminowym procesem wymagającym zaangażowania i chęci z obu stron. Firmy, które dialog społeczny ze swoimi partnerami prowadzą już od lat, z pewnością nie zaprzestaną swoich działań w gorszych czasach. Natomiast firmy, które dopiero myślały o wejściu na CSRową ścieżkę zastanowią się lub przesuną swoje plany na przyszłość. Paradoksalnie jednak kryzys i prowadzenie działań społecznie odpowiedzialnych dla niektórych firm może okazać się trampoliną i szansą na zbudowanie zaufania w tak trudnych czasach. Wyzwaniem dla odpowiedzialnego biznesu będzie podejmowanie rzeczywiście wartościowych i rozsądnych działań, których efekty nie będą krótkotrwałe, ale będą wnosili wartość dodaną dla firmy, partnerów społecznych i otoczenia w jakim działa firma, a ponad to będą w pełni odpowiadały na rosnące oczekiwania interesariuszy wobec firmy.



# CSR tylko dla dużych?

Różne badania wykazują, że małe i średnie firmy nie czynią dostatecznych postępów w adaptacji koncepcji CSR. Czy jednak współczesna postać CSR jest dopasowana do możliwości i potrzeb małych i średnich firm?

**A**nalizy z troską przytaczają szereg powodów takiego stanu rzeczy: brak świadomości korzyści wypływających z społecznej odpowiedzialności, niechęć do usystematyzowania tej sfery, niezrozumienie koncepcji CSR czy wreszcie brak środków na jej rozwijanie.

## UTRATA WIARYGODNOŚCI

CSR jest strategią zarządzania, która koncentruje się na tym, w jaki sposób tworzymy zyski. Jednak za takimi prostymi uogólnieniami stoi cała machina – aparat organizacyjny, formalny, który powodowany jest także innymi motywacjami. Z jednej strony firmy mieniają się liderami pod względem odpowiedzialności społecznej wiążą ją z własną pozycją konkurencyjną względem innych rynkowych graczy, z efektywnością zarządzania, produktywnością, komunikacją z grupami

partnerów wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Ci najwięksi mówią przy tym o moralnym kapitalizmie i korporacyjnym obywatelstwie, o coraz większej odpowiedzialności za losy świata przenoszonej z barków państw narodowych i instytucji międzynarodowych na megakorporacje, o dochodach większych niż budżet niejednego kraju. Podejście takie wymaga niezwykle intensywnego przeprowadzenia zagadnienia w organizacji, jej zmiany, stworzenia w wiarygodny sposób reguł, systemu ich egzekwowania, miar własnego zachowania, raportowania go, mechanizmów samoograniczenia, itd. W przeciwnym razie opcja „sprawdzam” - zastosowana przez publiczność, społeczeństwo, społeczność konsumentów, narzuca na utratę wiarygodności, śmieszność, proporcjonalnie do wcześniej położonych nakładów na kampanię infor-

macyjną. Tak przynajmniej działa to na rynkach zachodnich.

Z drugiej strony, na skróty z tym coraz modniejszym trendem, plasującym się w nurcie chwytliwych teorii zrównoważonego rozwoju, łączyć chcą się firmy dotąd wobec niego zdystansowane. Nastąpił wyraźny

przechyl. Raport przedstawiony podczas Światowego Forum Ekonomicznego przed kilku laty dowodził, że CSR stał się „obszarem działań PR” i potrzebne są międzynarodowe regulacje aby uczynić go narzędziem skutecznym czy choćby faktycznym. CSR stało się w ostatnich latach

po prostu częścią PR i tym samym nie stanowi odpowiedniego sposobu radzenia sobie z problemami globalizacji.

## TWORZENIE WARTOŚCI

Warto zaznaczyć, że przystosowanie CSR, przyjęcie go w sektorze MSP i sposób w jaki się to dokona, zdecyduje z kolei o jego wiarygodności. Małe i średnie firmy to przeważnie 99 proc. przedsiębiorstw, zarówno w krajach rozwijających się jak i rozwiniętych, zatrudniających np. w Unii Europejskiej od 45 do 60 proc. pracowników i dostarczających od 30 do 60 proc. PKB.

Czy jednak z takim, jak zarysowany powyżej, ujęciem małe i średnie firmy mogą się utożsamiać? Dla wielu z tych przedsiębiorstw, akces do światowej rewolucji moralnej biznesu do-

kona się w związku z koniecznością przyjęcia opartych o CSR zasad współpracy, przysyłanych przez wielkie firmy którym dostarczają produkty czy usługi. Taka forma – zamiast organicznego, wynikającego z własnych przekonań dotyczących świata, roli własnej i firmy w świecie – niesie oczywiste zagrożenia. Jest jednak miejsce także dla takiego rozwijania społecznej odpowiedzialności w małych i średnich firmach. W programie informacyjnym Komisji Europejskiej poświęconym CSR w sektorze MSP przytoczono kilka takich przykładów, w tym polskiej spółki Matuszewicz Budowa Maszyn s.j. Różne podjęte działania na zewnątrz i wewnątrz jej kierownictwo motywowało własnym interesem – interesem wspólnym firmy: „dbanie o zdrowie i morale naszych pracowników – gdyż w zamian wnoszą do firmy niezwykłą innowacyjność i większą wydajność”. Jako efekty wskazywali uznanie i lepsze osadzenie w lokalnej społeczności, zbudowanie relacji z klientami, społecznością i zmotywowanie pracowników.

Wydaje się to dobrą ilustracją słów dra Bolesława Roka z Responsible Enterprise Poland, który podkreśla, że w CSR chodzi o aktywne tworzenie wartości dla społeczeństwa, a nie tylko ograniczanie szkodliwych konsekwencji prowadzenia działalności gospodarczej czy też wybielanie wizerunku. **SZYM**

## Wartości założyciela budują misję

dr Maria Aluchna, Katedra Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Dobre przykłady działań z zakresu CSR można znaleźć również w małych firmach, gdzie historia ich odpowiedzialności społecznej jest konsekwentną na przykład estymy właściciela, który zakładając firmę kierował się pewnymi wartościami. Z reguły przedsiębiorcy mają swoją misję, której co prawda najczęściej nie nazywają CSRem, ale po prostu chcą prowadzić etyczny biznes, zgodny z ich założeniami. W efekcie zatem małe i średnie przedsiębiorstwa są czasem bardziej zaangażowane w działania z zakresu społecznego biznesu i nie prowadzą kontrowersyjnej polityki ani ich działalność nie pociąga za sobą tyle negatywnych skutków, co funkcjonowanie dużych korporacji.

Faktem jest, że część mniejszych firm wzoruje się na korporacjach. Najczęściej dotyczy to „kopiowania” działań marketingowych czy najnowszych technik zarządzania, ale główne działania z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu bazują na koncepcjach założyciela, na jego wartościach.



# Odkrycia dające nadzieje Servier – firma odpowiedzialna społecznie

Servier jest największą niezależną francuską firmą farmaceutyczną. Firma jest obecna w 140 krajach świata i zatrudnia blisko 20 000 osób, w tym ponad 3 000 w ośrodkach naukowo-badawczych. 25 proc. obrotu Servier inwestuje w badania nad nowymi lekami innowacyjnymi.

**W** Polsce firma Servier jest obecna od 1992 roku. Aktualnie zatrudnia blisko 500 osób. Od początku prowadzi w naszym kraju długofalowe inwestycje w działalność naukowo-badawczą, a także w zakresie produkcji, dystrybucji leków i edukacji zdrowotnej. Leki firmy Servier obecne w Polsce są efektem badań własnych ośrodków naukowych firmy. W 1997 roku firma Servier zainwestowała

się z 4 do 40 milionów opakowań rocznie. Obecnie 80% leków przeznaczonych na rynek polski produkowanych jest w Przedsiębiorstwie ANPHARM.

## SERVIER W TROSCIE O TWOJE ZDROWIE

Już od 7 lat firma Servier organizuje ogólnopolskie, bezpłatne akcje pod wspólnym hasłem „Servier w Trosce o Twoje Zdrowie”. W ramach projektu utworzono cztery akcje edu-

o i objawów przewlekłych chorób o charakterze społecznym.

Od 2003 roku systematycznie organizowana jest akcja „Servier dla Serca” poświęcona profilaktyce i edukacji kardiologicznej. W profesjonalnie wyposażonej Kardiologicznej Poradni Servier lekarze mają możliwość przeprowadzenia specjalistycznych badań. Równolegle prowadzone są szeroko zakrojone działania edukacyjne. W ramach akcji „Servier dla serca”, przebadano do tej pory prawie 30 000 tyś. Polaków. Kolejna akcja rusza już we wrześniu.

„Servier – przyjaciel w cukrzycy”. Prowadzona od czterech lat kampania ma na celu edukację społeczeństwa o czynnikach ryzyka cukrzycy typu 2, zagrożeniach i problemach związanych z późno zdiagnozowaną chorobą. Osoby z nieprawidłowymi wynikami badań laboratoryjnych, które były bezpłatnie wykonywane w ramach akcji miały okazję

skonsultować wyniki z diabetologiem, kardiologiem i okulistą.

„Servier w trosce o żyły”. Ideą akcji jest popularyzacja wiedzy dotyczącej czynników ryzyka i powikłań, jakie niesie ze sobą przewlekła choroba żylna. W ciągu trzech lat udało

się przebadać 12 000 osób. Do dyspozycji pacjentów pozostawali lekarze różnych specjalizacji, chirurgii naczyniowej, angiologii. Przewlekła choroba żylna dotyka w Polsce 50% kobiet i 40% mężczyzn. Specjaliści podkreślają, że wiedza Polaków na temat tego schorzenia jest niewielka.

„Forum przeciw depresji”, to inicjatywa podjęta we współpracy z fundacją ITAKA, aby przekonać Polaków, że depresja jest chorobą, z którą można skutecznie walczyć. Podczas organizowanych od trzech lat Dni Otwartych uczestnicy mają możliwość wysłuchania wykładów poświęconych depresji, a także skorzystania z bezpłatnych konsultacji specjalistycznych.

Wszystkim akcjom Servier towarzyszą działania edukacyjne. Uczestnicy otrzymują materiały edukacyjne, wysłuchują serii wykładów, oglądają filmy i prezentacje edukacyjne.

Dzięki grantowi firmy Servier przez cały rok do dyspozycji osób zainteresowanych pozostaje Antydepresyjny Telefon zaufania Fundacji ITAKA, pod którym dwa razy w tygodniu, można skorzystać z porad specjalistów zajmujących się depresją. Utworzono także specjalne strony internetowe o charakterze edukacyjnym ([www.forumprzeciwdepresji.pl](http://www.forumprzeciwdepresji.pl), [www.wtrosceozyly.pl](http://www.wtrosceozyly.pl), [www.wygrajzuckerzyca.pl](http://www.wygrajzuckerzyca.pl) oraz [www.dbajoserce.pl](http://www.dbajoserce.pl)). Dzięki nim przez cały rok można uzyskać informacje dotyczące przewlekłych schorzeń społecznych, a także uzyskać odpowiedzi na podstawowe pytania związane z chorobami.

W ramach akcji profilaktyczno-edukacyjnych przebadanych zostało do tej pory ponad 50 000 Polaków, a wielokrotnie więcej skorzystało z prowadzonych działań edukacyjnych.

## W ramach akcji profilaktyczno-edukacyjnych przebadanych zostało do tej pory ponad 50 000 Polaków

w Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne ANPHARM S.A. Dzięki tej inwestycji zdolność produkcyjna przedsiębiorstwa zwiększyła

cyjno – profilaktyczne. Ich podstawowym celem jest zwiększenie świadomości społecznej Polaków na temat profilaktyki



# Zwalniaj z klasą

Jeśli firmy źle prowadzą politykę pracowniczą, ich wizerunkowi i wiarygodności nie pomoże nawet najlepiej napisany program CSR. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa musi być prowadzona konsekwentnie, na każdej płaszczyźnie relacji wewnętrznych i zewnętrznych.

Kilka miesięcy spowolnienia gospodarczego okazało się dla wielu firm wielkim sprawdzianem z zakresu prowadzenia odpowiedzialnego biznesu. Szczególne w momencie zwalniania pracowników.

## ZŁOTE ZASADY

W trudnych dla przedsiębiorstw momentach zawsze okazuje się, że większość programów mających na celu optymalizację kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa zaczyna się od redukcji zatrudnienia. Dotyczy to przede wszystkim firm dużych, o rozbudowanych strukturach kadrowych. Cześć takich działań jest działaniami na wyrost – trafiły się przypadki, gdzie duże, dobrze zarządzane firmy zredukowały etaty o kilkadziesiąt procent, by chwilę później zatrudnić z powrotem znako-

turbulencji” przeprowadzone przez firmę HRM Partners i portal GazetaPraca.pl pokazuje, że ponad połowa ankietowanych jest gotowa zrezygnować z podwyżki, a 42 proc. zaakceptuje zmniejszenie premii.

Można oczywiście zastanawiać się, czy zaczynanie naprawy przedsiębiorstwa od zwolnień pracowników w każdym przypadku jest konieczne, niemniej jednak należy uznać to za pewną normę.

Skoro tak, to należałoby zadać kolejne pytanie – jak zwalniać odpowiedzialnie?

Istnieje kilka złotych zasad, które powinny być stosowane w polityce personalnej, niezależnie od sytuacji ekonomicznej. Po pierwsze komunikacja, po drugie komunikacja, po trzecie komunikacja. Jakiegokolwiek zwolnienia powinien poprzedzać klarowny komunikat, który potrafi czasem zapobiec paraliżowi

## Spójność komunikatów

Piotr Palikowski,  
dyrektor generalny Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami

Jestem zwolennikiem tezy, że CSR jest w dużej mierze związany z działaniami działu HR, a nie tylko działu marketingu czy PR. Wszelkie działania, które dotyczą relacji z otoczeniem wewnętrznym czy z działaniami z zakresu employer brandingowych, nakierowanych na grupę potencjalnych pracowników, to działania wpisujące się w strategię obecności firmy w otoczeniu społecznym.



Absolutnie nie bez znaczenia jest to, w jaki sposób firma przyjmie określony sposób postępowania z własnymi pracownikami. Choćby miała najpiękniejsze programy CSR wspierania społeczności lokalnych, to jeśli będzie źle zarządzała swoimi pracownikami, jeśli nie będzie ich szanowała i traktowała z godnością, to „wyłoży się” na sprzecznych komunikatach. Momenty trudne, takie jak zwalnianie pracowników są dużym testem dla firmy i swoistą weryfikacją jej polityki. W takich momentach okazuje się, jak zarządzana jest firma i jaką wyznaje filozofię.

jaki jest dalszy pomysł na rozwój firmy.

Niestety, często dzieje się tak, że w obliczu kryzysu zarządy zamykają się z firmą doradcą w gabinetach i debatują, nie wysyłając żadnych komunikatów do pracowników.

## GODNE ZWOLNIENIA

Na przeprowadzeniu redukcji zatrudnienia nie powinny kończyć się zadania firmy. Firma nie może tak po prostu zwolnić pracowników nie troszcząc się o nic. Choćby z tego powodu, że zaraz po powrocie koniunktury potrzebni będą nowi pra-

cownicy – również ci, którzy wcześniej zostali zwolnieni. W środowisku HR jest takie powiedzenie – „zwalnij, to znaczy że za chwilę będą zatrudniać”. Ale by kogoś ponownie zatrudnić czy zatrudnić osoby z danego otoczenia, firma musi zachować twarz i mieć dobrą opinię w najbliższym środowisku. Jeśli zwolnienia są godne, to komunikat do otoczenia społecznego również będzie godny. To przyda się w późniejszym procesie rekrutacji.

Coraz więcej firm zaczyna stosować również programy outplacementowe. Te z natury rzeczy są trudne i bez wsparcia firmy zewnętrznej czasem niemożliwe do przeprowadzenia (zwalniany pracownik z reguły nie ufa działaniom byłego pracodawcy). Programy te mają na celu pomoc zwalnianym w odnalezieniu się w nowej sytuacji, pomoc w zmianie kwalifikacji.

Programy outplacementowe nie są obligatoryjne, ale są mechanizmy w Ustawie o promocji i zatrudnieniu, które pozwalają przedsiębiorcy na współpracę z urzędem pracy i korzystanie z funduszu pracy, który umożliwia prowadzenie szkoleń w ramach outplacementu.

Ostatnia kwestia związana z odpowiedzialnymi zwolnieniami – polityka personalna wobec osób pozostających w firmie. Przeważnie to a nich bowiem spadają zadania tych, którzy odeszli. Kluczowe wydaje się tu skonstruowanie odpowiedniego systemu wynagrodzeń.

Grzegorz Stech

# Etyczny

W wielu firmach dominuje bardziej chęć doraźnego zysku niż budowanie świetlanej przyszłości.

Odpowiedzialny biznes to przede wszystkim odpowiedzialne postępowanie. Czyli co tak naprawdę? Co jest najważniejsze na poziomie firmy?

Pytania o istotę odpowiedzialnego biznesu nie są bezasadne. No, bo niby wszyscy publicznie opowiadają się za uczciwością. Znakomita większość kadry menedżerskiej pytana o koncepcję odpowiedzialnego biznesu z pełnym przekonaniem twierdzi, że jest to dzisiaj nie tylko nowa moda w zarządzaniu lecz tendencja światowa, której także w Polsce zlekceważyć nie można. Wydany kilka lat temu raport - opracowany wspólnie przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy i Akademię Rozwoju Filantropii – jaki powstał na bazie badania postaw liderów największych firm w Polsce wobec idei społecznej odpowiedzialności biznesu potwierdza tę tezę. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 170 menedżerów spośród 500 największych firm w Polsce (na pod-

analizę, porównującą zjawisko nadużyć gospodarczych w firmach działających na rynkach wschodzących i rozwiniętych, wskazywali na wyjątkowo niebezpieczeństwa na tak zwanych rynkach wschodzących. Uczulali na ukryte tam koszty inwestycji związane z nieetycznymi zachowaniami kadry menedżerskiej. Wydarzenia ostatnich kilku miesięcy – chociażby w branży finansowej - pokazały, że kulejąca etyka kadry zarządzającej (tak najwyższego, jak i średniego stopnia) nie jest wcale domeną emerging markets. A zatem swoiste zarządzanie ryzykiem nadużyć wymaga kompleksowego podejścia w skali globalnej.

## NIBY NIEWIELE, A JEDNAK...

Problem etyki w biznesie można oczywiście omawiać z wielu stron. Można dokonywać przeróżnych analiz, tworzyć wielorakie modele postępowania. A sprawa wydaje się mało skomplikowana. Zdecydowana

## Na przeprowadzeniu redukcji zatrudnienia nie powinny kończyć się zadania firmy

mita większość zwolnionych. Po prostu firmy zadziałały na wyrost, za bardzo dmuchając na zimne.

Trzeba pamiętać, że pracownicy w sytuacji kryzysowej są w stanie zrezygnować z wielu rzeczy, byle utrzymać się na stanowisku. Kwietniowe badanie „Rynek pracy w czasach

danej instytucji spowodowane narastaniem napięcia wewnątrz firmy. Dany komunikat musi wynikać z założeń, zarząd firmy musi przyjąć obiektywne kryteria, które będą komunikowane - dlaczego są zwolnienia, kto będzie zwalniany i według jakiego klucza, jaki jest kontekst ekonomiczny przedsiębiorstwa,

## Uczciwy zyskuje więcej

Anna Potocka, wiceprezes BCC

Kryzys w gospodarce powiązany jest ściśle z kryzysem zaufania. Wizerunek firmy uczciwej, przestrzegającej norm etycznych wobec klientów, kontrahentów i pracowników jest teraz – bardziej niż kiedykolwiek wcześniej – decydującym elementem o „być albo nie być” przedsiębiorstwa. Firmy odpowiedzialne mogą liczyć dziś na lojalność swoich pracowników, większą motywację i wydajność. Także polscy klienci - jak wynika z najnowszych ogólnopolskich badań\* - oprócz ceny i jakości, coraz częściej zwracają uwagę na przyjazność produktu dla środowiska. Około 40 proc. ankietowanych zrezygnowałoby z produktu przedsiębiorstwa, które jest nieuczciwe wobec klientów, nie przestrzega norm jakości czy nieetycznie traktuje pracowników. Już co piąty ankietowany chętniej kupuje produkty, jeśli wie, że w ten sposób wspiera potrzebujących.

Kryzys często oznacza wzrost bezrobocia, obniżki wynagrodzeń, cięcia na czym tylko się da. Może właśnie dlatego, w rankingu działań społecznie odpowiedzialnych najwyższą cenimy dziś dbałość, troskę firmy o pracowników. Tego oczekuje aż 80 proc. Polaków. O odpowiedzialności firmy wobec swoich pracowników najlepiej świadczą: motywacyjny system wynagrodzeń, rozwój zawodowy i program ochrony zdrowia. Warto o tym pamiętać podejmując trudne biznesowe decyzje. A także o tym, że zdecydowana większość Polaków uważa, że firma, która postępuje uczciwie osiąga wyższe zyski.

\*Badania przeprowadzone przez Instytut GfK Polonia w 2009 roku w ramach projektu „CSR – jako narzędzie budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa” realizowanego przez ZP BCC w partnerstwie z ARF oraz FZZ współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Więcej na: [www.bcc.org.pl/csr](http://www.bcc.org.pl/csr)



## W ramach akcji profilaktyczno-edukacyjnych przebadanych zostało do tej pory ponad 50 000 Polaków

stawie listy „Rzeczpospolitej”). Wyniki tego badania wskazywały na bardzo wysoką wrażliwość etyczną wśród menedżerów największych firm działających w Polsce. Zdecydowana większość z nich (99 proc.) uznała bowiem kierowanie się zasadami etycznymi w prowadzeniu swojej firmy jako bardzo ważne lub ważne. Czy jednak praktyka wygląda tak samo jak wypowiedzi na potrzeby ankietowanych? Mam poważne wątpliwości.

## NIE TYLKO RYNEK WSCHODZĄCE

Przeprowadzane cyklicznie przez Ernst & Young światowe badania nadużyć gospodarczych pokazują bowiem, że nadużycia to złożone i stale zmieniające się zagadnienie, przybierające różne formy na rynku lokalnym i międzynarodowym. Specjaliści cały czas wskazywali i wskazują na konieczność doskonalenia procedur kontroli wewnętrznej, które muszą być wsparte formalnymi zasadami zarządzania ryzykiem nadużyć. Bo ono jest! A skoro jest, to oznacza to, że z tą etyką nie wszystko wygląda tak pięknie jak pokazują niektóre ankiety. Jeszcze trzy lata temu specjaliści z E&Y przeprowadzając pogłębioną

większość Polaków postrzega odpowiedzialny biznes po prostu jako uczciwe postępowanie wobec pracowników, kontrahentów i klientów. Tylko tyle i aż tyle. Sam pracowałem w kilku firmach i o żadnej nie mogłem powiedzieć, że w pełni spełniała te prozaicznie proste kryteria. Jak w takim razie zapobiec istniejącym lukom w umyśle etycznym m. in. polskiego menedżera? Służą ku temu zapewne programy odpowiedzialności społecznej, które są przystosowane do wdrożenia w obszarze biznesu. Specjaliści tematu zauważają jednak, że bardzo trudno pielęgnować jest umysł etyczny w świecie biznesu, w porównaniu do innych zawodów, które mają wypracowany kodeks pracy i zachowania, tak jak zawód lekarza, czy urzędnika państwowego. Chociaż oczywiście i tam spotykamy się nierzadko ze swoistymi „odstępstwami od normy”.

## JAKI SZEF TAKA FIRMA

Oczywiście na pełny obraz działania firm składa się również etyka pracownicza, o czym bardzo chętnie opowiadają menedżerowie oraz grupujące ich organizacje lobbystyczne

# umysł w świecie biznesu



(tzw. organizacje pracodawców). I mają tu rację, bo na zdrowy obraz całości składają się tak postawy i działania kadry kierowniczej, jak i pracobiorców. Trudno jednak wymagać odpowiedzialnych postaw od pracowników w spółkach kierowanych przez nieuczciwych szefów... Firma przyjmuje bowiem cechy swojego kierownika. Przeprowadzone kiedyś przez FOB badanie wykazało bowiem, że to wola samych przedsiębiorców decyduje, czy firma działa odpowiedzialnie. Zdecydowanie

mniej istotny okazał się w ocenie badanych wpływ regulacji o charakterze prawnym. Również społeczne czy pracownicze oczekiwania wobec firmy nie miały większego znaczenia.

I na koniec jeszcze jedna teza – mądra, ale niestety nabytą często odrzucana tak przez menedżerów, jak i pracowników: Etyka pozwala utemperować żywiołowy charakter zaspokajania potrzeb materialnych. Wskazuje też pole manewrów w obrębie wolnego rynku. Bo wolność nie oznacza całkowitej samowoli. **TOM**

## Propozycje kodeksu etyki menedżera sformułowane przez Centrum Kreowania Liderów

1. Menedżera obowiązuje postawa krytyczna - stała gotowość do zakwestionowania zachowań.
2. Menedżer eliminuje stosowanie w praktyce kryteriów pozamerytorycznych.
3. Odnosi się do ludzi w sposób nienaruszający zasad humanitarnych i uwłaczający ich godności
4. Okazuje ludziom szacunek, stosuje się do ogólnie przyjętych form grzeczności w bezpośrednich kontaktach w korespondencji, wystrzega się agresji.
5. Prowadzi negocjacje zgodnie z dobrymi obyczajami.
6. Obowiązuje go lojalność wobec pracodawcy.
7. Traktuje swoich podwładnych sprawiedliwie, ocenia każdego wnikliwie i sumiennie, rozdziela awanse i pieniądze stosownie do osiągnięć.
8. Powinien dążyć do stałego podnoszenia kwalifikacji i poziomu wiedzy pracowników.
9. Dbą o dobrą atmosferę pracy wśród pracowników, eliminuje konflikty.
10. Nie dopuszcza do narzucania pracownikowi warunków pracy i płacy, które nie odpowiadają przyjętym minimalnym standardom.
11. Nie dopuszcza do wykorzystywania niewiedzy pracowników i nie nakłania ich do działań sprzecznych z prawem i zasadami współżycia społecznego.
12. Nie dopuszcza do nakłaniania pracowników do działań naruszających ich godność.
13. Powinien upowszechniać wśród pracowników zasady etyki oraz dbać o ich przestrzeganie.
14. Powinien prowadzić odpowiednią politykę kadrową zapewniającą nienaruszanie zasad etyki.

15. Ma obowiązek wykazać wolę pojednania i dążyć do ugody w przypadku konfliktu.
16. Menedżer unika by członkowie jego rodziny pracowali w jego zespole czy firmie.
17. Stara się osiągać zyski dzięki wynalazczości, lepszej organizacji pracy, ciekawej reklamie ale nie przez praktyki monopolistyczne.
18. Nie powinien wykorzystywać rezultatów pracy podwładnych bez ich zgody.
19. Menedżer dba o zapewnienie godziwych zarobków pracowników umożliwiających utrzymanie rodziny.
20. Menedżer nie przyjmuje żadnych wynagrodzeń od swoich pracowników, nie bierze łapówek.
21. Nie toleruje picia alkoholu w pracy.
22. Nie wykorzystuje pracowników przez okradanie ich np. skracanie urlopu.
23. Unika autokratycznych form kierowania personelem.
24. Zajmując wysoką pozycję społeczną nie poniża pracowników i nie wywyższa się nad innych.
25. Szanuje prawo podwładnych do wyrażania swoich myśli i opinii.
26. Menedżer ocenia każdego na podstawie osiągnięć.
27. Traktuje podwładnych jako partnerów.
28. Nie powoduje swoim działaniem niszczenia środowiska naturalnego.
29. Poza firmą menedżer i pracownicy wypowiadają się o niej dobrze, bronią jej dobrego imienia.

## Zielone biurowce

Ekologiczne, ergonomiczne, ekonomiczne – zielone biurowce to nie tylko nowoczesne, funkcjonalne budynki, ale także przykład racjonalnego działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

### ATRIUM CITY - PIERWSZY POLSKI GREEN BUILDING

Takie projekty są realizowane również w Polsce. Pierwszą firmą w branży deweloperskiej, która zdecydowała się certyfikować swoje polskie inwestycje w ramach europejskiego programu GreenBuilding jest Skanska. Pierwszym zaś, i jak dotąd jedynym, biurowcem, który może się pochwalić takim certyfikatem jest - położony w centrum Warszawy - Atrium City.

„To pierwsza polska inwestycja, którą poddałmy procesowi certyfikacji i mogę z dumą powiedzieć, że Atrium nie tylko sprostał wymogom programu, ale nawet przekroczył wytyczne Komisji Europejskiej” – mówi Nicklas Lindberg, Dyrektor Zarządzający Skanska Property Poland.

Projekty, które otrzymują certyfikat (zostają partnerami Programu GreenBuilding) muszą spełnić jeden warunek: zużycie energii mniejsze o 25% niż przewidują krajowe normy w miejscu, gdzie projekt jest realizowany. W Atrium City – jak wykazały badania niezależnej firmy audytorskiej ProBe – zużycie energii jest o 32,5%

niższe niż wymagane przez polskie prawo.

„Od lat skupiamy się na efektywnym wykorzystaniu energii i optymalizacji kosztów jej zużycia” mówi Nicklas Lindberg. „Pierwszym budynkiem, który zyskał uznanie Komisji Europejskiej, był Hagaporten 3 w Szwecji, jednym z kolejnych zielonych budynków był węgierski Népliget Center. Teraz wdrażamy proekologiczne standardy w Polsce”, dodaje Nicklas Lindberg.

### PLANOWANIE, BUDOWA, EKSPLOATACJA – TRZY KROKI DO SUKCESU

W myśl swojej Polityki Środowiskowej, Skanska koncentruje się na tych działaniach, które pozwalają zminimalizować – z punktu widzenia zarówno dla środowiska, jak i najemców – zużycie energii. Kluczem do sukcesu jest wprowadzenie odpowiednich działań na każdym etapie inwestycji, zarówno budowy, jak i eksploatacji.

W Atrium City zastosowano m.in. jeden z najwydajniejszych systemów odzyskiwania ciepła, który pozwala na powtórne

wykorzystanie powietrza z przestrzeni biurowych do ogrzania atrium i poziomów garażowych oraz system klimatyzacyjny z belkami chłodzącymi, który jest nie tylko tańszy w utrzymaniu, ale też cichy i łatwy do utrzymania w czystości.

### EKO-EDUKACJA

Zielone rozwiązania budowlane idą w parze z edukacją prowadzoną przez Skanska wśród użytkowników swoich budynków. Wydając poradniki,

Wskazówka nr 2  
Nie zostawiaj sprzętu elektrycznego w trybie czuwania (stand-by)



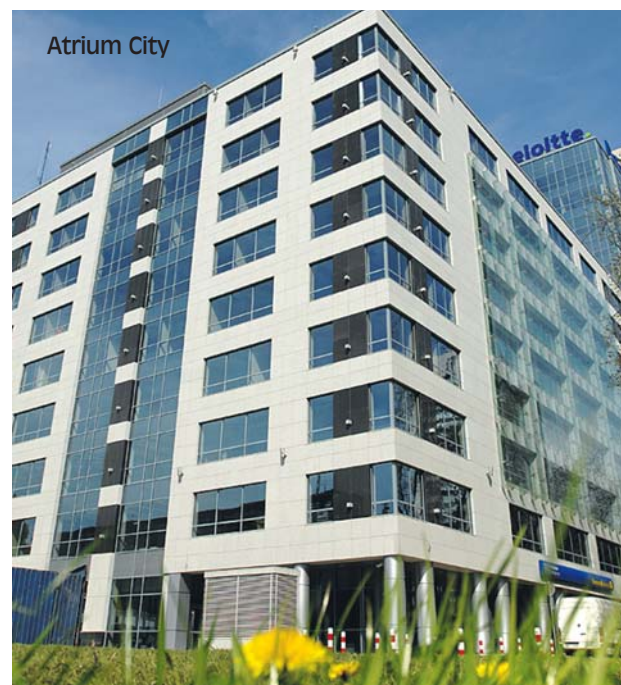
Źródło: broszura edukacyjna Skanska

Skanska zachęca do stosowania materiałów i metod przyjaznych dla środowiska, w tym segregacji śmieci (osobne kontenery na papier, plastik, szkło i baterie), czy używania materiałów nadających się do recyklingu.

W swoim materiałach – poprzez obrazowe porównania – firma pokazuje, jak wiele mogą zmienić nawet drobne działania. Wśród ciekawostek znajdziemy m.in. informacje o tym, że kopiarka zostawiona na „stand by” przez całą noc zużywa tyle energii, ile potrzeba do skopiowania 1500 stron dokumentów, a wyłączenie na noc monitora naszego PC pozwala zaoszczędzić energię wystarczającą do podgrzania 6 obiadów w kuchence mikrofalowej.

„Nasze starania przynoszą pozytywne rezultaty nie tylko dla środowiska, ale także dla najemców, zmniejszając ich rachunki za energię przy zachowaniu takich samych kosztów wynajmu powierzchni biurowych” podsumowuje Nicklas Lindberg.

Poza tym, biurowce Skanska charakteryzuje dogodna lokalizacja w pobliżu węzłów komunikacji miejskiej, przez co firma zachęca najemców do pozostawienia samochodów w garażach i docierania do pracy bardziej ekologicznymi środkami transportu, jak autobus, czy rower. Dla miłośników jednoślada



dów deweloper przygotowuje specjalne stojaki.

### W ZGODZIE ZE ŚRODOWISKIEM

„Staramy się na różne sposoby uwrażliwić inwestorów i najemców na kwestie ekonomiczno-ekologiczne w budownictwie komercyjnym i aktywnie zachęcamy do przyjęcia za standard projektów koncentrujących się na oszczędzaniu energii”, zaznacza Nicklas Lindberg. „Zielone budownictwo to nie tylko nowy, pozytywny trend, ale i nowa jakość w sektorze komercyjnych nieruchomości. Miejsca takie jak Atrium City są dowodem na to, że racjonalne, świadome wykorzystanie ener-

gii idzie w parze z komfortem pracy”, podkreśla Lindberg.

Wprowadzenie do Polski programu GreenBuilding to kolejny ale – jak zapewnia Nicklas Lindberg – nie ostatni krok Skanska w kierunku rozpowszechniania idei zielonego budownictwa. Dotychczasowe działania Skanska w zakresie propagowania i popularyzowania rozwiązań korzystnych dla środowiska przyniosły firmie m.in. Grand Award w szóstej edycji CEE Real Estate Quality Awards w kategorii „Zielona Inicjatywa 2008”. Wypada wierzyć, że kolejne inicjatywy także zostaną docenione i przyczynią się do upowszechnienia idei zielonego budownictwa.

# Unia wspiera CSR

Spółeczna odpowiedzialność biznesu do niedawna traktowana była jak moda i ekstrawagancja dla wybranych. „Uprawiać” ją mogli tylko ci, których było na to stać. Były to zatem duże przedsiębiorstwa, które uzyskując stabilną pozycję na rynku mogły pozwolić sobie nie tylko na rozszerzenie obszarów swojej działalności w kierunku filantropii, ale również na przyjęcie nowej strategii, w której biznes generujący zyski dba jednocześnie o poszanowanie interesu społecznego.



Te czasy minęły, a odpowiedzialność tylko za finansowe zadowolenie swoich pracowników przestała wystarczać nawet w przypadku sektora małych i średnich przedsiębiorstw. I nie jest to już tylko o kwestia wizerunku, ale coraz bardziej świadome zarządzanie, gdzie przy podejmowaniu decyzji pod uwagę brane są zasady etyczne, prawa pracowników, prawa człowieka, czy otoczenie społeczno-kulturowe i środowisko naturalne.

Duże znaczenie w rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu ma skuteczna polityka Unii Europejskiej w tym zakresie. Koncepcja CSR ma się przyczynić bowiem do osiągnięcia strategicznego celu Wspólnoty określonego w 2000 roku w Lizbonie, tj. uczynienie z Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjnej, dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki świata, zdolnej do trwałego, zrównoważonego rozwoju, z większą liczbą miejsc pracy i spójnością społeczną.

Komisja Europejska zaprezentowała w 2001 r. pierwsze narzędzie promocji CSR - tzw. Zieloną księgę (Green Paper „Promoting a European Framework for corporate social responsibility”) w celu wywołania publicznej debaty poświęconej odpowiedzialności biznesu. Włączyły się do niej instytucje unijne, związki zawodowe, przedstawiciele przedsiębiorców, media, eksperci, organizacje pozarządowe i instytucje naukowe. W efekcie dialogu powstała tzw. Biała Księga (White Paper: Communication on CSR) stanowiąca strategię realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu. Adresowana jest ona do instytucji europejskich, państw członkowskich, partnerów społecznych, organizacji biznesowych i konsumentów.

## STRATEGIA LIZBOŃSKA

Polska jako jedyny kraj spośród UE-10+2 podjęła wy-

żwanie prowadzenia polityki spójności zgodnie z zasadą earmarking i tym samym skierowanie przynajmniej 60 proc. jej środków na wsparcie obszarów pro-lizbońskich.

Według obliczeń Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, stopa ta wynosi blisko 64 proc. alokacji wkładu wspólnotowego do Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia w ramach działań objętych Celem „Konwergencja”. Działania te będą realizowane w ramach programów operacyjnych 2007-2013.

Wsparcie zadań, postrzeganych jako CSR ze środków Unii Europejskiej może przyjąć charakter bezpośredni bądź pośredni.

## BEZPOŚREDNIE WSPARCIE PROJEKTÓW

Spółeczna odpowiedzialność biznesu to również odpowiedzialne zarządzanie firmą przejawiające się w zwiększo-

na szkolenia kadr przedsiębiorców i doradztwo w obszarze rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Dofinansować można szkolenia ogólne - przekazujące umiejętności, które można wykorzystać w innym przedsiębiorstwie lub obszarze zatrudnienia oraz szkolenia specjalistyczne, które przekazują wiedzę niezwiązaną wyłącznie z obecnym lub przyszłym stanowiskiem pracownika w przedsiębiorstwie. Projekt może zawierać też element usług doradczych, których realizacją przełoży się na wzrost kwalifikacji pracowników firmy przy okazji wpływając np. na zmianę kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Projekty realizowane mogą być przez jedno przedsiębiorstwo prowadzące działalność w jednym regionie (projekty regionalne poddziałanie 8.1.1. PO KL) bądź prowadzące działalność w kilku

o środki na przedsięwzięcia nieinwestycyjne związane z wprowadzeniem w przedsiębiorstwie systemu zarządzania środowiskowego oraz uzyskaniem certyfikowanych oznakowań ekologicznych dla produktów tzw. eko-znaków. Przedsięwzięcia te obejmują w szczególności przeprowadzenie niezbędnych badań, szkoleń i audytów, doradztwo oraz uzyskanie certyfikatów i dokonanie rejestracji znaków. Takie działania postrzegane są, jako realizujące ideę społecznej odpowiedzialności biznesu.

Przedsiębiorcy podejmujący inwestycje w obszarze opracowania a następnie wdrożenia innowacyjnych,

filantropijna nie należy do ich zakresu działalności. W celu prowadzenia jednak działań z zakresu CSR przedsiębiorcy mogą powołać fundacje, poprzez które będą oddziaływać na rzecz rozwoju środowisk lokalnych, w których działają.

Przed fundacjami otwarty jest szeroki katalog możliwości pozyskania środków z funduszy Unii Europejskiej na edukację, ochronę zdrowia, ochronę środowiska, kształtowanie proekologicznych postaw społeczeństwa, równości szans czy promowania innowacji. Wskazać tu można na przykład na Program Operacyjny Kapitał Ludzki, którego celem jest wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej, m.in. w r a m a c h

zasadach indywidualnych w każdym województwie. Programy te związane są z podnoszeniem konkurencyjności poszczególnych regionów oraz promowaniem zrównoważonego rozwoju.

## BONUSY DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Na koniec, zauważyć należy, iż Unia Europejska nie tylko wspiera działania promujące CSR, ale również podmioty, które już prowadzą swój biznes w sposób społecznie odpowiedzialny. Dla przykładu podać można, iż zgodnie z kryteriami wyboru projektów w PO IG dodatkowe punkty w konkursach o dotacje otrzymać może przedsiębiorca, który przyczynia się do zmiany wzorców produkcji i konsumpcji na sprzyjające realizacji zasad zrównoważonego rozwoju poprzez m.in.: udostępnianie publicznie informacji dotyczących celów oraz wyników realizacji polityki w zakresie zrównoważonego rozwoju, uwzględnianie kryteriów środowiskowych podczas realizacji zakupów, czy uwzględnianie aspektów ochrony środowiska w rachunkowości. Dodatkowe punkty przyznawane są również, jeśli przedsiębiorca posiada certyfikaty jakości, stosuje się do zasad polityki równych szans kobiet i mężczyzn, czy też realizuje inwestycję mającą dodatkowo pozytywny wpływ na środowisko naturalne. Z tego punktu widzenia, szanse na dotacje wzrastają dla tych przedsiębiorstw, które stosują zasady CSR na co dzień.

Możliwość pozyskania dotacji na zadania związane z CSR to nie fikcja. Wśród firm, które otrzymały dofinansowanie na realizację projektu w ramach poddziałania 2.1.2 Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności znalazły się m.in. Deloitte, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan oraz Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Solidarność” Komisja Krajowa, jako partnerzy projektu pn. „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach”.

Projekt odpowiada na dwa zasadnicze problemy: brak praktycznej wiedzy i narzędzi ułatwiających prawidłową realizację i ocenę działań odpowiedzialnych oraz małe zaangażowanie partnerów społecznych w problematykę CSR.

Celem projektu jest wypracowanie i dostarczenie w okresie realizacji projektu firmom praktycznej wiedzy oraz narzędzi służących podniesieniu umiejętności prowadzenia i oceny działań społecznie odpowiedzialnych. Projekt zakłada oddziaływanie na poziom i jakość dostępnej wiedzy nt. CSR oraz jej praktyczne stosowanie w przedsiębiorstwach, co z kolei umożliwi prowadzenie odpowiednich dostosowań na poziomie firmy.

Marta Cerkownik  
konsultant

Magdalena Jabłońska  
menedżer projektu

Zespół dotacji i ulg inwestycyjnych  
Deloitte Doradztwo Podatkowe

## Unia Europejska nie tylko wspiera działania promujące CSR, ale również podmioty, które już prowadzą swój biznes w sposób społecznie odpowiedzialny



Marta Cerkownik, Magdalena Jabłońska Deloitte Doradztwo Podatkowe



nych inwestycjach w zasoby ludzkie, rozwój innowacyjności prowadzonej działalności oraz świadome korzystanie z zasobów środowiska naturalnego, ograniczające negatywny na nie wpływ. Przedsięwzięcia mające na celu rozwój firmy uwzględniający zasady społecznej odpowiedzialności mogą być dofinansowane ze środków Unii Europejskiej.

Przykładowo, projekty przedsiębiorstw związane ze wsparciem rozwoju zasobów ludzkich wspierane są w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki (PO KL). Największą popularnością cieszą się działania skierowane

województwach, jak też przez grupę firm powiązanych kapitałowo, umową franszyzy, lub agencyjną (projekty ponadregionalne Poddziałanie 2.1.1. PO KL). Na szczególną uwagę zasługuje tu fakt, że można liczyć na dofinansowanie nie tylko szkoleń prowadzonych metodami tradycyjnymi, ale również metodą blended-learning, czy szkoleń e-learningowych.

W zakresie ochrony środowiska przedsiębiorcy w ramach na przykład Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (działanie 4.1 Wsparcie systemów zarządzania środowiskowego) mogą ubiegać się

przyjaznych dla środowiska technologii, w efekcie których wdroży na rynek produkt np. ekologiczny, w zależności od wartości projektu, czy poziomu innowacyjności mogą być dofinansowane w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (działanie 1.4.-4.1., działanie 4.4. PO IG) bądź w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych.

## FINANSOWANIE POŚREDNIE

Niektóre działania społeczne nie mogą być realizowane bezpośrednio przez przedsiębiorstwa, gdyż działalność

opiekuńczych świadczonych w warunkach domowych). Instrument ten wspiera również upowszechnianie, promocję alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia oraz metod organizacji pracy, czy uelastycznianie czasu pracy pracownika (m.in. telepraca, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, praca rotacyjna, podział pracy w ramach jednego stanowiska - job sharing).

Fundacje, jak i inne organizacje pozarządowe, mogą ubiegać się o środki na swoją działalność, również w ramach regionalnych programów operacyjnych, wdrażanych na

# Nowa jakość życia

Dzięki grantowi firmy farmaceutycznej Schering-Plough osoby z chorobami reumatoidalnymi w Polsce mają szansę na lepszą opiekę medyczną. W ramach Ogólnopolskiego Programu Wspierania Terapii Biologicznej powstają kolejne Gabinety Terapii Biologicznej.

„Podejmując inicjatywę, takie jak Ogólnopolski Program Wspierania Terapii Biologicznej Schering-Plough ma na uwadze przede wszystkim dobro pacjentów. Oferujemy skuteczne leczenie dbając o bezpieczeństwo i komfort terapii, poprawiając jednocześnie jakość życia przewlekłych chorych pacjentów” – tłumaczy Wojciech Raczynski, Dyrektor Generalny Schering-Plough w Polsce.

Ta nowa forma leczenia umożliwia optymalną opiekę nad chorymi, cierpiącymi na przewlekłe, ciężkie choroby takie jak reumatoidalne zapalenie stawów, zeszywniające zapalenie stawów kręgosłupa, czy łuszczycowe zapalenie stawów, a także schorzenia z zakresu innych chorób

immunologiczne jak: łuszczycyca, wrzodzące zapalenie jelit, czy choroba Leśniowskiego-Crohna.

Chorzy z reumatoidalnym zapaleniem stawów korzystają z terapii biologicznej w ramach programu terapeutycznego, refundowanego przez Narodowy Fundusz Zdrowia. Chorzy na inne ciężkie schorzenia reumatologiczne, jak zeszywniające zapalenie stawów kręgosłupa oraz łuszczycowe zapalenie stawów, z dużą nadzieją oczekują na utworzenie podobnych programów terapeutycznych w leczeniu tych schorzeń.

Reumatoidalne zapalenie stawów jest najczęściej występującą chorobą reumatyczną na świecie. W Polsce z jej powodu cierpi ponad 400 tys. osób. Cho-



Gabinet Terapii Biologicznej w Centralnym Szpitalu Klinicznym MSWiA w Warszawie

roba ta rozpoznawana jest już u młodych osób, kobiety chorują 2-4 razy częściej niż mężczyźni. Na zeszywniające zapalenie stawów kręgosłupa choruje 0,2-0,9 % populacji, z wyraźną przewagą młodych mężczyzn. Zaś łuszczycowe zapalenie stawów występuje u ok. 0,3 % populacji, dotykając w równym stopniu kobiet i mężczyzn.

W Polsce sytuacja epidemiologiczna dotycząca choroby Leśniowskiego-Crohna nie jest dokładnie znana, ale wiadomo, że zachorowalność w krajach Unii Europejskiej wynosi 5 nowych przypadków na 100.000 osób rocznie, co uwzględniając populację Polski daje liczbę ok. 2000 chorych, u których rozpoznawana jest choroba



## Ogólnopolski Program Wspierania Terapii Biologicznej

Crohna każdego roku. Dotyczy ona głównie ludzi młodych, zarówno kobiet jak i mężczyzn w wieku 20-40 lat.

Nowoczesne gabinety otwierane w oddziałach reumatologii, dermatologii i gastroenterologii zapewniają komfortowe leczenie chorym w najbardziej zaawansowanym stadium choroby. Chorzy są poddawani terapii biologicznej, której zadaniem jest modyfikacja nieprawidłowo funkcjonującego systemu immunologicznego. Lek, który blokuje dalszy postęp choroby, podawany jest w postaci kroplówki. Zastosowanie skutecznych leków biologicznych jest ogromną korzyścią dla chorego nie tylko ze względów zdrowotnych, ale niesie ze sobą również

istotne wartości społeczno-ekonomiczne, pozwalając na uniknięcie hospitalizacji, związanych z pogorszeniem stanu chorego, zmniejszenie ryzyka okaleczających zabiegów operacyjnych, a także na ograniczenie kosztów absencji chorobowej i rent inwalidzkich.

W ramach Ogólnopolskiego Programu Wspierania Terapii Biologicznej firma Schering-Plough otworzyła 10 gabinetów. Kolejne oczekują na inaugurację.

**Gabinety Terapii Biologicznej znajdują się na oddziałach reumatologii w Szpitalu Miejskim im. Józefa Strusla w Poznaniu • Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Puławach • Szpitalu Wojewódzkim nr 2 w Rzeszowie • Centralnym Szpitalu Klinicznym MSWiA w Warszawie • Samodzielnym Publicznym Szpitalu Klinicznym nr 7 w Katowicach • Dołnośląskim Centrum Rehabilitacji w Kamiennej Górze • Samodzielnym Publicznym Szpitalu Klinicznym nr 4 w Lublinie • Szpitalu Uniwersyteckim nr 2 w Bydgoszczy • Wojskowym Instytucie Medycznym w Warszawie oraz na oddziale dermatologii w Szpitalu Wojewódzkim w Poznaniu.**

# Motywacja to kompetencja

Jednym z najistotniejszych zadań w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie spójnego i efektywnego systemu motywacyjnego. Ma on bardzo ważny wpływ na działanie firmy.

**B**ycie odpowiedzialnym w biznesie nie oznacza tylko spełnienia wszystkich wymogów formalnych i prawnych. Odpowiedzialność biznesu to także efektywna strategia zarządzania wewnątrz firmy. Tak naprawdę bowiem jedynie przedsiębiorstwo czy korporacja, która odnalazła i wprowadziła w życie rozwiązania korzystne dla siebie (tak z punktu widzenia ludzkiego, jak i biznesowego), może efektywnie włączyć się w wyszukiwanie i wdrażanie korzystnych rozwiązań dla otoczenia. Efektywność wewnątrz organizacji bezpośrednio przekłada się na jej działania zewnętrzne. Ważnym elementem mającym wpływ na skuteczność działania firmy jest dobry system motywacyjny. Wbrew pozorom stworzenie na tym polu czegoś optymalnego wcale nie jest łatwe.

emerytalne, opieka zdrowotna), przygotowanie kadry kierowniczej do wykorzystywania narzędzi motywowania bezpośredniego (nagrody, wyróżnienia, kary, upomnienia), bonusy firmowe dla pracowników, powiązanie z systemem ocen pracowniczych. Nie wolno również zapomnieć o otoczeniu zewnętrznym firmy, czyli o zwyczajach panujących w branży oraz uwarunkowaniach dotyczących funkcjonującej kultury organizacji.

### TWARDY JEST NISZCZĄCY

Błędem na który zwracają uwagę obserwatorzy rynku jest stosowanie przez dużą liczbę przedsiębiorstw tak zwanych „twardych” systemów motywa-



tywne jest on dla firmy niszczący. Poza tym może nieść z sobą poważne nadużycia (np. kreatywna księgowość). Idea odpowiedzialnego biznesu wiąże

dotądowy biznes na następne kilka lat. Takie podejście to nie tylko w perspektywie lepszy wynik finansowy całej firmy, ale i większa możliwość pozytywnych działań dla otoczenia. Motywacja powinna być ukierunkowana na długoterminowe cele i – jak twierdzą przedstawiciele firm doradczych – właśnie wówczas wymusza ona wplatanie odpowiedzialności i innowacyjności w kulturę korporacyjną (choć oczywiście dotyczy to nie tylko korporacji). Czy jednak takie podejście jest szeroko rozpowszechnione w świecie biznesu? Co do tego mam pewne wątpliwości. W wielu firmach dominuje bowiem bardziej chęć doraźnego zysku niż budowanie świetlanej przyszłości.

### NIE MA JAK ZESPÓŁ

Istotą dobrej organizacji jest również stworzenie zespołu (systemy motywacyjne są do tego narzędziem). Wielu pracowników nie oznacza jeszcze, że tworzą zespół. O zespole świadczą wyniki, sposób rozwiązywania problemów, zachowanie w sytuacji kryzysowej... Jeśli nie mamy zastrzeżeń do wyników, jeśli możemy liczyć na wsparcie, kiedy coś się źle dzieje, jeśli pracownicy nie robią problemu ze zmian w firmie, możemy być pewni, że tworzą zgraną drużynę. Jeśli nie, powinniśmy pomyśleć o środkach zaradczych. Jednym

z nich mogą być np. działania integracyjne.

Jak wspomagać efektywność grupy? Fachowcy twierdzą, że grupa pracuje lepiej, kiedy istnieje wewnętrzna automotywacja poszczególnych członków (może ją wykreować lider, ale znacznie lepiej, gdy jest naturalna). Bardzo ważne jest także zaufanie do innych osób - jeśli go brak, duża część energii idzie na niepotrzebną kontrolę. Brak zaufania ogranicza też szczerą i otwartą komunikację. Ogromnie ważny jest również wspólnie ustalony kodeks postępowania, który powinien być wypracowany przez wszystkich członków, inaczej - jako narzucony - będzie łamany. Najlepszy kodeks zawiera zarówno wspólne wartości, jak i procedury efektywnego postępowania. Nie mniej ważny jest system ocen, który powinien być integralną częścią systemu motywacyjnego. Przy czym warto również pamiętać o tym, że system motywacyjny obejmuje zarówno zasady pisane, jak i niepisane, kulturowe. Jak twierdzi prof. Tadeusz Oleksyn jest on żywy, zmienia się. System motywacyjny – to w dużym stopniu właściciel i kadra kierownicza. Jest rzeczą ważną, kim są ci ludzie, czym się kierują, jak myślą i co potrafią.

## W wielu firmach dominuje bardziej chęć doraźnego zysku niż budowanie świetlanej przyszłości

**Elementy pozapłacowe**  
Specjaliści zwracają uwagę, że tworząc system motywacyjny nie można zapominać lub umniejszać wagi pozapłacowych elementów wpływających na efektywność zatrudnionych. Opracowanie kompleksowego modelu motywacyjnego zawierać w sobie musi system wynagrodzeń zasadniczych i premii, procedury finansowania szkoleń, oferty zabezpieczeń socjalnych (ubezpieczenia na życie i

cyjnych. Polegają one – mówiąc najprościej - na nagradzaniu kadry zarządzającej na podstawie wyników krótkoterminowych. Instrument taki, zdaniem firm doradczych, może być bardzo skuteczny jedynie w krótkich okresach. W dłuższej perspek-

tywie jest on dla firmy niszczący. Poza tym może nieść z sobą poważne nadużycia (np. kreatywna księgowość). Idea odpowiedzialnego biznesu wiąże się nierozdzielnie z podejściem strategicznym, długofalowym. Dlatego taką konstrukcję powinny mieć również systemy motywacyjne. Bo i logika innowacji polega przecież na tym, że na przykład dodatkowe wydatki w danym roku generują

# Jesteśmy silni tym, co po sobie pozostawiamy – posadźmy razem milion drzew

Z wielkiego szacunku dla polskiej przyrody, w tym szczególnie z szacunku dla drzew, zrodziła się idea programu ekologicznego „Moje Silne Drzewo”. Łączy on wszystkich, którym zależy na ochronie polskich lasów i zakłada konkretne działania na rzecz ochrony środowiska. Razem propagujemy świadome, proekologiczne postawy i uwrażliwiamy na kwestię dbałości o naturę, a w szczególności o drzewa, które spełniają tak wiele życiodajnych funkcji w naszym ekosystemie.

W ramach projektu sadzimy milion drzew na Żywiecczyźnie, dzięki wszystkim tym, którzy wybierają wodę „Żywiec Zdrój”. Drzewa zostaną posadzone i otoczone profesjonalną opieką przez leśników.

**Żywiec Zdrój S.A.** to niekwestionowany lider rynku wód butelkowanych, producent wysokiej jakości naturalnej wody źródlanej gazowanej i niegazowanej oraz gazowanych i niegazowanych napojów smakowych. Od lat nieustająco cieszy się zaufaniem konsumentów - według rankingu Rzeczpospolitej to najcenniejsza marka w kategorii napojów. Żywiec Zdrój S.A. jako firma społecznie i ekologicznie odpowiedzialna, dba o społeczność lokalną, szanuje i rozwija miejsca, w których działa i od lat angażuje się w projekty na rzecz ochrony środowiska.



Partnerzy  
Programu:



RDLP w Katowicach

Program „Moje Silne Drzewo” powstał we współpracy z **Fundacją Nasza Ziemia**, która specjalizuje się w edukacji ekologicznej i obywatelskiej, a od 15 lat koordynuje w Polsce kampanię „Sprzątanie świata”.

Patronem merytorycznym programu jest **Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych w Katowicach**.