

Promocja standardów
społecznej odpowiedzialności
w przedsiębiorstwach

Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

PORADNIK METODYCZNY

Autorzy poradnika:

Michał Dżoga
Zbigniew Gajewski
Izabela Grygoruk
Jacek Kuchenbeker
Ewelina Pyda
Agnieszka Rybczyńska
Joanna Szymonek

www.odpowiedzialnafirma.pl

Wydawca:

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan
ul. Klonowa 6, 00-591 Warszawa

Lewiatan 

Egzemplarz bezpłatny

Warszawa, wrzesień 2010 r.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SPIS TREŚCI

CSR w wersji stricte biznesowej	2
1. Model Rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa	5
2. Jak to działa? Wyniki testowania modelu	53
3. Szanse i wyzwania dla odpowiedzialnego biznesu	67
4. KK NSZZ „Solidarność” wobec zagadnień CSR	73
5. Prawa człowieka i związków zawodowych	77
6. Przewodnik po Społecznej Odpowiedzialności Organizacji	81
7. O projekcie	87

CSR w wersji stricte biznesowej

Od kwietnia 2009 roku do końca września 2010 roku Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan wraz z firmą doradczą Deloitte oraz NSZZ „Solidarność” realizuje projekt pod nazwą „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach”. Nazwa jest ogólna, ale cele postawiliśmy sobie konkretne. Chcieliśmy wypracować dwa narzędzia, które mogłyby pomóc firmom w stricte biznesowym podejściu do CSR. Pierwsze z nich przedstawiliśmy w poprzednim poradniku. Teraz prezentujemy kolejne.

„Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa” pozwala na całościowe, strategiczne spojrzenie na politykę społecznej odpowiedzialności w firmie, ocenę stopnia dojrzałości jej elementów, służy także do zaplanowania strategii przyszłego rozwoju.

„Model ...” to umieszczona w pliku macierz, która dzieli działalność każdej firmy na podstawowe obszary biznesowe oraz przypisane im procesy. Te obszary to: zarządzanie, administracja, stosunki pracy, wytwarzanie produktów i usług, łańcuch dostaw oraz technologia. Każdy z procesów biznesowych został ponadto podzielony na 4 etapy odpowiadające zaawansowaniu prac i rozwojowi firmy z punktu widzenia bycia przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym.

Oczekiwania wobec przedsiębiorstwa na poszczególnych etapach rozwoju ich społecznej odpowiedzialności zdefiniowaliśmy w oparciu o kilka źródeł. Punktem wyjścia były doświadczenia krajów, w których CSR ma najbardziej dojrzałą postać. Nasz partner Deloitte zebrał je m.in. w Australii, Kanadzie i Wielkiej Brytanii. Analizowaliśmy także publikacje polskie i zagraniczne opisujące teoretyczny model CSR i jego praktyczną realizację. Część dotyczącą stosunków pracy NSZZ „Solidarność” konsultował ze swoimi zakładowymi strukturami związkowymi. Wreszcie poprosiliśmy o przeprowadzenie samoewaluacji z użyciem projektu „Modelu ...” dziesięć zróżnicowanych branżowo i geograficznie firm w Polsce, deklarujących swoją społeczną odpowiedzialność. Zebrane w ten sposób opinie uwzględniliśmy w ostatecznej wersji modelu.

W efekcie przedstawiamy społeczności biznesowej w Polsce użyteczne narzędzie diagnozy i planowania społecznej odpowiedzialności każdej dużej i średniej firmy.

Nasz model zakłada, że punktem wyjścia do wdrażania strategii CSR w firmie musi być etap „compliance” (etap 0). Każde przedsiębiorstwo powinno ustalić, czy na pewno we wszystkich obszarach swojego biznesu przestrzega wymogów prawa. Sugerujemy, że najlepszym sposobem przeprowadzenia takiego badania jest audyt zrealizowany w zgodzie z zasadami racjonalności, efektywności i niezależności. Jeśli firmę stać, audytor powinien pochodzić spoza niej. Jeśli nie, zespół audytorów warto powołać z jak najszerzego grona interesariuszy przedsiębiorstwa. Badanie zgodności działań firmy z prawem nie powinno być przy tym aktem jednorazowym, lecz procesem ciągłym.

Od etapu „zgodności z prawem” firma może przejść do etapu „aspirujący”. Jest to wyraźne wyjście ponad poziom wymagany prawem, przy czym w tym przypadku motywacja przedsiębiorstwa dla podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych w większym stopniu wynika jeszcze z potrzeb wizerunkowych niż strategicznych.

Kolejny poziom to etap III, który oznacza, że firma kompleksowo zarządza swoją społeczną odpowiedzialnością i dzięki temu zdobywa pozycję lidera w branży.

Etap IV, najwyższy, osiągają innowatorzy. Są to firmy, dla których CSR jest źródłem innowacyjności i budowanej w oparciu o nią przewagi konkurencyjnej.

Według danych z krajów, w których idea CSR jest zdecydowanie szerzej i głębiej wdrażana niż u nas, pozycję innowatora, najwyższą zgodnie z założeniami tego modelu, osiąga zazwyczaj 1% firm, do etapu lidera dochodzi 1–5%, na II etapie można umieścić, w zależności od kraju, od 20 do 95% firm.

Dziś w środowisku promotorów CSR jest jasne, że przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne nie może ograniczać się do realizacji dobrych praktyk w jednym tylko obszarze. NSZZ „Solidarność” zwraca zwłaszcza uwagę, że nawet najbardziej ekologiczna lub społecznie zaangażowana firma nie może szczycić się mianem społecznie odpowiedzialnej, jeśli nie respektuje praw pracowników i nie wychodzi naprzeciw ich potrzebom. Ale czy to już wystarczy? Zdaniem zespołu projektowego, przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne musi mieć i realizować stosowną politykę we wszystkich obszarach swojej aktywności biznesowej.

Czy jednak musi to być zaangażowanie na najwyższym poziomie w każdym z obszarów? Niekoniecznie. Postulujemy, aby firma starała się osiągnąć co najmniej etap II w każdym obszarze, a następnie – używając naszego modelu – postarała się zaplanować ścieżki dojścia do etapu III w 2-3 wybranych obszarach, a w jednym z nich starała się osiągnąć pozycję innowatora. To na początek. Potem warto podciągać w górę wszystkie obszary i procesy biznesowe.

„Model ...” pozwala zatem świadomie zarządzać wieloletnim procesem osiągnięcia przez firmę dojrzałej odpowiedzialności społecznej, a zarazem trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. W tym upatrujemy jego największą wartość. Zachęcamy Czytelników tego poradnika: poświęćcie pół godziny na zapoznanie się z „Modelem...”, a przekonacie się, że wystarczy naprawdę niedużo pracy, aby zaadaptować go jako strategię CSR właśnie Waszej firmy.

Zarówno „Model...”, jak i przedstawiona przez nas kilka miesięcy wcześniej „Metodyka oceny Dobrej Praktyki CSR” promują filozofię CSR 2.0, czyli wspierają interakcję firmy z interesariuszami, kooperację i osiągnięcie wzajemnego zrozumienia swoich potrzeb i racji. Adaptacja takiego podejścia do CSR umożliwia firmom uczestnictwo w budowie kapitału społecznego, którego niski poziom jest dziś jedną z najpoważniejszych barier rozwoju polskiej gospodarki, a tym samym każdej z firm z osobna.

Nasz poradnik poza „Modelem...” i komentarzem do niego zawiera też kilka innych wartych uwagi artykułów. Jest wśród nich omówienie niedawno przyjętej przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną normy-przewodnika ISO 26000 oraz prezentacja poglądów na temat CSR związku zawodowego NZZ „Solidarność”. Zwracamy także uwagę na zawartą w artykule „CSR – szanse i wyzwania” analizę najważniejszych dziś problemów związanych z polityką społeczną odpowiedzialności.

Życzymy inspirującej lektury

Zbigniew Gajewski, Michał Dżoga, Ewelina Pyda | PKPP Lewiatan
Jacek Kuchenbeker, Izabela Grygoruk | Deloitte
Agnieszka Rybczyńska, Joanna Szymonek | NSZZ Solidarność

Warszawa, wrzesień 2010 roku.

1.

Model Rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa



ZARZĄDZANIE

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Odpowiedzialność zarządu</p> <p><i>odpowiedzialność za ustalanie celów w zakresie prowadzenia biznesu i stosowanych technologii z uwzględnieniem wymogów odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju, a także za osiąganie wyników w zestawieniu z przyjętymi celami</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Zarząd i kierownictwo nie odnieśli się do kwestii prowadzenia działalności firmy zgodnie z wymogami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Nie zostały zdefiniowane i wdrożone w sposób formalny cele a także nie przypisano odpowiedzialności za wyniki związane z celami w zakresie zrównoważonego wzrostu i odpowiedzialnego biznesu. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Zarząd i kierownictwo rozpoczęli formułowanie i wspieranie celów oraz inicjatyw z obszaru odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzialność w odniesieniu do tych celów i inicjatyw jest wyraźnie przypisana i egzekwowana. Wyraźnie są zdefiniowane role kierownictwa wyższego szczebla w obszarze odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> Zarząd jest patronem działań CSR w firmie, ustalony został tryb raportowania. Opracowano, przyjęto i upubliczniono założenia w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu. Strategia biznesowa jest opracowana i realizowana zgodnie z wymogami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Przyjęte w strategii cele są monitorowane, regularnie poddawane ocenie i podwyższane, aby prowadzić do dalszej poprawy wyników. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Zarząd i kierownictwo formułują w przyjętej przez firmę strategii cel bycia liderem (lub umieszczają stwierdzenie, że są liderem) wśród firm z danej branży w zakresie odpowiedzialnego prowadzenia biznesu i zrównoważonego rozwoju. Zarząd uznaje odpowiedzialny biznes za jedną z kluczowych funkcji przedsiębiorstwa. Zarząd otwarcie komunikuje/promuje osiągnięcia i najlepsze praktyki.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ZARZĄDZANIE

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Właściciel i odpowiedzialność funkcjonalna za CSR</p> <p><i>właściciel i odpowiedzialność za praktyki i technologie CSR stosowane w różnych obszarach w organizacji</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Nie została wyznaczona osoba odpowiedzialna za dostosowanie biznesowych i technologicznych aspektów działalności firmy do norm i standardów CSR. W ramach jednej funkcji (np. Zdrowie i bezpieczeństwo środowiskowe) nie wyodrębniono procesów związanych z CSR. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Wyraźnie zdefiniowano, na podstawie zasad odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju, właściciela i odpowiedzialność za funkcjonowanie biznesowych i technologicznych aspektów działalności (jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za CSR). Prowadzone są warsztaty na temat wagi odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju w ramach biznesowych i technologicznych aspektów działalności firmy, mają one na celu edukowanie innych zespołów w organizacji (sprzedaż, dostawy, administracja etc.). 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> Właściciel i odpowiedzialność za funkcjonowanie biznesowych i technologicznych aspektów działalności, na podstawie zasad odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu, są podzielone pomiędzy różne funkcje. Liderzy poszczególnych procesów biznesowych są odpowiedzialni za wdrażanie CSR w swoich obszarach. Poprawa wyników przedsiębiorstwa w aspekcie społecznym i środowiskowym jest postrzegana jako odpowiedzialność wspólna, dotyczy to również procesów technologicznych. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Istnieją cele, nagrody i inne formy uznania zachęcające do podejmowania decyzji i działań w sposób zgodny z wymogami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu. Dyrektorzy różnych obszarów mają w swoich zadaniach premiovych wpisane cele związane z CSR.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ZARZĄDZANIE

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Etyka biznesu i respektowanie prawa</p> <p><i>ukierunkowanie kultury organizacyjnej firmy na respektowanie prawa oraz prowadzenie biznesu w sposób etyczny</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Firma działa w zgodzie z wymogami prawa. Ustanowiono politykę w celu monitorowania i zapewnienia zgodności działań firmy z prawem. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Opracowano kodeks etyki i został on ogłoszony w firmie. Firma prowadzi podstawowe szkolenia dla wszystkich pracowników na temat etycznych wymogów wobec ich funkcji w firmie. Istnieje podstawowa komunikacja ze strony kierownictwa na temat wagi etyki w działalności firmy. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> W firmie istnieje kodeks etyczny wdrożony systemowo z udziałem pracowników. Dzięki systematycznym szkoleniom pracownicy są świadomi standardów etycznych dotyczących ich funkcji w firmie. Pracownicy wiedzą, gdzie mogą uzyskać pomoc w razie wystąpienia dylematów etycznych i korzystają z tej możliwości. Etyczne zobowiązania firmy są komunikowane na zewnątrz. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Publiczny wizerunek firmy uwzględnia jej przywiązanie do działań w zgodzie z przepisami i etyką. Kompleksowe szkolenia z zakresu etyki i zgodności z przepisami mają charakter obowiązkowy. Istnieje niezależna linia raportowania niezgodności i naruszeń standardów etycznych. Firma promuje etyczne zaangażowanie w swojej branży i w organizacjach biznesowych. Chętnie dzieli się swoim doświadczeniem i dobrymi praktykami z innymi zainteresowanymi przedsiębiorcami.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ZARZĄDZANIE

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Motywowanie <i>oceny i wynagrodzenie pracowników są odpowiednie i uwzględniają cele i wyniki biznesowe i technologiczne zrównoważonego wzrostu</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ocena wyników i wynagrodzenie kierownictwa wyższego szczebla opierają się wyłącznie na wynikach finansowych firmy. Praktyki w zakresie biznesu i technologii zgodne z wymogami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu nie wpływają na roczne oceny i wynagrodzenia. 	<ul style="list-style-type: none"> Ocena wyników i wynagrodzenie uwzględniają w sposób zbilansowany różne cele i miary osiągniętych wyników. Miary ocen uwzględniają podstawowe cele z zakresu odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu w przypadku kilku wybranych menedżerów (liderów). 	<ul style="list-style-type: none"> Wyniki finansowe, społeczne i środowiskowe, mają swoje odbicie w polityce motywacyjnej kadry menedżerskiej. Miary ocen, uwzględniające cele z zakresu odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu, są ważnym czynnikiem w procesie oceny wyników – wpływają na wynagrodzenie kierownictwa wyższego szczebla. Cele te są regularnie ewaluowane i dostosowywane do aktualnych okoliczności. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesy związane z wynagrodzaniem dyrektorów są regularnie poddawane analizie, w tym w aspekcie dotyczącym celów z zakresu odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu. Elementy motywacyjne za poprawę wyników z uwzględnieniem wymogów odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu są dostępne dla wszystkich pracowników. Firma podejmuje decyzje o charakterze motywacyjnym w celu wpłynięcia na pozytywne zachowania osobiste pracowników (np. dotacje do transportu publicznego, parki rowerowe, samochody hybrydowe etc.). Kwestie związane z CSR komunikowane są na etapie procesu rekrutacyjnego.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ZARZĄDZANIE

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Zaangażowanie społeczne <i>poziom oraz sposób zaangażowania organizacji w pomoc społecznościom z jej otoczenia</i>	<ul style="list-style-type: none"> Zgodność z krajowymi regulacjami rządowymi dotyczącymi standardów bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w przypadku prowadzenia działalności poza granicami kraju. Lokalne programy działań na rzecz społeczności nie są aktywnie inicjowane ani wyraźnie wspierane przez kierownictwo firmy (raczej działania <i>ad hoc</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> Kierownictwo zachęca do podejmowania lokalnych inwestycji, przeznaczania darowizn i udziału w programach adresowanych do społeczności funkcjonujących w otoczeniu, w którym działa przedsiębiorstwo. Nie istnieje polityka/strategia zaangażowania społecznego firmy, darowizny na ważne cele dotyczące społeczności lokalnych nie są w ramach przedsiębiorstwa koordynowane. Firma nie tworzy własnych programów społecznych, reaguje w tym względzie na inicjatywy lokalnych liderów. 	<ul style="list-style-type: none"> Opracowano strategię zaangażowania społecznego firmy, działania te są koordynowane, a ich skuteczność monitorowana. Firma inicjuje własne programy we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Zarząd wspiera zaangażowanie społeczne firmy oraz jej pracowników. Uczestnictwo w ww. programach/aktywnościach jest silnie wspierane przez pracowników i przedstawicieli kadry kierowniczej. Firma wiarygodnie informuje o podejmowanych przez siebie działaniach społecznych. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma jest uznanym liderem w zakresie filantropii i społecznego zaangażowania w rozwiązywanie potrzeb lokalnych społeczności (nagrody, wyróżnienia). Społeczne działania firmy oparte są w znacznej części na wieloletnich programach, realizowanych przez wyznaczone do tego celu osoby wewnątrz organizacji. Również partnerzy działających w ramach łańcucha dostaw muszą spełniać wysokie standardy w zakresie społecznego zaangażowania.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszy stan (wprowadź 1-4) _____

ZARZĄDZANIE

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Strategia odpowiedzialnego biznesu w firmie</p> <p><i>sposób tworzenia wytycznych dla standardów odpowiedzialnego biznesu w firmie oraz poziom ich zastosowania w organizacji</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Brak rozpoznania jako osobnej domeny kompetencji, firma uznaje, że zgodność z prawem jest wystarczającym przejawem odpowiedzialności społecznej. Kierownictwo nie przedstawiło dotąd wytycznych ani polityki dotyczącej oczekiwań i standardów w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu. Istnieje przypadkowy związek między działaniami firmy a koncepcją zrównoważonego rozwoju. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Zarząd opracował, przyjął i zakomunikował ogólne oczekiwania i standardy w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu. Wdrożone zostały dobre praktyki zgodne z wytycznymi zawartymi w polityce CSR. Dialog z interesariuszami jest doraźny, polityka nie jest regularnie ewaluowana i uaktualniana. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> Zarząd opracował i przyjął kompleksową strategię odpowiedzialnego biznesu w przedsiębiorstwie; powstała ona w procesie dialogu z kluczowymi wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami firmy. Firma prowadzi regularny i ustrukturyzowany dialog z interesariuszami i uwzględnia jego wyniki w ewaluacji strategii. Strategia CSR jest regularnie komunikowana za pośrednictwem różnych kanałów. Kadra menedżerska ma wysoką świadomość (zorganizowane szkolenia) i stosuje się do przyjętej strategii CSR przy podejmowaniu decyzji biznesowych. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Strategia CSR jest ściśle powiązana z modelem biznesowym firmy, jest też komunikowana na zewnątrz (w przekazie reklamowym) jako konkurencyjny wyróżnik przedsiębiorstwa dla klientów. Strategia CSR w wysokim stopniu realizuje cele zrównoważonego rozwoju. Kwestie związane z odpowiedzialnym biznesem są elementem oceny kierownictwa i pracowników. Strategia CSR jest wykorzystywana jako wyróżnik w procesie rekrutacji i retencji pracowników.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ZARZĄDZANIE

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Raportowanie <i>firma rozszerza swoją sprawozdawczość finansową o zobowiązania społeczne i środowiskowe (zasada „triple bottom line”)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Firma raportuje wymagane informacje na temat wyników finansowych jej działalności. Raport roczny zawiera bardzo niewiele informacji (lub nie zawiera wcale) na temat praktyk w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu. 	<ul style="list-style-type: none"> Raporty roczne zawierają odniesienia do ogólnych aspektów społecznych oraz środowiskowych związanych z działalnością firmy. Raporty formułują cele przyjęte przez firmę w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu. 	<ul style="list-style-type: none"> Publikowany jest formalny raport odpowiedzialności społecznej/zrównoważonego rozwoju (raport „triple bottom line”) zgodny z międzynarodowymi wytycznymi (np. GRI). W raporcie tym zawarte są szczegółowe informacje na temat emisji zanieczyszczeń, wykorzystywanych zasobów, inwestycji społecznych i innych praktyk w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu. 	<ul style="list-style-type: none"> Raporty odpowiedzialności społecznej/zrównoważonego rozwoju są niezależnie audytowane w oparciu o obowiązujące w tym zakresie standardy. Uczestnictwo w dobrowolnych programach związanych z upublicznianiem informacji na temat różnych aspektów działalności firmy (np. Carbon Disclosure Project). Oceny zaliczają firmę do 10% najlepszych firm z danej branży przy zastosowaniu miar i wskaźników zrównoważonego wzrostu (np. Dow Jones Sustainability Index, Respect Index).

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ZARZĄDZANIE

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Podejście procesowe do dobrych praktyk</p> <p><i>na ile działania w zakresie odpowiedzialnego biznesu realizowane są w sposób procesowy i są udoskonalane</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Ewentualne dobre praktyki w firmie realizowane są w sposób nieformalny i nieskoordynowany. Firma nie angażuje interesariuszy w proces powstawania i ewaluacji dobrych praktyk. Brakuje ustrukturalizowanej metody lub spójnego podejścia do identyfikowania możliwości udoskonalania praktyk biznesowych w celu pozbycia się strat lub zmniejszenia wpływu na środowisko. 	<ul style="list-style-type: none"> Dobre praktyki w firmie realizowane są w sposób ciągły, ale ich wyniki są komunikowane kierownictwu firmy w sposób nieusystematyzowany. Firma nie angażuje interesariuszy w proces powstawania i ewaluacji dobrych praktyk. Firma inicjuje raz na jakiś czas dialog z wybranymi grupami interesariuszy, jednak nie angażuje ich formalnie w proces powstawania i ewaluacji dobrych praktyk. Podjmując się realizacji projektów/aktywności w sferze odpowiedzialnego biznesu, sporządza się założenia projektowe, określa budżet i definiuje osoby odpowiedzialne za ich realizację. 	<ul style="list-style-type: none"> Dobre praktyki w firmie są planowane, prowadzone, ewaluowane i komunikowane w sposób procesowy z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy. Firma prowadzi regularny dialog z wieloma grupami interesariuszy, a wyniki tego dialogu stanowią podstawę do planowania i ewaluacji działań CSR w organizacji. Opracowano i wdrożono szczegółowe zasady i techniki prowadzenia działań w zakresie stałego udoskonalania procesów biznesowych, uwzględniając wymogi odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Prowadzonych jest wiele projektów dotyczących stałego udoskonalania, przynoszących wyraźne korzyści. 	<ul style="list-style-type: none"> W firmie wdrożono kompleksowy sposób zarządzania dobrymi praktykami (planowania, oceny i komunikacji) w celu znajdowania synergii oraz poprawy wyników. Firma jest rozpoznawana na zewnątrz jako lider w swojej branży we wdrażaniu nowych dobrych praktyk oraz zarządzaniu istniejącymi projektami (ewentualne nagrody, wyróżnienia). Firma skutecznie identyfikuje, ustala priorytety i prowadzi projekty z obszaru odpowiedzialnego biznesu, które wiążą się z ogólną strategią i priorytetami przedsiębiorstwa. Zarząd i wyższa kadra kierownicza zaangażowani są w całości w proces planowania i oceny projektów/aktywności podejmowanych w sferze odpowiedzialnego biznesu.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ADMINISTRACJA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Źródła energii <i>korzystanie przez firmę z różnych źródeł energii oraz zużywane przez nią paliwa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Spółka w zakresie korzystania ze źródeł energii pozostaje w zgodzie z przepisami obowiązującego prawa. Firma polega na tradycyjnych (nieodnawialnych) źródłach energii; dokonując wyboru oferty, posługuje się jedynie argumentacją kosztową (wybór najtańszego dostawcy) i nie podejmuje starań redefinicji źródeł energii. Spółka nie posiada lub posiada niewielkie kompetencje wewnętrzne w zakresie oceny możliwości/zasadności wdrożenia rozwiązań alternatywnych. W spółce brakuje alokacji (lub też jest niewielka) zużycia energii na poszczególne jednostki biznesowe (np. biuro, serwerownia, produkcja), przy czym odpowiedzialność budżetowa za wysokość kosztów energii spoczywa na jednej jednostce i nie jest alokowana na osoby odpowiedzialne za jej zużycie (brak rozwiązania zgodnego z zasadą Activity Based Costs). 	<ul style="list-style-type: none"> Istnieją dowody potwierdzające podejmowanie pewnych analiz lub działań dotyczących przejścia na alternatywne źródła energii, niekoniecznie odnawialne (np. zmiana kotłowni z węglowych na mniej obciążające dla środowiska gazowe; aplikowanie po środki UE etc.). Spółka prowadzi bieżącą analizę poziomów zużycia energii. Spółka w niewielkim stopniu uznaje wartość alternatywnych źródeł energii w przypadku technologicznych komponentów działalności firmy, co prowadzi do tego, że bieżący pobór energii pochodzącej ze źródeł alternatywnych jest na poziomie niższym niż 5% zużycia energii łącznie. 	<ul style="list-style-type: none"> Dążenie do wykorzystania czystej energii jest wyraźnie zdefiniowanym priorytetem spółki. Podejmowane są starania skoncentrowane na alokowaniu alternatywnych źródeł do komponentów technologicznych działalności firmy. Zagadnienie wpływu na środowisko podlega ocenie przy dokonywaniu zakupu paliw (np. zasiarczenie węgla etc.). Spółka odnotowuje bieżący pobór energii pochodzącej ze źródeł alternatywnych na poziomie wyższym niż 5% zużycia energii łącznie. 	<ul style="list-style-type: none"> Wykorzystanie energii alternatywnej na zapewnienie funkcjonowania firmy jest imperatywem biznesu, a spółka dąży w kierunku offsetowania wpływu działalności na klimat i posiada zdefiniowany cel bycia firmą zeroemisyjną. Spółka dowiodła produkcji czystej energii (np. własne instalacje geotermalne, wiatrowe, słoneczne). Firma polega na energii alternatywnej w zakresie przekraczającym 25% całkowitych potrzeb energetycznych. Budowane jest partnerstwo z podmiotami zewnętrznymi w celu prowadzenia polityki energetycznej nastawionej na ograniczenie zużycia i ukierunkowanie się na alternatywne źródła energii. Istnieje pełne wsparcie kierownictwa firmy dla działań prowadzących do alokowania alternatywnej energii do komponentów technologicznych jej działalności.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przysły stan (wprowadź 1-4) _____

ADMINISTRACJA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Wydajność pozyskiwanej energii</p> <p><i>bardziej wydajne wykorzystanie energii na danym poziomie mocy produkcyjnych, które dąży do zredukowania kosztów i poprawy oddziaływania środowiskowego</i></p>	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
	<ul style="list-style-type: none"> Niektórzy pracownicy prezentują świadomość znaczenia redukcji poziomu wykorzystania energii i poprawy wydajności w tym zakresie, jednak poziom wykorzystania energii nie jest metodycznie mierzony ani analizowany. 	<ul style="list-style-type: none"> Bieżące wykorzystanie energii oraz prognozy na przyszłość są mierzone i analizowane w sposób ograniczony i/lub niezautomatyzowany. Podejmowane są działania w celu zredukowania poziomu zużycia energii, w tym głównie działania komunikacyjne zachęcające pracowników do oszczędności i/lub instalowania sprzętu bardziej wydajnego pod względem energetycznym (lub inne działania niskoinwestycyjne). Większość działań mających na celu redukcję poziomu zużycia energii to działania lokalne i nieskoordynowane. 	<ul style="list-style-type: none"> Wdrożono kompleksowy system służący śledzeniu wykorzystania energii, formułujący jednocześnie cele dotyczące zakładanego poziomu redukcji. Realizowane są skoordynowane inicjatywy dotyczące wydajności energetycznej, włącznie z instalowaniem wydajnego energetycznego sprzętu w całym przedsiębiorstwie. Systematycznie dokonywana jest wymiana przeterminowanego, niewydajnego sprzętu. Zaprojektowano i wdrożono program działań służących redukcji zużycia energii (analizy, szkolenia, zarządzanie zmianą, projekty innowacyjne, w tym np. termoizolacji budynków). Zużycie i koszty energii są brane pod uwagę w procesie oceny inwestycji, tj. analizuje się nie tylko sam nakład inwestycyjny, ale również jego zaktualizowaną wartość netto po uwzględnieniu zużycia m.in. paliw i energii w okresie planowanej eksploatacji. Zużycie energii jest alokowane na poszczególne jednostki biznesowe, które są z niego rozliczane (np. za zużycie energii przez serwerownie odpowiada dział IT, a nie administracja – obciąża ono budżet działu IT). 	<ul style="list-style-type: none"> Wszelkie decyzje dotyczące wydatkowania środków finansowych uwzględniają implikacje energetyczne planowanych działań. Obowiązują częściej przyjęte standardy, a także precyzyjne mierniki w zakresie wydajności energetycznej, przy czym oczywista jest systematyczna metoda dzielenia się i realizowania najlepszych praktyk. Przyjęta została metoda upubliczniania/dzielenia się informacjami na temat najlepszych praktyk w zakresie wydajności pozyskiwanej energii – znajdująca uznanie w oczach kierownictwa. W efekcie podjętych działań zdefiniowano procesy i/lub zaimplementowano rozwiązania techniczne, które są bardziej energooszczędne, w związku z czym firma uzyskuje realną i odczuwalną przewagę kosztową nad konkurentami z branży. Zużycie energii staje się przedmiotem analiz nie tylko w ujęciu cyklu produkcyjnego, ale również w ujęciu całego cyklu życia produktu (LCA) (wywieranie wpływu na dostawców, branie pod uwagę zużycia energii przez produkt w fazie użytkowania przez klienta, projektowanie produktu tak, by w fazie recyklingu wielkości te minimalizować).

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ADMINISTRACJA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Zielone budownictwo</p> <p><i>zwiększanie wydajności w obszarze związanym z wykorzystaniem przez budynki i obiekty energii, wody i materiałów. Redukowanie ich wpływu na zdrowie i środowisko poprzez wybór lepszej lokalizacji, projekt, konstrukcję, funkcjonowanie, usuwanie zużytych elementów, odnawianie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Decyzje dotyczące budowy i renowacji budynków, będących własnością lub wynajmowanych przez firmę, odpowiadają lokalnym regulacjom prawnym, nie mają jednak zastosowania lub stosuje się w niewielkim stopniu „zielone” standardy, a wpływ na środowisko, wykorzystanie energii i zdrowie pracowników/mieszkańców są kwestiami mniejszej wagi. 	<ul style="list-style-type: none"> Niektóre standardy w zakresie „zielonego budownictwa” są/zostały uwzględniane na etapie projektowania, budowy czy renowacji budynku zajmowanego przez firmę. Podjęmowane w tym zakresie starania ograniczone są/zostały do opcji niskokosztowych, takich jak spłuczki w toaletach pozwalające na mniejsze zużycie wody, krany na podczerwień, świetlówki energooszczędne, światło w korytarzach/toaletach uruchamiane czujkami PIR, farby niezawierające toksycznych substancji lotnych, itp. Podjęmowane się działania mające uczynić biuro „zielonym” – prowadzone są działania komunikacyjne w tym zakresie (wyłącz komputer, wyłącz na noc klimatyzację/ogrzewanie). 	<ul style="list-style-type: none"> Aspekty stanowiące o specyfice „zielonego budynku” wyraźnie figurują w decyzjach i dokumentach planistycznych, dotyczących projektu i konstrukcji budynku. Podjęmowane w tym zakresie starania uwzględniają termoizolację cieplną budynku i jego pasywny charakter, drewno jest pozyskiwane w zrównoważony sposób, wysoce wydajne projekty oświetlenia, zadaszenia i bliskość tranzytu masowego. Istnieją rozwiązania, które pozwalają na bezobsługową optymalizację pewnych procesów (np. automatyczne ograniczanie ogrzewania/schładzania budynku na noc/na weekend, wyłączanie oświetlenia). 	<ul style="list-style-type: none"> Kierownictwo firmy oczekuje stosowania standardów „zielonego budownictwa” i certyfikacji LEED w przypadku wszystkich projektów budowlanych, poza sytuacjami niestandardowymi. Przyspieszane są mniejsze naprawy/wymiana lub renowacja w celu poprawy/podniesienia „zielonego” statusu budynku. Przynajmniej połowa budynków użytkowanych przez firmę lub należących do niej uznana została za „zielone budynki” w ramach certyfikacji LEED (certyfikat „zielone biuro”), budynki wyróżniają się pod tym względem na tle przeciętnych budynków w Polsce. Firma aktywnie promuje na zewnątrz i wewnątrz organizacji swoje zaangażowanie w „zielone budownictwo” z wykorzystaniem działań marketingowych i PR.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ADMINISTRACJA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Miejsce pracy</p> <p><i>wybory mające wpływ na integrację ludzi, miejsc i narzędzi w środowisku pracy; obejmuje obszary takie jak wykorzystanie powierzchni, elastyczność, dostęp do świeżego powietrza i naturalnego światła, możliwość świadczenia telepracy/pracy na odległość</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Niewłoczne zaspokajanie potrzeb przestrzeni góruje nad inicjatywami projektowymi, które uwzględniają koncepcje odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu, tj. zaspokojenie potrzeb komfortu pracownika, ergonomii miejsca pracy, warunków higieny pracy (oświetlenie, hałas, itp.). Projekt miejsca pracy nie jest postrzegany jako jeden z pierwszych elementów przyczyniających się do sukcesu biznesu. Istnieje silny nacisk na koszty – dąży się do minimalizacji powierzchni biurowej, przy jednoczesnym braku rozwiązań technicznych/technologicznych/organizacyjnych pozwalających na wykonywanie pracy „na odległość”. 	<ul style="list-style-type: none"> Inicjatywy projektowe – uwzględniające wymogi zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu – pojawiają się w przypadku nowych konstrukcji/rozwiązań organizacyjnych/wyposażenia. Nowe projekty zaczynają poprawiać elastyczność przestrzeni, w której świadczona jest praca i zwiększają dostęp do naturalnego światła i powietrza. Jedynie ograniczone zasoby i technologie dostępne są w firmie w celu wspierania środowiska pracy wirtualnej, niewielu jednak pracowników wykonuje znaczną część swojej pracy z dala od biura. 	<ul style="list-style-type: none"> Zasady zrównoważonego wzrostu i odpowiedzialnego biznesu w projektowaniu miejsca pracy są standardem w przypadku nowych konstrukcji i modernizacji. Nowe projekty minimalizują ogólne wymogi przestrzenne, a zwiększają kontrolę pracownika (np. meble możliwe do przemieszczenia). Personalizacja miejsca pracy, tj. dostosowanie go do własnych wymogów pracownika, obecność w nim elementów odnoszących się do życia prywatnego jest nie tylko akceptowana, ale mile widziana. Powołano i funkcjonuje struktura organizacyjno-procesowa przeznaczona do wspierania zespołów pracujących wirtualnie i pracowników „na odległość”. Istnieją dowody na formalne ustanowienie i funkcjonowanie programów „pracy na odległość” i są one promowane w tym w kontekście optymalizacji powierzchni biurowych, a wpływ rozwiązań wirtualnych jest analizowany pod kątem zapewniania optymalizacji kosztów oraz ze względu na oddziaływanie na otoczenie przyrodnicze (redukcja emisji CO2). 	<ul style="list-style-type: none"> Zarząd i kierownictwo formułuje w przyjętej przez firmę strategii cel bycia liderem (lub umieszcza stwierdzenie, że jest liderem) wśród firm z danej branży w zakresie odpowiedzialnego prowadzenia biznesu i zrównoważonego rozwoju. Zarząd uznaje odpowiedzialny biznes za jedną z kluczowych funkcji przedsiębiorstwa. Zarząd otwarcie komunikuje/promuje osiągnięcia i najlepsze praktyki.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ADMINISTRACJA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Zarządzanie odpadami i wykorzystanie materiałów</p> <p><i>stosunek i działania podejmowane w odniesieniu do odpadów biurowych, administracyjnych i technologicznych oraz materiałów nieprodukcyjnych</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Firma przestrzega lokalnych przepisów prawa w zakresie sposobu postępowania z odpadami. Spółka nie podejmuje zbyt wielu aktywnych działań w celu zredukowania ilości odpadów (poza krokami wynikającymi z lokalnie obowiązujących regulacji), a wymogi środowiskowe w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu nie są brane pod uwagę przy postanowieniach polityki zakupów i dostaw, a także zasad użytkowania. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Podejmowane są działania o podstawowym zakresie, gdy chodzi o redukcję odpadów, ponowne użycie oraz programy recyklingu (np. papier, plastik, aluminium i kartony). Istnieją dowody na zakup pewnych materiałów pochodzących z recyklingu, przyjaznych dla środowiska oraz produktów wydajnych energetycznie. Działania te nie mają istotnego wpływu na funkcjonowanie biznesu. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> Wdrożono kompleksowy program minimalizacji wolumenu odpadów obejmujący redukcję, ponowne wykorzystanie i recykling. Opracowano i są stosowane cele oraz miary osiągnięcia wyników w zakresie efektywnego zarządzania odpadami. Wymogi odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu są ważnym czynnikiem w ramach polityki zakupowej i zasad wykorzystania materiałów. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Wdrożono wiodące technologie oraz politykę służącą efektywnemu zarządzaniu odpadami i materiałami nieprodukcyjnymi. Obowiązują formalne cele redukcji odpadów oraz metody stałego oceniania i udoskonalania stosowanych rozwiązań. Proekologiczne podejście stało się jednym z fundamentów wizerunku firmy.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ADMINISTRACJA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Stożenie oddziaływania (footprint) lokalizacji</p> <p><i>znaczenie lokalizacji, w których prowadzona jest działalność lub wykonywane są operacje/ usługi</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poszczególne lokalizacje nie są usytuowane w sposób optymalny z punktu widzenia bieżących lub przyszłych potrzeb biznesowych (lokalizacje są oddalone od tras wykorzystywanych do tranzytu masowego lub opcji niskokosztowych dojazdów). • Zagadnienie liczby i rozmiaru lokalizacji nie jest zarządzane w firmie w sposób strategiczny. • Zakłady znajdują się w bezpośrednim sąsiedztwie terenów cennych przyrodniczo i mogą na nie oddziaływać bądź stanowić dla nich ryzyko. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wymogi odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu są aktywnie włączone w przyszłe planowanie lokalizacji. • W ograniczonym stopniu przykładają się wagę do ww. wymogów, w szczególności gdy chodzi o obecnie wykorzystywane lokalizacje. • Przywiązuje się pewną wagę do optymalizacji oddziaływania (footprint) w wymiarze globalnym. • W planowaniu lokalizacji bierze się pod uwagę sąsiedztwo i oddziaływanie na tereny cenne przyrodniczo (wychodząc ponad kwestie zgodności z miejscowym planem zagospodarowania terenu i decyzje środowiskowe związane z pozwoleniem na budowę). 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokonuje się strategicznych analiz całego portfela wykorzystywanych obiektów, podejmując decyzje o odstąpieniu od lokalizacji, które nie są krytyczne z punktu widzenia prowadzonej działalności. • Przeprowadzana jest analiza ryzyka związanych z poszczególnymi lokalizacjami, która uwzględnia m.in. ryzyko „ważnych wydarzeń pogodowych”. • Wpływ na bezpośrednie otoczenie przyrodnicze jest monitorowany, a stosowane rozwiązania pozwalają ograniczyć ryzyko środowiskowe. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zminimalizowana jest liczba strategicznie usytuowanych lokalizacji przeznaczonych do obsługi pracowników „na odległość”. • Przestrzeń fizyczna jest przedmiotem regularnie przeprowadzanych prognoz i analiz, a optymalizacja portfela lokalizacji stanowi element planowania strategicznego w firmie. • Planowanie odnoszące się do portfela obiektów obejmuje sporządzanie kosztorysu uwzględniającego cykl życia obiektu oraz model „powrotu do stanu pierwotnego”.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Polityka personalna</p> <p><i>polityka firmy dotycząca takich obszarów jak stosunki pracy, wynagrodzenia i świadczenia socjalne, warunki pracy i BHP, systemy motywacyjne, rozwój kompetencji i zarządzanie karierą, plany zatrudnienia i rekrutacja, różnorodność i polityka równych szans, mobilność pracowników, sprawozdawczość</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Polityka personalna jest postrzegana jako obowiązek nałożony prawem. Działa reprezentacja załogi (Związki Zawodowe/Rady Pracowników/ Europejskie Rady Zakładowe). Istnieją regulaminy wynagrodzenia, pracy, zakładowego funduszu świadczeń socjalnych i/lub zakładowy układ zbiorowy pracy. Regulaminy te są znane i ogólnie dostępne wszystkim pracownikom. Regulaminy zostały skonsultowane ze związkami zawodowymi. Funkcja kadrowa głównie sprowadza się do obsługi administracyjnej, zarządzania danymi pracowników i dostarczania niezbędnych informacji. 	<ul style="list-style-type: none"> Istniejąca polityka personalna powstała w porozumieniu z reprezentacją załogi i jest stale komunikowana pracownikom. Realizowany jest pakiet szkoleń przystosowujących nowo zatrudnionych pracowników do pracy. Personel komórki odpowiedzialnej za kadry jest dostępny dla wszystkich pracowników i udziela wyczerpujących wyjaśnień i wskazówek. Istnieją dodatkowe świadczenia socjalne i motywatory pozapłacowe, ale nie są one elementem rozwiązania systemowego. 	<ul style="list-style-type: none"> Polityka personalna jest regularnie konsultowana i komunikowana pracownikom, podobnie jak jej aktualizacje i zmiany. W ramach istniejącej polityki pracownicy mają dostęp do systemu szkoleń i podnoszenia kompetencji umożliwiających awans poziomy oraz pionowy. Działa proefektywnościowy system wynagrodzeń oraz system motywacyjny. Poziom realizacji przyjętej polityki jest wysoki. Rozwijane są i wdrażane formy partycypacji pracowniczej i komunikacji z pracownikami. Wdrożone zostały procedury antymobbingowe. 	<ul style="list-style-type: none"> Pracownicy postrzegani są jako źródło przewagi konkurencyjnej, a strategia zarządzania kadrami jest częścią strategii biznesowej firmy. Polityka obejmuje system szkoleń, system motywacji, ocen, przewiduje indywidualne ścieżki rozwoju zawodowego i osobistego pracowników, atrakcyjne wynagrodzenie, innowacyjne rozwiązania i narzędzia w sferze zarządzania personelem. Polityka personalna zachęca pracowników do działań odpowiadających wymogom zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Polityka przyjęta w firmie uznawana jest szeroko za wytyczną do naśladowania dla innych firm. W firmie odbywa się zaawansowany dialog społeczny, są rozwinięte formy komunikacji z pracownikami i dokonuje się regularnych pomiarów klimatu organizacyjnego.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Zobowiązania pracownicze <i>regulacje prawne i prawa człowieka dotyczące stosunków pracy; odnoszące się w dużej mierze do kwestii wynagrodzenia, świadczeń, organizacji i reprezentacji</i>	<ul style="list-style-type: none"> Firma działa zgodnie z przepisami prawa dotyczącymi pracy świadczonej w każdej lokalizacji. Relacje ze związkami zawodowymi i radami pracowników są konfrontacyjne. 	<ul style="list-style-type: none"> Przyjęto spójną politykę w zakresie praw dotyczących stosunku pracy, które wykraczają poza wymogi prawne. Podjęto udowodnione działania ukierunkowane na budowanie konstruktywnych relacji z pracownikami i ich reprezentacją. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizowane dobre praktyki w zakresie praw pracowniczych powodują, że firma postrzegana jest na rynku jako pożądaný pracodawca. Pracownicy mają poczucie, że są informowani o wszystkich istotnych sprawach firmy, w tym o strategii jej rozwoju i że ich głos w tej kwestii jest brany pod uwagę. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma osiąga wysokie standardy w zakresie zobowiązań pracowniczych, standardy te są wspierane przez kierownictwo. Firma należy na swoim rynku do czołówki firm postrzeganych jako atrakcyjni pracodawcy.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Bezpieczeństwo i ergonomia <i>polityka mająca na celu zapewnienia pracownikom miejsca pracy bezpiecznego, komfortowego i tak produktywnego, jak to możliwe</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kwestii poprawy bezpieczeństwa i ergonomii w miejscu pracy poświęca się minimalną uwagę. Inwestycje w bezpieczeństwo i ergonomię nie są regularne. Przestrzegane są lokalne wymogi prawne dotyczące bezpieczeństwa. 	<ul style="list-style-type: none"> Zagadnienia bezpieczeństwa i ergonomii brane są pod uwagę w procesie planowania nowych lokalizacji firmy. Podejmowane są pewne inwestycje w celu poprawy bezpieczeństwa i ergonomii w istniejących lokalizacjach. 	<ul style="list-style-type: none"> Przeprowadzane są stałe analizy w zakresie bezpieczeństwa i ergonomii, a wnioski z nich są uwzględniane w praktyce firmy. Prowadzone są znaczące inwestycje w celu poprawy bezpieczeństwa i ergonomii. Firma otrzymuje malejącą co roku liczbę reklamacji związanych z bezpieczeństwem i ergonomią. 	<ul style="list-style-type: none"> Każde stanowisko pracy przechodzi regularną ocenę bezpieczeństwa i ergonomii, a wnioski z tej ocena są niezwłocznie wdrażane. Wdrożony jest system zarządzania bezpieczeństwem i firma podejmuje regularne inwestycje w tym obszarze; osiągnęte wyniki są przedmiotem analizy. Wyniki osiągnęte w zakresie bezpieczeństwa i ergonomii są raportowane i ogłaszane publicznie.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Rekrutacja <i>pozyskiwanie, ocena i ustanawianie wzajemnie korzystnych relacji pracy z kandydatami na pracowników</i>	<ul style="list-style-type: none"> Działania rekrutacyjne są dyktowane przez bieżące potrzeby biznesowe. Za proces rekrutacji odpowiedzialni są głównie pracownicy działu zasobów ludzkich. 	<ul style="list-style-type: none"> Przyjęte cele w zakresie wzrostu firmy oraz jej plan strategiczny są brane pod uwagę przy planowaniu prowadzenia procesu rekrutacji. Pracownicy niezwiązani z działem zasobów ludzkich odgrywają pewną rolę w procesie rekrutacji. Współczynniki otrzymanych ofert i ich akceptacji są ściśle powiązane z miernikami/ współczynnikami funkcjonującymi w branży. 	<ul style="list-style-type: none"> Wielu pracowników zaangażowanych jest w działania rekrutacyjne prowadzone w poszczególnych obszarach. W firmie szeroko praktykowane są staże, a skala przypadków przejścia ze stażu na pełen etat jest wysoka. 	<ul style="list-style-type: none"> Rekrutacja jest postrzegana jako całoroczne działanie i krytyczny element strategii biznesowej. Kultura organizacyjna, podejście w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu stanowi ważny motyw dla kandydatów biorących udział w procesie rekrutacyjnym.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Różnorodność <i>aktywne podejście do niedyskryminacji w polityce personalnej ze względu na takie czynniki jak religia, rasa, etniczność, płeć, orientacja seksualna, niepełnosprawność, poziom socjoekonomiczny i osiągnięcia edukacyjne</i>	<ul style="list-style-type: none"> Zaangażowanie firmy w zapewnienie różnorodności w procesie rekrutacyjnym jest ograniczone. Monitorowane są jedynie całościowe podsumowania zagadnienia różnorodności. 	<ul style="list-style-type: none"> Budowanie kultury organizacyjnej w oparciu o różnorodność jest ważnym składnikiem procesu rekrutacji. Proces monitorowania różnorodności jest kompleksowy, a jego wyniki rozpowszechniane są w całej organizacji. Pracownikom oferowane są szkolenia dotyczące różnorodności. Menadżerowie w firmie są szkoleni w zakresie zarządzania różnorodnością. 	<ul style="list-style-type: none"> Zarząd i kadra kierownicza widocznie wspiera inicjatywy dotyczące różnorodności. Istnieją sieci i zasoby wsparcia dla grup mniejszościowych. Zarządzanie różnorodnością jest stałym elementem operacyjnym w działalności firmy – uzyskiwanie wartości dodanej. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma jest uznawana za lidera na swoim rynku w zakresie rozwijania zasobów ludzkich z uwzględnieniem wskazań w zakresie różnorodności. Najlepsze praktyki dotyczące różnorodności są regularnie identyfikowane w całej organizacji, informacja o nich jest komunikowana na zewnątrz organizacji, są one naśladowane przez inne firmy.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Kultura miejsca pracy <i>postawy i zachowania, które są charakterystyczne dla danego miejsca pracy</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kultura organizacyjna jest trudno identyfikowalna i rozpoznawalna. Kultura nie jest postrzegana jako element, który poprawia wyniki pracowników i firmy, a także mający wpływ na retencję pracowników w organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> Poświęcana jest pewna uwaga i angażowane są zasoby w celu ustanowienia i utrzymania kultury, która cechuje się pozytywnymi atrybutami. Kierownictwo zaangażowane jest w minimalnym stopniu w promowanie kultury jako przewagi konkurencyjnej. 	<ul style="list-style-type: none"> W firmie występuje łatwo dostrzegalna, unikalna i pozytywna kultura organizacyjna. Kierownictwo firmy planuje i wspiera inicjatywy związane z kulturą miejsca pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> Pozytywna kultura miejsca pracy postrzegana jest jako przewaga konkurencyjna w procesie rekrutacji Kierownictwo jest poważnie zaangażowane w ustanawianie i ciągłe wspieranie kultury. Specyficzna i pozytywna kultura miejsca pracy jest aktywnie komunikowana z wykorzystaniem marketingu i PR.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Ścieżka kariery <i>określanie i monitorowanie ścieżki, którą podąża pracownik, realizując swoje cele zawodowe; modyfikacja ścieżki kariery na różnych jej etapach</i>	<ul style="list-style-type: none"> Większość pracowników nie ma wyznaczonych ścieżek kariery. Istnieje niewiele zasad wspierających rotację pracowników lub dobrowolne zmiany miejsca pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> Osobom osiągającym dobre wyniki proponowane są ograniczone możliwości realizacji rozwijających zadań. Zmiany stanowisk lub lokalizacji wspierane są ze strony kierownictwa w ograniczonym stopniu, a sytuacje takie są w firmie w praktyce rzadkie. W firmie zdefiniowano różne możliwe ścieżki kariery. 	<ul style="list-style-type: none"> Kierownictwo jest zaangażowane w umożliwianie osobom osiągającym bardzo dobre wyniki rotacji na stanowiskach pracy lub poszerzanie zakresu powierzanych im zadań. Dyskusje na temat ścieżek kariery są włączone w proces ustalania celów i ocen pracowniczych. W firmie aktywny jest personel wspierający pracowników w zrozumieniu, która ścieżka kariery jest dla nich odpowiednia. W firmie akceptowane są zróżnicowane ścieżki kariery, a równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym jest promowana i wspierana. 	<ul style="list-style-type: none"> Ścieżki kariery są rozwijane w dół (staże/programy cienie) oraz w górę (odroczone emerytury) w celu maksymalizacji wartości dla firmy i pracowników. Różnorodność opcji ścieżek kariery wspiera proces rekrutacji. Ustalanie ścieżek kariery odgrywa istotną rolę w zwiększeniu retencji. Wsparcie dla równowagi pracy z życiem prywatnym jest łatwo dostrzegalne i stanowi wartość w procesie rekrutacji.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Szkolenia i rozwijanie umiejętności</p> <p><i>zorganizowane działania w celu umożliwienia pracownikom uczenia się poprzez instruowanie, obserwację lub praktykę w różnorodnych środowiskach</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Szkolenia są dostępne rzadko i dla wybranych pracowników. Szkolenia te skupiają się na umiejętnościach bezpośrednio związanych z powierzonym zakresem zadań. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Pracownicy mają dostęp do szkoleń nastawionych na umiejętności związane z szeroko rozumianym rozwojem. Dostępność szkoleń determinuje krótkoterminowa sytuacja finansowa firmy. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> Pracownicy mają wybór dostępnych szkoleń zewnętrznych oraz warsztatów wewnętrznych. Wykorzystywane są technologie w celu wspierania rozwoju i monitorowania planu szkoleń. Pracownicy mają dostęp do przydatnych szkoleń branżowych lub funkcjonalnych. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Opracowywane są ścieżki uczenia się dopasowane do indywidualnych potrzeb pracownika. Funkcjonują programy mentoringu. Programy szkoleniowe zdobywają zewnętrzne uznanie. Pracownicy są świadomi całości kształtu kwestii biznesowych i technologicznych związanych z funkcjonowaniem firmy, w tym ich aspektów związanych z odpowiedzialnym biznesem i zrównoważonym wzrostem.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przysły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Retencja pracowników <i>systematyczne działania podejmowane przez pracodawców w celu stworzenia środowiska, które zachęci pracowników do pozostania w miejscu zatrudnienia poprzez politykę i praktyki, które odpowiadają ich różnorodnym potrzebom</i>	<ul style="list-style-type: none"> Retencja pracowników jest kwestią, do której przykłada się wagę w minimalnym stopniu. Działania retencyjne są reakcją na zdarzenia zaistniałe. Istnieje niewiele namacalnych rezultatów reakcyjnych działań retencyjnych. 	<ul style="list-style-type: none"> Kierownictwo uznaje wagę retencji dla morale pracowników. Działania w celu poprawy morale i w zakresie retencji są podejmowane w miarę potrzeb. 	<ul style="list-style-type: none"> Poziom retencji i morale pracowników są regularnie mierzone i publikowane. Istnieje zobowiązanie do proaktywnego zarządzania retencją. Retencja osób osiągających dobre wyniki jest priorytetem i podejmowane są działania w celu poprawy retencji w przypadku nich. 	<ul style="list-style-type: none"> Rotacja pracowników jest na poziomie dużo niższym od średniej branżowej i geograficznej. Kierownictwo jest silnie zaangażowane w działania retencyjne.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Programy wspierania społeczności lokalnych</p> <p><i>umożliwienie pracownikom udziału w programach wspierania społeczności w otoczeniu firmy</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Firma nie interesuje się aktywnością pracowników w programach realizowanych na rzecz społeczności lokalnych. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma wie, którzy pracownicy są zaangażowani w realizację programów skierowanych do społeczności lokalnych. Firma podejmuje niekiedy programy na rzecz społeczności lokalnych z udziałem własnych pracowników. Lokalna społeczność ma neutralną opinię na temat firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> Pracownicy są zachęceni do aktywnego zaangażowania się w znaczące inicjatywy społeczne i firma tworzy im do tego warunki (m.in. poprzez wolontariat pracowniczy). Działania firmy skierowane do społeczności lokalnych i realizowane z udziałem jej pracowników znajdują uznanie organizacji lokalnych. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma jest postrzegana jako wiodący obywatel korporacyjny w swojej branży i na danym obszarze geograficznym. Społeczność postrzega firmę jako pozytywny podmiot, który generuje widoczne korzyści dla jej mieszkańców.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

STOSUNKI PRACY

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Globalne rozmieszczenie zasobów <i>rozmieszczenie pracowników w konkretnych lokalizacjach międzynarodowych i zadaniach</i>	<ul style="list-style-type: none"> Faktyczne globalne rozmieszczenie pracowników dokonuje się w sposób izolowany, na zasadzie „na ostatnią chwilę”. Pracownicy nie mają wglądu w potencjalne globalne potrzeby/możliwości co do miejsca świadczenia pracy (rozmieszczenia zasobów). Korzyści lub koszty globalnego rozmieszczenia są nieznane. 	<ul style="list-style-type: none"> Stosowane są systemy służące prognozowaniu globalnych potrzeb zasobów. Pracownicy posiadają jedynie w ograniczonym zakresie kontrolę nad miejscem, w którym świadczą/mogą świadczyć pracę. Monitorowane są mierniki w zakresie globalnego rozmieszczenia pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> Proces globalnego rozmieszczenia jest wydajny i sprawnie funkcjonujący. Zespoły działające w skali globalnej i takie podejście do rozmieszczenia pracowników są powszechne. Zadania o charakterze globalnym są pozytywnie postrzegane. Miary globalnego rozmieszczenia są monitorowane i publikowane. 	<ul style="list-style-type: none"> Zespoły globalne są priorytetem. Rozmieszczenie i przesiedlenie przebiega płynnie, a osoby podróżujące zachowują powiązania z pierwotnym biurem. Korzyści płynące z globalnego rozmieszczenia są policzalne i promowane na zewnątrz.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ŁAŃCUCH DOSTAW

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Strategia i planowanie łańcucha dostaw</p> <p><i>proces planowania, wdrażania i kontrolowania składników łańcucha dostaw nastawiony na wydajność, odpowiedzialny biznes i zrównoważony wzrost</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Zrozumienie praktyk odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju jest na podstawowym poziomie, przy braku lub niewielkim stopniu ich integracji w procesie planowania łańcucha dostaw czy formułowaniu strategii. Istnieją początki rozwoju szerokiej strategii w zakresie prośrodowiskowego i odpowiedzialnego organizacyjnie łańcucha dostaw. Niektórzy przedstawiciele wyższej kadry kierowniczej wspierają inicjatywy z zakresu „zielonego” i etycznego łańcucha dostaw, stanowią one jednak działania o niskim priorytecie dla firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> Najlepsze praktyki w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju zaczęły być adaptowane i wdrażane w procesie planowania łańcucha dostaw. Wpływy i ograniczenia środowiskowe oraz w zakresie kapitału ludzkiego są uwzględniane w procesie planowania produkcji, źródeł zaopatrzenia i dystrybucji. W umowach z wybranymi dostawcami są umieszczone klauzule etyczne i środowiskowe. 	<ul style="list-style-type: none"> Rozwój zrównoważonego łańcucha dostaw stanowi krytyczny i zintegrowany element procesu projektowania produktów. Aspekty społeczne i środowiskowe uwzględniane są jako jedno z kryteriów wyboru dostawców. Firma zastrzega sobie prawo do audytowania dostawcy pod kątem społecznym i wpływu na środowisko, audyty takie są cyklicznie realizowane, a ujawnienie złamania klauzul umownych w tym zakresie może prowadzić do zerwania współpracy. Firma prowadzi cykliczną ocenę jakości współpracy z dostawcą – przekazuje i przyjmuje informację zwrotną, wspólnie z dostawcą wdraża rozwiązania naprawcze. 	<ul style="list-style-type: none"> Zrównoważona strategia w zakresie łańcucha dostaw jest odpowiednio powiązana z szerszą korporacyjną misją, wizją i strategią w zakresie prowadzenia biznesu, w tym z systemem zachęt. Zrównoważony łańcuch dostaw jest wykorzystywany jako źródło przewagi konkurencyjnej, tj. jest elementem wartości produktu finalnego i podnosi jego wartość w oczach finalnego konsumenta (np. wykonane z surowców ekologicznych, nietestowane na zwierzętach, „fair trade”, itp.) Firma jest szeroko rozpoznawana jako innowator w zakresie wdrażania „zielonego” i etycznego łańcucha dostaw.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszyły stan (wprowadź 1-4) _____

ŁAŃCUCH DOSTAW

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Materiały bezpośrednio wykorzystywane w produkcji</p> <p><i>zastosowanie zasad odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju w procesie analizowania, wyboru i zarządzania źródłami materiałów bezpośrednio wykorzystywanych w produkcji</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Zostały ustanowione podstawowe – odpowiadające minimalnym wymogom prawnym – wymagania w stosunku do dostawców w zakresie środowiska oraz odpowiedzialności społecznej (nie są one jednak elementem kryteriów wyboru dostawców). Istnieje zrozumienie ryzyk powiązanych z dostawcami oraz decyzjami dotyczącymi zaopatrzenia w produkty, operacji i reputacji organizacji. Zapoczątkowano – w odniesieniu do dostawców – rozwijanie strategii środowiskowej oraz strategii dotyczącej odpowiedzialności społecznej. 	<ul style="list-style-type: none"> Cele i polityka środowiskowa uwzględniają obowiązki, które powinny być realizowane przez dostawców spółki. Specyfikacje materiałowe promują rozwiązania przyjazne środowisku. Ustanowiono zachęty z tytułu używania przez dostawców materiałów pochodzących z recyklingu oraz redukcję wagi i wolumenu wykorzystywanych materiałów. Zachęca się dostawców (formuluje się wymagania w stosunku nich), aby produkty były przez nich projektowane w taki sposób, by umożliwić zrównoważone zarządzanie procesem produkcyjnym i cyklem życia produktu. Dostawcy są oceniani z uwzględnieniem kryteriów z zakresu środowiska i zrównoważonego rozwoju. 	<ul style="list-style-type: none"> Zrównoważone praktyki produkcyjne są wymagane w przypadku kluczowych produktów i dostawców (np. ISO 14001). Raportowane i/lub nagradzane jest zajmowanie przez dostawcę czołowych pozycji w branży w obszarze środowiskowym czy odpowiedzialności społecznej. Stożek oddziaływania dostawcy na łańcuch dostaw i całościowa optymalizacja sieci są monitorowane. Decyzja o wyborze dostawcy jako źródła zaopatrzenia jest oparta każdorazowo na praktykach uwzględniających wymogi zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. 	<ul style="list-style-type: none"> Stosowanie praktyk z zakresu zrównoważonej produkcji jest obowiązkowe w przypadku wszystkich produktów i dostawców. Praktyki z zakresu „zielonego zaopatrzenia” są wykorzystywane w charakterze przewagi konkurencyjnej do tego, aby zachęcić klientów i dostawców do współpracy. W ramach bieżącej współpracy z dostawcami, dla odniesienia wzajemnych korzyści, zachęca się ich do stosowania praktyk biznesowych z zakresu zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Oddziaływanie związane z pozyskiwaniem zaopatrzenia jest optymalizowane w oparciu o łączny koszt, włączając w to oddziaływanie środowiskowe oraz czynniki z zakresu zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ŁAŃCUCH DOSTAW

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Materiały pośrednio wykorzystywane w produkcji</p> <p><i>zastosowanie zasad odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju w procesie analizy, wyboru i zarządzania źródłami materiałów pośrednio wykorzystywanych w produkcji oraz ich wykorzystaniem w procesie produkcyjnym</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Spółka dysponuje podstawową wiedzą – w zakresie wymaganym przepisami prawa – dotyczącą kryteriów z obszaru środowiskowego oraz odpowiedzialności społecznej, wykorzystywaną w procesie nadzoru nad dostawcami. Zapoczątkowano – w odniesieniu do dostawców – rozwijanie strategii środowiskowej oraz strategii dotyczącej odpowiedzialności społecznej. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Dostawcy są oceniani w oparciu o kryteria z zakresu odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Cele i polityki środowiskowe są uwzględniane przy formułowaniu obowiązków nakładanych na dostawców. Wpływ środowiskowy oraz zrównoważony rozwój są uwzględniane w procesie formułowania i realizacji strategii zaopatrzenia. Decyzje dotyczące poziomu usług (podróże, usuwanie odpadów etc.) zaprojektowane są tak, aby pozytywnie wpływać na całociowy poziom oddziaływania środowiskowego. Decyzje odnośnie zakupu produktów (papier, toner etc.) ukierunkowane są na poprawę poziomu oddziaływania środowiskowego. Wymagania odnośnie produktów zaliczanych do kategorii pośrednich są bardzo dynamicznie zarządzane. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> W odniesieniu do kluczowych dostawców wymaga się, aby procesy produkcyjne miały w ich przypadku charakter zrównoważony, co ma znaczenie z punktu widzenia kwalifikowania ich jako źródeł zaopatrzenia. Komunikacja elektroniczna zastępuje komunikację papierową w relacjach z dostawcami. Programy recyklingu tonerów i papieru są przyjęte w relacjach z dostawcami. Część procesów dotyczących relacji z dostawcami oraz tych, które towarzyszą procesom głównym została przededefiniowana na platformę elektroniczną (np. e-procurement, elektroniczne procesy akceptacyjne dla części dokumentów, takich jak faktury, wnioski szkoleniowe, wnioski urlopowe). 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Ustanowiono partnerstwa z dostawcami w celu wpływu na podniesienie efektów działań podejmowanych w zakresie kwestii środowiskowych i szerzej w zakresie odpowiedzialności społecznej. Wszystkich dostawców zachęca się do podniesienia na wyższy poziom stosowanych przez nich „zielonych” praktyk oraz polityk/rozwiązań procesowych przyjmowanych przez nich w tym zakresie. Oddziaływania związane z procesem pozyskiwania zaopatrzenia są zoptymalizowane dzięki wzięciu pod uwagę łącznego kosztu, związanego z posiadaniem źródeł zaopatrzenia, uwzględniającego oddziaływanie środowiskowe oraz czynniki zrównoważonego rozwoju.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ŁAŃCUCH DOSTAW

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Proces produkcji</p> <p><i>stosowanie zrównoważonego podejścia do procesu produkcyjnego przy przejściu produktu do stanu finalnego, który pozwala spełnić oczekiwania klientów</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Istnieje zrozumienie na podstawowym poziomie dla zasad i praktyk odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju, przy braku lub niewielkim poziomie ich zintegrowania z procesem produkcyjnym i procesem planowania produkcji. Zasady odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju zostały wdrożone jedynie po to, by spełnić minimalne wymagania wynikające z przepisów prawa. 	<ul style="list-style-type: none"> Zrównoważony proces produkcyjny został wdrożony, aby spełnić wymagania wynikające z ISO 1400. Wdrożono procesy wynikające z ISO 18001 zapewniające stabilną politykę BHP. Prowadzone są pewne działania w zakresie promowania wśród pracowników oszczędnego, uwzględniającego kwestie środowiskowe i zrównoważonego procesu produkcyjnego. Rozwój planów produkcyjnych i przyjętej w tym zakresie polityki ukierunkowany jest na to, by proces ten był bardziej zrównoważony/ odpowiedzialny/zielony. 	<ul style="list-style-type: none"> Wszystkie nowe zakłady/lokalizacje produkcyjne zostały/są projektowane w sposób, który służy minimalizowaniu oddziaływania na środowisko. Wykorzystanie energii jest ściśle monitorowane, a odnawialne źródła energii są wykorzystywane w większości procesów produkcyjnych z ograniczoną liczbą wyjątków. Prowadzone są szerokie i ciągłe rozbudowywane działania promujące wśród pracowników oszczędny – uwzględniający kwestie środowiskowe i zrównoważonego rozwoju – proces produkcyjny. Wdrożona polityka personalna pozwala pracownikom równoważyć życie prywatne z zawodowym. Pracownicy mają zapewnione nie tylko bezpieczne i higieniczne miejsce pracy, ale gwarantuje się im rzetelną ocenę wyników i rozwój. Wybrany pracownik (np. młodym matkom) oferowane są szczególne, elastyczne warunki zatrudnienia. 	<ul style="list-style-type: none"> Zaprojektowane i wdrożone procesy operacyjne wychodzą znacznie ponad wymagania regulacyjne i są często weryfikowane i aktualizowane. Potrzeby energetyczne związane z procesem produkcyjnym są w pełni realizowane z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii. Pracownicy są bezpośrednio zaangażowani w inicjatywę w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju – większość nowych rozwiązań idzie „od dołu”. W firmie mamy do czynienia z długookresową historią działań zmierzających do spełniania i przekraczania uczciwych standardów pracy we wszystkich lokalizacjach geograficznych, bez względu na obowiązujące lokalnie przepisy prawa. Troska o pracowników i ich rozwój, wykraczająca poza wymagania prawne, przyciąga do firmy najlepszych pracowników (pracodawca z wyboru).

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ŁAŃCUCH DOSTAW

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Dostawy – proces magazynowania</p> <p><i>wykorzystanie praktyk odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju w procesie przechowywania materiałów nieprzetworzonych, produkcji w toku i zapasów produktów gotowych</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Miejsca magazynowania są przestarzałe z punktu widzenia oddziaływania na środowisko i wykorzystania energii. Emisje są zgodne z dopuszczalnym poziomem, nie są jednak w pełni przestrzegane i odnotowywane/inwentaryzowane. Istnieje zgodność w zakresie dopuszczalnego poziomu hałasu, brakuje jednak działań lub są one nieznaczne w zakresie jego redukcji do poziomu większego niż wynikający ze standardów BHP. Zachowana jest zgodność ze standardami w zakresie BHP. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Ustanowiono programy służące zminimalizowaniu poziomu odpadów oraz poprawie przebiegu pracy w ramach procesu magazynowania. W pomieszczeniach magazynowych stosuje się oświetlenie wykorzystujące niewielką ilość energii oraz urządzenia służące do ogrzewania, wentylacji i klimatyzowania pomieszczeń zainstalowane w celu oszczędzania energii. Spółka stosuje rozwiązania przewyższające standardy w zakresie BHP dotyczące bezpieczeństwa pracowników. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> Przeprowadzono kompleksowe przeprojektowanie pomieszczeń, służących do magazynowania, aby zoptymalizować przestrzeń i zredukować konsumpcję energii. Sam produkt i sposób jego zapakowania pozwala optymalizować potrzebną przestrzeń magazynową i późniejszy transport. Oddziaływanie środowiskowe oraz konsumpcja zasobów zostały zminimalizowane poprzez najlepsze wykorzystanie przestrzeni magazynowej i zastępowanie produktów nierentownych (niezgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju) innymi. Bezpieczeństwo pracowników jest kwestią fundamentalną i prowadzi do podejścia „zero tolerancji” dla zbyt dużego hałasu, emisji i zanieczyszczeń. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Ustanowiono partnerstwa z klientami, procesami poszukiwawczymi i wydobywczymi oraz firmami logistycznymi w celu zwiększenia przepływu dóbr przez procesy produkcyjne przy jednoczesnej minimalizacji ilości odpadów. Sposób magazynowania i pakowania pozwala na obniżenie kosztów składowania. Aby ograniczyć konsumpcję energii w związku z przetwarzaniem dóbr w ramach magazynów, regularnie wprowadzane są nowe technologie. Nowe pomieszczenia magazynowe zbudowano zgodnie z „zielonymi” standardami, aby zminimalizować koszty energii i zwiększyć bezpieczeństwo.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

ŁAŃCUCH DOSTAW

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Dostawy – transport</p> <p><i>transport wyprodukowanych produktów do miejsca ich wykorzystania</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> W spółce występuje świadomość wpływu decyzji związanych z transportem na środowisko. Inicjatywy z zakresu odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju nie zostały wdrożone lub znajdują się dopiero w początkowej fazie planowania, w związku z czym nie ma możliwości zarządzania skalą oddziaływania – brakuje precyzyjnych i wskazujących na stan początkowy wskaźników emisji. 	<ul style="list-style-type: none"> Spółka wdrożyła pewne rozwiązania służące optymalizacji w zakresie stopnia wydajności transportu. Poprawiono sposób wykorzystania różnych środków transportu (kolej, transport drogowy i lotniczy). Zarządzanie mocami produkcyjnymi uwzględniane jest jako kryterium w procesie zarządzania dystrybucją. 	<ul style="list-style-type: none"> Osiągnięto znaczącą redukcję skali oddziaływania środowiskowego poprzez przeprojektowanie systemu transportowego. System pakowania i transportu zaprojektowany został jednocześnie w celu zoptymalizowania przepływu dóbr oraz zminimalizowania przestrzeni i zużycia energii. Rozwinięto innowacyjne rozwiązania w zakresie wysyłki, aby zmaksymalizować zdolności załadunkowe. Dla prawie wszystkich produktów wykorzystywane są pojemniki wielokrotnego użycia. 	<ul style="list-style-type: none"> Spółka zajmuje uznaną w branży pozycję w zakresie skuteczności redukcji wpływu środowiskowego związanego z przyjętymi strategiami transportowymi. Spółka zdecydowała o przemieszczeniu lub połączeniu magazynów w celu zredukowania oddziaływania całej sieci. Zagadnienia związane z emisjami brane są pod uwagę w procesie wyboru dostawców usług transportowych. Dotychczasową flotę pojazdów zastąpiono „zielonymi” pojazdami. Ustanowiono partnerstwa transportowe, aby zmaksymalizować zdolności załadunkowe i zminimalizować ilość powstających odpadów.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

PRODUKTY I USŁUGI

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Projektowanie produktów i usług</p> <p><i>projektowanie produktów/usług przy uwzględnieniu perspektywy „od kołyski do kołyski”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produkty/usługi nie są projektowane w sposób zakładający minimalizowanie wolumenu niezbędnych materiałów/elementów składowych. • Proces projektowania produktów/usług nie uwzględnia potrzeby minimalizacji przyszłych zakupów materiałów przez konsumenta w celu zastąpienia produktu/usługi. • Zwraca się niewielką uwagę na minimalizację wolumenu materiałów wykorzystywanych do opakowania produktów. • Proces projektowania produktu/usługi w niewielkim stopniu uwzględnia kwestie recyklingu i nie ułatwia późniejszego zagospodarowania pozostałości produktu/usługi. • Proces projektowania zapewnia spełnienie wymogów prawnych dotyczących bezpieczeństwa produktu/usługi (włączając skład surowcowy produktu) dla użytkowników. 	<ul style="list-style-type: none"> • Świadomość środowiskowego oddziaływania produktów/usług wpłynęła na zmiany w procesie i sposobie ich projektowania/zaprojektowania. • Wprowadzono zmiany na etapie planowania, modyfikujące sposób, w jaki elementy składowe są wykonywane i wykorzystywane w procesie powstawania produktów/usług w celu redukcji całkowitego wpływu środowiskowego (wytworzenie produktu, użytkowanie produktu, recykling produktu). • Produkty są zaprojektowane z uwzględnieniem rozwiązania zakładającego wysoki stopień recyklingu w odniesieniu do produktów gotowych oraz ich elementów składowych, w tym opakowania. • Podejmowane są działania ukierunkowane na zmniejszenie masy opakowania produktu. • Proces projektowania produktów uwzględnia rozwiązania pozwalające na wyjście ponad minimalne wymogi w zakresie bezpieczeństwa klientów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesy projektowania produktów/usług uwzględniają dokonywanie kompleksowego pomiaru wpływu środowiskowego ich elementów składowych (np. wykorzystanie surowców, transport, energia potrzebna do produkcji/dostaw, ewolucja infrastruktury technologicznej etc.). • Sposób zaprojektowania produktu służy redukcji konsumpcji zasobów, energii oraz ilości wytwarzanych odpadów w okresie życia produktów (wytworzenie, użytkowanie, recykling). • Założenia zrównoważonego rozwoju są istotnym czynnikiem w procesie wprowadzania innowacji produktowych/usług. • Wiele stosowanych produktów zaprojektowanych jest z perspektywą „od kołyski do kołyski” poprzez zapewnienie rozwiązania, zgodnie z którym produkty mogą w całości i łatwo zostać poddane recyklingowi. • Proces projektowania produktów/usług przebiega z uwzględnieniem bezpieczeństwa i interesów wąskich grup społecznych (np. dzieci, osób niewidomych, starszych). 	<ul style="list-style-type: none"> • Firma współpracuje z dostawcami, aby zidentyfikować i rozwijać innowacyjne elementy składowe na potrzeby wytworzenia produktów/usług, które w następnej kolejności oddziałują na środowisko w zredukowanym zakresie. • Wszystkie wykorzystywane produkty zostały zaprojektowane z perspektywą „od kołyski do kołyski”. • Wysiłki dotyczące perspektywy „od kołyski do kołyski” skoncentrowane są na recyklingu elementów składowych oraz samych produktów w technicznym i naturalnym cyklu ich życia. • Z rozwiązań służących bezpieczeństwu odbiorców produktów/usług uwzględnionych w procesie projektowania uczyniono element przewagi konkurencyjnej (np. niestandardowe certyfikaty).

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

PRODUKTY I USŁUGI

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Oddziaływanie produktów/usług na etapie ich konsumpcji</p> <p><i>wpływ produktów/usług na środowisko w związku z ich wykorzystaniem/konsumpcją</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produkty/usługi nie są projektowane z uwzględnieniem potrzeby minimalizowania poziomu zużycia energii oraz poziomu zanieczyszczeń powstających w trakcie procesu konsumpcji produktów/usług. • Ustanowione rozwiązania w zakresie poziomu wpływu wykorzystania/konsumpcji produktu/usługi na środowisko stanowią wypełnienie minimalnych wymogów przyjętych w tym zakresie przepisami prawa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkty/usługi projektowane są w sposób ograniczający poziom zużycia energii, wykorzystania mocy technologicznych oraz oddziaływania innych wymaganych na etapie ich konsumpcji wkładów. • Użytkownikowi dostarcza się instrukcji/zaleceń dotyczących maksymalizowania wydajności produktów/usług oraz redukcji ich negatywnego oddziaływania na środowisko. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie produktu/usługi na środowisko na etapie konsumpcji jest regularnie mierzone i raportowane. • Produkty/usługi projektowane są z wykorzystaniem sensorów, nanotechnologii i innych rozwiązań technologicznych w celu zminimalizowania konsumpcji energii, ilości wytwarzanych odpadów i zanieczyszczeń. • Dostępne są wyniki badań aspektów środowiskowych związanych z konsumpcją produktów/usług. • Szeroko rozwinięte są rozwiązania wspierające i edukacyjne skierowane do użytkowników w celu wspierania wykorzystania technologii wydajnych energetycznie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firma jest innowacyjna i przewodzi rynkowi w zakresie nanotechnologii i/lub innych technologii służących redukcji konsumpcji energii i poziomu zanieczyszczeń przez nowe i obecnie wykorzystywane produkty. • Podjęte działania przyczyniły się do redukcji oddziaływania środowiskowego konsumpcji produktów o przynajmniej 50%.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

PRODUKTY I USŁUGI

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Ograniczanie poziomu odpadów/zanieczyszczeń</p> <p><i>ograniczanie skali odpadów/zanieczyszczeń powstających w procesie produkcji/dostarczenia produktów lub usług; uwzględnianie poziomu łącznej konsumpcji paliw</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Stosowane przez firmę praktyki w zakresie postępowania z odpadami i zanieczyszczeniami stanowią wypełnienie minimalnych kryteriów wynikających z obowiązujących przepisów (stosowne pozwolenia, umowy i dokumenty potwierdzające zgodność). Ewentualnie odnotowywana poprawa w zakresie gospodarki odpadami i zanieczyszczeniami ma zwykle charakter reaktywny. Firma nie jest zaangażowana w proaktywne wysiłki zmierzające do zredukowania wolumenu odpadów i zanieczyszczeń ponad wymagany prawem poziom. 	<ul style="list-style-type: none"> W firmie realizowane są przeglądy/audyty w celu zapewnienia zgodności z obowiązującymi standardami w zakresie gospodarki odpadami i redukcji odpadów/zanieczyszczeń. Firma wykorzystuje nowe technologie i rozwiązania procesowe służące zwiększeniu poziomu redukcji odpadów i zanieczyszczeń. Standardowe wysiłki w zakresie redukcji paliw, takie jak ulepszenie floty pojazdów poprzez wykorzystywanie modeli pojazdów bardziej wydajnych, gdy chodzi o zużycie paliwa, przechodzenie na transport produkujący w mniejszym stopniu dwutlenek węgla (np. z transportu lotniczego i samochodowego na kolejowy). 	<ul style="list-style-type: none"> Firma przyjęła mierzalne cele dotyczące redukcji wolumenu odpadów/poziomu zanieczyszczeń. W odniesieniu do wybranych typów odpadów regularnie odnotowywane są i raportowane ich poziomy, co stanowi wyjście ponad standard wymagany prawem. Pracownikom, uczestniczącym w działaniach zmierzających do minimalizowania poziomu odpadów, zanieczyszczeń i ogólnej konsumpcji paliw, proponowane są zachęty i nagrody. Ograniczanie wolumenu odpadów oraz obniżanie poziomu/składu zanieczyszczeń jest przedmiotem szczególnej uwagi działu R&D. 	<ul style="list-style-type: none"> Wszystkie typy odpadów i zanieczyszczeń są regularnie odnotowywane i raportowane. Ustanowione zostały ambitne cele w zakresie redukcji przy jednoczesnym precyzyjnym określeniu ich właścicieli i przypisanej im odpowiedzialności. Firma na bieżąco nie tylko monitoruje zmiany regulacyjne w zakresie ograniczania poziomu odpadów/zanieczyszczeń i przygotowuje scenariusze planistyczne w celu określenia przygotowania się na spełnienie przyszłych wymagań zgodnościowych, ale bierze czynny udział w tworzeniu nowych regulacji. Podjęte działania służące ograniczeniu doprowadziły do większej niż 50% łącznej redukcji poziomu odpadów/zanieczyszczeń. Przedefiniowany został proces produkcyjny lub produkt w sposób, który wyeliminował lub znacznie zredukował powstawanie danej kategorii odpadu/zanieczyszczenia.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

PRODUKTY I USŁUGI

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Zarządzanie emisją dwutlenku węgla</p> <p><i>świadomość obecnego poziomu emisji CO₂ oraz aktywne zarządzanie/redukowanie emisji bezpośrednio w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, których działalność wiąże się z istotną emisją CO₂ (lub ekwiwalentów)</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Firma pozostaje w zgodności z obowiązującymi wymogami prawnymi w zakresie dwutlenku węgla. Firma nie zarządza aktywnie emisją CO₂, w tym również w zakresie stosowania odpowiednich rozwiązań technologicznych. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Firma określiła wyjściowy poziom emisji CO₂ lub jego ekwiwalent. Podejmowane są wysiłki w zakresie zarządzania popytem, aby doprowadzić do zmniejszenia zapotrzebowania na energię oraz do redukcji poziomu emisji. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> Wypracowano i realizuje się w sposób koordynowany strategię służące zarządzaniu emisją CO₂. W ograniczonym stopniu wykorzystuje się wzajemne rozliczenia dotyczące CO₂, takie jak handel emisjami, projekty służące rozliczeniom i inwestycje strategiczne. Wykorzystanie technologii służących zarządzaniu energetycznym i pomiarom emisji odbywa się w ograniczonym stopniu. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Firma spełnia międzynarodowe wymogi regulacyjne w zakresie poziomu CO₂ oraz założone cele dotyczące redukcji emisji. Firma wdrożyła i stosuje efektywne procesy w zakresie zarządzania emisją CO₂. Identyfikuje się i rozwija innowacyjne rozwiązania/najlepsze praktyki w zakresie zarządzania CO₂. Pomiary emisji CO₂ i technologie służące zarządzaniu energetycznemu zostały wbudowane w rozwiązania funkcjonujące w firmie. Firma dąży do bycia neutralną w zakresie emisji CO₂.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

PRODUKTY I USŁUGI

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Cykl życia produktów/ wykorzystanie surowców</p> <p><i>zastępowanie lub minimalizowanie zużycia surowców wykorzystywanych w procesie produkcji</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Wykorzystanie surowców i ich zastępowalność nie jest jednym z kluczowych, poddawanych analizie zagadnień związanych z funkcjonowaniem firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> Produkty są projektowane w sposób, który w trakcie ich życia, przyczynia się do minimalizowania konsumpcji netto surowców lub ograniczania/wyeliminowania surowców szkodliwych. Prowadzone są badania dotyczące różnych opcji (rozliczeń) w celu obniżenia poziomu konsumpcji surowców oraz rekompensowania ich zużycia (np. zalesianie, kredyty służące potrącaniu zużycia CO₂). Wykonywane są podstawowe analizy dotyczące potencjału inwestycji w zastępowaniu zasobów. 	<ul style="list-style-type: none"> Wykorzystanie surowców do opracowania i dostarczenia produktów zostało całkowicie przeprojektowane i jest okresowo analizowane. Firma edukuje użytkowników produktów i zachęca ich do stosowania metod ponownego wykorzystania i recyklingu. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma wdrożyła rozwiązanie, zgodnie z którym aktywnie dokumentuje proces odzyskiwania produktów na końcu cyklu ich życia w celu ponownego ich wykorzystania i recyklingu

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

PRODUKTY I USŁUGI

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
<p>Wpływ na otoczenie i użytkowników</p> <p><i>wkład produktów/usług w stan zdrowia oraz zadowolenia z życia w przypadku poszczególnych osób i całego społeczeństwa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Działania służące redukcji negatywnego wpływu produktu/usługi znajdują się na podstawowym – wymaganym przepisami prawa – poziomie. Ryzyka społeczne wynikające z faktu korzystania z produktów/usług są bagatelizowane (ryzyko uzależnienia, nieświadomego i nieracjonalnego wykorzystania/konsumpcji etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Wpływ produktów i usług na zdrowie konsumentów i społeczeństwa w większości przypadków jest neutralny. Aspekty związane z ryzykami społecznymi brane są pod uwagę i firma stara się uprzedzić o nich klienta (np. umieszczenie nieobligatoryjnej informacji na opakowaniu lub w instrukcji). Spółka alokuje pewne zasoby oraz inwestuje w badania i rozwój produktów/usług, które stanowią opcje o mniej negatywnym wpływie na zdrowie społeczeństwa/konsumentów. Podejmowane są pojedyncze działania z obszaru zaangażowania społecznego, które ograniczają ryzyka związane z negatywnym oddziaływaniem produktów/usług spółki na zdrowie konsumentów i społeczeństwa. 	<ul style="list-style-type: none"> Nowe, oferowane przez spółkę linie produktów/usług, są zdrowsze dla konsumentów i społeczeństwa aniżeli te, które w poprzednich latach znajdowały się w jej ofercie. Produkty/usługi projektowane są w oparciu o założenia i procedury służące możliwie jak największemu ograniczeniu ryzyk społecznych, wynikających z ich nieracjonalnego wykorzystywania, firma natomiast angażuje się społecznie, aby ograniczać tego typu zachowania (racjonalna i odpowiedzialna konsumpcja). Poszczególne grupy osób zagrożonych wykluczeniem zaczynają być traktowane jako segmenty niszowe, przez co stanowią podstawę dla dywersyfikacji oferty, uwzględniono przy tym ryzyko negatywnego oddziaływania produktów/usług na społeczeństwo/konsumentów. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma postrzegana jest jako lider i innowator w oferowaniu zdrowych i bezpiecznych produktów/usług. Szczególna troska i staranność przykładana do ograniczania ryzyk społecznych zaczyna stanowić element wyróżniającej rynkową ofertę firmy. Firma promuje zdrowe/bezpieczne aspekty produktów lub usług, a „zdrowy” wizerunek służy budowaniu jej przewagi konkurencyjnej. Firma jest liderem w tworzeniu niszowych ofert, zaspokajających potrzeby osób z grup marginalizowanych i zagrożonych wykluczeniem (np. niepełnosprawnych, osób starszych, zamieszkałych na wsi etc.).

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

PRODUKTY I USŁUGI

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Redukcja papieru <i>minimalizowanie pomocniczej dokumentacji papierowej powiązanej z procesem produkcji i dostawy produktów/ usług</i>	<ul style="list-style-type: none"> Brak odnotowywanych efektów, które można byłoby wykorzystać do analizy wykorzystania papieru i redukcji dokumentacji papierowej powiązanej z dostarczeniem produktów/usług. Pewne papierowe wcześniej formularze, podręczniki czy dokumentacja obecnie oferowane są w wersji elektronicznej. 	<ul style="list-style-type: none"> Szeroko rozpowszechniona jest świadomość odnośnie wagi redukcji konsumpcji papieru. Kierownictwo firmy zachęca pracowników do redukcji w zakresie wykorzystania papieru. Wiele papierowych wcześniej formularzy/podręczników czy dokumentów oferowanych jest obecnie w wersji elektronicznej. Konsumpcja papieru jest regularnie odnotowywana i raportowana. 	<ul style="list-style-type: none"> Obecnie odnotowuje się efekty, które w przyszłości zredukują zapotrzebowanie na papier i konsumpcję papieru. Zrealizowano spadek na poziomie 50–75% w zakresie ogólnej konsumpcji papieru. Papier poddany recyklingowi jest wykorzystywany, a drukowanie dwustronne stanowi normę. 	<ul style="list-style-type: none"> Zrealizowano większy niż 75% spadek w zakresie ogólnej konsumpcji papieru. Funkcjonują polityki/rozwiązania procesowe ukierunkowane na ciągłe wprowadzanie udoskonaleń/poprawę w zakresie poziomu zużycia papieru.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

TECHNOLOGIA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Telekomunikacja <i>jak pracownicy wykorzystują nowe technologie w komunikacji służbowej</i>	<ul style="list-style-type: none"> Funkcjonują lub są planowane zróżnicowane rozwiązania w zakresie możliwości organizowania telekonferencji. Relacje z kontrahentami są ustanawiane lub są w fazie wstępnej. Funkcjonuje ograniczona wiedza w zakresie środków majątku służących telekomunikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> Wdrożono technologie telekomunikacyjne oparte na protokole IP, a konsolidacja jest planowana lub została rozpoczęta. Pracownicy są świadomi korzyści i możliwości związanych z organizacją wideokonferencji. Dedykowane urządzenia telekomunikacyjne są wymieniane. 	<ul style="list-style-type: none"> Wykorzystanie rozwiązań wideo jest maksymalizowane. Wideokonferencje są często wykorzystywane. Podstawowe technologie głosowe zaczynają znikać spośród urządzeń wykorzystywanych na stanowisku pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> Podstawowe wyposażenie pracowników do realizowania komunikacyjnych celów biznesowych jest zadowalające. Poprzez organizowanie wideokonferencji ograniczane są podróże. Konwergencja technologii dostarcza jednolitego podejścia w zakresie komunikacji (jak np. laptopy umożliwiające przekazywanie wiadomości głosowych).

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

TECHNOLOGIA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Aplikacje <i>jak rozwijane jest nowoczesne oprogramowanie i jak jest wykorzystywane, aby wpływać na procesy biznesowe, technologie i standardy</i>	<ul style="list-style-type: none"> Organizacja ma ograniczoną wiedzę na temat zapasów rozwiązań aplikacyjnych, które są w jej posiadaniu. Przy rozwijaniu aplikacji organizacji brakuje świadomości (lub występuje ona w ograniczonym zakresie) na temat potencjalnych, „zielonych” rozwiązań w tym zakresie. W niewielkim stopniu (lub w ogóle) konsoliduje się wykorzystywane aplikacje. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacja posiada zapasy aplikacji przy zredukowaniu zbędnych funkcji/rozwiązań. Standardy w zakresie „zielonych” technologii zostały wdrożone dla platform aplikacyjnych. Podejmuje się pewne starania mające na celu konsolidację aplikacji. Rozwijając aplikacje, organizacja zaczyna odnosić korzyści wynikające z nowych technologii. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplikacje i powiązane z nimi platformy są wykorzystywane wspólnie przez wszystkie jednostki biznesowe. W cyklu życia i rozwoju oprogramowania na bieżąco wykorzystuje się nowe technologie (np. rzeczywistość wirtualna, technologie oparte na paradygmacie SOA oraz inne elastyczne czy pozwalające na wspólne korzystanie z technologii). W ramach całej organizacji przestrzegane są standardy w zakresie „zielonych” technologii. 	<ul style="list-style-type: none"> Wszystkie aplikacje odpowiedzialnie wykorzystują nowe koncepcje technologiczne. Technologie oparte na paradygmacie SOA oraz inne dzielone i wielorakiego wykorzystania architektury są szeroko wykorzystywane. Oprogramowanie biznesowe jest w pełni wykorzystywane w całej organizacji w celu maksymalizacji wykorzystania jego możliwości.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

TECHNOLOGIA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Wydajność bazy danych</p> <p><i>jak funkcjonuje baza danych i związana z nią infrastruktura, włączając w to serwery, urządzenia sieciowe oraz systemy ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> Wielkość i kształt infrastruktury bazy danych jest warunkowana <i>ad hoc</i> i ukie- runkowana na spełnienie bieżących potrzeb. Brakuje jest precyzyjnych decyzji odnośnie „zielonych” rozwiązań w zakresie IT. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Redukcja kosztów, przestrzeń zajmowana przez bazę danych, reklamacje i inne cele biznesowe stanowią czynniki stojące za „zielonymi” inicjatywami w tym zakresie. Wszystkie „zielone” projekty muszą pokazywać spójność z kluczowymi czynnikami biznesowymi. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> „Zielony” wpływ jest analizowany i odnotowywany podobnie jak w przypadku innych celów biznesowych w ramach baz danych. Pewne „zielone” miary odnoszące się do energii, ogrzewania i wentylacji zostały zidentyfikowane i są monitorowane. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Każda tworzona baza danych i wszystkie inicjatywy muszą przejść przez rygorystyczny proces „zielonej” oceny przed ich zaakceptowaniem. Został ustanowiony precyzyjny i dobrze udokumentowany proces postępowania z wyjątkami. „Zielone” mierniki są aktywnie odnotowywane w zestawieniu z celami biznesowymi.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

TECHNOLOGIA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Wykorzystanie komputerów przez pracowników</p> <p><i>typ i wykorzystanie standardów i polityk, które wpływają na wykorzystanie osobistego sprzętu biurowego, np. drukarki, stacje robocze etc.</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brakuje lub tylko w niewielkim stopniu rozważa się „zielony” wpływ urządzeń wykorzystywanych przez użytkowników końcowych. • Brak formalnych „zielonych” standardów czy wymogów zgodnościowych w odniesieniu do urządzeń wykorzystywanych przez użytkowników końcowych. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktywnie analizuje się „zielone” oddziaływanie urządzeń wykorzystywanych przez użytkowników końcowych. • Sformułowano wymagania dotyczące ww. urządzeń z zakresu zrównoważonego rozwoju. • Część procedur dotyczących wykorzystania urządzeń przez użytkowników końcowych pozostaje w zgodności z wymogami zrównoważonego rozwoju. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wskazówki z zakresu zrównoważonego rozwoju, dotyczące wykorzystywanych urządzeń, pozostają w zgodności ze standardami przyjętymi w obowiązujących regulacjach. • Większość urządzeń wykorzystywanych przez użytkowników końcowych spełnia wymogi z zakresu zrównoważonego rozwoju (np. komputery PC odpowiadają wymogom normy EPEAT; drukarki posiadają duplex, możliwość zastosowania opcji oszczędzania energii). 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wszystkie urządzenia użytkowników końcowych pozostają na najwyższym poziomie, gdy chodzi o zgodność z „zielonymi” wymogami. • Urządzenia użytkowników końcowych wspierają „zielone” procesy, włączając w to zakupy, zarządzanie aktywami, sprzedaż, szkolenia.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

TECHNOLOGIA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Procesy technologiczne <i>polityki i standardy w zakresie technologii i sposobu prowadzenia biznesu, jak również zachowania organizacyjne</i>	<ul style="list-style-type: none"> W procesy wbudowane są jedynie ograniczone „zielone” komponenty i przeglądy. Kontrakty podpisywane z partnerami oraz zamówienia nie zawierają postanowień wynikających z założeń zrównoważonego rozwoju. Istnieje minimalny poziom świadomości wpływu środowiskowego związanego z bieżącym funkcjonowaniem technologii. 	<ul style="list-style-type: none"> Zidentyfikowano odpowiednie możliwości procesowe pozwalające na uwzględnienie „zielonych” koncepcji. Kompleksowe spojrzenie w tym obszarze bądź też konkretne wysiłki nie zostały jeszcze podjęte. 	<ul style="list-style-type: none"> Szeroko rozpowszechniona jest świadomość „zielonego” IT wśród właścicieli procesów. Wybrane procesy biznesowe posiadają zdefiniowane „zielone” komponenty IT. Zostały zidentyfikowane pewne mierniki i są one odnotowywane. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesy zostały ocenione z punktu widzenia wykorzystania możliwości z zakresu zrównoważonego rozwoju. Standardy i mierniki zostały ustanowione w celu śledzenia „zielonych” postępów. Procesy są regularnie oceniane z punktu widzenia zgodności z przyjętymi w organizacji „zielonymi” celami IT.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

TECHNOLOGIA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Bezpośrednie zużycie energii</p> <p><i>polityki i standardy, które bezpośrednio oddziałują na ilość wykorzystywanej energii wymaganej dla prowadzenia działalności biznesowej</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> W organizacji istnieje pewne zrozumienie wpływu rozmiarów, wpływu środowiskowego czy dystrybucji oddziaływania energetycznego. Źródła surowców przeznaczone do zrealizowania potrzeb biznesowych z ograniczonym odniesieniem się do kosztów. Konsumpcja energii jest tradycyjna – żadne alternatywy czy naturalne techniki nie są wdrażane. Decyzje planistyczne oparte są na krótkoterminowych celach finansowych i zakładanym nakładzie pracy, w tym wydatkach. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> Redukcja kosztów energii jest podstawowym czynnikiem stojącym za „zielonymi” inicjatywami. Wszystkie „zielone” inicjatywy, odnoszące się do bezpośredniego wykorzystania energii, muszą pokazywać potencjał w zakresie oszczędności kosztów energii. Występuje częściowa dokumentacja dotycząca sprzętu i oprogramowania IT oraz świadome ich wykorzystanie, a także pozbywanie się zbędnego sprzętu. Istnieje świadomość przyjaznych, „zielonych” praktyk w zakresie IT oraz wynikających z nich korzyści. Wdrożone zostały metody zachowania energii oraz opracowano plany wykorzystania alternatywnych i naturalnych źródeł. 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> Wpływ energetyczny poszczególnych procesów i technologii na skalę oddziaływania całej organizacji są zrozumiałe oraz monitorowane. Wykorzystuje się narzędzia do mierzenia i monitorowania konsumpcji energii przez używane urządzenia oraz wentylację bazy danych. Przyjazne środowisku techniki oszczędzania energii wykorzystywane są w ograniczonym stopniu. Plany są skoncentrowane na długoterminowym wpływie, przy czym część może zostać zmodyfikowana z uwagi na ograniczenia budżetowe. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> Zebrane mierniki i twarde fakty wykorzystywane są przy podejmowaniu decyzji o użytkowaniu urządzeń oraz ich układzie. Organizacja aktywnie określa i monitoruje cele w zakresie oddziaływania energetycznego dla wszystkich procesów biznesowych i technologii. Wpływ kosztowy „zielonych” aktywności jest niższy niż wcześniej przyjętego podejścia. Wykorzystywane są odnawialne technologie, gdy chodzi o energię elektryczną oraz ogrzewanie. Długoterminowe oddziaływanie rozważane jest przy wszystkich decyzjach planistycznych dotyczących aktywności, w przypadku których oczekiwany jest zwrot z kapitału.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszły stan (wprowadź 1-4) _____

TECHNOLOGIA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<p>Wykorzystanie papieru</p> <p><i>polityki biznesowe, procesy, standardy i aplikacje, które oddziałują na ilość papieru wykorzystywanego przez organizację do prowadzenia biznes.</i></p>	<p>Zgodność z przepisami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duży procent papieru wychodzącego z organizacji może być niepotrzebny. • Nie ma żadnej wiedzy (lub jest niewielka) na temat możliwości i narzędzi służących redukcji papieru wychodzącego z organizacji. 	<p>Więcej niż zgodność</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wydajność i/lub wymagania kosztowe są czynnikiem powodującym jakąkolwiek redukcję papieru w związku z realizowanymi procesami biznesowymi. • Komunikowane są pewne wykorzystywane rozwiązania służące redukcji papieru (np. druk dwustronny). 	<p>Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizacja dysponuje formalnymi, „zielonymi” wskazówkami, które zachęcają do sięgania w procesach biznesowych po alternatywy, bez wykorzystania papieru. • Dostępna jest komunikacja i szkolenia dotyczące technik i rozwiązań służących redukcji zużycia papieru. • Zostały zebrane i podlegają monitoringowi mierniki wykorzystywane w przedsiębiorstwie w zakresie wykorzystania papieru. 	<p>Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizacja aktywnie ustanawia i monitoruje cele w zakresie zużycia papieru. • Mierniki są śledzone i monitorowane na poziomie poszczególnych użytkowników oraz poziomie organizacji jako całości. • Wykorzystywane są gotowe do użycia narzędzia (np. oprogramowanie służące do redukcji wydruków).

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądaný przyszyły stan (wprowadź 1-4) _____

TECHNOLOGIA

PROCES	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Odpady technologiczne <i>ilość i sposób postępowania z odpadami technologicznymi generowanymi jako rezultat wymogów związanych z prowadzoną działalnością</i>	<ul style="list-style-type: none"> Usuwanie odpadów technologicznych opiera się głównie na przyczynach biznesowych. Występuje niska świadomość wpływu odpadów technologicznych na środowisko. Brakuje strategii końca życia produktu, procesu czy programu recyklingu opracowanego dla komponentów technologicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> Wpływ środowiskowy i wskazania regulacyjne są uwzględniane w ramach strategii usuwania odpadów technologicznych. Strategia pokrywa niektóre aspekty cyklu życia produktu. Rozwijane są nieformalne strategie końca życia produktu i programy recyklingowe dla komponentów technologicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> Śledzone są mierniki generowania i usuwania odpadów technologicznych. Strategia pokrywa cały cykl życia produktu (od zakupu do usuwania). Strategie końca życia, procesy i programy recyklingowe są ustanowione dla wszystkich komponentów technologicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> Wpływ środowiskowy jest głównym czynnikiem stojącym za przyjętą w organizacji strategią postępowania z odpadami. Strategia obejmuje weryfikację wykorzystywanych urządzeń oraz zgodności postępowania kontrahentów z odpadami z przyjętymi w organizacji standardami. Zostały ustanowione i są monitorowane szczegółowe, formalne strategie dotyczące końca życia produktu oraz programy recyklingowe.

Bieżący stan firmy (wprowadź 1-4) _____

Pożądany przyszły stan (wprowadź 1-4) _____



2.

Jak to działa?

Wyniki testowania modelu



2.1. Zarządzanie

W ramach pierwszego obszaru *Modelu Rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa*, a mianowicie zarządzania (w którym badane spółki średnio otrzymywały nieco ponad 15 punktów, co stanowiło ok. 49% punktów możliwych do uzyskania), jednym z procesów zasługujących na uwagę jest odpowiedzialność zarządu w zakresie określania i osiągania celów biznesowych firmy w sposób, który uwzględnia wymagania zrównoważonego rozwoju oraz odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.

Analiza tego procesu przeprowadzona w odniesieniu do grupy przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (w oparciu o samoocenę dokonaną przez podmioty oraz szczegółowe przeglądy potwierdzające precyzję udzielanych przez wybrane firmy odpowiedzi) pokazała, że jedno na trzy analizowane przedsiębiorstwa pozostaje w chwili obecnej na podstawowym poziomie (zgodność). W tym przypadku poziom podstawowy oznacza, że zagadnienie prowadzenia działalności biznesowej w sposób odpowiedzialny społecznie nie jest przedmiotem zainteresowania władz spółki, a dodatkowo nie zostały określone cele w obszarze CSR i nie przypisano odpowiedzialności za ich realizację. Druga część badanych przedsiębiorstw (również jedna trzecia) stwierdziła, że ich władze rozpoczęły już działania skierowane na określanie celów i podejmowanie inicjatyw odpowiedzialnych społecznie, definiowane cele powiązane są z odpowiedzialnością po stronie przedstawicieli kadry kierowniczej, a ponadto generalnie w firmie kierownictwu wprost przypisano zadania z obszaru CSR. Uznać należy to za dobry początek i – jak wskazują doświadczenia zgromadzone w związku z realizacją prac projektowych – ciągle jeszcze wzór do naśladowania dla wielu działających w Polsce przedsiębiorstw, w tym tych, które zaliczane są do sektora MŚP. Kolejna grupa (także stanowiąca jedną trzecią uczestników badania) to firmy, które wdrażają kompleksowe podejście do procesu zarządzania CSR. Podmioty te opracowały i upubliczniły przyjęte

przez siebie założenia w zakresie zrównoważonego rozwoju i CSR. Dodatkowo stworzyły swoje strategie biznesowe, uwzględniając wymogi odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju, poza tym nie zapominają o monitorowaniu i ewaluacji przyjętych celów. W firmach tych pieczę nad obszarem CSR sprawuje zarząd. Ta grupa przedsiębiorstw znajduje się o etap dalej w stosunku do podmiotów będących obecnie na poziomie wychodzącym ponad zgodność. Dodatkowo należy zauważyć, że ani jedna z badanych firm nie uznała CSR za sposób na budowanie swojej przewagi konkurencyjnej – bycie liderem CSR w danej branży czy sektorze, jako cel do osiągnięcia, nie został wskazany przez żadną z nich. Wydaje się jednak, że w najbliższym czasie ukształtuje się w Polsce grupa podmiotów, które będą aspirować do roli liderów społecznej odpowiedzialności. Już dziś zaczynają one o tym mówić.

Drugim istotnym zagadnieniem związanym z zarządzaniem jest kwestia określenia właściciela i odpowiedzialności funkcjonalnej za CSR, a więc zdefiniowania tego, kto jest właścicielem biznesowym oraz kto odpowiada za konkretne inicjatywy, rozwiązania czy technologie będące wymiarem odpowiedzialności społecznej spółki.

Również tu można dostrzec zróżnicowanie wśród badanych firm. Znaczna grupa podmiotów (cztery z dziewięciu) znajduje się na poziomie podstawowym. Brak jest w ich przypadku wyodrębnienia procesów składających się na CSR/zrównoważony rozwój w ramach odrębnej funkcji przedsiębiorstwa. Nie wyznaczono ponadto osoby odpowiedzialnej za dostosowanie biznesowych i technologicznych aspektów działalności firmy do norm i standardów odpowiedzialności społecznej. Mamy więc do czynienia ze sporym gronem spółek, w których działania z obszaru CSR nie są powiązane z konkretnym zakresem precyzyjnie przypisanej odpowiedzialności, co może bardzo osłabiać skuteczność wszelkich inicjatyw realizowanych w tym właśnie obszarze. Drugą pod względem liczebności – wśród badanych spółek – jest grupa podmiotów, które w spo-

sób kompleksowy podchodzą do zarządzania zagadnieniem CSR. W trzech spośród dziewięciu poddanych analizie firm rozdzielono – pomiędzy różne stanowiska w ramach organizacji – odpowiedzialność za poszczególne (zarówno biznesowe, jak i technologiczne) aspekty działalności i ich funkcjonowanie zgodnie z zasadami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie wśród tej grupy spółek poprawa wyników w ich aspekcie społecznym i środowiskowym stanowi odpowiedzialność wspólną i jest przedmiotem współpracy osób/liderów mających pieczę nad poszczególnymi sferami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dodać należy, że żadna z badanych firm nie została uznana już dziś za lidera w tym obszarze, co wydaje się zrozumiałe w kontekście krótkiej historii CSR w Polsce oraz ewolucyjnego charakteru zmian zachodzących w zakresie definiowania właściciela i odpowiedzialności za ten obszar funkcjonowania spółek.

Kolejnym procesem, o którym nie wolno zapomnieć, jest etyka biznesu i respektowanie prawa. Wchodzimy w tym przypadku w sferę funkcjonowania każdej organizacji o charakterze biznesowym, która wiąże się z ukierunkowaniem jej kultury organizacyjnej na działanie w sposób zgodny z przepisami prawa i z uwzględnieniem wymogów o charakterze etycznym.

Próba zestawienia kategorii zdefiniowanych w ramach *Modelu*, w odniesieniu do tego właśnie zagadnienia, ze stanem faktycznym w badanych przedsiębiorstwach pokazała, że największą grupę (ok. 44%) stanowią podmioty działające zgodnie z wymogami prawa i zgodność tę deklarujące. Ta grupa firm kieruje się odpowiednimi politykami w zakresie monitorowania i zgodności działań przedsiębiorstwa z wymogami funkcjonującego w Polsce systemu prawnego. Drugą pod względem liczebności grupę (jedna trzecia badanych) stanowią podmioty, które opracowały i ogłosiły stosowanie kodeksu etyki, a jednocześnie prowadzą szkolenia, adresowane do wszystkich pracowników, dotyczące wymogów o charakterze etycznym, które mają zastosowanie w ich przypadku. Do nich zaliczamy również firmy, w których choćby

w podstawowym zakresie kierownictwo komunikuje pracownikom znaczenie właściwej kultury etycznej w prowadzonej działalności biznesowej. Tylko jedna firma już dziś podejmuje starania, aby budować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o wizerunek publiczny uwzględniający jej przywiązanie do działania zgodnie z przepisami, a także do wysokich standardów etycznych. Mamy więc do czynienia z pewnym zróżnicowaniem w tym zakresie, choć uogólniając, badane firmy mają jeszcze dużo do zrobienia, by można było uznać ich podejście do kształtowania kultury etycznej za optymalne.

Nieco słabiej wypadły badane przedsiębiorstwa, gdy podejmowane przez nie działania zostały zestawione z kryteriami sformułowanymi w ramach procesu motywowania. Odnosi się on do kwestii formułowania ocen oraz określania wysokości wynagrodzeń pracowników w oparciu o cele i osiągnięte wyniki nie tylko o charakterze czysto biznesowym, ale również te z zakresu zrównoważonego rozwoju.

W przypadku tego zagadnienia aż pięć na dziewięć badanych firm znalazło się na podstawowym poziomie (*zgodność*). Oznacza to, że ocena i wysokość wynagrodzenia powiązane są ściśle jedynie z celami i wynikami mającymi wymiar w całości finansowy, a działania czy cele z zakresu zrównoważonego rozwoju nie odgrywają tu



żadnej roli. Wydaje się więc, że uczynienie z CSR elementu procesu motywowania pracowników firm wymaga dalszych działań, które promowałyby takie podejście i płynące z niego korzyści, co w dłuższej perspektywie czasowej dawałoby szansę na szersze zakorzenienie się koncepcji CSR na gruncie polskim.

Inaczej przedstawiają się wyniki osiągnięte przez badane firmy, gdy chodzi o proces zaangażowania społecznego. Mamy tu na myśli poziom i sposób zaangażowania organizacji w pomoc społecznościom, w których dane przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Trzy spośród dziewięciu podmiotów zaliczone zostały do grona firm, których działania wykraczają poza czynności realizowane tylko w celu przestrzegania przepisów prawa (*więcej niż zgodność*). W ich przypadku można zauważyć, że kadra kierownicza zachęca do podejmowania działań na rzecz społeczności lokalnych i próbuje taką postawę. Jednocześnie podmioty te nie mają własnej strategii w zakresie zaangażowania społecznego, brakuje także rzeczywistej koordynacji, gdy chodzi o przekazywanie darowizn społecznościom lokalnym. Na uwagę zasługuje dodatkowo fakt, że firmy te nie tworzą własnych programów społecznych, a raczej odpowiadają na inicjatywy innych podmiotów na rzecz społeczności lokalnych czy też szeroko rozumianego społeczeństwa. Aż jedna trzecia badanych przedsiębiorstw została uznana za faktycznych liderów w zakresie filantropii i zaangażowania w rozwiązywanie potrzeb lub problemów lokalnych społeczności. Firmy te otrzymują liczne nagrody za swoją aktywność w tym obszarze – są to wyrazy uznania również za to, że podejmowane działania są w znacznej mierze częścią wieloletnich programów, realizowanych przez wyznaczone do tego osoby. Przedsiębiorstwa te stawiają wysokie wymagania w zakresie standardów zaangażowania społecznego także swoim partnerom biznesowym, w tym podmiotom tworzącym ich łańcuch dostaw. Widać więc, że w dziedzinie, która ma dłuższą historię wśród polskich firm niż sama koncepcja CSR, część spółek zdołało już znakomicie profesjonalizować sposób swojego funkcjonowania.

Kolejnym istotnym zagadnieniem jest kwestia strategii odpowiedzialnego biznesu. Większość badanych firm (sześć spośród dziewięciu) to podmioty deklarujące osiągnięcie poziomu *więcej niż zgodność*. W przypadku tej grupy zostały opracowane, wdrożone oraz zakomunikowane ogólne zasady i założenia, które obowiązywać mają w firmie w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Nie są one jednak poddawane procesowi monitorowania, ewaluacji, a w konsekwencji aktualizacji, gdy takie działania znajdowałyby uzasadnienie w przeprowadzonych analizach. Ponadto firmy te, wdrażając dobre praktyki z zakresu odpowiedzialności społecznej, czynią to w sposób zgodny z przyjętymi przez siebie zasadami i założeniami w zakresie CSR. Odnosząc się do tego grona podmiotów, mówić możemy również o doraźnym i ograniczonym dialogu z udziałem interesariuszy. Daleko im więc do grupy liderów czy choćby podmiotów kompleksowo podchodzących do tego zagadnienia. Wydaje się, że ustalenia poczynione w trakcie badania zgodne są z ogólną sytuacją w tym zakresie, jeśli chodzi o duże działające w Polsce firmy. Stanowią one także wskazanie, na co nadal powinien być kładziony nacisk, gdy chodzi o promowanie nowoczesnego podejścia do CSR wśród polskich przedsiębiorstw, w tym również tych, które zaliczane są do sektora MŚP.

Duże znaczenie ma także zagadnienie raportowania realizowanego nie tylko w zakresie wyników finansowych, ale również kwestii o charakterze społecznym czy środowiskowym. Większość objętych analizą firm bądź raportuje jedynie na temat aspektów finansowych swojej działalności, a raporty roczne w minimalnym zakresie odnoszą się do kwestii CSR, bądź też raporty te poruszają jedynie ogólne aspekty społeczne oraz środowiskowe związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, formułując przyjęte przez firmę cele/zasady, które stosuje ona w obszarze CSR czy – szerzej – zrównoważonego rozwoju. Oddaje to w dużej mierze poziom, na którym znajduje się większość działających w Polsce firm. Jest tak pomimo że z roku na rok grono tych, którzy raportują kwestie społeczne i środowiskowe, w tym na poziomie krajowym, rośnie.

Podobnie jak w przypadku raportowania prezentuje się kwestia podejścia procesowego do dobrych praktyk. Również w tym zakresie większość badanych firm znajduje się bądź na poziomie *zgodność*, bądź *więcej niż zgodność*, a więc na jednym z dwóch o charakterze podstawowym. Spółki te realizują podejmowane przez siebie praktyki z zakresu odpowiedzialności społecznej w sposób nieformalny i nieskoordynowany, nie angażują interesariuszy w proces ich projektowania oraz oceny osiągniętych przez nie efektów. Nie prowadzą w sposób systemowy ewaluacji i analiz, które służyć mają optymalizacji efektów realizowanych przez nie praktyk CSR. Jeśli udaje im się przejść na wyższy poziom aniżeli *zgodność*, to zwykle przybiera to formę realizacji praktyk społecznie odpowiedzialnych w sposób ciągły, z uwzględnieniem opracowywania szczegółowych założeń projektowych, budżetu oraz wskazywania osób odpowiedzialnych. Jednocześnie jednak dialog z interesariuszami w związku z daną praktyką znajduje się na poziomie początkowym i przyjmuje formułę *ad hoc*. Mając więc na uwadze znaczenie i rolę, którą odgrywać może i powinien dialog z interesariuszami w przypadku podmiotów aspirujących do bycia odpowiedzialnym społecznie, warto zarekomendować w tym miejscu większe spożytkowanie tej instytucji celem zapewnienia pełniejszego realizowania celów stawianych na etapie projektowania dobrych praktyk CSR.

2.2. Administracja

W ramach drugiego obszaru *Modelu Rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa* (w którym badane spółki średnio otrzymywały nieco ponad dziewięć punktów, co stanowiło ok. 38% punktów możliwych do uzyskania), a mianowicie administracji, jednym z pierwszych zagadnień zasługujących na uwagę są źródła energii.

W tym przypadku przeprowadzone badanie, a w konsekwencji zestawienie *Modelu* z rzeczywistością polskich firm, pokazało, że – za-

pewne poza chlubnymi wyjątkami – jesteśmy na początku drogi, jeśli chodzi o zagadnienie źródeł energii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa oraz paliw, z których spółki te korzystają. Siedem z dziewięciu analizowanych firm zostało zakwalifikowanych do poziomu podstawowego, czyli działają zgodnie z przepisami prawa w takim zakresie, w jakim dotyczą one tego zagadnienia. Oznacza to w dużej mierze, że spółki korzystają z tradycyjnych źródeł energii i kierują się w ich wyborze jedynie względami finansowymi. Brakuje też w przypadku tej grupy podmiotów kompetencji, które pozwoliłyby na szybką zmianę jakościową w tym obszarze. Dodatkowo czynnikiem, który nie wspiera bardziej zrównoważonego podejścia, gdy chodzi o źródła energii, jest niealokowanie odpowiedzialności za poziom zużycia energii na poszczególne jednostki biznesowe czy osoby nimi kierujące. Tym samym otwiera się tu pole dla znaczących zmian, które jednak – co warto podkreślić – uwarunkowane są w dużej mierze dostępnością energii/paliw w większym stopniu odpowiadającym idei zrównoważonego rozwoju.

Również w przypadku zagadnienia wydajności pozyskiwanej energii stwierdziliśmy, że znaczna część badanych firm (ponad połowa) pozostaje na poziomie oznaczającym zgodność z przepisami prawa. Odnosi się ono do kwestii wydajności wykorzystywania energii, któ-



ra powinna uwzględniać potrzebę redukcji kosztów i poprawę w zakresie skali oddziaływania na środowisko naturalne.

Analizowane przedsiębiorstwa przyjmują w większości postawę, o której pisaliśmy już powyżej. Jednocześnie warto wskazać, że jakkolwiek część kadry zatrudnionej przez te firmy świadoma jest wagi ograniczania poziomu zużycia energii, w tym ich aspektów środowiskowych i społecznych, to jednak nie przekłada się to na funkcjonowanie firmy jako całości. Brakuje szczegółowych, metodycznie prowadzonych analiz, które mogłyby być dokonywane na podstawie systematycznie realizowanych pomiarów. Takiej sytuacji oczywiście nie możemy uznać za optymalną. Trzeba jednak podkreślić, że w gronie badanych firm znalazły się również takie (dwie z dziewięciu), w których:

- formułuje się cele dotyczące poziomu redukcji,
- wdrożony został kompleksowy system dokonywania pomiarów wydajności energetycznej,
- alokuje się poziomy zużycia energii na poszczególne jednostki biznesowe,
- realizuje programy skierowane na poprawę wydajności w ramach procesu pozyskiwania energii z dostępnych dla spółki źródeł.

Należy traktować dokonane w tym względzie ustalenia jako początek zmian, które stopniowo zaczynają się w polskich firmach.

Na uwagę zasługuje również zagadnienie zielonego budownictwa. Ponad połowa uczestniczących w badaniu firm stwierdziła, że w ich przypadku decyzje dotyczące budowy czy modernizacji ich siedziby podejmowane są w sposób zapewniający zgodność z lokalnymi przepisami prawa. W przypadku tych podmiotów nie mają zastosowania właściwe standardy środowiskowe (niemające wymiaru prawnego), a zagadnienia wpływu na środowisko, wykorzystania energii czy zdrowia pracowników mają charakter poboczny. Równocześnie zbliżona liczba przedsiębiorstw (cztery spośród dziewięciu) zrobiła kolejny krok i znalazła się na poziomie wyższym, określanym jako

więcej niż zgodność. Podejmują one starania mające na celu wykorzystywanie niektórych standardów funkcjonujących w zakresie tzw. zielonego budownictwa. Z uwzględnieniem tych wytycznych podejmowane są decyzje na poszczególnych etapach projektowania, budowy czy modernizacji budynków zajmowanych przez spółki. Ponadto firmy te są aktywne na polu wprowadzania rozwiązań służących ograniczaniu zużycia energii czy innych zasobów, jak również kreowania tzw. zielonego biura. W toku przeprowadzanego badania nie udało się jednak zidentyfikować przedsiębiorstw, które wdrożyłyby kompleksowe – z punktu widzenia *Modelu* – podejście czy też stanowiłyby rzeczywiste grono liderów w tym obszarze.

Zagadnienie miejsca pracy – wyodrębnione przy opracowywaniu *Modelu* – w zestawieniu z realiami polskich firm, również nie sprawiło znaczącej niespodzianki. Wszystkie badane spółki znalazły się na jednym z dwóch pierwszych poziomów. Tak więc są one bądź zorientowane na cięcie kosztów, a tym samym minimalizację użytkowej powierzchni biur i zaspakajanie potrzeb pracowników w tym zakresie na zasadzie *ad hoc*, bądź też uwzględnianie wymogów zrównoważonego rozwoju oraz CSR jedynie w przypadku nowo powstających budynków w sposób, który czyni miejsce pracy bardziej przyjaznym i zielonym.

Jeśli chodzi o zarządzanie odpadami i wykorzystanie materiałów, które dotyczą podejścia firmy i jej działań w zakresie odpadów biurowych, administracyjnych, technologicznych oraz materiałów nieprodukcyjnych, to – podobnie jak to miało miejsce wyżej – większość (ponad połowa) podmiotów objętych badaniem znalazła się na poziomie zupełnie podstawowym. W tej grupie przedsiębiorstw gospodarka odpadami i materiałami odbywa się z uwzględnieniem zobowiązań płynących z przepisów prawa oraz aspektów o charakterze stricte finansowym. Warto przy tym dodać, że odnosząc się do kategorii przywołanych w *Modelu*, aż dwie firmy zaliczone zostały do grupy liderów w tym obszarze. Wdrożono w nich wiodące technologie oraz politykę efektywnego zarządzania odpadami i materiałami

nieprodukcyjnymi. Obowiązują ponadto formalne cele w zakresie redukcji odpadów oraz metody stałego oceniania i udoskonalania stosowanych rozwiązań, a firma sama traktuje proekologiczne podejście jako jeden z fundamentów kształtowania pozytywnego wizerunku firmy.

Ostatnią kwestią jest sprawa stopnia oddziaływania lokalizacji, z którą związana jest dana spółka. Dwie trzecie przebadanych firm znalazło się na poziomie podstawowym, który oznacza w praktyce, że w ich przypadku, poszczególne lokalizacje nie są usytuowane w sposób optymalny z punktu widzenia bieżących lub przyszłych potrzeb biznesowych (lokalizacje są oddalone od tras wykorzystywanych do tranzytu masowego lub opcji niskokosztowych dojazdów). W spółkach tych brak jest strategicznego zarządzania liczbą i jakością lokalizacji, a niekiedy lokalizacja danej spółki znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie terenów cennych przyrodniczo, co niesie ze sobą liczne ryzyka (nie tylko środowiskowe, ale i wizerunkowe).

2.3. Stosunki pracy

W ramach trzeciego obszaru *Modelu Rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa* (w którym badane spółki średnio otrzymywały nieco ponad 22 punkty, co stanowiło ok. 50% punktów możliwych do uzyskania), a mianowicie stosunków pracy, jednym z pierwszych zagadnień zasługujących na uwagę jest szeroko rozumiana polityka personalna. Odnosi się ona do takich kwestii, jak: stosunki pracy, wynagrodzenia i świadczenia socjalne, warunki pracy i BHP, systemy motywacyjne, rozwój kompetencji i zarządzanie karierą, rekrutacja, różnorodność i mobilność pracowników.

W przypadku tego zagadnienia pięć na dziewięć objętych badaniem firm zaliczono do grona podmiotów, które zarządzają tym obsza-

rem w sposób kompleksowy lub budują na tym aspekcie swojego funkcjonowania istotną przewagę konkurencyjną. Największa liczba spółek zadeklarowała, że: konsultuje z pracownikami i komunikuje przyjmowane w tym obszarze rozwiązania, daje możliwości rozwoju, oferując szkolenia i szanse awansu, stosuje motywacyjne systemy wynagradzania, stawia na partycypację pracowniczą, a także ustanawia rozwiązania antymobbingowe. Taki wynik badania ocenić należy pozytywnie. Trzeba mieć nadzieję, że grono podmiotów, które stawiają jedynie na zgodność z przepisami prawa w tym zakresie, będzie z dnia na dzień maleć.

Kolejnym ważnym zagadnieniem są zobowiązania pracownicze, a więc sfera rozwiązań formalnych gwarantujących pewne uprawnienia pracowników w przypadku wynagrodzeń, świadczeń czy zrzeczania się. Największa grupa badanych podmiotów (ponad połowa) zaliczona została do kategorii więcej niż zgodność i stwierdziła, że przyjęła spójną politykę – wykraczającą poza wymogi przepisów prawa – w zakresie praw dotyczących stosunków pracy, a jednocześnie zainicjowała i prowadzi działania ukierunkowane na budowanie konstruktywnych relacji z pracownikami i ich reprezentantami.



W przypadku dwóch kolejnych, choć zupełnie różnych, zagadnień – bezpieczeństwa i ergonomii oraz rekrutacji – należy zauważyć, że większość spółek (siedem na dziewięć) zaliczono do kategorii zgodność lub więcej niż zgodność. Zatem w każdym z tych obszarów znajdują się one raczej na początku drogi, gdy chodzi o podejście i realizowane przez siebie aktywności. I tak, w przypadku zagadnienia bezpieczeństwo i ergonomia, dotyczącego zapewnienia pracownikom miejsca pracy bezpiecznego, komfortowego i produktywnego w takim stopniu, w jakim jest to możliwe, trzeba stwierdzić, że duża grupa poświęca mu uwagę jedynie w minimalnym stopniu, nie inwestuje w tę dziedzinę w sposób systemowy i koncentruje się na przestrzeganiu obowiązujących przepisów prawa. Jeżeli spółka wychodzi ponad ten standard, to w dużej mierze ogranicza się do uwzględniania tego zagadnienia w planowaniu ewentualnych nowych lokalizacji firmy lub do podejmowania jedynie pewnych, mniejszych inwestycji w istniejących lokalizacjach. Jeśli chodzi o kwestię rekrutacji, to spółki bądź podejmują działania rekrutacyjne w odpowiedzi na bieżące potrzeby biznesowe (a odpowiadają za nie pracownicy działu HR), bądź też starają się uwzględniać plany rozwoju i strategię firmy w działaniach rekrutacyjnych, angażować pracowników spoza działu HR w proces rekrutacji, a współczynniki akceptacji otrzymywanych ofert kształtują się na poziomie odnotowywanym w danej branży.

Kolejne zagadnienie to różnorodność, którego nie cechuje jednak faktyczne duże zróżnicowanie w zakresie udzielanych odpowiedzi. Wszystkie badane spółki znalazły się na jednym z dwóch poziomów podstawowych, co w dużej mierze oddaje ciągle jeszcze nieduże zainteresowanie tym zagadnieniem w działających w Polsce firmach. Przedsiębiorstwa w ograniczonym stopniu angażują się w zapewnienie różnorodności na etapie procesu rekrutacyjnego, a monitorowanie ogranicza się tylko do całościowych podsumowań tego zagadnienia. Jeżeli firma stara się wyjść ponad ten poziom, to podejmuje starania, by w procesie rekrutacji odniesienie

do kultury opartej na różnorodności było istotnym wyróżnikiem, monitorowanie różnorodności było znacznie bardziej kompleksowe, a pracownikom i menedżerom były oferowane szkolenia dotyczące tego obszaru.

Odnosząc się do zagadnienia kultury miejsca pracy, a więc postaw i zachowań, które są charakterystyczne dla danej firmy, należy zauważyć, że największa grupa badanych przedsiębiorstw (cztery spośród dziewięciu), to spółki zaliczane do kategorii podstawowej. Tym samym ich szczególnie kultura jest trudno identyfikowalna i rozpoznawalna, poza tym nie jest postrzegana jako czynnik wspierający osiągnięcie wyników przez firmę oraz jej pracowników. Warto jednocześnie nadmienić, że jedno z badanych przedsiębiorstw podejmuje starania, by być liderem w tym właśnie obszarze. Pozytywna kultura miejsca pracy stanowi jego przewagę konkurencyjną podczas procesu rekrutacji, a kierownictwo angażuje się w jej ustanawianie i wspieranie. Poza tym spółka aktywnie komunikuje o specyfice swojej kultury i jej pozytywnym charakterze, wykorzystując do tego marketing i PR.

Na uwagę zasługuje zróżnicowanie stwierdzone podczas przeprowadzonego badania, gdy chodzi o kolejne zagadnienie uwzględnione w ramach obszaru stosunki pracy, a mianowicie ścieżki kariery. Udzielone odpowiedzi rozłożyły się po równo na trzy pierwsze kategorie przewidziane w *Modelu*. Wśród badanych spółek znalazły się więc (w równej liczbie) zarówno takie, w których większość pracowników nie ma wyznaczonych ścieżek kariery i istnieje niewiele zasad wspierających rotację pracowników lub dobrowolne zmiany miejsca pracy, jak i takie, w których kierownictwo angażuje się w umożliwianie osobom osiągnięciem bardzo dobre wyniki rotacji na stanowiskach pracy lub poszerzanie zakresu powierzanych im zadań, pracownicy wspierani są aktywnie w formułowaniu ich ścieżek kariery, a same ścieżki mogą mieć zróżnicowany charakter.

Analogiczny rozkład odpowiedzi wystąpił w przypadku zagadnienia retencji pracowników. Odnosi się ono do działań pracodawców (właściwa polityka, praktyki odpowiadające potrzebom zatrudnionych), które mają na celu stworzenie środowiska zachęcającego pracowników do pozostania w miejscu zatrudnienia. Udzielone odpowiedzi wskazują zarówno na ograniczone zainteresowanie kwestią retencji, jak i regularne mierzenie jej poziomu, proaktywne nią zarządzanie i przykładanie dużej wagi do tego zagadnienia jedynie u osób, które osiągają najlepsze wyniki.

W przypadku szkolenia i rozwijania umiejętności największa grupa badanych firm (cztery spośród dziewięciu) szczyli się kompleksowym podejściem do zarządzania tym aspektem swojego funkcjonowania. Wskazują na to, że ich pracownicy mają wybór dostępnych szkoleń zewnętrznych oraz wewnętrznych, w tym wartościowych szkoleń branżowych i funkcjonalnych, oraz wykorzystują technologie informatyczne wspierające proces tworzenia, funkcjonowania i monitorowania planu szkoleń.

Programy wspierania społeczności lokalnych to zagadnienie, w którym chodzi o stwarzanie pracownikom możliwości udziału w tego typu przedsięwzięciach. Ta kwestia cieszy się dużym zainteresowaniem firm, które zostały uwzględnione w badaniu. Ponad połowa z nich została zaliczona do grona podmiotów, które kompleksowo zarządzają tym zagadnieniem lub mogą być uważane za liderów. Podmioty te zachęcają pracowników do aktywnego angażowania się w inicjatywy społeczne i dają im do tego niezbędne narzędzia, np. tworzą podstawy wolontariatu pracowniczego. Ich działania na rzecz społeczności lokalnych, realizowane często z udziałem pracowników, znajdują uznanie organizacji lokalnych. Część spośród tej grupy firm wychodzi ponad ten poziom i stara się być postrzegana jako wiodący obywatel korporacyjny w swojej branży i na danym obszarze geograficznym. Przedsiębiorstwa te dbają o to, by społeczność odbierała je pozytywnie, jako podmioty generujące widoczne korzyści dla mieszkańców.

2.4. Łańcuch dostaw

W ramach kolejnego obszaru *Modelu Rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa* (w którym badane spółki średnio otrzymywały nieco ponad 10 punktów, co stanowiło ok. 41% punktów możliwych do uzyskania), a mianowicie łańcucha dostaw, jednym z pierwszych zagadnień zasługujących na uwagę jest strategia i planowanie łańcucha dostaw. Odnosi się ono do procesu planowania, wdrażania i kontrolowania elementów składowych łańcucha dostaw z uwzględnieniem konieczności zapewnienia jego wydajności oraz realizowania biznesu w sposób odpowiedzialny i odpowiadający wymogom zrównoważonego rozwoju.

Przeprowadzona analiza firm, które zdecydowały się wziąć udział w badaniu, pokazała, że ponad połowa spośród nich znajduje się, gdy chodzi o podejście do kwestii łańcucha dostaw, na poziomie podstawowym. Oznacza to, że w znacznej liczbie badanych firm zrozumienie dla koncepcji CSR czy wymogów zrównoważonego rozwoju i ich związku właśnie z łańcuchem dostaw jest znikome. W konsekwencji zasady lub formułowane wymogi w tej kwestii w niewielkim stopniu zostały zintegrowane z poszczególnymi etapami procesu planowania łańcucha dostaw tych spółek czy formułowania strategii



jego funkcjonowania. Ewentualne działania służące zdefiniowaniu celów strategicznych o wymiarze środowiskowym czy z zakresu odpowiedzialności społecznej są zupełnie wstępne, a wsparcie inicjatywy z zakresu zielonego i etycznego łańcucha dostaw przez przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej nie jest dostatecznym priorytetem w firmie. Wydaje się, mając na uwadze informacje na temat tego obszaru w odniesieniu do spółek z różnych sektorów gospodarki, że większość przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce może znajdować się również na tym etapie.

Następnym elementem obszaru łańcucha dostaw jest kwestia materiałów bezpośrednio wykorzystywanych w produkcji. Dotyczy ona problematyki zastosowania zasad CSR czy – szerzej – zrównoważonego rozwoju w procesie analizowania, wyboru i zarządzania źródłami materiałów bezpośrednio wykorzystywanych w produkcji.

Osiem z dziewięciu badanych firm zostało zaliczonych do dwóch pierwszych kategorii. Spośród tych właśnie spółek ponad połowa reprezentuje poziom zgodność. Oznacza to, że ustanowione wymagania w stosunku do dostawców materiałów, bezpośrednio używanych w procesie produkcji, stanowią wypełnienie jedynie minimalnych wymogów przepisów obowiązującego prawa. Wymagania te nie są przy tym wprost jednym z kryteriów wyboru dostawców. Jednocześnie spółki te cechuje pewne zrozumienie ryzyk powiązanych z dostawcami/źródłami dostaw. Część spośród tych podmiotów poszła o krok dalej. W ich przypadku cele i polityki środowiskowe uwzględniają obowiązki, które powinny być realizowane przez podmioty tworzące łańcuch dostaw, a specyfikacje materiałowe promują rozwiązania przyjazne środowisku naturalnemu. Zachęcają one dostawców do używania materiałów pochodzących z recyklingu, redukcji wolumenu materiałów, projektowania produktów, mając na względzie zasady rozwoju zrównoważonego, oraz oceniają ich z uwzględnieniem kryterium środowiskowego czy zrównoważonego rozwoju.

Analogicznie prezentuje się sytuacja w przypadku zagadnienia materiałów pośrednio wykorzystywanych w produkcji. Również tu osiem z dziewięciu badanych firm zostało zaliczonych do dwóch pierwszych kategorii. Połowa z nich zadeklarowała, że ma wiedzę na temat kryteriów środowiskowych czy też z zakresu zrównoważonego rozwoju, które zgodnie z wymaganiami przepisów prawa mają zastosowanie w procesie nadzoru nad dostawcami. Druga połowa wychodzi ponad wymogi o charakterze podstawowym i formułuje oceny dostawców materiałów (pośrednio stosowanych w procesie produkcyjnym), kierując się kryteriami z zakresu CSR czy zrównoważonego rozwoju. Spółki te wykorzystują zasady i wymagania środowiskowe lub zrównoważonego rozwoju, definiując obowiązki dostawców czy – szerzej – określając, a następnie realizując swoje strategie zaopatrzenia. Podmioty te, podejmując decyzje dotyczące nabywanych usług i produktów, mają na uwadze związany z nimi poziom oddziaływania środowiskowego i są bardzo restrykcyjne w tym względzie.

Przechodząc do zagadnienia procesu produkcji, a bardziej precyzyjnie rzecz ujmując, do kwestii stosowania podejścia zrównoważonego w odniesieniu do procesu produkcyjnego, którego efektem finalnym jest produkt spełniający oczekiwania klientów, trzeba zauważyć, że aż dwie trzecie badanych firm zostało zaliczone do kategorii zgodność. Oznacza to, że większość spośród analizowanych podmiotów cechuje zaledwie podstawowe zrozumienie dla zasad i praktyk CSR czy zrównoważonego rozwoju powiązanych z procesem produkcyjnym. Faktyczny poziom ich integracji z procesem planowania i prowadzenia działalności produkcyjnej również należy uznać za nieznaczący. Te spośród wymogów (mogących być przykładami zasad/rozwiązań z zakresu CSR czy zrównoważonego rozwoju), które mają zastosowanie w większości podanych analizie firm, zostały spełnione, ponieważ spółki uznały za konieczne dostosowanie przynajmniej w minimalnym stopniu do przepisów prawa.

Kolejnym zagadnieniem, które uznać należy za niezwykle istotne w ramach obszaru łańcucha dostaw, są dostawy – proces magazynowania, gdzie przedmiotem naszych zainteresowań jest kwestia wykorzystania praktyk CSR, czy z zakresu zrównoważonego rozwoju, w procesie przechowywania materiałów nieprzetworzonych, produkcji w toku i zapasów produktów gotowych. Pięć spośród dziewięciu badanych przedsiębiorstw, odnosząc się właśnie do tego zagadnienia, stwierdziło, że obecnie znajdują się zaledwie na poziomie podstawowym, czyli pozostają w zgodności z przepisami prawa (w szczególności z dopuszczalnymi poziomami emisji, w tym hałasu, czy standardami BHP). Trzem badanym firmom udało się, dzięki podejmowanym przez nie staraniom, przejść na kolejny poziom. W ich przypadku wskazać można choćby na tworzenie programów służących minimalizacji poziomu odpadów czy wprowadzaniu nowocześnień w procesie magazynowania, w tym takich, które służą oszczędności w zakresie zużywanej energii czy też osiągnięciu wyższych standardów w zakresie BHP niż minimalne wymogi w tym względzie (o charakterze obligatoryjnym).

Poprzednie zagadnienie jest ściśle powiązane z zagadnieniem dostaw – transportu, gdzie w centrum zainteresowania znalazła się głównie problematyka transportu wytworzonych produktów do miejsca ich wykorzystania. Niestety, również w tym przypadku większość spółek (siedem z dziewięciu) znalazła się na jednym z dwóch pierwszych poziomów *Modelu*. Spółki te świadome są tego, że podejmowane przez nie decyzje, dotyczące kwestii transportu, mają swoje implikacje środowiskowe, jednak do tej pory nie wdrożyły w tym zakresie rozwiązań z obszaru CSR/rozwoju zrównoważonego lub podjęte działania znajdują się na zupełnie wstępnym poziomie. W ich przypadku nie można więc mówić na razie o zarządzaniu, gdy chodzi o skalę oddziaływania transportu czy osiągnięcie zaplanowanych celów z wykorzystaniem zdefiniowanych wcześniej wskaźników. Niektóre firmy (te, którym udało się przejść na wyższy poziom) stosują pewne rozwiązania służące optymalizacji skali i sposobu wykorzystania transportu.

Podsumowując, obszar łańcucha dostaw uznać należy za jeden z tych, gdzie działające w Polsce spółki mają najczęściej do nadrobienia. Jednocześnie dostrzec można zarówno wśród objętych zakresem badania, jak i w ogóle działających w Polsce przedsiębiorstw rosnące aspiracje, gdy chodzi o przyjęcie nowoczesnego i zrównoważonego podejścia do projektowania i funkcjonowania strategii dostaw i łańcucha dostaw jako takiego.

2.5. Produkty i usługi

W ramach następnego obszaru *Modelu Rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa* (w którym badane spółki średnio otrzymywały nieco ponad 12 punktów, co stanowiło ok. 42% punktów możliwych do uzyskania), a mianowicie produktów i usług, jednym z pierwszych zagadnień zasługujących na uwagę jest projektowanie produktów i usług, w którym uwzględniamy perspektywę „od kołyski do kołyski”.

Zestawienie założeń poczynionych w odniesieniu do tego zagadnienia z realiami funkcjonowania firm, które wzięły udział w ba-



daniu, pokazało, że znaczna większość spółek nie wyszła dotąd ponad pierwszy poziom, a proces projektowania produktów czy usług nie uwzględnia potrzeby minimalizowania wolumenu stosowanych materiałów i związanej z nimi skali oddziaływania środowiskowego. Spółki, które znalazły się w tym gronie, nie mają na uwadze np. minimalizacji przyszłych zakupów materiałów przez konsumenta w celu zastąpienia produktu/usługi czy też materiałów wykorzystywanych do opakowania produktu. Jednocześnie na podkreślenie zasługuje fakt, że wskazany wyżej proces projektowania konstruowany jest w sposób pozwalający na wypełnienie wymogów prawnych dotyczących bezpieczeństwa produktu/usługi.

Kolejnym istotnym w ramach tego obszaru zagadnieniem jest oddziaływanie produktów/usług na etapie ich konsumpcji. Przeprowadzone badanie pokazało wyraźnie, że większość jego uczestników (dwie trzecie badanych) wyszło ponad poziom spełniania jedynie minimalnych wymogów prawa. Projektując produkty czy usługi, spółki podejmują starania, by ograniczyć poziom zużycia energii, wykorzystanie mocy technologicznych, a także ograniczyć oddziaływanie innego rodzaju. Ponadto ich podejście zakłada dostarczanie użytkownikom instrukcji lub też szczegółowych zaleceń dotyczących maksymalizowania wydajności produktów/usług oraz redukcji ich negatywnego oddziaływania na środowisko.

W przypadku kwestii ograniczania poziomu odpadów/zanieczyszczeń, które powstają w procesie produkcji/dostarczania produktów lub usług, w sumie osiem z dziewięciu analizowanych podmiotów znalazło się na jednym z dwóch pierwszych poziomów. Połowa badanych firm ogranicza się w dużej mierze do wypełnienia przepisów prawa. Jeśli występuje poprawa w zakresie gospodarki odpadami i jej efektów, to sytuacja ma najczęściej charakter reaktywny, a sama firma nie angażuje się aktywnie w działania mające na celu redukcję wolumenu odpadów i zanieczyszczeń ponad to, co wyni-

ka z wymogów prawa. Druga połowa stara się iść nieco dalej. W tej grupie są podmioty, które wykorzystują np. nowoczesne technologie i rozwiązania służące zwiększaniu poziomu redukcji odpadów. Firmy starają się też zredukować poziom wykorzystywanych paliw i związanej z nimi skali zanieczyszczeń (bardziej wydajne pojazdy, środki transportu produkujące mniejszą ilość CO₂). Uzupełniwszy powyższe ustalenia o fakt, że żadna z badanych firm nie uznała się za lidera w tym obszarze, trudno jest mówić o naprawdę kompleksowym podejściu do procesu zarządzania odpadami w działających w Polsce firmach.

Kolejnym zagadnieniem w ramach produktów i usług jest zarządzanie emisją dwutlenku węgla. Rozumiemy przez to świadomość obecnego poziomu emisji CO₂ oraz aktywne zarządzanie/redukowanie emisji bezpośredniej w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, których działalność wiąże się z istotną emisją CO₂ (lub ekwiwalentów).

Odnosząc poszczególne, przewidziane w ramach *Modelu*, kategorie do grupy analizowanych w ramach badania firm, stwierdziliśmy, że większość może być zaklasyfikowana jedynie na pierwszym, podstawowym poziomie wśród czterech zdefiniowanych wcześniej kategorii. Spółki te wypełniają obowiązujące powszechnie przepisy prawa w zakresie dwutlenku węgla lub też (przy braku tych wymogów) nie zarządzają w sposób aktywny i nieobligatoryjny emisją CO₂. Na uwagę zasługuje jednakże fakt, że dwie spośród badanych firm uznały się za liderów w tym obszarze. Podmioty te spełniają międzynarodowe wymagania regulacyjne, przyjęte założenia i cele dotyczące poziomu emisji CO₂. Dodatkowo aktywnie zarządzają emisjami dwutlenku węgla, identyfikują nowe/lepsze rozwiązania stosowane w tym obszarze, wbudowują działania podejmowane celem przeprowadzania pomiarów w procesy funkcjonujące w spółce. Wśród realizowanych przez nie w dalszej perspektywie celów strategicznych pojawia się kwestia bycia neutralnym dla środowiska, gdy chodzi o emisję CO₂.

Większe zróżnicowanie odpowiedzi udzielanych przez badane spółki pojawiło się w przypadku zagadnienia cyklu życia produktów/wykorzystania surowców, które dotyczy zastępowania lub minimalizowania zużycia surowców stosowanych w procesie produkcji.

Pomimo tego zróżnicowania raz jeszcze największa grupa badanych firm (cztery spośród dziewięciu) została odnotowana na poziomie podstawowym *Modelu*. Spółki, które znalazły się w tej kategorii, najzwyczajniej wykorzystują używane w procesie produkcji surowce, a kwestia ich zastępowalności nie stanowi kluczowego i poddawanego bieżącej analizie problemu. Jednocześnie przeprowadzone badanie pozwoliło na zidentyfikowanie jednej firmy, która stara się być postrzegana jako lider w tym obszarze, a wyróżnić może ją choćby podejście zakładające aktywne dokumentowanie procesu odzyskiwania produktów na koniec cyklu ich życia w celu ich ponownego wykorzystania i recyklingu.

W dalszej kolejności warto jeszcze wskazać na dwa zagadnienia – wpływu na otoczenie i użytkowników oraz redukcji papieru – w których udzielone odpowiedzi są bardzo zróżnicowane, choć nie pojawiło się żadne przedsiębiorstwo, które uznałoby się w tym którymkolwiek z tych obszarów za lidera. Jeśli chcieć jednak odnieść się do każdego z tych zagadnień z osobna, warto zauważyć, że największa liczba odpowiedzi w przypadku zagadnienia wpływu na otoczenie i użytkowników umieściła firmy na poziomie drugim. Spółki, które się na nim znalazły, cechuje to, że ich wpływ (wpływ produktów i usług) na zdrowie konsumentów i społeczeństwa jest neutralny. Starają się one analizować ryzyka społeczne związane z ich funkcjonowaniem i informować o nich klientów, a także alokować zasoby na badania i rozwój produktów/usług. W przypadku zagadnienia redukcji papieru, gdzie w dużej mierze chodzi o minimalizowanie skali pomocniczej dokumentacji papierowej powiązanej z procesem produkcji i dostawy produktów/usług, najczęściej odpowiedzi padło w ramach poziomu pierwszego (zgodność).

Oznacza to, że duża grupa spółek nie odnotowuje efektów, które mogłyby posłużyć do analizy skali wykorzystania papieru i poziomu redukcji dokumentacji papierowej powiązanej z dostarczeniem produktów/usług. Firmy te wycofują jednocześnie z użycia – wcześniej mające postać papierową – formularze, podręczniki czy inną dokumentację.

2.6. Technologie

W ramach następnego obszaru *Modelu Rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa* (w którym badane spółki średnio otrzymywały nieco ponad 14 punktów, co stanowiło ok. 46% punktów możliwych do uzyskania), a mianowicie technologii, jednym z pierwszych zagadnień zasługujących na uwagę jest telekomunikacja. Zagadnienie to odnosi się w przeważającej mierze do procesu wykorzystywania nowych technologii na potrzeby komunikacji służbowej. Przeprowadzone badanie pokazało, że ponad połowa (pięć spośród dziewięciu) spółek znalazła się na poziomie więcej niż zgodność. Oznacza to w praktyce, że przyjęły one technologie telekomunikacyjne oparte na protokole IP a pro-



ces ich konsolidacji został zaplanowany i rozpoczęty. Dodatkowo przy tej grupie należy podkreślić, że pracownicy świadomi są korzyści i możliwości związanych z organizacją wideokonferencji, a przeznaczone do tego urzędnicy telekomunikacyjne podlegają okresowej wymianie.

Następnym zagadnieniem są aplikacje. Dotyczy ono kwestii rozwoju nowoczesnego oprogramowania oraz jego wykorzystywania do wpływania na procesy biznesowe, technologie i standardy stosowane w spółce. W tym przypadku odpowiedzi udzielone przez spółki rozłożyły się równomiernie pomiędzy trzema pierwszymi poziomami. Wśród badanych podmiotów wyróżnić możemy zarówno takie, które dysponują ograniczoną wiedzą na temat stosowanych przez siebie rozwiązań aplikacyjnych oraz niskim poziomem świadomości odnośnie „zielonych” rozwiązań aplikacyjnych, jak i przedsiębiorstwa, gdzie aplikacje/platformy używane są przez wszystkie jednostki biznesowe, a spółka na bieżąco dokonuje aktualizacji wykorzystywanych przez siebie rozwiązań oraz stosuje się do standardów w zakresie „zielonego IT”.

Jeśli chodzi o zagadnienie wydajności bazy danych, które odnosi się do tego, jaka baza danych i związana z nią infrastruktura funkcjonuje w spółce, to większa część badanych przedsiębiorstw (pięć z dziewięciu) została zakwalifikowana do kategorii zupełnie początkowej (zgodność). Oznacza to, że wielkość i kształt infrastruktury bazy danych jest warunkowana *ad hoc*, ukierunkowana na spełnianie bieżących potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa, a decyzje odnośnie wdrożenia „zielonego IT” nie zostały dotąd wcielone w życie.

Analogiczna sytuacja wystąpiła w odniesieniu do kwestii wykorzystania komputerów przez pracowników. Również tutaj większość badanych spółek (pięć na dziewięć) została zaliczona do poziomu podstawowego (zgodność). Brakuje w ich przypadku analizy – bądź

też czyni się to jedynie w niewielkim stopniu – „zielonego” wpływu urzędów wykorzystywanych przez użytkowników końcowych. Nie ma też formalnych, „zielonych” standardów czy wymogów zgodnościowych w odniesieniu do urzędów wykorzystywanych przez użytkowników końcowych.

Jeśli chodzi o kolejne elementy zagadnienia technologii, a więc procesy technologiczne, bezpośrednie zużycie energii, wykorzystanie papieru i odpadów technologicznych, blisko połowa (cztery z dziewięciu) badanych firm znalazła się na poziomie więcej niż zgodność. Tym samym udało im się wyjść ponad obligatoryjną zgodność z przepisami lub też stosowanie pewnych faktycznych czy formalnych rozwiązań o podstawowym charakterze. Firmy zaliczane do tej grupy realizują „zielone inicjatywy” w celu redukcji kosztów energii. Inicjatywy te prezentują już na etapie ich planowania rzeczywisty potencjał w zakresie kreowania oszczędności. Dostrzec można tu faktyczną świadomość dotyczącą funkcjonowania i znaczenia przyjaznych, „zielonych” praktyk w zakresie technologii informatycznych. Niektóre spółki planują i inicjują działania skierowane na wykorzystanie alternatywnych i naturalnych źródeł energii. Podmioty te, z uwagi na wydajność i potrzebę ograniczania kosztów, redukują wolumen papieru używanego w związku z prowadzoną działalnością biznesową. Jednocześnie część spośród tych działań komunikowana jest wśród pracowników spółki. Dodatkowo w ramach strategii pozbywania się odpadów technologicznych, spółki te mają na uwadze względy środowiskowe. Rozwijają ponadto nieformalne strategie końca życia produktu i programy recyklingowe w odniesieniu do komponentów technologicznych. Powyższe należy ocenić pozytywnie, pamiętając, że „zielone” rozwiązania w sferze technologicznej dopiero torują sobie drogę wśród działających w Polsce przedsiębiorstw. ■

3.

Szanse i wyzwania dla odpowiedzialnego biznesu

autor: Michał Dżoga



Po dwóch latach pracy z firmami uczestniczącymi w projekcie „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” zidentyfikowaliśmy kilka obszarów, które naszym zdaniem są kluczowe z punktu widzenia budowania profesjonalnego podejścia do CSR.

Przypomnijmy najpierw prawdę najważniejszą. To, czy będziemy stosować w firmie zasady odpowiedzialnego biznesu, w najmniejszym stopniu zależy od zasobności naszego portfela czy też skali organizacji. Wąskie pojmowanie CSR sprowadza tę dziedzinę do wysokości przekazanej darowizny na cele społeczne. By to zmienić, należy traktować odpowiedzialność społeczną nie jako filantropię, lecz jako współczesną filozofię prowadzenia biznesu.

Firma odpowiedzialna społecznie to taka organizacja, która z jednej strony pozostaje otwarta i słucha swojego otoczenia, prowadząc dialog z różnymi grupami interesariuszy, z drugiej zaś wyciąga wnioski i podejmuje odpowiednie działania we wszystkich obszarach swego funkcjonowania. Takie podejście zakłada dbanie nie tylko o dobre relacje firmy z jej klientami i akcjonariuszami, ale również z pracownikami, dostawcami, społecznościami lokalnymi. Bez względu na skalę działalności przedsiębiorstwa w żaden z wymienionych wyżej obszarów nie powinien być pomijany.

Na początek dialog

Nasze doświadczenia pokazały, że nawet firmy posiadające strategię CSR bardzo często nie doceniają wartości dialogu z otoczeniem, który powinien stać u podstaw wszystkich podejmowanych działań. Jest to długotrwały i kosztowny z punktu widzenia zasobów proces, jednak jego efekty są nie do przecenienia. Niestety, międzynarodowe koncerny często posługują się danymi z zagranicy, które nie zawsze mają zastosowanie na lokalnych rynkach. Z kolei firmy krajowe nie zawsze dysponują odpowiednimi środkami i ludźmi do zorganizowania tego typu konsultacji.

Odpowiadając na rosnące oczekiwania coraz większej liczby interesariuszy, wiele firm podejmuje różne inicjatywy z zakresu ochrony środowiska, działań społecznych oraz nadzoru właścicielskiego. Często jednak mniej lub bardziej przypadkowo wybrane zaangażowanie daje równie przypadkowe rezultaty. Jak zatem firma powinna postępować, by jej wysiłki przyniosły oczekiwane efekty?

Prawdziwa wartość dodana może zostać osiągnięta tylko dzięki przyjęciu solidnych procedur, mierników efektywności oraz integracji celów odpowiedzialnego biznesu z podstawową domeną kompetencji firmy. Należy zacząć od odpowiedniego zrozumienia tego tematu w samej firmie, gdyż sprofilowane podejście może znacznie się różnić w zależności od branży, rodzaju działalności czy nawet lokalizacji przedsiębiorstwa. Ważnym elementem tego procesu jest komunikacja z otoczeniem, wsłuchanie się w zewnętrzny głos klientów i dostawców oraz udziałowców firmy i pracowników wewnątrz organizacji.



Następnym krokiem jest stworzenie zintegrowanej strategii, która zmieni postrzeganie odpowiedzialnego biznesu jako aktywności znajdującej się obok podstawowej działalności firmy. Dopiero całościowe spojrzenie na kluczowe obszary w przedsiębiorstwie, aktywne wyjście poza regulacyjne obowiązki oraz przyjęcie długoterminowych celów pozwoli na przekształcenie CSR-u z aktywności typowo promocyjnej w filozofię prowadzenia biznesu. Jednym z kluczowych warunków powodzenia tego procesu jest systematyczny dialog z otoczeniem.

Dużym wyzwaniem jest zdefiniowanie i wdrożenie odpowiednich mierników efektywności dla odpowiedzialności społecznej. W tym wypadku o wiele ważniejsza od dużej liczby jest ich jakość. Przy wyborze należy zwrócić szczególną uwagę na skalę działania przedsiębiorstwa. Według najnowszych badań, w małej i średniej wielkości firmach wśród czynników determinujących rozwój odpowiedzialnego biznesu waga budowania marki jest wskazywana dopiero na trzecim miejscu – za utrzymaniem wysoko wykwalifikowanych pracowników i kosztami zarządzania organizacją.

Dla osiągnięcia celu wszystkie te elementy powinny być dobrze skoordynowane. Dlatego już w trakcie projektowania działań warto zidentyfikować osoby w poszczególnych działach firmy, które będą wspierały ich wdrażanie oraz informowały o wynikach. Jest to szczególnie ważne na etapie szukania synergii pomiędzy różnymi obszarami odpowiedzialnego biznesu.

Integralną częścią procesu jest raportowanie ponadfinansowych wyników firmy, rozumiane nie jako cel sam w sobie, lecz forma komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Przy tworzeniu raportu warto postarać się o jego zgodność z międzynarodowymi standardami (najbardziej znane to GRI oraz AA1000). Ponieważ jedną z ważniejszych cech dobrego raportu jest wiarygodność zamieszczonych w nim informacji, coraz więcej firm audytuje tego typu doku-

menty. Tylko rzetelnie przygotowana i sprawdzona informacja ma wpływ na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa w oczach inwestorów, co powinno być kluczowym celem prowadzonej działalności biznesowej.

Włączenie CSR do strategii zarządzania firmą

Wiele firm postrzega wydanie raportu zrównoważonego rozwoju jako główny cel swoich działań w tym obszarze. Tymczasem najważniejszym elementem jest postrzeganie odpowiedzialnego biznesu w szerszym, strategicznym kontekście jako jednej z głównych funkcji przedsiębiorstwa. Istotnym czynnikiem sukcesu jest analiza wyników finansowych firmy w powiązaniu z efektami środowiskowymi i społecznymi podejmowanych decyzji. Oto kilka kwestii, na które warto zwrócić uwagę przy budowaniu takiego podejścia.

Skuteczne wdrożenie pozytywnych zmian w organizacji nie ma szans powodzenia bez pełnego poparcia i bezpośredniego zaangażowania ze strony zarządu firmy. Zgodność celów biznesowych i społecznych powinna być też jasno komunikowana przez władze spółki. Z praktyki jednakże wyłania się obraz, który sprowadza aktywności w zakresie odpowiedzialności społecznej do działania jednorazowego. Dlatego warto zastanowić się nad związaniem na stałe działań z zakresu odpowiedzialności społecznej z takimi obszarami jak wydajność firmy, podejmowanie decyzji, mierzenie wzrostu przychodów, marży operacyjnej i efektywności aktywów.

Firmy mogą szybciej rozwinąć obszar odpowiedzialnego biznesu dzięki jasnej komunikacji zarówno swoich mocnych, jak i słabych stron. Tylko rzetelna i kompletna informacja przedstawia realną wartość, tak dla inwestorów, jak dla pozostałych grup interesariuszy. Argumentem za otwartą komunikacją jest też fakt, że już same zauważenie niektórych kwestii i zaplanowanie działań, nawet zanim przyniosą one pożądane efekty, mogą pozytywnie wpłynąć na relacje z ich potencjalnymi adresatami.

W tym momencie nie sposób pominąć kolejnej dobrej praktyki polegającej na wytrwałości w działaniu (*ang.* „walk the talk”). Firma, która publicznie ogłosi zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność biznesu, powinna być przygotowana do konsekwentnej realizacji tego zobowiązania. Ryzyko utraty wiarygodności i – co za tym idzie – wartości rynkowej firmy jest dużo większe w przypadku złżenia obietnicy bez pokrycia niż odłożenia w czasie pewnych działań w celu lepszego przygotowania. Należy pamiętać, że nawet jeśli klienci i rynek dość powoli doceniają wartość dodaną społecznej odpowiedzialności biznesu, jak pokazuje kilka przypadków z ostatnich lat, niesamowicie szybko i dotkliwie potrafią ukarać za jej brak i ignorancję.

Jak zawsze w tego typu działaniach potrzebny jest czas do przygotowania, wdrożenia i uzyskania efektów z tego typu działalności. Strategiczne podejście do odpowiedzialnego biznesu nie zacznie się od zaraz, gdyż wymaga ustanowienia nowych procesów, relacji i w wielu przypadkach kultury korporacyjnej. Dlatego zamiast pospiesznie podejmować rozproszone działania, ważne jest, by uważnie zaplanować cały proces na zasadzie drobnych kroków, które przyniosą długoterminowe rezultaty.

Mierzenie efektywności działań CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu, jak każdy inny obszar działalności firmy, powinna być starannie monitorowana. Ogłoszenie wyników finansowych spółek jest zawsze bardzo wyczekiwany momentem przez inwestorów giełdowych. Jednak coraz silniejsze jest

przekonanie, że same wyniki finansowe nie dają pełnej informacji o kondycji przedsiębiorstwa. Zawsze pozostaje pytanie, co kryje się za tymi cyframi i jak stabilna jest sytuacja w samej firmie. Przedmiotem zainteresowania są zarówno relacje wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji z akcjonariuszami, pracownikami, klientami, dostawcami i społecznościami lokalnymi oraz stopień, w jaki firma wpływa na środowisko naturalne.

Prawdą jest, że na wiele z tych pytań wyniki finansowe nie dają jasnej odpowiedzi. Dlatego też coraz więcej inwestorów zwraca uwagę na tzw. ponad finansowe kluczowe mierniki efektywności (*ang.* *extra-financial Key Performance Indicators*), które odnoszą się do działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Mierniki te z jednej strony ułatwiają dostrzeżenie wymiernych rezultatów tej sfery aktywności firmy, z drugiej zaś obserwację trendów i postępów w czasie.

W procesie doboru tych narzędzi warto pamiętać o trzech podstawowych zasadach, które pozwolą im prawidłowo spełniać swoją funkcję. Po pierwsze, należy się skupić na najbardziej strategicznych miernikach, które podadzą nam najbardziej użyteczne informacje. Przypisanie dużej liczby nieefektywnych parametrów często za-



ciemnia obraz i daje sprzeczne komunikaty. Po drugie, ważne jest rzeczywiste włączenie mierników w proces zarządzania organizacją. Wiąże się to z dostosowaniem ich do poziomu, na którym odbywa się dany proces, oraz z połączeniem z odpowiednimi finansowymi parametrami. Po trzecie należy używać tych wskaźników, które są ważne zarówno dla firmy, jak i dla interesariuszy. Komunikacja sukcesu danej praktyki w oparciu o dane nieprzedstawiające wartości dla jej adresatów po prostu mija się z celem.

Dobrze dobrane wskaźniki dostarczają jakościowych i ilościowych informacji na temat osiągnięć firmy w szerszym kontekście realizacji strategii biznesowej. Praktyka międzynarodowa pokazuje, że proces ten jest jednym z większych wyzwań przy projektowaniu działań odpowiedzialności społecznej firmy. Dlatego firmy często używają mierników opracowanych przez międzynarodowe organizacje, liderów branży lub sięgają w tej kwestii po pomoc ekspertów.

Jeśli zatem myślimy o wydaniu raportu społecznej odpowiedzialności firmy, który nie będzie tylko jednorazowym wydarzeniem czy też bezwartościową laurką pokazującą same mocne strony przedsiębiorstwa, lecz oparty na międzynarodowych standardach miałby służyć budowaniu zaufania do firmy oraz przysporzyć wartości, ustanowienie odpowiednich mierników jest kluczem do sukcesu.

„Zielony” łańcuch dostaw

Inicjatywy podejmowane przez firmy w ramach społecznej odpowiedzialności zależą od ich indywidualnego podejścia i przyjętych priorytetów. Bez względu na poziom zaawansowania tych działań wewnątrz organizacji, powinny one aktywnie zarządzać relacjami z otoczeniem zewnętrznym oraz związanym z tym ryzykiem. Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw nie jest oczywiście nowa. To, co się zmienia, to rosnące wymagania w stosunku do partnerów handlowych wynikające ze zobowiązań społecznych, środowiskowych i ładu korporacyjnego.

Globalizacja gospodarki, a w szczególności produkcji, zobowiązuje firmy w coraz większym stopniu do zwracania uwagi na dobre praktyki i odpowiedzialne procedury w swoim łańcuchu dostaw. Zagadnienie to zostało nagłośnione po raz pierwszy, kiedy media zainteresowały się warunkami pracy w zagranicznych fabrykach amerykańskiego przemysłu odzieżowego. Jak w wielu przypadkach związanych z nieprzestrzeganiem zasad społecznej odpowiedzialności, tak i tu negatywna prasa oraz spadek sprzedaży zmusiły firmy do wyjścia poza czysto ekonomiczne przesłanki przy wyborze partnerów biznesowych.

Mimo iż konsumenci są nadal dość powściągliwi w docenianiu odpowiedzialności społecznej przy zakupie dóbr i usług, to razem z mediami są niesamowicie skuteczni w dotkliwym karaniu za wszelkie uchybienia w tej dziedzinie. Tym bardziej warto zdać sobie sprawę z tego, że firma jest postrzegana nie tylko przez pryzmat swojej działalności, ale też przez pryzmat jej partnerów biznesowych.

Włączenie zasad odpowiedzialnego biznesu do zarządzania łańcuchem dostaw może być dużym wyzwaniem. Mając na uwadze poprawne ułożenie tego procesu, można wyodrębnić jego trzy podstawowe fazy. Z pewnością warto zacząć od wnikliwego określenia ryzyk związanych z łańcuchem dostaw w firmie. W zależności od branży waga poszczególnych kwestii może znacznie się różnić. O ile dla przemysłu lekkiego najważniejsze mogą być kwestie pracownicze, to już na przykład w branży chemicznej na pierwszy plan wysuwają się aspekty środowiskowe.

Kolejnym krokiem jest przyjęcie odpowiedniej strategii w zarządzaniu tymi ryzykami. Naszej uwaga powinna być poświęcona nie tylko identyfikacji ryzyk o największym znaczeniu, ale również tych najbliższych związanych z wartościami i zasadami firmy. Organizacje mają tendencje do ignorowania ryzyk, które mimo dużego prawdopodobieństwa wystąpienia, osobno mają mały wpływ na prowadzenie działalności. Nie jest to słuszne podejście, gdyż w takich

przypadkach często występuje tzw. efekt domina, który powoduje znaczny wzrost zagrożenia przez nagromadzenie się pojedynczych zdarzeń.

Ostatnim etapem jest wdrożenie i monitorowanie całego procesu. Można zastanowić się nad przeszkoleniem dostawców z nowych zasad. Dobrym narzędziem jest też systematyczny audyt wskazanych obszarów. Szczególnie przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi wymagana jest konsekwencja w działaniu. W przypadku nieprzestrzegania przez kontrahenta warunków współpracy, trzeba być gotowym na zwiększoną kontrolę, sankcje albo wręcz zmianę dostawcy.

CSR podnosi wartość firmy

Z doświadczenia wynika, że w sytuacji, gdy naruszone jest zaufanie do firmy, z różnych stron pojawiają się słowa krytyki, a także wybuchają dyskusje nad podstawową rolą biznesu, organizacje prawdziwie CSR-owe dają sobie radę znacznie lepiej niż inne. Rozpoznanie i kierowanie wpływami w obrębie przedsiębiorstwa, dialog z interesariuszami czy zdolność do strategicznego partnerstwa to kompetencje, które w dobie kryzysu okazują się bardzo skuteczne w podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa. Organizacje muszą zrozumieć zaistniałą sytuację, pozostać otwartym, wysłuchać, zareagować i poinformować. Chociażby z tego powodu, bez względu na koniunkturę nigdy nie należy zapominać o wartościach odpowiedzialnego podejścia do zarządzania organizacją.

CSR oferuje sposoby, które umożliwiają realizację powyższych celów. Przyszłość należy do tych firm, które uwzględniają wagę kwestii środowiskowych i społecznych oraz są zdolne do świadomego i strategicznego zarządzania relacjami ze swoimi interesariuszami. ■



4.

KK NSZZ „Solidarność” wobec zagadnień CSR

autorka: Joanna Szymonek



W działania społecznej odpowiedzialności biznesu angażują się nie tylko firmy, ale rząd, organizacje pracodawców i związki zawodowe, chociaż głos tych ostatnich w debacie na temat CSR często jest pomijany.

A przecież związki zawodowe pełnią istotną funkcję w rozwoju społecznej odpowiedzialności – wynika ona z ich działania właśnie w sferze społecznej.

W dyskusji na temat CSR jest kilka obszarów, którym związki zawodowe przyglądają się ze szczególną uwagą. Ich zdaniem CSR powinien być oparty na rozwoju wysokiej jakości zatrudnienia, stosunków pracy, rozwoju kompetencji i stałym podnoszeniu kwalifikacji pracowników poprzez szkolenia zawodowe, które powinny być traktowane jako inwestycja firmy w kapitał ludzki. Niezwykle istotna jest kwestia partycypacji pracowniczej, działania związków zawodowych, Rad Pracowników, Europejskich Rad Zakładowych oraz procesu informacji i konsultacji. Wszystkie te działania powinny być efektem rzeczywistego dialogu autonomicznego i społecznego.

Dialog autonomiczny i społeczny

Dla związków zawodowych dialog autonomiczny i społeczny jest swoistym punktem wyjścia, elementem niezbędnym do rozpoczęcia debaty na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. CSR powinien wzmocniać dialog społeczny, a nie być jego substytutem. Firmy, które unikają dialogu lub dyskryminują w sposób bezpośredni bądź pośredni związki zawodowe, nie powinny mieć możliwości legitymowania się znakiem społecznej jakości, przyczyniającej się do budowania ich przewagi konkurencyjnej. Taka praktyka rynkowa jest nieuczciwa w stosunku do tych przedsiębiorstw, które respektują działanie związków zawodowych oraz rozwijają kulturę dialogu i partnerstwa społecznego.

Partycypacja pracownicza

Respektowanie działania związków zawodowych, Rad Pracowników czy też Europejskich Rad Zakładowych, brak dyskryminacji działaczy związkowych, prowadzenie rokowań zbiorowych oraz zawieranie układów zbiorowych pracy to zachowania, którymi powinna wykazać się firma społecznie odpowiedzialna. Nie będzie uznana za taką firma, która łamie Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP), np. Prawa do zrzeszania się i rokowań zbiorowych. Bardzo ważne będzie tutaj także informowanie pracowników i przeprowadzanie z nimi konsultacji. Firma, która uchyla się od stosowania tychże procedur, nie zasługuje na miano społecznie



odpowiedzialnej. Należy ponadto wspomnieć, iż informowanie pracowników i konsultacje z nimi są ekonomicznie uzasadnione. Pozwalają uniknąć konfliktów i napięć społecznych w przedsiębiorstwie. Niestety, częstą praktyką firm jest zaniechanie informowania pracowników na temat sytuacji firmy i konsultacji z nimi tych kwestii. To zaś prowadzi do sytuacji konfliktowych i tworzenia się wspomnianych wcześniej napięć społecznych.

Przestrzeganie prawa

Dla związków zawodowych postępowanie zgodne z prawem ma zasadnicze znaczenie. Firma, która łamie prawo, nie może być uznana ani za etyczną, ani za odpowiedzialną w prowadzeniu swoich działań. Prawo i standardy pracy muszą być respektowane we wszystkich krajach, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą. Szczególną uwagę poświęca się tutaj respektowaniu międzynarodowych standardów pracy, wynikających m.in. z ratyfikowanych konwencji MOP, a także przestrzeganie prawa krajowego i dyrektyw unijnych. Warto wspomnieć o istniejących instrumentach międzynarodowych, jak chociażby o Wytocznych OECD dla przedsiębiorstw ponadnarodowych, Trójstronnej deklaracji MOP o zasadach dotyczących przedsiębiorstw ponadnarodowych i polityce społecznej czy też Deklaracji MOP dotyczącej fundamentalnych praw w miejscu pracy. Ponadto ważnym instrumentem będą tutaj Międzynarodowe Umowy Ramowe, które z punktu widzenia związków zawodowych mają większą wartość aniżeli kodeksy postępowania. Pierwsze są bowiem negocjowane i podpisywane przez związki oraz pracodawców, natomiast w przypadku kodeksu postępowania nie ma konieczności konsultowania czy negocjowania jego zapisów ze stroną pracowniczą.

Zasięg działań CSR

Ta kwestia jest szczególnie istotna w przypadku przedsiębiorstw ponadnarodowych. Działania społecznie odpowiedzialne, w tym

przestrzeganie standardów pracy, powinny dotyczyć nie tylko firmy, która wdrożyła strategię CSR, ale także jej oddziałów zagranicznych, dostawców oraz podwykonawców.

Za etyczne nie będzie uznane stosowanie podwójnych standardów czy też tworzenie wizerunku, jakoby firma funkcjonowała w sposób społecznie odpowiedzialny we wszystkich krajach i oddziałach, podczas gdy działania i strategie w obszarze CSR faktycznie zostały wdrożone tylko w spółce nadrzędnej, kraje przyjmujące inwestycje z zagranicy zaś muszą borykać się z łamaniem podstawowych praw pracowniczych. Szczególnie drastyczne formy łamania praw człowieka oraz praw pracowniczych występują w łańcuchu dostaw. Ważne jest tutaj podejmowanie ponadnarodowych, związkowych akcji solidarnościowych i globalnej, międzyzwiązkowej współpracy.

Stosowanie podwójnych standardów zaburza zasady strategii zrównoważonego rozwoju, przyczynia się do pogłębiania rozwarstwienia i różnic społecznych zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym.

Filantropia to nie CSR

Związki zawodowe zdecydowanie odrzucają deklaratywne i filantropijne podejście do CSR, a także postrzeganie go przez pryzmat praktyk PR. Nie uznają też nadawania firmom etykiety społecznej odpowiedzialności wyłącznie przez biznes. Budowanie wizerunku firmy jako społecznie odpowiedzialnej za pomocą pojedynczych, wybiórczo realizowanych praktyk, np. działań dobroczynnych, jest także odrzucane przez NSZZ „Solidarność”. Zdaniem związku że niedopuszczalna jest sytuacja, gdy firma uchodzi za społecznie odpowiedzialną, podejmując dodatkowe zobowiązania na rzecz ochrony środowiska, ale w tym samym czasie nie respektuje podstawowych praw pracowniczych. Firma, łamiąca prawo w jakiegokolwiek dziedzinie, nie może być uznana za społecznie od-

powiedzialną. Przestrzeganie prawa w prowadzeniu działalności gospodarczej jest punktem wyjścia w rozwoju strategii społecznej odpowiedzialności, jest też pewnym minimum, które dane przedsiębiorstwo musi spełniać, aby rozwijać społecznie odpowiedzialne praktyki. W rzeczywistości okazuje się, że sporo firm w Polsce ma problem wymogu podporządkowaniem się temu zasadniczemu warunkowi. Deklaratywne podejście do CSR jest również związkowej krytykowane przez związek, szczególnie jeśli chodzi o raportowanie. Praktyka pokazuje, że ciekawy i metodologicznie poprawny raport nie oznacza, iż firma faktycznie realizuje zawarte w nim treści.

Ograniczona dobrowolność?

Pewien punkt sporny stanowi dobrowolny charakter działań. O ile samo podejmowanie działań wykraczających ponad obowiązek prawny ma bez wątpienia taki charakter, o tyle sposób realizacji czy komunikowania o tym powinien być w pewnym stopniu uregulowany. W dużej mierze jest to kwestia transparentności i weryfikacji działań, raportowania społecznego, jak również sygnalizowanej przez związki zawodowe potrzeby zdefiniowania zasady regulującej, które spośród przedsiębiorstw mogą używać znaku „społecznej jakości”. Składanie interesariuszom, pozornych – jak się okazuje – deklaracji bądź też czerpanie korzyści z fałszywego wizerunku firmy jako społecznie odpowiedzialnej stanowi zagrożenie dla zasad uczciwej konkurencji i może naruszać interesy pracowników. Z tego też względu związki zawodowe często podnoszą kwestię wprowadzenia regulacji zapobiegających występowaniu tego typu patologii.

Co robi NSZZ „Solidarność” w obszarze CSR?

Do działań związku zalicza się głównie obronę praw człowieka, praw pracowniczych i związkowych realizowanych m.in. w ramach międzynarodowej sieci współpracy na rzecz obrony praw człowieka

w miejscu pracy. Obejmują one także współpracę z rządem, pracodawcami i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego na rzecz zwalczania handlu ludźmi i pracy przymusowej. Ponadto związek poprzez kampanie informacyjne prowadzi działania mające na celu podnoszenie świadomości społecznej, np. w obszarze zrównoważonej konsumpcji czy też odpowiedzialności w łańcuchu dostaw. Przykładem tego są ostatnie akcje, takie jak: Czy IKEA jest OK.? lub Uśmiechnięta kasjerka. Opowiada się też za stosowaniem klauzul społecznych w zamówieniach publicznych i promowanie tych firm, które prowadzą swój biznes w sposób etyczny. Propagowaniu dobrych praktyk służy ogólnopolska akcja certyfikacyjna Pracodawca Przyjazny Pracownikom. Certyfikat ten jest wyrazem uznania dla pracodawców doceniających znaczenie dialogu. Do konkursu mogą być zgłoszone wszystkie firmy, które swoimi działaniami wpisują się w wartości ważne dla NSZZ „Solidarność”, czyli przede wszystkim preferowanie stałego zatrudnienia, przestrzeganie prawa i standardów pracy oraz zapewnienie pracownikom możliwości zrzeszania się w związki zawodowe. Zgłoszenia może dokonać organizacja związkowa działająca w zakładzie pracy lub zarząd przedsiębiorstwa przy poparciu organizacji związkowej.

Przedstawione wyżej działania stanowią jedynie przykład wielu praktyk, podejmowanych przez związek zawodowy, które w sposób pośredni lub bezpośredni dotyczą obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu.

W działań centrum zainteresowania związku pozostanie walka o respektowanie praw człowieka w miejscu pracy, nie tylko w wymiarze lokalnym, ale także międzynarodowym oraz kontynuacja działań na rzecz godnej pracy, której założenia wpisują się w strategię zrównoważonego rozwoju oraz sprawiedliwej globalizacji. ■

5. Prawa człowieka i związków zawodowych

autorka: Joanna Szymonek



Stosunki i pracy stanowią jeden z istotnych obszarów społecznej odpowiedzialności, dotyczą bowiem relacji z jedną z grup interesariuszy wewnętrznych, jakimi są pracownicy.

Związki zawodowe, działając w sferze CSR koncentrują się na kwestii obrony praw człowieka w miejscu pracy.

Łamanie praw człowieka i praw związkowych

Zgodnie z doniesieniami Międzynarodowej Konfederacji Związków Zawodowych (MKZZ – *ang. International Trade Union Confederation*) tylko w lipcu bieżącego roku w Kolumbii zabito kolejnych 2 działaczy związkowych, w Panamie zaś – w wyniku represji skierowanych przeciwko strajkującym pracownikom budownictwa i plantacji bananów – śmierć poniosło 6 osób, ponad 100 zostało rannych a kolejnych 300 aresztowanych.

Demonstrujący protestowali przeciwko decyzji rządu, który wprowadził prawo poważnie naruszające fundamentalne prawa pracownicze, jak prawo do strajku czy też wolność zrzeszania się. Ponadto karze podlegać będą protestujący na ulicach. Takie zachowanie w świetle nowego prawa jest wykroczeniem podlegającym karze pozbawienia wolności do 2 lat. Co więcej, rząd zapowiada wprowadzenie dalszych środków dyskryminujących działanie związków zawodowych, tj. nakaz aresztowania dla liderów związkowych oraz kolejne zawieszenia fundamentalnych praw związkowych, które rozumiane są jako prawa człowieka w miejscu pracy.

W Iranie natomiast rząd zakazał działalności związkowej w sektorze energetycznym. Policja otrzymała nakaz przejęcia kontroli nad całością majątku związków oraz aresztowania każdego, kto ośmieli się wystąpić przeciwko decyzji władz.

Powyższe informacje dotyczą tylko wydarzeń odnotowanych w czerwcu i lipcu, światowe statystyki dotyczące łamania praw czło-

wieka w miejscu pracy w 2009 roku świadczą o rosnącej niechęci wobec działań związków zawodowych oraz nasilającej się przemocy w stosunku do działaczy występujących w obronie praw pracowniczych.

Światowy Przegląd Łamania Praw Związkowych (*ang. Annual Survey of Violations of Trade Union Rights*) jest jednym z narzędzi sieci współpracy na rzecz obrony praw człowieka w miejscu pracy.

Przygotowuje go każdego roku MKZZ, reprezentująca 175 milionów pracowników w 155 krajach na świecie. Przegląd zawiera dane na temat łamania praw człowieka i związków zawodowych w 140 krajach na 5 kontynentach. Jak donoszą one, w 2009 roku śmierć poniosło 101 związkowców i działaczy na rzecz obrony praw pracowniczych. Dla porównania w 2008 było to 76 osób. Regionalnie zjawisko przedstawia się następująco: 48 osób zabitych w Kolumbii, 16 w Gwatemali, 12 w Hondurasie, 6 w Meksyku, 6 w Bangladeszu, 4 w Brazylii, 3 na Dominikanie, 3 na Filipinach, 1 w Indiach, 1 w Iraku oraz 1 osoba w Nigerii.

Na tym lista prześladowań ze śmiercią w tle się nie kończy. Należy do niej dodać 10 nieudanych prób i 35 gróźb pozbawienia życia. Wielu związkowców na świecie wciąż pozostaje w więzieniach, skazanych za działalność na rzecz obrony praw pracowników. W 2009 roku dołączyła do nich kolejna setka.

Łamane jest prawo do strajku. W licznych przypadkach pracownicy biorący udział w strajkach byli prześladowani – świadczą o tym raporty z niemalże całego świata. Prześladowania te przyjmują różną formę, np. aresztowania, zwolnienia z pracy. W Bangladeszu 6 pracowników przemysłu tekstylnego, biorących udział strajku, zmarło w wyniku policyjnej interwencji.

Związki zawodowe należą do organizacji walczących o demokrację. Działania wymierzone przeciw związkom zawodowym często

są działaniami skierowanymi przeciw budowaniu demokratycznych systemów. Dowody takich działań widoczne są w Hondurasie czy Gwinei, gdzie protest przeciwko panującej juncie zamienił się w krwawą masakrę.

Pracownicy europejscy, podejmujący próbę utworzenia związków i prowadzenia działalności związkowej, także są ofiarami różnych dyskryminacyjnych praktyk, choć może nie tak drastycznych jak w innych regionach świata. Dzieje się tak nawet w krajach o tradycyjnym modelu stosunków przemysłowych. Kryzys gospodarczy dotkliwie uderzył w wiele europejskich gospodarek, w szczególności zaś ucierpieli pracownicy, których tysiące zostało zwolnionych na skutek przymusowych działań restrukturyzacyjnych. Protesty i demonstracje były odpowiedzią społeczeństw na brak umiejętności wielu rządów w radzeniu sobie z recesją oraz brak skutecznych rozwiązań antykryzysowych chroniących biznes oraz pracowników.

Zjawisko dyskryminacji antyzwiązkowej jest obecne także i Polsce, gdzie podobnie jak w pozostałych krajach regionu, praktyki antyzwiązkowe ulegają intensyfikacji. Do najczęstszych form łamania praw związkowych należą: stosowanie gróźb, manipulacja i zawstydzanie pracowników oraz zwolnienia z pracy. W 2009 roku co najmniej 20 osób zostało zwolnionych z tytułu działalności związkowej.

Powyższe informacje ujawniają niezwykle niepokojącą tendencję, zwłaszcza w świetle rozwijającej się kultury społecznej odpowiedzialności biznesu i głoszonych i zasad zrównoważonego rozwoju. Przytoczone przykłady łamania praw człowieka i praw pracowniczych świadczą wyraźnie, że tempo rozwoju społecznego nie idzie w parze z dynamicznym rozwojem gospodarczym.

Postępująca internacjonalizacja rynków, globalizacja i międzynarodowa konkurencja powodują, że przedsiębiorstwa często szukają oszczędności, przenosząc operacje w inne regiony świata.

Pozytywnym aspektem takich ekspansji jest tworzenie nowych miejsc pracy i towarzyszący temu rozwój ekonomiczny kraju przyjmującego, negatywnym zaś – nieczysta walka o rynki zbytu, manipulowanie i ograniczanie swobody działania spółkom podrzędnym czy też, jak twierdzą niektórzy specjaliści etyki biznesu, traktowanie spółek córek niemal jak „więźniarek”. Nadużywanie pozycji rynkowej, obniżanie kosztów poprzez przenoszenie produkcji do krajów, gdzie standardy pracy są bardzo niskie, nie są w ogóle respektowane lub często bezkarnie łamane, nie tylko naruszają uczciwą konkurencję, ale także przyczyniają się do pogłębiania nierówności i różnic społecznych w wymiarze globalnym.

Do najgorszych form łamania standardów pracy dochodzi w łańcuchu dostaw. Firmy bardzo często tłumaczą się koniecznością utrzymania pozycji rynkowej, obniżaniem kosztów itp., pozostając jednocześnie bierne na łamanie praw pracowniczych przez dostawcę. Pomimo rozwoju cywilizacyjnego i postępu społecznego, właśnie w łańcuchu dostaw zasadnicze prawa człowieka łamane są w najdrastyczniejszy sposób. Prawo do godnej pracy i godnego życia jest podstawowym prawem człowieka, tymczasem zatrudnianie dzieci, praca przymusowa, praca za długi, niewolnictwo, handel ludźmi, zabójstwa i prześladowania osób walczących o prawa pracownicze przyjmują w ostatnich latach niepokojąco rosnący trend.

Jak zatem takie zachowania i postawy firm mają się do powszechnie głoszonej idei zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw i etyki biznesu ?

Zrównoważony rozwój możliwy będzie dopiero wtedy, gdy prawa człowieka i standardy pracy przestrzegane będą w wymiarze międzynarodowym, a nie tylko regionalnym bądź krajowym. Łamanie tychże praw uderza w rozwój społeczny i stanowi zagrożenie dla firm, które stosują uczciwą politykę rynkową.

Międzynarodowe standardy pracy

Obronie praw człowieka w miejscu pracy służą m.in. instrumenty prawne i międzynarodowe standardy pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP). Są nimi np. konwencje i zalecenia MOP.

Do Konwencji regulujących fundamentalne praw człowieka w miejscu pracy, które zostały ratyfikowane przez Polskę należą:

- Konwencja Nr 29 dotycząca pracy przymusowej
- Konwencja Nr 87 dotycząca wolności związkowej i ochrony praw związkowych
- Konwencja Nr 98 dotycząca stosowania zasad organizowania się i rokowań zbiorowych
- Konwencja Nr 100 dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących kobiet i mężczyzn za pracę jednakowej wartości
- Konwencja Nr 105 dotycząca zniesienia pracy przymusowej
- Konwencja Nr 111 dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu
- Konwencja Nr 138 dotycząca najniższego wieku dopuszczenia do zatrudnienia
- Konwencja Nr 182 dotycząca zakazu i natychmiastowych działań na rzecz eliminowania najgorszych form pracy dzieci

Powyższe Konwencje nie zostały ratyfikowane przez wszystkie kraje członkowskie MOP. Oprócz tych dokumentów istnieje także tzw. „miękkie prawo”, którego przestrzeganie przyczynia się do poprawy warunków pracy pracowników na świecie oraz realizowania zasad zrównoważonego rozwoju i sprawiedliwej globalizacji. Wytyczne i zalecenia, dotyczące przyjmowania przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnych postaw znajdują się w dokumentach takich jak:

- Wytyczne OECD dla Przedsiębiorstw Ponadnarodowych
- Trójstronna Deklaracja MOP o zasadach dotyczących Przedsiębiorstw Ponadnarodowych i Polityce Społecznej
- Deklaracja MOP dotycząca Sprawiedliwości Społecznej na Rzecz Uczciwej Globalizacji
- Deklaracja MOP dotycząca Podstawowych Zasad i Praw w Pracy czy też Globalny Pakt Pracy

W 2009 roku obchodziliśmy 60. rocznicę Konwencji nr 98 Prawa do zrzeszania się i rokowań zbiorowych z 1949 roku. Kraje takie jak Kanada, Chiny, Indie, Iran, KOREA, Meksyk, Tajlandia, USA i Wietnam w dalszym ciągu jej nie ratyfikowały. Niemal połowa gospodarczo aktywnej populacji świata nie jest nią objęta. Ponadto, nawet jeśli dokument został ratyfikowany, to jego wdrożenie jest bardzo często niesatysfakcjonujące lub w rzeczywistości nie ma miejsca.

Przestrzeganie praw do zrzeszania się i rokowań zbiorowych jest niezbędne dla utrzymania globalnego popytu wewnętrznego i wzrostu ekonomicznego. Egzekwowanie fundamentalnych praw związkowych ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia prawidłowego funkcjonowania demokratycznych społeczeństw i globalnej gospodarki opartej na sprawiedliwości społecznej. Rządy muszą zapewnić przestrzeganie tych praw zarówno w teorii, jak i praktyce. Alternatywą są bowiem rosnące nierówności i pogłębiająca się recesja. ■

6. Przewodnik po Społecznej Odpowiedzialności Organizacji

autorka: Ewelina Pyda

An abstract graphic of a bird in flight, rendered in shades of light blue and white, positioned in the lower right quadrant of the slide. The bird is shown from a side profile, with its wings spread wide, suggesting movement and freedom. The background is a solid, medium blue color.

Prace nad ISO 26000 trwały kilka lat i zakończyły się w czerwcu 2010 roku oficjalnym ogłoszeniem normy w Kopenhadze. Nie obyło się bez międzynarodowych sporów, zwątpienia i krytycznych ocen. Ważne jednak, że dokument ten mimo wszystko powstał.

ISO 26000 to norma-przewodnik, która ma za zadanie usystematyzować wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności organizacji. Nie biznesu, przedsiębiorstwa, tylko właśnie szerzej – organizacji. Pod tym pojęciem mieści się oczywiście firma, ale także wszelkie inne organizacje, jak NGO-sy, związki zawodowe, stowarzyszenia biznesu oraz państwo.

W przeciwieństwie do wielu bardziej znanych norm ISO nie jest to norma certyfikacyjna ani obowiązkowa. Ma ona być praktycznym przewodnikiem po koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu, definiować jego ramy oraz przybliżyć wartości i idee.

W kilkusetosobowym zespole autorskim reprezentowane były różne grupy interesariuszy: konsumenci, rząd, pracodawcy, pracownicy i organizacje pozarządowe z 99 krajów. Z tego powodu oraz z racji wysokiego prestiżu i globalnego zasięgu Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej norma ta ma szansę stać się najpopularniejszą na świecie wykładnią na temat Corporate Social Responsibility.

„Guidance on social responsibility ISO 26000” ma być zrozumiałą oraz użyteczną dla wszystkich, nie tylko dla ekspertów ds. społecznej odpowiedzialności.

Standard ISO 26000 zawiera instrukcje dla wszystkich typów organizacji bez względu na ich rozmiar czy zadania.

Przewodnik opisuje pojęcia i definicje odnoszące się do zarządzania społeczną odpowiedzialnością oraz główne czynniki, które doprowadziły do powstania i rozwoju społecznej odpowiedzialności. Opisana została tu jej koncepcja – czym jest i w jaki sposób odnosi się

ona do organizacji. W tej części odnaleźć można również przewodnik dla małych i średnich organizacji na temat tego, jak korzystać ze standardu.

Jako główne zasady SO wymienia:

- odpowiedzialność (accountability),
- Przejrzystość (transparency),
- etyczne zachowanie (ethical behaviour),
- respektowanie interesariuszy (respect for stakeholder interests),
- poszanowanie prawa (respect for the rule of law),
- poszanowanie międzynarodowych norm społecznych (respect for international norms of behavior),
- poszanowanie praw człowieka (respect for human rights).

Główna część normy-przewodnika to charakterystyka głównych obszarów Społecznej Odpowiedzialności, są to:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- stosunki pracy,
- ochrona środowiska naturalnego,
- uczciwe praktyki rynkowe,
- relacje z konsumentami,
- zaangażowanie społeczne.

Ponadto przewodnik wskazuje sposoby implementacji oraz promocji społecznie odpowiedzialnego zachowania w organizacji i w jej sferze wpływów oraz podpowiada, jak prowadzić komunikację odpowiedzialnych działań organizacji.

W projekcie „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” ówczesny projekt normy ISO 26000 posłużył nam

do zdefiniowania CSR oraz jej obszarów. W „Metodyce oceny dobrych praktyk CSR”, pierwszym narzędziu zbudowanym przez zespół projektowy, posłużyliśmy się siedmioma obszarami wymienionymi w normie ISO 26000, które według nas nadają spójność rozumieniu całościowej koncepcji społecznie odpowiedzialnego zarządzania firmą.

ISO 26000 definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako „Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy,
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania,
- jest spójne z organizacją i praktykowane w jej relacjach.

Jednocześnie ISO 26000 jasno rozróżnia często używane zamiennie pojęcia „zrównoważonego rozwoju” i „odpowiedzialności społecznej”.

Zrównoważony rozwój to doktryna ekonomii politycznej zakładająca dążenie do jakości życia na poziomie, na jaki pozwala obecny rozwój cywilizacyjny. Istotny przekaz zawiera początek słynnego zdania z raportu Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ „Nasza Wspólna Przyszłość” z 1987 roku: „Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, czyli taki, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”.

Doktryna ta zakłada, że ludzkość, a w szczególności przedstawiciele biznesu, w ramach prowadzonej przez siebie działalności powinni brać pod uwagę wyzwania społeczne, środowiskowe i ekonomiczne. Świadomość i zbalansowanie tych trzech obszarów stanowi właśnie o zrównoważonym rozwoju.

Społeczna odpowiedzialność (wg normy ISO 26000) skupia się na organizacji, nie na świecie. Jest ściśle związana ze zrównoważonym rozwojem, ponieważ celem społecznej odpowiedzialności organizacji powinien być wkład do tej idei. Społeczna odpowiedzialność biznesu nie musi stanowić dodatkowego czynnika kosztowego w firmie, ale stając się strategią prowadzenia biznesu, powinna być jednocześnie skutecznym mechanizmem tworzącym wartość dodaną poprzez stymulowanie innowacyjności i budowanie przewagi konkurencyjnej.



Obszary społecznej odpowiedzialności biznesu ISO 26000

W celu usystematyzowania wiedzy o CSR oraz doprecyzowania wartości, którymi powinny posługiwać się organizacje (nie tylko biznesowe) w swojej działalności, projekt normy ISO 26000 wyróżnia siedem obszarów społecznej odpowiedzialności:

6.1. Ład organizacyjny

Ład korporacyjny to zasady oraz normy odnoszące się do szeroko rozumianego zarządzania firmą, czyli wszystkich decyzji podejmowanych w organizacji. To transparentność, przejrzystość oraz etyczne postępowanie. Odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwem wyraża się również efektywnym wykorzystaniem zasobów, uwzględnianiem potrzeb interesariuszy czy właściwej reprezentacji kobiet w zarządzie spółki. Firma chcąc odpowiedzialnie zarządzać, musi stale monitorować efekty podejmowanych przez siebie decyzji i przeciwdziałać ich negatywnym skutkom. Dobre praktyki z tego obszaru powinny stawiać sobie za cel poprawę efektywności zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych.

W kontekście SOP ład organizacyjny jest nie tylko jednym z jej głównych siedmiu obszarów, ale również zwiększa potencjał organizacji przy wdrażaniu odpowiedzialnych zachowań w pozostałych sześciu obszarach zdefiniowanych w normie.

6.2. Prawa człowieka

Każda organizacja powinna działać w poszanowaniu wszystkich praw człowieka oraz jego godności, a w szczególności praw obywatelskich, politycznych, ekonomicznych, socjalnych i kulturowych. W polskich warunkach dobre praktyki realizowane w ramach tego obszaru powinny wynikać z np. zagwarantowania pracowni-

kom prawa do zrzeszania się w związki zawodowe i wzmocnienia ochrony praw pracowniczych, przeciwdziałania wszelkiej dyskryminacji (płeć, wyznanie, orientacja seksualna, niepełnosprawność). W krajach globalnego południa nacisk kładziony jest na eliminację pracy dzieci czy godne warunki pracy. Uznanie przez interesariuszy organizacji faktu, że łamie ona prawa człowieka może doprowadzić do utraty zaufania publicznego – co w praktyce oznacza czasem dla niej „być albo nie być”.

6.3. Stosunki pracy

Na ogół każda organizacja ma do czynienia z pracą wykonywaną wewnątrz, na jej rzecz lub poza nią. Wykraczają więc one poza relacje organizacji z jej pracownikami, dotykając również sfery współpracy z podwykonawcami, dostawcami, konkurencją etc. Dobre praktyki z tego obszaru, wychodząc ponad obowiązki wynikające z przepisów prawa, powinny mieć na uwadze warunki pracy i opiekę społeczną, bezpieczeństwo i higienę pracy, rozwój społeczny (szkolenia), potrzebę prowadzenia stałego dialogu społecznego oraz utrzymywania otwartych i uczciwych relacji z podmiotami współpracującymi. To również odpowiedzialne traktowanie rekrutacji i promocji pracowników, ich przeniesień czy relokacji, zakończenia zatrudnienia, szkolenia i rozwoju umiejętności BHP oraz wszystkie procedury oddziałujące na warunki pracy (zwłaszcza czas pracy i wynagrodzenie).

Bezpieczeństwo zatrudnienia pracowników powinno być priorytetem dla zarządzających organizacją. Odpowiednia polityka wobec pracowników sprawia, że są oni lojalni i pracują efektywnie. Wpływa również pozytywnie na reputację firmy na rynku.

6.4. Ochrona środowiska naturalnego

Decyzje i działania organizacji mają ogromny wpływ na środowisko naturalne.

W ramach tego obszaru uwzględnia się przede wszystkim zapobieganie zanieczyszczeniom, zrównoważone zużycie zasobów, zagadnienie zmniejszenia i adaptacji zmian klimatycznych oraz ochronę i regenerację środowiska naturalnego. Dlatego dobre praktyki z tego właśnie obszaru powinny być ukierunkowane na mierzoną obiektywnie dbałość o jak najmniejszą skalę zanieczyszczeń emitowanych do środowiska oraz podejmowanie wszelkich kroków zmniejszających poziom zużycia zasobów naturalnych, będącego wynikiem działalności organizacji.

6.5. Uczciwe praktyki rynkowe

Uczciwe praktyki rynkowe to sposób, w jaki organizacja prowadzi interesy z innymi organizacjami, chcąc uzyskać możliwie najlepsze rezultaty. W tym obszarze mieszczą się w szczególności etyczne zachowania firmy w relacjach z innymi organizacjami, w tym z organizacjami rządowymi, partnerami, dostawcami, wykonawcami, konkurencją oraz zrzeszeniami, których jest członkiem. Firma chcąc być uważana za podmiot stosujący uczciwe praktyki rynkowe, a tym samym odpowiedzialny społecznie, powinna realizować dobre praktyki służące przeciwdziałaniu nieuczciwej konkurencji, uczciwej współpracy oraz poszanowaniu praw własności. Ponadto każda organizacja powinna aktywnie promować zasady odpowiedzialności społecznej w swojej strefie wpływów (partnerów, dostawców, otoczenia).

6.6. Relacje z konsumentami

Każda firma powinna być transparentna i uczciwa wobec swoich konsumentów. W szczególności musi dbać o stosowanie uczciwych praktyk w zakresie marketingu produktów i usług, uczciwe warunki umów oraz obiektywną i rzetelną informację. W ramach tego obszaru ważna jest również edukacja rynku, zaangażowanie w kwestie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, jakość obsługi i wsparcia oraz rozpatrywania reklamacji.

6.7. Zaangażowanie społeczne

Firma powinna aktywnie wspierać społeczności lokalne w celu rozwiązywania ich problemów, zwłaszcza tych, które dotyczą jej pracowników i innych interesariuszy. Dobre praktyki z tego obszaru powinny być ukierunkowane na prowadzenie dialogu społecznego, który winien angażować organizacje społeczne w proces planowania i realizacji projektów społecznych, uwzględnianie przy wyborze kierunków zaangażowania realnych potrzeb społecznych, w tym podejmowanie inwestycji społecznych w takich obszarach, jak edukacja i kultura, zdrowie, rozwój i dostęp do technologii.

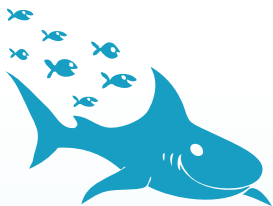
ISO 26000 zostanie oficjalnie opublikowana w języku angielskim pod koniec 2010 roku. W Polsce wprowadzeniem standardu zajmie się Polski Komitet Normalizacyjny. Główny cel normy ISO 26000: zdefiniowanie podstawowych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu oraz uporządkowanie terminologiczne (języka CSR), został osiągnięty. Fakt, że przewodnik stworzono nie tylko dla firm, ale wszystkich organizacji sprawia, że jest on uniwersalny i może być wykorzystywany szerzej niż tylko w biznesie.

Podkreślamy, że standard ISO 26000 nie jest przeznaczony do certyfikacji, dzięki czemu można zachować dobrowolność i elastyczność w prowadzeniu działań społecznie odpowiedzialnych. A o to przecież chodzi – działać CSR-owo nie dlatego, że trzeba, a dlatego, że warto. ■

7.

O projekcie





Promocja standardów
społecznej odpowiedzialności
w przedsiębiorstwach

Celem projektu jest wypracowanie i dostarczenie zainteresowanym przedsiębiorstwom praktycznej wiedzy służącej podniesieniu umiejętności planowania, realizacji, ewaluacji i komunikacji działań społecznie odpowiedzialnych.

Projekt realizowany jest przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Solidarność oraz firmę doradczą Deloitte, a współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W ramach projektu przygotowywane są narzędzia służące planowaniu i realizacji działań CSR w przedsiębiorstwach.

www.odpowiedzialnafirma.pl

Partnerzy projektu:

Lewiatan 

SOLIDARNOŚĆ

Deloitte.

Zespół projektowy



Zbigniew Gajewski | z-ca Dyrektora Generalnego PKPP Lewiatan

Koordynator projektu „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach”, przewodniczący jednej z Grup Roboczych rządowego Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Politolog, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego. Współtworzył dziennik Nowa Europa oraz miesięcznik Businessman Magazine, gdzie był z-cą red. naczelnego i przez wiele lat pisał artykuły o tematyce biznesowej. Członek jury w najważniejszych konkursach branży PR.



Agnieszka Rybczyńska | koordynatorka projektu w NSZZ Solidarność

Zawodowo związana z NSZZ Solidarność od 2005 roku. Pełni funkcję zastępcy kierownika Biura Szkoleń i Programów Europejskich w Komisji Krajowej związku. Jest trenerką, prowadzi szkolenia krajowe i międzynarodowe z obszaru rozwoju związku i organizowania pracowników oraz dialogu społecznego. Jako przedstawicielka NSZZ Solidarność uczestniczyła w przygotowaniu i realizacji projektów międzynarodowych skierowanych do członków europejskich związków zawodowych.



Jacek Kuchenbeker | koordynator projektu w Deloitte

Menedżer w Dziale Zarządzania Ryzykiem Deloitte. Jest ekspertem z zakresu ładu korporacyjnego. W szczególności specjalizuje się w budowaniu efektywnych rozwiązań organizacyjno-procesowych, audycie wewnętrznej, zarządzaniu ryzykiem, w tym ryzykiem nadużyć gospodarczych (posiada tytuł CFE), a także etyce i społecznej odpowiedzialności biznesu.



Karolina Chlebowska | ekspertka, Deloitte

Konsultantka w Dziale Zarządzania Ryzykiem w Deloitte. Zdobywała doświadczenie w zespole Advisory biorąc udział w tworzeniu zintegrowanych systemów zarządzania ryzykiem, które obejmowały identyfikację i ocenę ryzyka, budowanie map i modeli ryzyk oraz tworzenie zaawansowanych metodyk zarządzania ryzykiem.



Michał Dżoga | koordynator programowy, PKPP Lewiatan

Michał Dżoga jest odpowiedzialny za dział Corporate Affairs firmy Intel w Europie Środkowo-Wschodniej. Wcześniej wdrażał usługi zewnętrzne CSR w firmie Deloitte oraz był doradcą Prezesa Zarządu Grupy TP w tej dziedzinie. Michał prowadził też dział zajmujący się ogólnopolskimi programami społecznymi w Zespole Doradców Prezydenta RP.



Ewelina Pyda | ekspertka, PKPP Lewiatan

Absolwentka Amerykanistyki oraz Magisterskich Studiów Menadżerskich UW. Na co dzień pracuje w Departamencie Komunikacji i Rozwoju Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Członkini Grupy Ekspertów Konkursy „Dobroczyńca Roku 2009”. Uczestniczy w pracach grup roboczych Zespołu Rządowego ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.



Joanna Szymonek | ekspertka, NSZZ Solidarność

Ukończyła Europejskie Stosunki Pracy na Wydziale Biznesu Uniwersytetu Warwick. Specjalizuje się m.in. w zagadnieniach społecznej odpowiedzialności, Godnej Pracy (Decent Work), mobilności zawodowej i przetrzennej, jak również rozwoju kadr i dialogu obywatelskiego. Członek Polskiego Stowarzyszenia Kadrami oraz International Industrial Relations Association Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.



Anna Turowska | ekspertka merytoryczno-finansowa, PKPP Lewiatan

Ekonomistka, absolwentka SGPiS (obecnie SGH). Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu spółkami prawa handlowego w Polsce i za granicą. Od roku 1999 prowadzi wraz z mężem działalność gospodarczą w zakresie doradztwa dla firm. W latach 2005-2008 specjalistka ds. kontroli strony finansowej projektów realizowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Joanna Zaręba | ekspertka, PKPP Lewiatan

Absolwentka nauk politycznych na Uniwersytecie Jagiellońskim. Pracowała jako dziennikarka w magazynach gospodarczych, m.in. Business Week, Businessman Magazine oraz wydawnictwie Bauer. Od 2003 roku zajmuje się public relations w Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, gdzie obecnie jest zastępczynią dyrektora Departamentu Komunikacji i Rozwoju.



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis



podpis

Partnerzy projektu



Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan zabiega o konkurencyjność polskiej gospodarki i sukces polskich przedsiębiorstw. Skupia 59 branżowych i regionalnych związków pracodawców oraz 24 członków indywidualnych. Łącznie reprezentuje 3500 firm, zatrudniających ponad sześćset tysięcy pracowników. Jest jednym z przedstawicieli pracodawców w Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych.

Organizacja stawia na wysoką jakość ekspertyzy prawnej i ekonomicznej. Od momentu powstania, tj. od 1999 r. jej eksperci zaopiniowali ponad 2000 projektów ustaw i rozporządzeń dotyczących różnych sfer gospodarki, skutecznie zabiegając o uwzględnienie postulatów przedsiębiorców w procesach legislacyjnych. Lewiatan przygotowuje też własne projekty legislacyjne.

Jako jedyna polska organizacja pracodawców ma swoje biuro w Brukseli i jest członkiem BUSINESSEUROPE, największej organizacji biznesowej w Unii Europejskiej.

Lewiatan opowiada się za harmonizowaniem celów gospodarczych ze społecznymi, zabiega o rozwój kapitału społecznego w Polsce m.in. poprzez realizację wielu projektów społecznych z organizacjami pozarządowymi. Od kilku lat aktywnie promuje CSR i etyczny biznes.

Deloitte.

Deloitte

Deloitte Polska jest jedną z wiodących firm doradczych na świecie. Świadczy usługi profesjonalne w zakresie audytu, doradztwa podatkowego, doradztwa prawnego, konsultingu strategicznego oraz technologicznego, zarządzania ryzykiem i doradztwa finansowego.

W Polsce firma Deloitte rozpoczęła działalność w roku 1990. Przez prawie 19 lat obecności stale się rozwija, zwiększając grono pracowników i klientów, między innymi poprzez połączenia z lokalnymi firmami audytorskimi i księgowymi. Dzięki tej strategii może oferować klientom usługi najwyższej jakości, łącząc wiedzę i zasoby globalnej firmy, obejmujące ponad 165 000 pracowników w 140 krajach, z cennym doświadczeniem specjalistów działających na lokalnych rynkach.

Deloitte Polska obsługuje duże krajowe przedsiębiorstwa, instytucje sektora finansowego i instytucje publiczne oraz obecne w Polsce firmy międzynarodowe. Chcąc spełnić oczekiwania swoich klientów, oferuje im kompleksowe, uzupełniające się usługi, działa według jednolitych standardów, stosuje te same metodologie i dostarcza najwyższej jakości usługi obejmujące wszystkie branże i sektory gospodarki.



NSZZ Solidarność

Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Solidarność powstał w 1980 roku dla obrony praw pracowników i do roku 1989 był jednym z głównych ośrodków społecznego oporu wobec władz komunistycznych.

Obecnie jest największym związkiem zawodowym w Polsce – reprezentuje ponad 720 000 członków, co stanowi ok. 4,5% wszystkich pracowników (do związków zawodowych należy ok. 12% pracujących). Zrzesza pracowników ze wszystkich sektorów gospodarki i wszystkich zawodów, w 34 strukturach regionalnych i 16 branżowych.

Celem związku jest ochrona praw, godności i interesów pracowników, m.in. poprzez gwarancję praw pracowniczych w obszarach zatrudnienia, wynagrodzenia oraz godnych warunków pracy i życia oraz uczestniczenie w dialogu społecznym, tak aby wypracowywać rozwiązania korzystne zarówno dla pracobiorców, jak i pracodawców.

Rozumiejąc wpływ otoczenia człowieka na jakość jego życia oraz znaczenie zrównoważonego rozwoju dla obecnych i przyszłych pokoleń Związek promuje demokrację i uniwersalne wartości humanistyczne, wspiera działania poprawiające funkcjonowanie gospodarki oraz rozwijające kulturę, edukację, postęp naukowy i technologiczny. Podejmuje też inicjatywy związane z ochroną środowiska naturalnego i racjonalną gospodarką zasobami natury.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego