

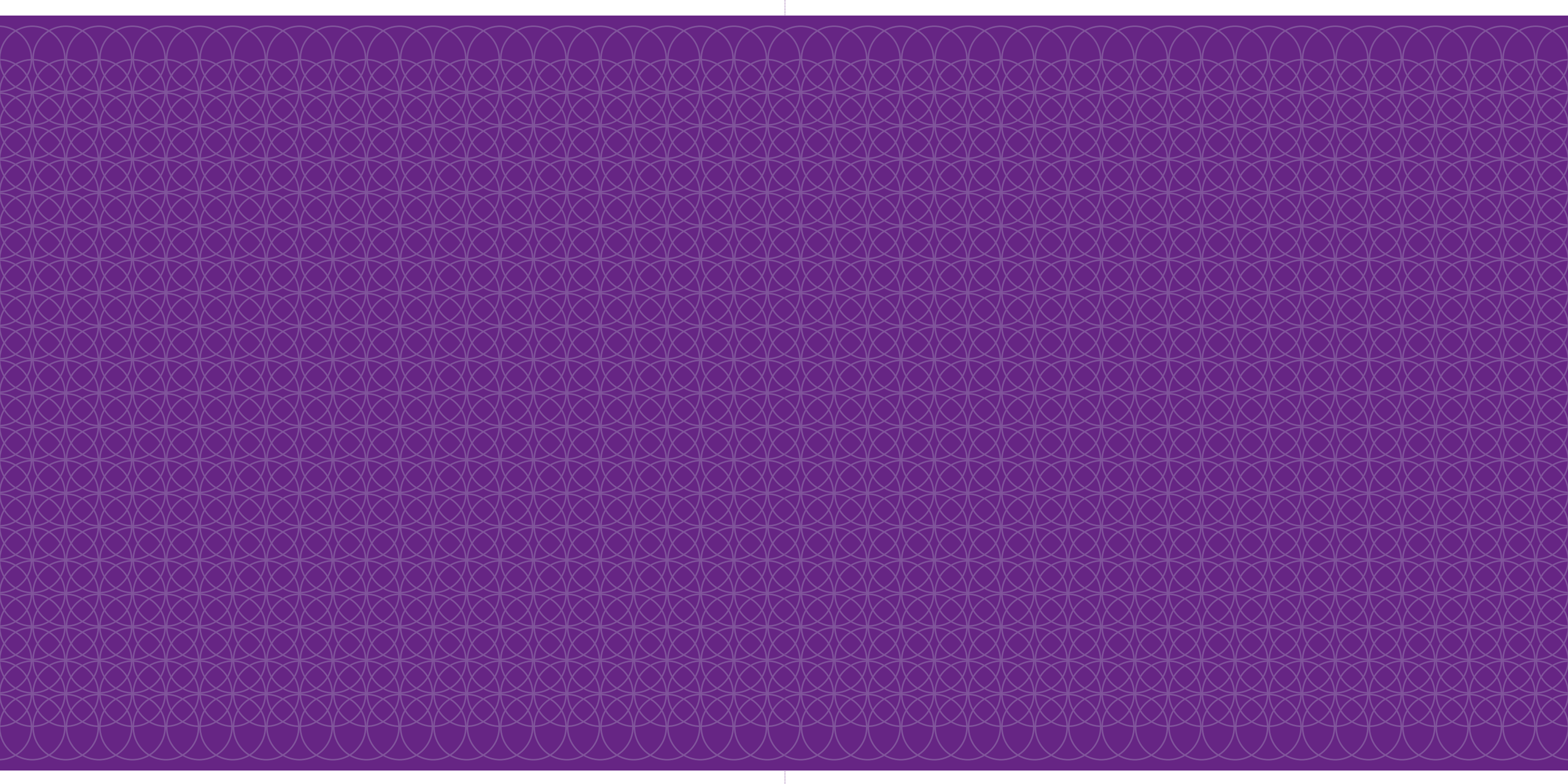
PUBLIKACJA JUBILEUSZOWA FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

# ***Biznes,*** *który zmienia świat*

15 lat biznesu społecznie odpowiedzialnego w Polsce



FORUM  
ODPOWIEDZIALNEGO  
BIZNESU



PUBLIKACJA JUBILEUSZOWA FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

# ***Biznes,*** *który zmienia świat*

15 lat biznesu społecznie odpowiedzialnego w Polsce



## NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA 15-LECIA

### Badanie „Menedżerowie CSR w Polsce”

- Poznanie opinii menedżerów CSR na temat zrównoważonego rozwoju
- Ekspertskie komentarze do wyników badania

### Badanie „Alumni LOB”

- Poznanie wpływu CSR na rozwój społeczno-zawodowy uczestników 10. edycji studenckiego programu Liga Odpowiedzialnego Biznesu

### Międzynarodowa konferencja „Biznes, który zmienia świat”

- Konferencja dotycząca odpowiedzialnego i zrównoważonego biznesu
- Inspirujący prelegenci i eksperci, także z zagranicy

### Nagroda „Ludzie, którzy zmieniają biznes”

- Pierwsza w Polsce nagroda dla osób, które poprzez swoje zaangażowanie i konkretne działania sprawiają, że CSR staje się standardem zarządzania w biznesie

### Jubileuszowa publikacja

- Obraz rozwoju CSR w Polsce na przestrzeni ostatnich 15 lat

ORGANIZATOR



PARTNERZY GŁÓWNI



PARTNER



# Spis treści

- 6 Wstęp
- 7 Interesariusze wszystkich grup, łączcie się!, *Bolesław Rok*
- 8 Zdarzyło się...
- 10 FOB w liczbach

## 12 Część I 15 tematów na 15-lecie

- 14 1. CSR r(E)wolucja, *Mirella Panek-Owsiańska*
- 16 2. Zrównoważony rozwój, *Agata Rudnicka*
- 18 3. Strategia CSR, *Marzena Strzelczak*
- 20 4. Etyka w organizacji, *Agnieszka Siarkiewicz*
- 22 5. Zarządzanie relacjami z interesariuszami, *Marzena Strzelczak*
- 24 6. Odpowiedzialność za środowisko, *Agata Rudnicka*
- 26 7. Zrównoważony łańcuch dostaw, *Agata Rudnicka*
- 28 8. Partnerstwo międzysektorowe, *Marta Karwacka*
- 30 9. Raportowanie pozafinansowe, *Marcin Grzybek*
- 32 10. Odpowiedzialne inwestowanie, *Marta Karwacka*
- 34 11. Odpowiedzialna konsumpcja, *Magdalena Andrejczuk*
- 36 12. Innowacje społeczne, *Magdalena Andrejczuk*
- 38 13. Zarządzanie różnorodnością, *Ewa Leśnowolska*
- 40 14. Wolontariat pracowniczy, *Ewa Leśnowolska*
- 42 15. Smart i sustainable cities, *Agata Gruszecka-Tieśluk*
  
- 44 Warto przeczytać
- 48 Kalendarium
- 52 Nagroda „Ludzie, którzy zmieniają biznes”

## 56 Część II Biznes, który zmienia świat

## 68 Część III Co nas czeka w najbliższej przyszłości – trendy CSR

- 70 1. CSR r(E)wolucja – powrót do prz(e)ly)szłości, *Mirella Panek-Owsiańska*
- 72 2. Zrównoważony rozwój, *Agata Rudnicka*
- 74 3. Raportowanie pozafinansowe, *Marcin Grzybek*
- 76 4. Smart i sustainable cities, *Agata Gruszecka-Tieśluk*
- 78 5. Prawa człowieka, *Beata Faracik*

# Wstęp

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce ma swoją historię. Polski biznes zaczynał od nieśmiały prób realizowania projektów z zakresu zaangażowania społecznego, biorąc za przykład bardziej doświadczone przedsiębiorstwa z zagranicy. Oswajając się z koncepcją, sami zaczęliśmy inicjować projekty i pokazywać innowacyjne rozwiązania w obszarze społecznym.

Od zaangażowania społecznego do strategii społecznej odpowiedzialności przeszliśmy długą drogę, a proces ten ciągle trwa. Ostatnie 15 lat to uczenie się odpowiedzialności i dyskusowanie na jej temat przy okazji spotkań, konferencji i seminariów. To kształcenie kadr, które sprawia, że adepci społecznej odpowiedzialności zasilają polską gospodarkę swoją wiedzą i umiejętnościami, czyniąc ją bardziej wrażliwą i otwartą na potrzeby i oczekiwania otoczenia. To zachęcanie kolejnych przedsiębiorstw do wdrażania zasad CSR i konsekwencji w ich realizacji w codziennej praktyce. Społecznej odpowiedzialności nie byłoby bez wysiłku podejmowanego solidarnie przez wszystkie sektory. To wspólna praca biznesu, administracji i organizacji pozarządowych motywuje do dalszego działania na rzecz promocji i rozwoju społecznej odpowiedzialności.

W niniejszym opracowaniu wskazaliśmy 15 tematów, które naszym zdaniem pojawiały się jako ważne wątki i koncepcje towarzyszące społecznej odpowiedzialności w Polsce. Patrząc na przeszłość, nie zapominamy o przyszłości. W publikacji znajdą Państwo wybrane przez nas tematy, które z dużym prawdopodobieństwem zdominują debatę o CSR w najbliższych latach.

Piętnaście lat to znaczący okres zarówno dla historii społecznej odpowiedzialności, jak i Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Mamy nadzieję, że kolejne lata przyniosą nowe i interesujące przedsięwzięcia, dzięki którym CSR będzie się rozwijał i którym Państwo będziecie kibicować.

Biznes, który zmienia świat, nie byłby możliwy, gdyby nie ludzie, którzy każdego dnia z determinacją i uporem podejmują nowe wyzwania społeczne i rozwiązują je z myślą o wspólnym dobru. Dziękujemy, że zmieniają Państwo biznes i pokazują jego lepsze oblicze.

Nam wszystkim życzymy kolejnych CSR-owych sukcesów.

## Zarząd i Zespół FOB

# Interesariusze wszystkich grup, łączcie się!

CSR niesie bardzo niepopularną w Polsce tezę, że to biznes może w poważnym stopniu przyczynić się do rozwoju społecznego. Im większy i bardziej zagraniczny, tym bardziej pozytywnie może się przyczynić. Małe i polskie jest piękne, ale duże ma dużo większy wpływ.

Nie wszystkie firmy o tym wiedzą. Niektóre próbują uciekać od swojej odpowiedzialności, chowając podatki po rajach podatkowych, sprzedając produkty, które szkodzą zdrowiu i zdrowemu rozsądkowi, a umowy z pracownikami zamieniając na faktury wystawiane przez samozatrudnionych. Ale ten outsourcing odpowiedzialności jest coraz bardziej ograniczany.

Bo na szczęście istnieją już w Polsce dobre przykłady firm. Ponieważ istnieje Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które od piętnastu lat z sukcesem zachęca do tworzenia pozytywnego wpływu, a przynajmniej do zwiększania wpływu pozytywnego, przy jednoczesnym zmniejszaniu wpływu negatywnego.

Uczymy się wszyscy trudnej sztuki odpowiedzialności w biznesie. Biznes to ponoć najpiękniejsza ze sztuk pięknych. Wszyscy ci, którzy są związani z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, bardzo by chcieli w to wierzyć. Ale potrzebni są też inni, by tę wiarę zamienić na rzeczywistość.

Na szczęście Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest tym toczącym się kamieniem, który nie porasta mchem i który właśnie uruchamia całą lawinę. Nadchodzi demokracja – przynajmniej na trzech różnych poziomach.

Pracownicy coraz częściej chcą brać udział w podejmowaniu decyzji. Kończą się czasy, kiedy to szef przesądza o wszystkim, chociaż model folwarku pańszczyźnianego ciągle jeszcze jest w Polsce popularny, szczególnie w mniejszych firmach. Santorski to już mówi wszystkim prezesom.

Również klienci w coraz większym stopniu chcą brać udział w projektowaniu i doskonaleniu produktów, usług – tutaj zdecydowanie pozytywną rolę odgrywają media społecznościowe. Będziemy kupować tylko to, co jest nam bliskie. Kotler już to dawno wymyślił jako marketing 3.0.

Co więcej, nawet inwestorzy zaczynają rozumieć, że trzeba zacząć się dzielić, by przetrwać na rynku i być może jeszcze więcej zarabiać. Bo liczą się korzyści dla interesariuszy, dialog i partnerstwo – o czym od dawna mówi Freeman. Bo liczy się tworzenie wartości dla wszystkich, o czym mówi Porter.

Nawet zwykli obywatele chcą, by usłyszano ich głos. Któż jeszcze pięć lat temu mógł się spodziewać w Polsce czegoś takiego jak budżety partycypacyjne! A kto piętnaście lat temu się spodziewał, że Forum Odpowiedzialnego Biznesu uruchomi lawinę dobra! Dzięki temu staniemy wszyscy po stronie demokracji.

**Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok**

# Zdarzyło się...



Ogłoszenie Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki”, zespół FOB



High Level Event „Diversity Management for inclusive growth”



I Anty-Konferencja CSR



5. Targi CSR, laureaci konkursu dla dziennikarzy „Pióro odpowiedzialności”



Raporty Społeczne 2013



II Ogólnopolski Dzień Różnorodności



Gala Nagrody „Ludzie, którzy zmieniają biznes”, M. Kozakiewicz wspomina postać śp. A. Brzozowskiego



I Anty-Konferencja CSR



I Ogólnopolski Dzień Różnorodności



Raporty Społeczne 2014, laureaci konkursu



5. Targi CSR



Akademia Odpowiedzialnego Biznesu 2014



II Ogólnopolski Dzień Różnorodności



Raporty Społeczne 2013, laureaci konkursu



II Anty-Konferencja CSR



Spotkanie Programu Partnerstwa

## 15 lat FOB w liczbach

Ponad

**120**

Sygnatariuszy  
Karty  
Różnorodności

Ponad

**70**

Publikacji

Ponad

**100**

Firm  
Programu  
Partnerstwa

**11**

Edycji Akademii  
Odpowiedzialnego  
Biznesu

Ponad

**20**

Badań CSR

Ponad

**200**

Alumnów  
LOB

Blisko

**200**

Wystawców  
na Targach CSR

**163**

Raporty  
oceniane  
w Konkursie  
Raporty  
Społeczne

**15**

Konferencji  
CSR

**5**

edycji  
Konkursu Pióro  
odpowiedzialności

Część I

# 15 tematów na 15-lecie



# 1

## CSR r(E)wolucja

MIRELLA PANEK-OWSIAŃSKA

Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce ewoluje, zmieniając swoje definicje i priorytety. Jest to proces widoczny dla zaangażowanych węg graczy, chociaż opinia publiczna zapewne wolałaby podejście bardziej rewolucyjne. Gdyby przeanalizować 21 sierpniowych postulatów Międzyzakładowego Komitetu Strajkowego z 1980 roku, okazałoby się, że wiele z nich odwołuje się do odpowiedzialności pracodawcy oraz godności pracownika. Ale dopiero po transformacji to zachodnie rozumienie CSR – zawarte w strategiach pojawiających się w Polsce korporacji – przyczyniło się do rozwoju tej idei w naszym kraju. To duże firmy z kapitałem zagranicznym rozpoczęły wdrażanie kodeksów etycznych, współpracę z lokalnymi społecznościami czy audyty środowiskowe. To ci pionierzy zainicjowali następnie dyskusję nad budowaniem trudnej równowagi pomiędzy wymiarem ekonomicznym, środowiskowym, społecznym i etycznym swojej działalności oraz rolą biznesu w społeczeństwie.

Z racji historycznych Polskę ominęła rewolucja 68 roku, ruchy feministyczne, działania obrońców praw zwierząt, rozwój ruchów świadomych konsumentów. Na wczesnym etapie rozwoju CSR nie sięgnięto też do idei przedwojennych filantropów bądź myśli Edwarda Abramowskiego. Dlatego też przez długi czas wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu polegało na adaptowaniu inicjatyw i wytycznych globalnych. Musiały minąć lata, żeby polskie rozwiązania były eksportowane jako najlepsze praktyki i rekomendowane innym krajom. Równocześnie dużo unijnych starań i funduszy włożono w propagowanie idei CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach, choć trudno tu pokazać spektakularne sukcesy. Obecnie nadzieją pozostaje podejście branżowe oraz zainteresowanie odpowiedzialnym biznesem w kręgach finansistów, audytorów, a poprzez wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością, także działów zasobów ludzkich.

Ważną rolę odegrało otoczenie biznesu, zarówno działania regulatorów, jak i organizacji takich jak Forum Odpowiedzialnego

Biznesu, które konsekwentnie tworzy platformę współpracy dla wszystkich sektorów, edukuje, analizuje i promuje dobre praktyki.

### PRAKTYKA

Aż 96% dużych i średnich firm uważa, że powinnością biznesu jest odpowiadanie na wyzwania społeczne i ekologiczne.

Działania związane z CSR prowadzi w Polsce 46% dużych i średnich firm. Kolejne 15% deklaruje, że rozważa rozpoczęcie działań związanych z CSR w przyszłości. Nieznacznie czę-

ściej taką działalność prowadzą przedsiębiorstwa przemysłowe (51%) niż te działające w sektorze usług (43%). W grupie największych, czyli zatrudniających w Polsce powyżej 1 tys. pracowników, aż dwie na trzy firmy prowadzą działania związane z CSR. Tak wynika z badań KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Społeczna odpowiedzialność biznesu. Fakty a opinie” przeprowadzonych w 2014 roku.



**Jacqueline Kacprzak,**  
Ministerstwo Gospodarki,  
Sekretarz Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw

Mamy powody do zadowolenia, idea społecznej odpowiedzialności coraz bardziej rozwija się w Polsce w praktyce. Piętnaście lat temu CSR był głównie domeną dużych firm, zagranicznych korporacji, które rozpoczynając swoje działania w naszym kraju, przyniosły ze sobą CSR jako element kultury organizacyjnej. Obecnie coraz więcej polskich firm, co ważne – również z sektora MŚP, świadomie sięga do standardów CSR i prowadzi swoją działalność odpowiedzialnie. Wydaje się, że przedsiębiorcy dostrzegli, iż to się po prostu opłaca. Społeczna odpowiedzialność biznesu daje im szansę na wykazanie, że są bardziej konkurencyjni nie tylko na polskim rynku, ale i na rynkach międzynarodowych. Nie wydaje się przy tym, by CSR był kwestią mody lub trendu, który za jakiś czas zniknie. Za sprawą regulacji Unii Europejskiej sprawozdawczość odnośnie do prowadzenia polityk dotyczących spraw środowiskowych, społecznych, poszanowania praw pracowniczych i praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji – stała się już obowiązkowa dla niektórych firm.



**Gabriela Bar,**  
Kierownik ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, Provident Polska S.A.

CSR w Polsce staje się coraz bardziej dojrzała. W ciągu ostatnich 15 lat do grona organizacji społecznie odpowiedzialnych dołączyły kolejne firmy – nie tylko spółki należące do międzynarodowych koncernów, ale firmy lokalne, z polskim kapitałem. Rośnie także rynek inicjatyw CSR, w które włącza się nie tylko biznes i organizacje pozarządowe, lecz również instytucje państwowe.



**Małgorzata Szlendak,**  
Kierownik ds. Komunikacji Korporacyjnej i PR, Nestlé Polska

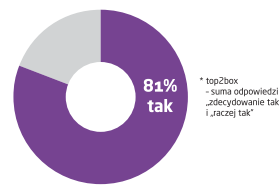
W rozwoju każdej idei przychodzi moment, w którym wydaje się, jakby była obecna od zawsze. Oswajamy nowe pojęcia, przyzwyczajamy się do rzeczy, które niegdyś były obce i niezrozumiałe. Pamiętam czasy, gdy CSR był mylony z filantropią, a zwrot „zrównoważony rozwój” wymagał definicji – inaczej wprowadzał w zakłopotanie. Dziś pojęcia te są bardziej zrozumiałe i stały się częścią codziennego języka, którym opisujemy jakże zmienioną rzeczywistość odpowiedzialnego biznesu. Ta zmiana nie nastąpiłaby bez odpowiedniej moderacji. Forum Odpowiedzialnego Biznesu od 15 lat tworzy platformę, na której mogą dokonywać się dobre zmiany, dochoǳić do głosu nowe idee i krystalizować pojęcia.

Jakie korzyści osiągnęła Pana/Pani firma dzięki wdrażaniu działań CSR w ostatnich dwóch latach?



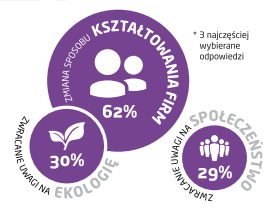
Próba: wszyscy badani, n=133

1. Czy CSR w Polsce wpłynęło na sposób funkcjonowania biznesu?



Próba: wszyscy badani, n=133

2. W jaki sposób CSR w Polsce wpłynęło na sposób funkcjonowania biznesu?



Próba: osoby, których zdaniem CSR wpłynęło na sposób funkcjonowania biznesu, n=104



# 2

## Zrównoważony rozwój

AGATA RUDNICKA

Słowem wytrychem dla współczesnego świata jest zrównoważony rozwój. Koncepcja została zdefiniowana w latach 80. XX wieku i od tego czasu jest w centrum debaty politycznej, gospodarczej i społecznej. Zrównoważony rozwój zakłada takie zarządzanie zasobami, procesami, organizacjami i systemami społeczno-gospodarczymi, które zapewni podobny poziom jakości życia i rozwoju przyszłemu pokoleniom. W praktyce oznacza konieczność analizowania wszystkich wymiarów funkcjonowania każdej organizacji w odniesieniu do szans i ryzyka związanego z aspektami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi oraz zachowania należytej staranności w planowaniu i realizacji działań.

Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność to koncepcje o różnym rodowodzie i wspólnym potencjale rozwojowym. Z perspektywy przedsiębiorstwa ważniejsze od nazwy koncepcji są faktyczne rezultaty, jakie firma może osiągnąć dzięki jej wdrożeniu. Istota zrównoważonego rozwoju odnosi się do kompleksowego i strategicznego spojrzenia na organizację i jej otoczenie. Firmy świadome swoich wpływów biorące pod uwagę wyzwania, jakie pojawiają się w ujęciu całej gospodarki, planują tak swoje działania, żeby realizowane cele i wdrażane strategie miały pozytywny rezultat zarówno w krótkim, jak i dłuższym okresie w odniesieniu do wszystkich interesariuszy.

Podejmowany wysiłek świata biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju to przede wszystkim wyznaczanie celów społecznych i środowiskowych na równi z celami ekonomicznymi. Coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się wręcz na przebudowanie swoich modeli biznesowych, organizując je wokół koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Korzyści ze zmiany tradycyjnego podejścia do prowadzenia biznesu na rzecz biznesu zrównoważonego wyrażane są zarówno w zysku finansowym, jak w lepszej jakości życia społeczeństwa. Niekiedy motywacją do zainicjowania zmiany może być konieczność przeformułowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania, jak ma to miejsce w niektórych branżach bazujących na surowcach nieodnawialnych.

Środowisko biznesowe wpierane jest w swoich wysiłkach na rzecz rozwoju zrównoważonego przez szerokie grono instytucji rządowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych. Wszyscy mają świadomość, że sprawa jest wspólna i wymaga jednoczenia środków, zasobów i pomysłów.

### PRAKTYKA

Tworzenie i prowadzenie przedsiębiorstwa opartego na zrównoważonym rozwoju to nadal dość duże wyzwanie wynikające z konieczności kompleksowego spojrzenia na organizację i jej relacje z otoczeniem. U podstaw zrównoważonego modelu biznesowego leżą trzy równorzędne aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. W przełożeniu na praktykę oznacza to posiadanie strategii, której wynikiem jest tworzenie całego szeregu wartości dla wielu uczestników rynku. Branżą, która coraz częściej czuwa nad kierunkiem swojego rozwoju, upatrując w koncepcji sustainability szansy na budowanie przewagi konkurencyjnej, jest przemysł tekstylny-odzieżowy. Zakres podejmowanych inicjatyw – począwszy od sposobu produkcji ubrań na recyklingu kończąc – jest imponujący, choć cały wysiłek należy traktować bardziej jako początek drogi ku faktycznej zmianie. Projekty są zarówno

próbą odpowiedzi na różnorodne wyzwania społeczne i środowiskowe związane z produkcją tekstyliów (np.: złe warunki pracy w fabrykach; przypadki łamania praw człowieka, w tym praca dzieci; obciążający środowisko proces uprawy bawełny, w tym nadmierne zużycie wody i stosowanie chemicznych środków ochrony roślin; zmniejszające się zasoby; narażenie na substancje niebezpieczne w procesie barwienia tkanin czy podejście do praw zwierząt), jak i sygnałem, że zwracanie się w kierunku bardziej zrównoważonych wzorców produkcji to coraz częściej konieczność. Odpowiedzią biznesu jest szereg działań. Należą do nich po pierwsze: pozyskiwanie materiałów, które mają certyfikaty społeczne (jak np. FairTrade) i środowiskowe (jak np. GOTS) zapewniające przejrzystość

łańcucha dostaw, bezpieczeństwo dla użytkownika (Standardy Oeko Tex) oraz gwarantujące minimalny negatywny wpływ na środowisko (Ikea w swoich produktach wykorzystuje obecnie 100% bawełny z bardziej zrównoważonych upraw); po drugie: projektowanie z myślą o środowisku, co powoduje, że odpady są w łatwy sposób przywracane do cyklu produkcyjnego (Mud Jeans), po trzecie zaś: rezygnacja z produktów pochodzenia zwierzęcego (H&M odszedł od wytwarzania ubrań z angory). To również edukacja dostawców i monitorowanie warunków pracy w ich fabrykach, a także praca z konsumentami, którzy weryfikują słuszność podejmowanych decyzji, ale również potrzebują informacji, jak współpracować na rzecz wspólnych interesów.



**Dr Janusz Reichel,**  
CSR Impact  
oraz Wydział  
Zarządzania UŁ

Koncepcji rozwoju zrównoważonego udało się nie

zrobiła karierę na skalę globalną. Mogą się tym pochwalić jeszcze może: internet, globalizacja i niezbyt wiele innych zjawisk czy pojęć. Od momentu jej sformułowania i akceptacji przez społeczność międzynarodową nie minęły jeszcze pełne trzy dekady. I nawet jeśli w 100% nie udaje się realizować ambitnych zobowiązań i celów, to trzeba stwierdzić, że wdrażaniu idei rozwoju zrównoważonego towarzyszy ogromna liczba konkretnych działań, w tym formułowanie w jej duchu polityk rozwojowych i włączanie w jej realizację coraz to nowych aktorów życia społeczno-gospodarczego. Całe zamieszanie wokół tzw. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – jak to zgrabnie formułuje standard ISO 26000 – to właśnie maksymalizacja wkładu przedsiębiorstw w realizację polityki rozwoju zrównoważonego.



**Dorota Strosznajder,**  
Pełnomocnik  
ds. Odpowiedzialności  
Społecznej,  
Henkel Polska

Koncepcja zrównoważonego rozwoju daje się tłu-

maczyć na język praktyki biznesowej na nieskończoną ilość sposobów. Energooszczędna produkcja, etyka, dbałość o pracownika, korporacyjna filantropia, ochrona zasobów naturalnych, optymalizacje logistyczne, zachowanie bioróżnorodności, bezpieczeństwo w sieci czy edukacja finansów – każda firma inaczej rozkłada punkty ciężkości w zależności od specyfiki sektora, w którym działa. W Henkle skupiamy się na ograniczaniu śladu środowiskowego naszych procesów produkcyjnych i naszych produktów, prowadzeniu działań w zgodzie z prawem i zasadami etyki, trosze o pracowników oraz poprawie jakości życia lokalnych społeczności.



**Katarzyna Radecka,**  
Kierownik ds.  
Zrównoważonego  
Rozwoju, Kompania  
Piwowska SA

Wyzwania stojące obecnie przed firmami i społeczeństwem są coraz poważniejsze. Zmiany klimatyczne, uszczuplenie zasobów, braki wody, nierówność dochodów i ubóstwo – to wszystko powoduje, że konieczna jest ścisła współpraca biznesu z organizacjami pozarządowymi, partnerami w całym łańcuchu wartości oraz społecznościami lokalnymi, by móc skutecznie sprostać tym wyzwaniom. Dla Kompanii Piwowskiej takie kwestie, jak rozwój małych i średnich firm, wsparcie kobiet na stanowiskach kierowniczych, odpowiedzialna konsumpcja, oszczędzanie wody czy dbanie o czyste środowisko, to tylko niektóre z filarów strategii zrównoważonego rozwoju umożliwiające firmie trwały wzrost, a jednocześnie wprowadzające wymierne zmiany na rzecz społeczności i ekosystemów, w których działamy.



# 3

## Strategia CSR

MARZENA STRZELCZAK

Est wiele pojęć odnoszących się do strategii CSR, czyli odpowiedzialności firmy za wpływ na otoczenie, uwzględniania zobowiązań, regulacji mających na celu „więcej niż zysk”. Mówimy, czasem używając ich wymiennie, o corporate responsibility, corporate social responsibility, corporate citizenship, a także zrównoważonym rozwoju.

W kontekście definicji zrównoważonego rozwoju, który zaspokaja obecne potrzeby, nie ograniczając potrzeb pokoleń przyszłych (1987), mówimy o modelu triple-bottom-line (John Elkington, 1994), uwzględniającym potrzeby ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Inna znana koncepcja to tzw. piramida CSR wskazująca cztery poziomy odpowiedzialności – ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny. Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD), której FOB jest jedynym polskim partnerem, uznaje CSR za etyczne postępowanie firm, które przyczynia się do rozwoju ekonomicznego, poprawy jakości życia pracowników, ich rodzin i społeczeństwa (WBCSD, 2006). Według Komisji Europejskiej (2001 oraz 2006) CSR to koncepcja dobrowolnego włączania do strategii rozwoju odpowiedzialności za relacje z interesariuszami, otoczenie społeczne i środowisko naturalne, jednak w definicji z 2011 roku sformułowanie dotyczące „dobrowolności” zniknęło.

W każdym przypadku kluczowe jest pojęcie interesariuszy (R.E. Freeman, 1984), istotne zarówno w teorii zarządzania, jak etyce biznesu, zakładające, że biznes powinien uwzględniać wartości. Pojawiły się prace i badania dowodzące związku między etyczną kulturą korporacyjną a sukcesem rynkowym firm.

Wdrożenie zasad etycznych i programów CSR także w obszarach, które nie są szerzej znane, takich jak wybór dostawców, produktów, technologii, stało się ważnym elementem strategii CSR. Te kwestie silnie definiują, czy przedsiębiorstwo rozwija się w sposób zrównoważony, korzystny dla otoczenia, respektując prawa człowieka. Dziś zarządzanie całym łańcuchem wartości to wyzwanie, któremu firmy starają się sprostać. Temat podjęły też media, a o odpowiedzialnym biznesie i zrównoważonym rozwoju dyskutują liderzy globalnych korporacji w Davos. Słynne stają się modelowe strategie, takie jak Plan A Marks & Spencer czy Sustainable Living Unilever.

Jak to wygląda w Polsce? Rankingi i badania pokazują, że z systemowym zaangażowaniem firmy polskie radzą sobie gorzej niż te z kapitałem zachodnim. Są jednak istotne różnice branżowe. W sektorze finansowym prymat mają firmy zagraniczne, ale też taka jest struktura tego segmentu w Polsce. Odwrotnie w branży energetycznej – tu liderami CSR są firmy polskie. Zarówno Lotos, jak i Orlen od wielu lat nie tylko dbają o budowanie dobrych relacji ze społecznościami lokalnymi, ale też raportują, mają systemy etycznej infrastruktury. Działają w oparciu o kompleksowe strategie CSR, wdrażając takie podejście w spółkach zależnych, dbając o edukację pracowników w tym zakresie.

Ostatnie lata to radykalna zmiana podejścia polskich menedżerów do CSR. W 2003 roku pojęcie znał zaledwie co czwarty, w 2010 roku już ponad połowa, a w 2014 niemal 100% przedstawicieli dużych i średnich firm w Polsce uznawało, że odpowiadanie na wyzwania społeczne i środowiskowe jest powinnością biznesu. Taka zmiana to efekt działań wielu firm i instytucji; popularyzacji tematu od 2009 roku wśród spółek notowanych na giełdzie – dzięki RESPECT Index. To także za-

śługa zaangażowania administracji – z Zespołem ds. CSR Ministerstwa Gospodarki na czele, projektów realizowanych dzięki unijnym dotacjom i unijnym regulacjom, w tym dyrektywy o raportowaniu danych pozafinansowych. Wyzwaniem pozostaje nadal uczynienie CSR elementem innowacji i zarządzania łańcuchem wartości. A to kluczowe dla realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG) ogłoszonych przez ONZ we wrześniu 2015 roku. Biznes jest konieczny dla ich realizacji. Bariera braku wiedzy na średnim stopniu już nie istnieje. To, czego potrzeba, to wsparcia administracji i odważnych liderów firm, na co wskazuje tegoroczne badanie FOB „Menedżerowie CSR”.

### PRAKTYKA

Traktowanie rozwoju zrównoważonego jako elementu strategii działania, wokół którego budowana jest przewaga konkurencyjna, wydaje się sztuką wielce zasadną, ale i trudną. Firma Unilever, odpowiadając na potrzeby rynku oraz dostrzegając konieczność doskonalenia swojego modelu biznesowego, wytyczyła sobie długookresowe cele związane z ograniczeniem negatywnego oddziaływania na środowisko i zwiększeniem pozytywnego efektu społecznego. W planie „Życie w sposób zrównoważony” zawarto konkretne cele, które firma powinna



**Natalia Ćwik-Obrębowska,**  
Właścicielka/Menedżerka Zarządzająca,  
Go Responsible Consulting

Strategia CSR... nie istnieje. Istnieje strategia biznesowa, która elementy CSR może uwzględniać lub nie. Praca nad dwiema różnymi strategiami w firmie może rodzić nieporozumienia i konfuzję,

zwłaszcza wśród pracowników kluczowych dla ich realizacji. Najpopularniejszy bodajże slogan ostatnich lat, czyli „CSR jest częścią DNA firmy”, dokładnie o tym mówi: odpowiedzialność jest integralną częścią biznesu lub... nie ma jej wcale. Firmy, które nie definiują jasno swoich wartości (zwłaszcza wewnętrznie), tracą szansę na długofalowy rozwój. Prędzej czy później życie weryfikuje postawy pracowników, a te, bez drogowskazu w postaci jasno komunikowanych zasad i wartości (będących elementem strategii i CSR w nią wpisanego), bywają chwiejne. W dzisiejszych czasach to sami pracownicy wymuszają na firmie przyjęcie określonych zasad. Odpowiedzialność to potrzeba – ludzka potrzeba. Bez uwzględnienia jej w strategii firmy biznes staje się nieludzki...



**Jowita Twardowska,**  
Direktor ds. Komunikacji i CSR  
w Grupie LOTOS

Strategia społecznej odpowiedzialności to narzędzie wspierające organizację w skutecznym i efektywnym zarządzaniu biznesem. Z jednej strony stanowi długofalową wizję działalności, z dru-

giej zawiera grupę celów dokładnie wytyczających kierunki i charakter zadań, jakie przedsiębiorstwo stawia przed sobą dla osiągnięcia wyznaczonej wizji. Strategia społecznej odpowiedzialności w Grupie Kapitałowej LOTOS funkcjonuje od 2008 roku. Jej wdrożenie znacznie usprawniło nasze podejście do zarządzania firmą. Na efekty nie trzeba było długo czekać. Odzwierciedlają je wysokie noty spółki w ogólnopolskich rankingach społecznej odpowiedzialności biznesu.



# 4

## Etyka w organizacji

AGNIESZKA SIARKIEWICZ

Specjaliści zajmujący się CSR podkreślają, że odpowiedzialny biznes nie oznacza pytania o sposób wydawania pieniędzy, ale ich zarabiania. Nie ulega wątpliwości, że biznes, podobnie jak inne sfery ludzkiego życia, posiada swój wymiar etyczny i podlega ocenie moralnej. Przedmiotem oceny jest właśnie to, czy firmy uczciwie swój zysk generują. Dla praktyków CSR równie istotną kwestią pozostaje udowodnienie braku sprzeczności między konkurencyjnością i etycznością biznesu. A nawet więcej, że dopiero etyczne postępowanie warunkuje profesjonalizm działania.

Dla interpretacji danych postaw i zachowania potrzebny jest wspólny system wartości jako punkt odniesienia. Polska, podobnie jak większość krajów Europy, ukształtowana została przez wpływy etyki chrześcijańskiej i humanistycznej. Dlatego w kulturze Starego Kontynentu mocno zakorzenione i doceniane są: wrażliwość i solidarność społeczna, afirmacja istoty ludzkiej. Co znajduje swoje odzwierciedlenie również w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. U jej podstaw leżą prawa człowieka, prawa pracownicze, pojęcie dobra wspólnego.

Jak pokazuje historia, niewystarczające jednak okazuje się proste ustanowienie wspólnych, etycznych standardów w celu przeciwdziałania nadużyciom sfery gospodarczej. Często nawet bardzo prężnie działające organizacje branżowe, które dbają o wysokie standardy etyczne, nie są w stanie zapobiec upadkom moralnym ich członków. Historia przecież zna wydarzenia, które, niestety, prowokują do pytań o sens i realność założeń CSR. Pamiętamy rok 2008 i załamanie na rynkach finansowych, eksplozję platformy wiertniczej Deepwater Horizon w 2010 roku, na której wykonywane były prace na zlecenie koncernu BP, czy 2013 rok, który przyniósł śmierć ponad 1100 pracowników w fabryce odzieży w Bangladeszu.

Kryzysy są wpisane w życie organizacji. Niektórych jednak można by uniknąć lub ograniczyć ich zasięg, budując etyczną infrastrukturę i kulturę organizacyjną, która w swoich założeniach ma wartości moralne towarzyszące codziennej pracy zespołu. Chodzi jednak o te prawdziwe wartości, z którymi dana grupa jest się w stanie identyfikować.

Pierwsze kodeksy etyki powstawały już w czasach starożytnych. Współcześnie wiele branż i zawodów, coraz częściej także firm takie przewodniki postępowania posiada i coraz częściej mają one dla organizacji realną wartość. Oprócz określenia wartości, którymi pracownicy i kadra zarządzająca mają się kierować, wokół kodeksu tworzony jest system etyczny i wdrożone są narzędzia umożliwiające podtrzymanie określonej kultury organizacyjnej. W firmach pojawiają się stanowiska compliance officer (np. Grupa Polpharma) czy rzeczników etyki (np. PGNiG), czuwających nad zgodnością decyzji biznesowych z prawem i przyjętymi zasadami etycznymi. Zapobieganiu nadużyć ma służyć narzędzie whistleblowing, umożliwiające zgłaszanie nieprawidłowości. Wciąż jednak stanowiące wyzwanie dla firm przede wszystkim w dwóch aspektach: ochrony sygnalisty i negatywnych konotacji tego zjawiska, kojarzącego się z donosicielstwem. Organizacje podejmują się przeprowadzenia audytów etycznych i szkoleń. Zestaw tych działań i procedur ukierunkowany jest w głównej mierze do wewnątrz organizacji, chociaż nie bez znaczenia pozostaje ich zewnętrzna percepcja. Coraz częściej otoczenie biznesu docenia fakt, że ma w firmie godnego zaufania partnera utożsamiającego się z ważnymi dla innych wartościami, jak uczciwość czy odpowiedzialność.

### PRAKTYKA

Dylematy etyczne pojawiają się w życiu każdej organizacji. Niekiedy przeobrażają się w problemy etyczne rodzące wiele negatywnych skutków. Zarządzanie kwestiami etycznymi w organizacji oznacza, że przedsiębiorstwa wdrażają różnorodne rozwiązania sprzyjające przejrzystości i wysokim standardom etycznym. Firma GSK jest przykładem organizacji, która przyjęła szczegółowe samoregulacje w obszarze etyki pracy. Za politykami dotyczącymi etyki pracy stoi potrzeba minimalizowania ryzyka etycznego oraz budowania jasnych i transparentnych zasad współpracy na poziomie przedsiębiorstwa, a także w relacjach z interesariuszami. Etyka jest częścią kultury organizacji zbudowaną na wartościach moralnych. Jest istotnym elementem wyznaczającym granice dla działań niepożądanych, jak również porządkuje wspólną sferę zachowania członków zespołu.



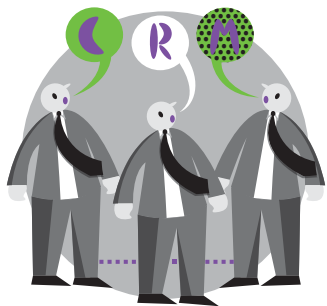
**Prof. dr hab. Janina Filek,**  
**Zakład Etyki i Filozofii Społecznej,**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**

Każde ze społeczeństw jest ufundowane na zasadach etycznych, bez których nie mogłoby powstać i dalej się rozwijać. Jeśli etyka jest tak istotnym elementem konstytuującym społeczeństwo, to oczywistym się staje jej znaczenie także w przestrzeni gospodarczej. Należy jednak zauważyć, że rozwój działalności gospodarczej przebiegający bardzo żywiołowo w ostatnich 200 latach nie zawsze przebiegał w dużej zbieżności z rozwojem moralnym społeczeństw. Można nawet powiedzieć, że w przestrzeni gospodarczej, ze względu na oczekiwanie szybkiego wzrostu ekonomicznego, w jakimś sensie zapomniano o zasadach etycznych, bowiem to właśnie realizacja celu ekonomicznego zdominowała myślenie o tym, co słuszne, i wpływała na przyjęte priorytety, prowadząc do dominacji ekonomiczności nad etycznością. Idąc za celem ekonomicznym, przedsiębiorcy wykreowali zatem obszar działalności gospodarczej, w którym zaczęły obowiązywać nieco inne reguły gry i przyjęli konsekwentnie odmienny system wartości. Ze względu na specyfikę działalności gospodarczej, a dokładniej na odmienny wymiar problemów, przed którymi stają na co dzień przedsiębiorcy, etyka biznesu zawiera zalecenia bardziej szczegółowe i lepiej dopasowane do dylematów, przed którymi mogą stanąć zarządzający firmą, a które są zazwyczaj nieznanne innym członkom społeczeństwa. Podsumowując, można stwierdzić, że rola etyki w dobrym funkcjonowaniu gospodarki wydaje się nie do przecenienia.



**Małgorzata Zdzieniecka-Grabarz,**  
**Dyrektor Biura Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, Bank BGŻ BNP Paribas**

Rośnie liczba polskich firm traktujących etykę i odpowiedzialność w biznesie z należytą refleksją. Prężnie rozwija się środowisko ekspertów systemowo zarządzających etyką w organizacji. Zbudowanie spójnej infrastruktury etycznej jest nieodzownym fundamentem do budowania przejrzystych zasad w relacjach z klientami. W Banku BGŻ BNP Paribas finansowanie wrażliwych sektorów, klientów i transakcji jest regulowane politykami sektorowymi koordynowanymi przez Biuro CSR. Istotną barierą w rozwoju potencjału innowacyjności i konkurencyjności etycznego modelu biznesowego w Polsce jest luka edukacyjna w kształceniu ekonomistów i menedżerów. Polskie szkoły wyższe jak dotąd nie zmierzyły się z wyzwaniem swojej odpowiedzialności społecznej, choć jest to dość powszechna praktyka na renomowanych uczelniach na świecie.



# 5

## Zarządzanie relacjami z interesariuszami

MARZENA STRZELCZAK

Zarządzanie relacjami z interesariuszami, a więc z każdym, kto ma wpływ na firmę lub na kogo ona oddziałuje, jest warunkiem pomyślnego rozwoju biznesu. Rozumieją to działają sprzedaży i marketingu; opierając się na badaniach, starają się dotrzeć do potrzeb anonimowych klientów. Kwestie budowania zaufania są elementem wielu norm i wytycznych dotyczących CSR. Odwołanie do tego, by organizacja brała pod uwagę oczekiwania interesariuszy, jest zawarte w definicji ISO 26000. Zarządzanie relacjami z interesariuszami to kluczowy element odpowiedzialnego biznesu przynoszący szereg korzyści wszystkim stronom, od minimalizowania ryzyka po pomysły na innowacje i rozwój partnerstw międzysektorowych.

Dziwić więc może, że systemowe podejście do tych kwestii ma w CSR dość krótką historię. Pierwszy standard rodziny Norm AA 1000 dedykowanych budowaniu relacji, prowadzeniu dialogu i angażowaniu interesariuszy opracowano pod koniec XX wieku, by w 2005 roku ogłosić zasady angażowania interesariuszy, a trzy lata później standard AA1000APS – AccountAbility Principles, definiujący podstawowe zasady odpowiedzialności organizacji.

Co ciekawe, już w 2003 roku oddział BAT przeprowadził pierwszą sesję dialogową w Polsce, uznając, że jest to praktyczne narzędzie zarządzania relacjami z interesariuszami. Było to wówczas rzadkością, nie tylko w naszym kraju. Polskie wersje standardów AA opublikowano w 2011 roku, dzięki współpracy Grupy TP (obecnie Orange Polska) i CSRInfo z think-tankiem AccountAbility. Kolejno, systemowy dialog z interesariuszami rozpoczęli Provident i Grupa Żywiec.

W badaniu realizowanym pod koniec 2011 roku przez PARP na grupie 850 przedsiębiorców tylko 2% respondentów zade-

klarowało, że ich firmy organizują sesje dialogowe. Niemniej dialog staje się coraz częściej elementem procesu raportowania pozafinansowego.

Czy firmy w pełni wykorzystują ten potencjał, czy jest on elementem zarządzania biznesem? Warto tu zauważyć aktywność branży wydobywczej w okresie tzw. boomu łupkowego, w latach 2011–2012. Konieczne było monitorowanie ryzyka, przede wszystkim w kontekście relacji ze społecznościami lokalnymi. Polskie firmy podjęły duży wysiłek systemowego budowania relacji z kluczowymi grupami interesariuszy, dzięki czemu mogły realizować procesy inwestycyjne. To z kolei dość dobrze potwierdza starą prawdę, że zmieniamy się najszybciej wówczas, kiedy to konieczne.

### PRAKTYKA

Działając w niejednorodnym otoczeniu z wieloma grupami interesariuszy firmy starają się budować z nimi pozytywne relacje w oparciu o dialog oraz wysłuchanie ich potrzeb i oczekiwań. Takie podejście charakteryzuje PGNiG, która rozpoczęła szeroko zakrojony dialog społeczny z mieszkańcami, administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi, chcąc wyjaśnić mechanizm działania prac poszukiwawczo-wydobywczych. Godzenie sprzecznych czasem interesów, potrzeb i oczekiwań z własnymi celami i planami oraz aktywne podejście do zarządzania sferą relacji to wyraz dojrzałości społecznej. Jedną z korzyści osiąganych dzięki postawie otwartości w biznesie jest brak konfliktów społecznych lub szybsze ich rozwiązywanie. Zarządzanie relacjami z interesariuszami jest punktem odniesienia dla firm społecznie odpowiedzialnych do tego, jak budować swoją obecność nie tylko w lokalnej społeczności, ale i w całym otoczeniu społecznym.



**Liliana Anam,**  
CSRInfo, Menedżer Zarządzająca

Co jest zaskakujące, w świecie, w którym wszyscy mówią, coraz trudniej o dobrą rozmowę. Taką, dzięki której zostaliśmy zrozumiani, lepiej poznaliśmy naszego rozmówcę i wyszliśmy z tego kontaktu bogatsi. Rozmowa dobrze obrazuje esencję dialogu firmy z interesariuszami. Ten dialog tworzy kapitał społeczny firmy, który jest równie ważny, jak kapitał finansowy czy ludzki. Sztuką i wyzwaniem dla przedsiębiorstw dzisiaj jest wbudowanie autentycznego dialogu w siatkę działań rozwijających relację z otoczeniem.



**Magdalena Brzezińska,**  
Kierownik Działu Spraw  
Korporacyjnych, Grupa Żywiec S.A.

Sukces to zaufanie budowane przez lata w oparciu o wiarygodność i dialog. Dialog umacnia relacje z otoczeniem zewnętrznym i pomaga w budowaniu zaufania do firmy. Pozwala na poznanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Grupa Żywiec od wielu lat zaangażowana jest w realizację Dialogu Społecznego, który stworzył płaszczyznę dyskusji pomiędzy nami i naszymi interesariuszami o wzajemnych oczekiwaniach dotyczących zrównoważonego rozwoju. Przez te lata udało nam się nie tylko wzajemnie określić cele współpracy, ale także zbudować poczucie wspólnoty ze społecznościami, w których działamy. Budowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z interesariuszami pozwala również na lepszą realizację celów zrównoważonego rozwoju będącego istotną częścią strategii biznesowej.



# 6

## Odpowiedzialność za środowisko

AGATA RUDNICKA

O ile aspekty społeczne są dość szeroko dyskutowane i analizowane w kręgach biznesowych, o tyle dyskusja o wymiarze środowiskowym często ogranicza się w wielu przypadkach do wskazania prostych działań organizacyjnych, jak zielone biuro czy segregacja odpadów. Nie oznacza to jednak, że w organizacjach biznesowych nie podejmuje się różnorodnych inicjatyw i wdrażania „zielonych” rozwiązań, ale są one zazwyczaj mniej widoczne lub słabiej promowane. Nie ulega wątpliwości, że obszar odpowiedzialności środowiskowej jest trudny i wymaga sporego nakładu czasu, a nierzadko także środków finansowych. Jednakże ta sfera CSR zdefiniowana w ujęciu strategicznym i traktowana jako część systemu zarządzania, może być cennym źródłem przewagi konkurencyjnej.

O odpowiedzialności za środowisko nie można zapominać. Tym bardziej że ostatnie lata pokazują, iż kwestie bezpośrednio związane z prowadzeniem biznesu, jak wyczerpywanie się surowców naturalnych, w tym malejące zasoby wody, zanieczyszczenie powietrza czy emisja CO<sub>2</sub>, mają swoje bezpośrednie skutki w rachunku ekonomicznym przedsiębiorstw. Dla przykładu problem emisji CO<sub>2</sub> doczekał się wielu opracowań, dyskusji i debat na poziomie międzynarodowym, w których próbuje się go rozwiązać przy aktywnym współudziale biznesu. Najważniejsze są jednak konkretne działania, np. te związane z realnym ograniczaniem emisji przy wysiłku wszystkich graczy życia społeczno-gospodarczego i takich organizacji jak Carbon Disclosure Project.

Przedsiębiorstwa zainteresowane wdrażaniem rozwiązań prośrodowiskowych mają do dyspozycji wiele narzędzi i metod, dzięki którym możliwe jest doskonalenie tego wymiaru funkcjonowania organizacji. Warto wspomnieć np. o systemie

zarządzania środowiskowego, w którym podkreśla się rolę wpływów środowiskowych i zarządzania nimi w całym cyklu życia produktu (ISO 14001:2015) czy środowiskowej ocenie cyklu życia uwzględniającej interes szerokiej grupy interesariuszy. Czystsza produkcja należy do grupy inicjatyw związanych z minimalizowaniem ilości odpadów i zanieczyszczeń. W swoim założeniu wspomniana koncepcja ma służyć podejściu prewencyjnemu do ochrony środowiska (Pollution Prevention) i stanowić praktyczną realizację zasady 3R (reduce, reuse, recycle), ze szczególnym uwzględnieniem pierwszego elementu. Ważną informacją dla konsumentów niosą etykiety środowiskowe. Na świecie funkcjonuje wiele znaków środowiskowych, które niosą informację na temat danego produktu. Zwykle odnoszą się do spełniania określonych działań na rzecz środowiska, jak energooszczędne rozwiązania, bardziej wydajne wykorzystanie surowców, unikanie środków chemicznych w procesie nawożenia itp.

Środek ciężkości w debacie nad odpowiedzialnością na rzecz środowiska w ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci przesunął się z rozmów o tym, czy przedsiębiorstwa powinny angażować się ponad to, co ustalone przepisami prawa, w kierunku tego, jak skutecznie i efektywnie korzystać z dostępnych rozwiązań, by kreować długoterminową wartość organizacji. Już teraz sporo branż, jak np. spożywcza, energetyczna czy tekstylna-odzieżowa, z którymi wiąże się wiele wyzwań środowiskowych, przygotowuje plany i wdraża strategie działania odpowiadające na zidentyfikowane wyzwania.

### PRAKTYKA

Z pojęciem odpowiedzialności społecznej nierozłącznie kojarzy się również odpowiedzialność za środowisko. W tej sferze odpowiedzialności znajdują się różne sposoby, metody i narzędzia, dzięki którym organizacja może ograniczać negatywne wpływy na środowisko. Należą do nich również innowacje, które pozwalają na wykorzystywanie rozwiązań alternatywnych i przyjaznych środowisku. W firmie CEMEX Polska takim rozwiązaniem są paliwa będące wyselekcjonowanymi palnymi odpadami, które posiadają wartość opałow. Dzięki zastosowaniu takiego rozwiązania w piecach cementowych organizacja uzyskała jeden z najbardziej ekologicznych sposobów utylizacji odpadów i ograniczyła emisję CO<sub>2</sub>. Paliwa alternatywne to również sposób na ograniczanie ilości odpadów komunalnych i przemysłowych, które zwykle trafiają na wysypiska. Zintegrowane podejście do zarządzania aspektami środowiskowymi pozwala maksymalizować korzyści środowiskowe przy jednoczesnej poprawie wyników biznesowych.



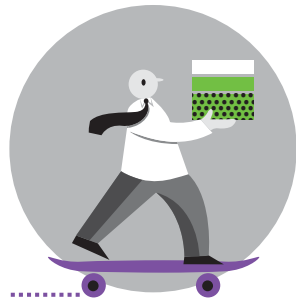
**Dr Ewa Jastrzębska,  
Szkoła Główna Handlowa**

Środowisko przyrodnicze jako cichy interesariusz nie może artykułować swoich oczekiwań, reagować na degradowanie przez człowieka, który często nie zna skutków swoich działań, a środowisko traktuje jako dobro wolne. Rzecznikiem środowiska muszą być organizacje ekologiczne, współcześnie coraz liczniejsze i głośniejsze. Problemy ekologiczne stały się globalnym zagrożeniem przede wszystkim dlatego, że zanieczyszczenie środowiska jest transgraniczne, a jego degradacja dotyka bezpośrednio człowieka jako elementu ekosystemu, ograniczając nie tylko jego rozwój społeczno-gospodarczy, ale także możliwości przeżycia.



**Marzena Karpińska,  
Menedżer ds. Komunikacji  
Wewnętrznej i Zrównoważonego  
Rozwoju, Fortum Power and Heat  
Polska**

Świadomość istnienia więzi między ludźmi i środowiskiem naturalnym pozwala formułować wartości i normy etyki dotyczące środowiska naturalnego. Środowisko naturalne, jak sama nazwa wskazuje, jest otoczeniem, w którym człowiek żyje od początku swojego istnienia, z którego korzysta na co dzień, dbając o swoje zdrowie, codzienne potrzeby zapewniające mu szczęście i prowadzenie działalności gospodarczej. W dzisiejszych czasach jesteśmy świadkami wzrostu świadomości ekologicznej, którą trzeba wspierać konkretnymi programami i inicjatywami po to, aby z dobrodziejstwa natury mogły korzystać obecne i przyszłe pokolenia. Przedsiębiorstwa takie jak Fortum zdają sobie sprawę z wpływu prowadzonej działalności na środowisko naturalne, dlatego stawiają sobie za cel efektywne wykorzystanie zasobów, konieczność ograniczenia zmian klimatycznych poprzez dążenie do produkcji bezemisyjnej energii oraz wdrażanie rozwiązań energetycznych przyjaznych środowisku naturalnemu.



# 7

## Zrównoważony łańcuch dostaw

AGATA RUDNICKA

**T**emat zrównoważonego łańcucha dostaw to rezultat pojawiających się wyzwań społecznych i środowiskowych związanych z zarządzaniem coraz bardziej złożonymi relacjami przedsiębiorstw z dostawcami i innymi partnerami biznesowymi. Łańcuch dostaw to skomplikowana struktura, w ramach której powstają produkty oferowane coraz bardziej dociekliwym konsumentom. Mając tak szeroki dostęp do dóbr, klienci coraz częściej poprzedzają swoje wybory uzyskaniem informacji o tym, z jakiego kraju pochodzą i w jaki sposób powstają kupowane przez nich produkty. Dobrze zorganizowany i zarządzany łańcuch dostaw zapewnia, że to, co użytkują konsumenci, spełnia najwyższe standardy jakości i odpowiedzialności. Aby było to możliwe, potrzebne jest powiązanie wiedzy o łańcuchu dostaw z tym, co wiemy o społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym.

Istota zrównoważonego łańcucha dostaw to branie odpowiedzialności za procesy w ujęciu całego cyklu życia produktu: od wydobycia surowców aż po okres, kiedy wyrób staje się odpadem (podejście „od kołyski po grób” czy w szerszym ujęciu „od kołyski do kołyski”, kiedy odpad staje się ponownie surowcem). Wydarzenia kilku czy kilkunastu ostatnich lat pokazały, że nawet największe korporacje, prezentujące dojrzałe podejście do społecznej odpowiedzialności, stanęły w obliczu kryzysu spowodowanego brakiem świadomości ryzyka społecznego i środowiskowego, które może wystąpić w różnych ogniwach łańcucha wartości. Ryzyka tym większego, im dłuższy łańcuch i im więcej krajów (w tym rozwijających się) zaangażowanych jest w dostarczenie potrzebnych nam surowców i materiałów.

Odpowiedź biznesu w postaci działań minimalizujących ryzyko i promujących odpowiedzialne postawy w całym łań-

cuchu to ważny element realizacji rozwoju zrównoważonego. Trudno bowiem mówić o jakości produktu, gdy wiemy, że powstał w warunkach braku poszanowania podstawowych praw człowieka i pracownika czy przekroczonych norm środowiskowych. Warto dostrzec wysiłek np. firm spożywczych bądź odzieżowych, które dostrzegają ryzyko płynące z zarządzania łańcuchem dostaw i starają się je ograniczać, stosując różnorodne narzędzia i metody – od monitorowania po współpracę z dostawcami. Łączenie wymiaru ekonomicznego, środowiskowego i społecznego na poziomie łańcucha dostaw to wartość sama w sobie, która dla klienta końcowego oznacza dobry wybór, dla przedsiębiorstwa wypełnienie zobowiązań dotyczących odpowiedzialności społecznej, a dla społeczeństwa szansę dla przyszłych pokoleń na podobną jakość życia jak obecnie.

### PRAKTYKA

Zasady postępowania dla dostawców dotyczące ochrony środowiska, pracy dzieci, warunków pracy oraz polityki zakupowej u poddostawców to punkt wyjścia dla nawiązywania i utrzymywania relacji z partnerami firmy IKEA. IKEA IWAY jednocześnie uczy oczekiwanych postaw i zachowania oraz określa zakres wymagań do spełnienia. Organizacja świadoma jest wpływu, jaki na produkt końcowy mogą mieć poszczególne ogniwka łańcucha dostaw. Zarządzanie wpływami społecznymi i środowiskowymi w łańcuchu dostaw sprzyja minimalizowaniu ryzyka i pozwala oferować towar, który spełnia nie tylko oczekiwania klientów, ale również zgodny jest z najwyższymi standardami. To odpowiedź biznesu na rosnące problemy współczesnej gospodarki. To tym większe wyzwanie, im bardziej złożony jest łańcuch dostaw i im rzadszy surowiec potrzebny do produkcji.



**Małgorzata Greszta,**  
**Sustainability Services Manager, SGS**

Obecnie zagadnienia zrównoważonego łańcucha dostaw stają się dla firm jednym z największych wyzwań w zakresie wiarygodnej realizacji strategii odpowiedzialnego biznesu. Wpływa na to zarówno rosnąca świadomość społeczna konsumentów, jak i zainteresowanie inwestorów sposobem, w jaki firmy zarządzają ryzykiem w obszarze społecznym i środowiskowym. Wyzwania i kierunki działań w łańcuchu dostaw rozpatrywać można w trzech wymiarach: społecznym, środowiskowym i ekonomicznym. Bardzo ważne jest, aby wszystkie te aspekty były brane pod uwagę w procesie analizy ryzyka dla poszczególnych krajów czy grup dostawców. Z naszej praktyki wynika, że ciągle najważniejszym aspektem, a jednocześnie największym wyzwaniem dla firm we wdrażanych strategiach zrównoważonego łańcucha dostaw jest weryfikacja głoszonych zasad. Stworzenie i podpisanie kodeksu postępowania to ważny, ale tylko pierwszy, często najłatwiejszy, krok.



**Magdalena Rzeszotalska,**  
**Dyrektor ds. Komunikacji**  
**Korporacyjnej i CSR, Polpharma SA**

W świetle globalnie rosnącej świadomości społecznej konsumentów zagadnienia zrównoważonego łańcucha dostaw stają się dla wielu firm jednym z największych wyzwań w zakresie realizowania założeń odpowiedzialnego biznesu. Jednocześnie efekty skutecznego wdrażania systemu zarządzania ryzykiem w całym łańcuchu dostaw, także w obszarze społecznym i związanym ze środowiskiem naturalnym, są coraz częściej ważnym kryterium oceny firmy przez klientów i inwestorów. Polpharma, która jest zarówno zleceniodawcą zakupu towarów i usług, jak też dostawcą leków i substancji farmaceutycznych dla innych podmiotów, ma świadomość znaczenia wysokich standardów w całym łańcuchu wartości. Firma stale doskonali swoje standardy postępowania i propaguje je wśród swoich kontrahentów. W 2015 roku opracowała Kodeks postępowania Dostawców Grupy Polpharma, który określa najważniejsze wymogi stawiane dostawcom w zakresie prowadzenia etycznej i uczciwej działalności, zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, poszanowania praw człowieka, odpowiedzialności za jakość produktu oraz za środowisko naturalne. To pierwszy krok do doskonalenia całego łańcucha dostaw Grupy Polpharma, któremu będą towarzyszyć działania edukacyjne oraz weryfikacyjne wśród dostawców.



# 8

## Partnerstwo międzysektorowe

MARTA KARWACKA

**P**ołączenie komplementarnych zasobów, zderzenie sił i kompetencji, efekt synergii – tak w dużym skrócie można zdefiniować współpracę. Dotyczy to zarówno kooperacji międzyludzkiej, międzyorganizacyjnej, jak i... międzysektorowej. Ta ostatnia budzi jeszcze wiele emocji, ponieważ do niedawna powątpiewano w działania wspólnie podejmowane przez podmioty z różnych sektorów. Co więcej ani przedsiębiorstwa, ani organizacje pozarządowe, ani tym bardziej instytucje publiczne nie były zainteresowane takim współdziałaniem. Dzisiaj dążenie do budowania współpracy międzysektorowej nie szokuje. Wręcz przeciwnie – coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega potencjał, jaki wiąże się z łączeniem różnorodnych zasobów.

Skąd więc ta zmiana? Nie jest tajemnicą, że społeczna odpowiedzialność biznesu – idea, której popularność w ostatnich latach dynamicznie wzrosła – stała się po prostu modną. I jak, niestety, się okazało z modą w CSR jest podobnie jak z modą w branży odzieżowej: coraz więcej firm szybko „szyło” sobie działania lub „strategie” CSR niedopasowane do potrzeb i kiepskie jakościowo. Efekt? Konsumenci przestali te aktywności traktować poważnie, a z samych działań niewiele wynikało. Istnieje więc silna potrzeba redefiniowania CSR, traktowania kwestii etycznych poważnie i rozważnie, bo nie ma wątpliwości, że zagadnienia odpowiedzialności przedsiębiorstw pozostaną nadal bardzo istotne. Jednym ze sposobów odbudowania zaufania w biznesie – świetnie wpisującym się w potrzebę redefinicji CSR – ale także realnego odpowiadania na problemy społeczne i środowiskowe jest współpraca międzysektorowa. To dzięki niej możliwe jest osiągnięcie indywidualnych korzyści oraz tworzenie nowej jakości i wartości, której coraz bardziej oczekują konsumenci.

Ten potencjał dostrzegły już podmioty tworzące różne interesujące partnerstwa nawiązywane na styku wszystkich sektorów. Rezultaty projektów takich jak Statoil i Fundacja Zielony Liść, Orange i Fundacja Niewidzialni, Tesco wraz z Bankami Żywności czy Skanska z Urzędem Dzielnicy Wola, mieszkańcami i Fundacją „Na miejscu” – dowodzą, że współpraca międzysektorowa, w przeciwieństwie do samodzielnej aktywności, pozwala korzystać z różnych perspektyw, innego, ale jakże cennego doświadczenia i tworzyć nową wartość rynkową.

### PRAKTYKA

Zaangażowanie społeczne biznesu realizowane jest coraz częściej we współpracy międzysektorowej. Przykładem jest przedsiębiorstwo Horus Sp. z o.o. Innowacyjne Materiały Przemysłowe, które w odpowiedzi na zidentyfikowany problem społeczny, jakim jest niedostateczna wiedza na temat zasad bezpieczeństwa na drodze, zainicjowało projekt międzysektorowy. Połączenie zasobów posiadanych przez firmę z zasobami partnerów, w tym administracji publicznej i organizacji pozarządowych, umożliwiło realizację przedsięwzięcia edukacyjnego, którego celem był wzrost świadomości i bezpieczeństwa uczestników ruchu drogowego poprzez używanie elementów odbłaskowych. Projekt „Bądź Widoczny – Bądź Bezpieczny” nie byłby możliwy bez współpracy partnerów na rzecz dobra wspólnego. W przypadku partnerstw międzysektorowych kluczowy jest efekt synergii osiągnięty właśnie dzięki pracy zespołowej, wspólnym celom i determinacji wszystkich partnerów.

Nową jakością społeczną, która od kilku lat towarzyszy projektom pozabiznesowym realizowanym przez przedsię-



**Kamil Wyszowski,**  
Dyrektor Generalny Inicjatywy  
Sekretarza Generalnego ONZ Global  
Compact w Polsce

Obecnie zagadnienia zrównoważonego łańcucha dostaw stają się dla firm jednym z największych wyzwań w zakresie wiarygodnej realizacji strategii odpowiedzialnego biznesu. Wpływa na to zarówno rosnąca świadomość społeczna konsumentów, jak i zainteresowanie inwestorów sposobem, w jaki firmy zarządzają ryzykiem w obszarze społecznym i środowiskowym. Wyzwania i kierunki działań w łańcuchu dostaw rozpatrywać można w trzech wymiarach: społecznym, środowiskowym i ekonomicznym. Bardzo ważne jest, aby wszystkie te aspekty były brane pod uwagę w procesie analizy ryzyka dla poszczególnych krajów czy grup dostawców. Z naszej praktyki wynika, że ciągle najważniejszym aspektem, a jednocześnie największym wyzwaniem dla firm we wdrażanych strategiach zrównoważonego łańcucha dostaw jest weryfikacja głoszonych zasad. Stworzenie i podpisanie kodeksu postępowania to ważny, ale tylko pierwszy, często najłatwiejszy, krok.



**Artur Sikora,**  
Dyrektor Obszaru Komunikacji  
Korporacyjnej i Marketingu,  
Bank Zachodni WBK

Współpraca międzysektorowa jest cennym doświadczeniem dla każdej organizacji i dla wszystkich jej stron. Jednym z głównych celów Banku Zachodniego WBK jest rozwijanie efektywnej współpracy pomiędzy biznesem i światem nauki. To konieczny warunek dla ukształtowania się silnych polskich firm zdolnych konkurować swoimi innowacyjnymi produktami na globalnych rynkach. Jest to także wspaniała szansa na modernizację i rozwój uczelni wyższych, a wszystko to z korzyścią dla całej polskiej gospodarki. Korzyści wynikające ze współpracy oraz dialogu są nie do przecenienia – stwarzają okazję do spojrzenia na nasze wyzwania z różnych perspektyw, dają szansę na naukę i rozwój. Dzięki temu wszyscy interesariusze mogą czuć się zadowoleni, a efekty współpracy – wzrost potencjału partnerów i synergia działań – tworzą sytuację, w której wygrywają wszyscy.



# 9

## Raportowanie pozafinansowe

MARCIN GRZYBEK

**R**aportowanie danych pozafinansowych to proces złożony i wieloaspektowy, którego rezultatem z perspektywy interesariuszy przedsiębiorstw są publikacje podsumowujące działania z zakresu CSR. Dla firm raportujących jest szansą na uporządkowanie, usystematyzowanie i rozwój projektów z zakresu społecznej odpowiedzialności. Zdarza się, że przygotowanie raportu społecznego jest dla firmy okazją do zainicjowania tak istotnych przedsięwzięć, jak dialog z interesariuszami czy opracowanie całej strategii CSR. Etap zbierania danych do raportu daje z kolei możliwość zaangażowania różnych grup interesariuszy, w tym przede wszystkim pracowników.

Największą polską inicjatywą promującą to zagadnienie jest konkurs Raporty Społeczne, organizowany od 2007 roku w partnerstwie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte i SGS (wcześniej PWC i CSR Consulting). W konkursie co roku nagradzane są najlepiej sporządzone sprawozdania, a oprócz nagrody głównej i wyróżnień przyznawanych przez jury konkursu wręczane są dyplomy dla najlepszych raportów w ocenie Ministerstwa Gospodarki, jury dziennikarskiego oraz internautów.

Tematem raportowania pozafinansowego zajmują się przede wszystkim duże firmy, mogące sobie pozwolić na przeprowadzenie całego procesu przygotowania raportu, który czasem jest kosztowny i skomplikowany. Nie oznacza to jednak, że sektor MŚP, administracja publiczna lub organizacja pozarządowa nie może opracować raportu. W Polsce są już dostępne sprawozdania instytucji innych niż największe korporacje, by wymienić choćby raporty Farm Frites Poland, ANG, Miasta Warszawy czy wreszcie raport organizacji pozarządowej, którą jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Raportowanie danych pozafinansowych jest wciąż w Polsce tematem traktowanym w sposób marginalny, szczególnie jeśli porównamy się np. z rynkami Europy Zachodniej. Ze względu jednak na wartość, jaką stanowi dla samej organizacji, jak i jej interesariuszy, powinien być to kluczowy obszar zainteresowania dla wszystkich przedsiębiorstw i instytucji strategicznie podchodzących do zagadnienia społecznej odpowiedzialności.

### PRAKTYKA

Społeczna odpowiedzialność w odniesieniu do budowania i utrzymywania relacji z interesariuszami oznacza również tworzenie warunków, w których zainteresowane strony mają przejrzystą informację na temat przedsiębiorstwa. Raporty pozafinansowe dają taką możliwość. Zebranie w jednym miejscu informacji na temat efektów społecznych, etycznych i środowiskowych prowadzonej działalności pozwala na szerokie spojrzenie na sposób zarządzania organizacją uwzględniającą założenia rozwoju zrównoważonego i CSR. PZU od kilku lat podejmuje wysiłek związany z opracowaniem raportu dotyczącego społecznej odpowiedzialności. Raport społeczny pokazuje skalę zaangażowania i najważniejsze osiągnięcia oraz kierunek rozwoju w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania. Dla interesariuszy jest dodatkowym wsparciem w procesie podejmowania decyzji od zakupowych na inwestycyjnych kończąc.



**Agata Rudnicka**

*(na podstawie materiałów udostępnionych przez Ministerstwo Finansów)*

Komisja Europejska od kilku lat aktywnie uczestniczy w debacie nad rozwojem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dostrzega kluczowe wyzwania w tym obszarze i proponuje możliwe rozwiązania. Ważnym punktem dyskusji było zaprezentowanie definicji, według której odpowiedzialność ponoszą wszystkie organizacje, które wywierają wpływ na społeczeństwo lub środowisko. Idąc dalej, KE zaproponowała działania zmierzające do bardziej skutecznego mierzenia wspomnianych wpływów oraz ujawniania informacji o nich w postaci instrumentu, jakim jest dyrektywa dotycząca ujawniania danych pozafinansowych. Dane pozafinansowe obejmują wskaźniki dotyczące społeczeństwa, środowiska i zarządzania ładem organizacyjnym. Raportowanie ma pomóc przedsiębiorcom w lepszym zrozumieniu skali i zakresu ich oddziaływania na społeczeństwo i środowisko. W dalszej kolejności raportowanie pozwala na podniesienie rangi samej idei odpowiedzialności społecznej, powodując, że kolejne firmy będą podejmowały wysiłek na rzecz realizacji swoich strategii w duchu odpowiedzialności. Jest też ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. W założeniu, im bardziej przejrzyste działania i większa wiedza o organizacji, tym większe szanse na znalezienie inwestora, który zainwestuje środki, przyczyniając się tym samym do lepszego wyniku finansowego.



**Barbara Tęcza, Kierownik Projektu, Dział Sponsoringu Społecznego i CSR PKN ORLEN S.A.**

Rzetelny raport z pewnością pomaga w budowaniu zaufania interesariuszy do firmy, wzmacnia jej wiarygodność. Tak dla jego odbiorców, jak i dla samej organizacji jest momentem oceny i porównań. Stanowi także test na otwartość i gotowość firmy do mówienia o wszystkich aspektach jej działania. W PKN ORLEN działamy i raportujemy, kierując się „Wartościami i zasadami PKN ORLEN”. Jednym z wyróżników spółki jest z pewnością terminowość i cykliczność raportowania społecznego oraz ciągłe doskonalenie samego procesu, jak i publikacji, która od 2008 roku jest przygotowywana zgodnie z Wytycznymi GRI. W 2015 roku ukazał się pierwszy raport zintegrowany.



# 10

## Odpowiedzialne inwestowanie

MARTA KARWACKA

Milton Friedman na początku lat 70. XX wieku stwierdził, że najważniejsi dla przedsiębiorstwa są akcjonariusze, w związku z tym firmy nie powinny angażować się w działania społeczne i środowiskowe. Nietrudno się zgodzić, że firmy nie są organizacjami non profit, a akcjonariusze są kluczowymi interesariuszami. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że obecnie mamy inne warunki, w jakich funkcjonuje biznes niż za czasów Friedmana, a mimo to również dzisiaj wielu sceptyków idei CSR podpira się argumentem wspomnianego noblisty, usprawiedliwiając często nieetyczne praktyki przedsiębiorstw. Prawda jest jednak taka, że właśnie dokonuje się niezwykła zmiana pokoleniowa i jakościowa na rynku, a dotyczy ona zarówno pracowników – dążących do integracji swoich wartości z wartościami pracodawcy, coraz bardziej świadomych konsumentów, jak również inwestorów, którzy zaczynają rozumieć, że ich zyski w dużej mierze zależą od kwestii społecznych i środowiskowych oraz doceniają wagę zrównoważonych inwestycji długofalowych. Co za tym idzie, w niedalekiej przyszłości to również akcjonariuszom będzie zależeć na realizowaniu strategii zrównoważonego rozwoju.

Być może w Polsce jeszcze na taki scenariusz poczekamy, ale na światowym rynku od kilku lat obserwujemy dynamiczny wzrost inwestycji społecznie odpowiedzialnych (SRI). Polegają one na wybieraniu przez inwestorów tych spółek, które wyróżniają się zachowaniem wysokich standardów etycznych. Odpowiedzialni inwestorzy mają kilka sposobów na budowanie portfela inwestycyjnego, m.in. świadomie rezygnują z przedsiębiorstw funkcjonujących w wątpliwych etycznie branżach (przemysł zbrojeniowy, tytoniowy, łamiący prawa człowieka itd.) lub aktywnie poszukują i kupują akcje tych or-

ganizacji, które na tle pozostałych wyróżniają się szacunkiem do interesariuszy.

Zgodnie z danymi Global Sustainable Investment Alliance wartość rynku SRI szybko rośnie. Na początku 2014 roku w Stanach Zjednoczonych zainwestowano w SRI 6,57 bln USD, co oznaczało 76-proc. wzrost tych inwestycji od 2012 roku. W Europie natomiast rynek SRI wart był w 2014 roku 13,6 bln USD, a dwa lata wcześniej 8,7 bln dolarów. Być może dziś Milton Friedman, widząc prognozy świadczące o rozwoju rynku SRI, nie byłby tak krytyczny wobec idei odpowiedzialnego biznesu.

### PRAKTYKA

Polski indeks firm odpowiedzialnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych – RESPECT Index jest nową jakością na rynku inwestycyjnym. Przedsiębiorstwa znajdujące się w indeksie charakteryzuje nie tylko dojrzałe podejście do kwestii społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonego, ale również wysoka jakość danych sprawozdawczych, co pozwala inwestorom na podejmowanie decyzji w oparciu o konkretne informacje. Najlepszym punktem odniesienia są oczywiście firmy, które w indeksie notowane są od kilku edycji. Umacnia to ich pozycję, a przede wszystkim pokazuje ugruntowane i stabilne podejście do CSR. Projekt, jakim był RESPECT Index, pokazał, że w polskiej gospodarce jest miejsce na inwestycje, które obok wymiaru biznesowego charakteryzują również wysokie standardy społeczne i środowiskowe.



**Dr Jacek Dymowski,**  
**Niezależny Doradca Biznesowy**

Odpowiedzialne inwestowanie (SRI) jest jednym z kluczowych bodźców potencjalnie zachęcających spółki giełdowe, a w dalszej kolejności ich dostawców, do inicjowania realnych zmian w podejściu do zarządzania. Z punktu widzenia procesów i relacji wewnątrzorganizacyjnych słowa „giełda” i „inwestorzy” są bardziej przekonujące dla zarządów niż często mgliste argumenty wizerunkowe. Niestety, zmiany w spółkach są tylko tak głębokie, jak tego oczekuje rynek, a ten w Polsce jest niezbyt wymagający. Realne zainteresowanie inwestorów SRI jest mierne, agencje ratingowe SRI praktycznie nieobecne, a obecność w RESPECT Index traktowane też głównie prestiżowo. Mimo że w SRI drzemie potencjał, jest on niewykorzystany.



**Jacek Kuchenbeker,**  
**Starszy Menedżer,**  
**Dział Zarządzania Ryzykiem, Deloitte**

Rośnie grono inwestorów, dla których ważny jest nie tylko zysk, ale także sposób, w jaki został osiągnięty. Poszukują oni takich spółek, które nie tylko dobrze roszą na przyszłość w wymiarze finansowym, ale również prowadzą biznes, nie zapominając o aspekcie środowiskowym, społecznym, w tym pracowniczym, oraz o sferze ładu organizacyjnego. Z perspektywy inwestora, przedsiębiorstwa, które aktywnie doskonalą się również w powyższych sferach, zwykle cechuje niższy koszt kapitału oraz lepsze wyniki operacyjne i wyższe kursy akcji. Pozwala to osiągać zakładane zyski, jednocześnie obniżając poziom ryzyka reputacyjnego i podnosząc stabilność ulokowanego kapitału.



# 11

## Innowacje społeczne

MAGDALENA ANDREJCZUK

**P**o pierwsze zdefiniuj problem, po drugie zaproponuj rozwiązanie, następnie przetestuj, stwórz prototyp, sprawdź trwałość, zmierz efekty, ulepsz działanie, upowszechnij rozwiązanie poprzez efekt skali oraz dyfuzję, w końcu wprowadź systemową zmianę. Tak wygląda instrukcja obsługi do wprowadzenia innowacji społecznej. Jej rezultatem jest rozwiązanie problemu, odpowiedź na potrzebę społeczną czy polepszenia jakości życia. Innowacje są pochodną otwartości i współpracy, ale też rewolucji i odwagi. Z reguły bazują na kooperacji różnych podmiotów, biznesu, administracji, NGO oraz aktywistów. Często realizowane są w ramach przedsiębiorstw społecznych.

Innowacje społeczne wpisują się w koncepcję odpowiedzialnego biznesu, chociaż wciąż są wyzwaniem dla biznesu, który szuka odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób pogodzić cel ekonomiczny z korzyścią społeczną? Hasło „innowacja” otwiera wszystkie drzwi, ale innowacja społeczna budzi wątpliwości. Dlaczego biznes ma angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych i na tym zarabiać? Odpowiedź stanowią m.in. modele biznesu u „podstaw piramidy” (Base of the Pyramid), które pozwalają wprowadzać na rynek konkretne produkty i usługi przyczyniające się w innowacyjny sposób do rozwoju. W Polsce temat innowacji społecznych jest sukcesywnie rozwijany dzięki wysiłkom wielu organizacji pozarządowych, agend rządowych i grup roboczych: Pracowni Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Marzycieli i Rzemieślników skupionych wokół Domu Towarowego Braci Jabłkowskich, organizacji Ashoka w Polsce, ale też grupy roboczej „Innowacje społeczne” działającej przy Wizji 2050. To wciąż jednak za mało, aby firmy mogły z sukcesem

zacząć projektować i implementować innowacje społeczne. Biznes potrzebuje inspiracji, partnerów społecznych, ale też dialogu z interesariuszami, a przede wszystkim przekonania, że zmiana, do której dąży, jest możliwa i opłacalna.

Przykłady innowacji społecznych na świecie można mnożyć, są to m.in. mikropożyczki wprowadzone przez Mohammeda Yunusa, system operacyjny Linux, banki czasu, couchsurfing, Geek Girls Carrots czy TEDx. Innowacje z Polski to m.in.: Uniwersytety Trzeciego Wieku, maraton Pisania Listów Amnesty International, Kooperatywy Spożywców, Program Rozwoju Bibliotek FRSI, Wspólnota Chleb Życia siostry Małgorzaty Chmielewskiej, ale też Partnerstwo dla Zdrowia, Pracownie Orange oraz program b-Link.

### PRAKTYKA

Obszar innowacji społecznych w Polsce to nadal pole do dużej eksploracji i przestrzeń na rozwijanie kolejnych pomysłów łączących podejście biznesowe i prospołeczne. Najbardziej znanym w Polsce produktem społecznym jest kaszka Mleczny Start, która powstała jako rezultat współpracy biznesowej kilku podmiotów – Danone, Lubella i Biedronka, przy wsparciu Instytutu Matki i Dziecka. Wprowadzenie do handlu pierwszego produktu użytecznego społecznie było dla Biedronki wyrazem troski o klientów z mniej zasobnym portfelem. Kaszka Mleczny Start to pełnowartościowy produkt spożywczy sprzedawany po cenie wytworzenia, dzięki czemu jest on dostępny dla szerokiego grona konsumentów. U podstaw innowacji społecznych leży dobro ogółu osiągnięte dzięki rozwiązaniu danego problemu społecznego. Innowacje społeczne mogą mieć charakter organizacyjny, produktowy czy technologiczny. Służyć mają konkretnej zmianie.



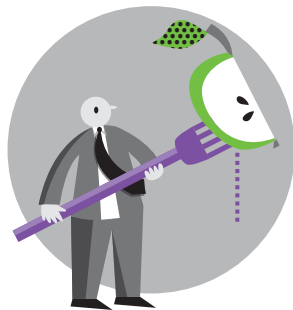
**Joanna Makocka,**  
Koordynator Programu Innowacje Społeczne, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

Innowacje społeczne tworzą się na styku różnych sektorów i wymagają nie tylko silnej współpracy międzysektorowej, ale też zaangażowania różnych grup odbiorców. Niezwykle ważnym aspektem tworzenia się innowacji są też badania naukowe, które mają wpływ na jakość innowacji społecznych i przyczyniają się do ich rozwoju. Dzięki połączeniu tych elementów innowacje społeczne mają znaczący wpływ na poprawę jakości życia i pozwalają na rozwiązywanie problemów społecznych w nowy, nietypowy sposób tam, gdzie tradycyjne metody przestały być skuteczne.



**Adrianna Lepka,**  
Dyrektor Departamentu Komunikacji Banku Gospodarstwa Krajowego, Prezes Fundacji BGK

Nie ma znaczenia, w jakim funkcjonujemy sektorze. Innowacje, czy to społeczne, czy technologiczne, czy każde inne, tworzą ludzi, którzy właściwie potrafią odczytać potrzeby, dostrzegają problemy do rozwiązania i przede wszystkim mają odwagę. Innowacje społeczne nie są i nigdy nie były domeną wyłącznie sektora publicznego bądź pozarządowego, więc pytanie „Jak biznes może angażować się w innowacje społeczne?” jest źle zadany pytaniem. Realizacja programów badawczo-rozwojowych, nowe szczepionki, usługi związane ze wzrostem mobilności, coraz bardziej dostępne produkty i usługi IT (zarówno pod względem ceny, jak i dopasowania do potrzeb np. osób niepełnosprawnych) oraz wiele innych działań służących poprawie jakości życia, zmniejszeniu nierówności to produkty wytworzone na styku biznesu, nauki, a także społeczników. Nie dzielnym sztucznie innowacji na te, które przynależą firmom czy NGO, bo takie podziały niosą za sobą zbędne nieporozumienia. Rolą biznesu w dziedzinie innowacji społecznych na pewno nie jest wyłącznie finansowanie pomysłów wytworzonych w innych sektorach. Przedsiębiorca powinien być postrzegany jako partner, także twórca, innowator, a nie tylko sponsor.



# 12

## Odpowiedzialna konsumpcja

MAGDALENA ANDREJCZUK

„Tydzień inny niż wszystkie” – tak brzmiało hasło eksperymentu, któremu poddali się polscy konsumenci, w tym przedstawiciele Partnerów FOB, w maju 2013 roku, bazując na pomysle Colina Beavana i projektu „No impact project”. Zrównoważona konsumpcja to według Polskiej Zielonej Sieci takie podejmowanie decyzji zakupowych, które uwzględniają konsekwencje, jakie niesie ze sobą produkcja, użytkowanie i utylizacja danego towaru. To także świadomy bojkot wybranych produktów i firm, które łamią standardy etyczne, środowiskowe lub społeczne bądź stosują greenwashing.

Temat odpowiedzialnej konsumpcji z jednej strony dotyczy trendów współtworzenia i współużytkowania (collaborative consumption) oraz ekonomii współdzielenia (sharing economy) i takich rozwiązań, jak Airbnb, BlaBlaCar, Creative Commons, Uber, Polak Potrafi, miejskich ogrodów, mlekomatów, kooperatyw, ale też swappingów, czyli wymiany ubrań, książek, mebli. Z drugiej zaś strony „tradycyjnego” sprawiedliwego handlu, podmiotów ekonomii społecznej, patriotyzmu konsumenckiego czy analizy LCA (Life Cycle Assessment).

W Polsce w obszarze odpowiedzialnej konsumpcji szczególnie aktywny jest trzeci sektor: Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie prowadzi portal Ekonsument.pl, powstała Koalicja Sprawiedliwego Handlu, głos zabiera także Federacja Konsumentów, Związek Stowarzyszeń Polska Zielona Sieć i Polskie Stowarzyszenie Sprawiedliwego Handlu. Wśród aktorów warto wymienić również takie organy, jak Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Rzeczników Konsumentów oraz Komisję Etyki Reklamy przy Radzie Reklamy. Funkcję watch dogów zaś pełnią m.in.: Stowarzyszenie Twoja Sprawa, Clean Clothes Polska (czyli tzw. kampanii na rzecz „czystych ubrań”) czy

Greenpeace, głównie są to jednak blogerzy, wśród nich prym wiodą Piotr Miączyński (blog Supermarket) i Maciej Samcik (blog Subiektywnie o finansach), a także anonimowi internauci, którzy w social mediach punktują błędy korporacji.

Wiodącym tematem w ramach odpowiedzialnej konsumpcji jest edukacja. Biznes stawia na upowszechnianie wiedzy i propagowanie dobrych nawyków. Portale, akcje informacyjne, materiały marketingowe, seminaria, warsztaty i konkursy, aplikacje dla konsumentów to tylko wybrane przykłady takich działań. Firmy coraz większą uwagę zwracają też na dostępność produktów i usług oraz ułatwienia dla klientów. Popularne są również kampanie społeczne (portal Kampaniespoleczne.pl).

### PRAKTYKA

Wyzwaniem dla wielu firm jest przekonanie konsumentów, że konsumpcja ma wymiar społeczny i w związku z tym istotne jest, by była odpowiedzialna. Problem znają bardzo dobrze producenci alkoholi. Trzej najwięksi gracze na rynku browarniczym: Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska oraz Carlsberg stworzyli wspólnie w 2008 roku samoregulację, która miała w nietuzinkowy sposób przekonywać do hasła: „Nigdy nie jeżdżę po alkoholu”. Inicjatywa pod szyldem Związku Pracodawców Browary Polskie z roku na rok zyskuje coraz większe grono odbiorców, a dobrowolne znaki przypominające o odpowiedzialnym spożywaniu alkoholu umieszczone na opakowaniach i materiałach reklamowych firm browarniczych są naturalnym sygnałem do zastanowienia się, kiedy po alkohol nie można sięgać.



#### Elżbieta Szadzińska, Członkini Rady Krajowej i Ekspertka Federacji Konsumentów

Powolny, acz systematyczny wzrost świadomości konsumenckiej powoduje, że nasze zachowania konsumenckie są coraz bardziej odpowiedzialne. Stajemy się nabywcami aktywnymi, szukamy w internecie informacji o produktach i usługach, dzielimy się opiniami z innymi użytkownikami, czytamy etykiety, deklarujemy troskę o środowisko naturalne, zaczynamy zwracać uwagę na etyczność w biznesie, nie ulegamy ślepo reklamie. Działania te częściowo mają podłoże czysto ekonomiczne (kupujemy sprzęt energooszczędny, przyczyniając się do ochrony środowiska, ale również zmniejszenia naszych rachunków), w części są one wynikiem wyznawanych przez nas wartości (kupujemy mniejsze opakowania żywności, aby jej nie wyrzucić). Często jednak przed półką sklepową odpowiedzialność schodzi na drugi plan, gdyż dla polskiego konsumenta wciąż najważniejszym kryterium wyboru jest cena.

Odpowiedzialna konsumpcja to również dbanie o to, by zaspokajać potrzeby adekwatnie do ich skali. Żywność to przykład dobra, którym nie do końca potrafimy odpowiedzialnie gospodarować. Identyfikując ten problem, Tesco Polska podjęło szereg działań, których celem jest zmniejszenie ilości marnowanego jedzenia oraz bardziej świadome podejście do kupowania żywności. Działalność edukacyjna, w tym głównie wśród dzieci i klientów, oraz zakrojone na szeroką skalę zaangażowanie społeczne realizowane przez przekazywanie produktów spożywczych potrzebującym to doskonałe przykłady na to, jak kreować postawy odpowiedzialne wśród konsumentów. Odpowiedzialny konsument to taki, który równocześnie dba o wymiar społeczny, środowiskowy i ekonomiczny, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i w odniesieniu do całego społeczeństwa. By móc reprezentować taką postawę, musi przede wszystkim wiedzieć, dlaczego jest to istotne. Edukacja konsumencka daje tę odpowiedź.



# 13

## Zarządzanie różnorodnością

EWA LEŚNOWOLSKA

**W**iek, płeć, (nie)pełnosprawność, religia, styl pracy, status rodzinny, doświadczenia życiowe, orientacja seksualna, poczucie czasu, rasa... I jedno pytanie: jak stworzyć miejsce pracy, w którym różnice między pracownikami i pracownicami będą wartością, a szacunek tym, co łączy? Dwa słowa dają pełną odpowiedź: zarządzanie różnorodnością (diversity management).

W Polsce koncepcja zarządzania różnorodnością jest stosunkowo nowa i nie przyszła ze Stanów Zjednoczonych, gdzie się zrodziła, ale z Europy Zachodniej. Na jej rozwój miało ogromny wpływ zarówno prawo wspólnotowe (dyrektywy skoncentrowane na przeciwdziałaniu dyskryminacji, ale też programy typu Inicjatywa Wspólnota EQUAL czy Karty Różnorodności), jak i model funkcjonowania firm międzynarodowych. I choć w Polsce wciąż na zarządzanie różnorodnością patrzy się z perspektywy wyzwania rynku pracy (takich jak chociażby starzejące się społeczeństwo oraz redefinicja ról społeczno-kulturowych kobiet i mężczyzn), to pracodawcy coraz częściej dostrzegają korzyści płynące z tworzenia różnorodnych zespołów – większą kreatywność pracowników/pracownic, wyłapywanie talentów czy lepszą atmosferę.

Niebagatelną rolę w procesie upowszechniania i promocji równych szans na rynku pracy miały m.in. takie projekty, jak Gender Index (2007, UNDP), Diversity Index (2013–2014, Konfederacja Lewiatan) oraz Karta Różnorodności (od 2012). Ta ostatnia jest przykładem jednoczenia różnych sektorów na rzecz wspólnej idei. Nad tekstem Karty pracowało prawie 20 organizacji pozarządowych (np. Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Polskie Forum Osób Niepełnosprawnych, Towarzystwo Edukacji Antydyskryminacyjnej), a także przedstawiciele

i przedstawicielki biznesu (w tym Orange Polska – opiekun Karty, Danone czy Kompania Piwowarska) i administracji publicznej (Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej i Rzecznika Praw Obywatelskich). W ciągu 4 lat Kartę podpisało ponad 120 pracodawców z różnych sektorów i branż. To oni w badaniach pokazują, że zarządzanie różnorodnością w Polsce dotyczy głównie płci, wieku i (nie)pełnosprawności, że połowa z nich ma w organizacji osobę, która odpowiada za ten temat oraz że wśród korzyści z zarządzania różnorodnością wciąż na pierwszy plan wysuwają się wizerunkowe, ale też te związane ze zmianą postaw pracowników i pracownic.

To jednak nie wszystko. Do budowania standardów równościowych w miejscach pracy przyczyniają się inicjatywy rządowe (Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia, Równość w biznesie, Dobry klimat dla rodziny), konkursy (Lodołamacze, Firma Fair-Play, Niepełnosprawni-pełnosprawni w pracy), wydarzenia (Ogólnopolski Dzień Różnorodności, Kongres Różnorodności). Przede wszystkim istotne są jednak wysiłki poszczególnych pracodawców, którzy dostrzegają potrzebę zmiany w miejscach pracy – zmiany na poziomie nie tylko organizacyjnym, ale i indywidualnym (uwzględniającej wiedzę, umiejętności i postawy). Tworzą programy, a czasem już strategię zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, ale też biorą pod uwagę aspekt różnorodności, kreując nowe, czasem innowacyjne rozwiązania biznesowe. To oni zdają się prawdziwie wierzyć w to, że najlepsze, co mogą zrobić dla swojego biznesu, to lepiej poznać nie tylko klientów/klientki, ale też swoich pracowników i pracownice.

### PRAKTYKA

Żyjemy i pracujemy w środowisku, które jest coraz bardziej zróżnicowane kulturowo. To może być źródłem dodatkowego potencjału, ale trzeba umiejętnie go wykorzystać. Kształtowanie polityki przyjaznej wszystkim pracownikom to ukłon w kierunku budowania biznesu w oparciu o wartości, takie jak: równość, godność i szacunek. Firma Orange, opiekun Karty Różnorodności w Polsce, w swoim kodeksie etycznym odwołała się do fundamentalnych zagadnień, które pozwalają respektować prawa człowieka w całej rozciągłości i kreują politykę równych szans w organizacji. Zarządzanie różnorodnością na poziomie organizacji może oznaczać zarówno drobne przedsięwzięcia edukacyjne, jak i złożone oraz kompleksowe programy, a także formalnie wyrażone polityki, np. antydyskryminacyjne. Najważniejsze jednak jest właściwe rozumienie zagadnienia i nieograniczanie go do procesu rekrutacji oraz

formułowania ofert pracy wolnych od określeń, które mogą kogoś dyskryminować.

Zarządzanie różnorodnością coraz częściej staje się ważnym elementem skutecznego kierowania zespołem. U podstaw idei leżą zarówno fundamentalne zasady związane z poszanowaniem praw człowieka, jak i otwartość na drugą osobę oraz wykorzystanie jej potencjału. Dla GE zarządzanie różnorodnością jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Tematy równego traktowania i różnorodności są częścią strategii i zawarte zostały w odrębnej polityce. Polityka wyznacza kluczowe obszary i inicjatywy podejmowane w ramach tematu różnorodności, jak programy rozwojowe, dobre praktyki czy system komunikacji. Brak jakiegokolwiek formy dyskryminacji, czyli tolerancja i docenianie każdego członka zespołu, świadczy o dojrzałym podejściu do społecznej odpowiedzialności w tym tak ważnym jej obszarze, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi.



**prof. Małgorzata Fuszara,**  
Sekretarz stanu  
w Kancelarii  
Premiera,  
Pełnomocniczka  
Rządu do spraw

#### Równego Traktowania (2014–2015)

Brak różnorodności w zarządzaniu odchodzi do historii. Firmy, które nie są kierowane przez zróżnicowane zarządy, nie tylko ignorują zasadę równości, która jest podstawowym standardem współczesnego świata, ale też mają gorsze wyniki biznesowe. Szczególną rolę odgrywa zróżnicowanie pod względem płci; w nauce od dawna wiadomo, że kobiety i mężczyźni mają inne doświadczenia, a co za tym idzie inną perspektywę i opinie w wielu sprawach. Uwzględnienie obu perspektyw pozwala na podejmowanie trafniejszych decyzji i lepsze zarządzanie. Wiedza ta w wielu krajach doprowadziła do przyjęcia zasady kwot w zarządach. Wkrótce będzie to zapewne obowiązek w większości krajów, zwłaszcza w Europie.



**Magdalena Krupa,**  
Dyrektor ds. HR  
w Grupie  
Saint-Gobain

Przygotowując strategię zarządzania różnorodnością,

należy pamiętać, że mnogość kultur, narodowości i idei to szansa dla sprawniejszego funkcjonowania i szybszego rozwoju każdej organizacji. Zarządzanie różnorodnością jest procesem, w ramach którego organizacja rozwija świadomość związaną z kulturą, przyzwyczajeniami i zachowaniem członków swojej społeczności. Różnorodność traktowana jako źródło potencjału i możliwości to ważny element strategii rozwoju. Obecność Grupy Saint-Gobain w gronie 100 największych korporacji na świecie jest efektem konsekwentnego wdrażania globalnej strategii, której istotny element stanowi właśnie poszanowanie różnorodności.



**Agnieszka Woźniak,**  
Head ArcelorMittal  
Poland

Koncepcja zarządzania różnorodnością oparta jest na włączaniu pracow-

ników na zasadzie równych szans we wszystkie działania podejmowane w organizacji. Dla ArcelorMittal Poland oznacza to koncentrację na trzech filarach: aktywnym włączaniu kobiet (12% populacji organizacji), budowaniu porozumienia międzykulturowego oraz międzypokoleniowym transferze wiedzy. Rozumienie, poszanowanie oraz promowanie różnorodności jest ważne dla osiągnięcia celów biznesowych. By było to możliwe potrzebne jest zaangażowanie i włączenie w proces wszystkich pracowników, który obejmuje szereg kroków jak np. stworzenie Polityki Różnorodności, określenie wskaźników czy identyfikację kluczowych wyzwań dla organizacji. Kolejny etap to aktywne zaangażowanie się najwyższego kierownictwa, szkolenia oraz programy skierowane do konkretnych grup mniejszościowych.



# 14

## Wolontariat pracowniczy

EWA LEŚNOWOLSKA

Jedna z popularniejszych form zaangażowania społecznego firm, jednocześnie delikatna, subtelna i niełatwa. A jednak przyciągająca jak magnes. Wolontariat pracowniczy (employee volunteering). Dobrowolne działania pracowników na rzecz dobra publicznego, wspierane przez pracodawcę finansowo, logistycznie, rzeczowo czy merytorycznie.

Idea wolontariatu pracowniczego zrodziła się w nowojorskich korporacjach w latach 70., u nas zaś zagościła 10 lat temu. Przez ten czas ok. 70 firm wdrożyło swoje programy lub projekty wolontariackie. To zasługa m.in. obchodzonego w 2011 roku Europejskiego Roku Wolontariatu, przyznanych w 2012 roku nagród wolontariatu pracowniczego, upowszechnienia wyników badań i analiz dotyczących tego tematu („Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes” Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dwóch edycji „Ogólnopolskich Badań Wolontariatu Pracowniczego” Centrum Wolontariatu, raportu „Wolontariat pracowniczy w polskich firmach” ThinkThank i „Wolontariat pracowniczy w Polsce. Przewodnik dla biznesu” CSR Info) czy konkursów wyróżniających zaangażowanie społeczne biznesu (Dobroczyńca Roku, Barwy Wolontariatu, Mocni Wizerunkiem). To również – a może przede wszystkim – zasługa dobrych przykładów firm (takich jak Citi Handlowy i Orange Polska), które od lat z powodzeniem prowadzą tego typu programy.

Nie bez znaczenia jest także wkład organizacji pozarządowych promujących temat w Polsce, takich jak chociażby Centrum Wolontariatu (przez wiele lat realizujące program Wolontariat Biznesu), Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce (z Koalicją Prezesi Wolontariusze) czy Forum Odpowiedzialnego Biznesu (które w 2009 roku wspólnie z praktykami

z biznesu wydało biblię dla firm zaczynających przygodę z wolontariatem – „Firma = zaangażowanie”).

A jak właściwie wygląda wolontariat pracowniczy w Polsce? To przede wszystkim tzw. wolontariat czasu (serca). Wolontariusze z biznesu najczęściej pomagają dzieciom (94%), społecznościom lokalnym (80%) i osobom z niepełnosprawnościami (71%). Do tego celu niejednokrotnie wykorzystują granty przyznawane przez pracodawcę.

Zarówno na świecie, jak i w Polsce wolontariat pracowniczy ewoluje. Przede wszystkim wychodzi poza biznes i zaczyna być realizowany na uczelniach czy w administracji publicznej. Poza tym rozwija się wolontariat kompetencyjny, rodzinny i mikrowolontariat. I choć wciąż brakuje badań dotyczących trwałości zmiany społecznej wywołanej przez działania wolontariackie, to nie ma wątpliwości co do ogromnej wartości wolontariatu pracowniczego. To często dzięki niemu pracownicy rozpoczynają swoją przygodę z aktywnościami społecznymi, wiążą się mocniej z firmą, zyskują inną motywację do pracy. Z kolei pracodawca rozwija kompetencje swoich pracowników, wzmacnia swój wizerunek wewnątrz i na zewnątrz firmy, lepiej rozumie i odpowiada na potrzeby lokalnej społeczności.

### PRAKTYKA

Integracja i zaangażowanie to ważne słowa dla budowania pozytywnych relacji w miejscu pracy. Zaangażowanie przybiera różne formy, a warunkiem powodzenia jest motywacja zespołu do zrobienia czegoś razem z innymi. Ten potencjał i gotowość do wspólnego działania to punkt wyjścia dla programów wolontariatu pracowniczego. Chęć zrobienia czegoś, co przyniesie korzyści nie tylko zespołowi, ale i szerszemu otoczeniu, to cel, jaki przyświecał Citi Handlowy, który od wielu lat z sukcesem prowadzi program wolontariatu pracowniczego. Rezultaty wspólnych projektów są imponujące jak na 10 lat trwania programu. Połączenie pasji, otwartości na drugiego człowieka i poświęcenie mu uwagi stoją za właściwie realizowanymi programami wolontariatu pracowniczego, co potwierdzają przedsiębiorstwa realizujące tę formę zaangażowania społecznego w swoich organizacjach.



**Dariusz Pietrowski,  
Prezes Centrum Wolontariatu**

Wolontariat pracowniczy zyskiwać będzie jako ważne narzędzie w kształtowaniu ścieżki rozwoju pracownika, podnoszeniu jego kompetencji miękkich. Zmianie ulegać będą dotychczasowe formy wolontariatu. Powszechny będzie wolontariat kompetencji. W wolontariat pracowniczy włączyć się będą placówki administracji publicznej, obalając mit, że wolontariat pracowniczy to domena korporacji. Wyzwaniem dla wolontariatu jest także zwrócenie uwagi na dojrzałych pracowników, którzy kończą aktywność zawodową. Programy przygotowujące do „bezbolesnego” przejścia na emeryturę, angażowanie ich w różne formy aktywności społecznej minimalizować będą poczucie wykluczenia społecznego z powodu wieku.



**Danuta Wójcik,  
Ekspert, Pion Polityki Personalnej  
T-Mobile**

Angażując się w wolontariat pracowniczy, rozwijający kompetencje, każdy zyskuje podwójnie. Jest to nie tylko możliwość pomocy społecznościom lokalnym, ale również znakomita okazja, by nauczyć się czegoś nowego poza środowiskiem pracy i wzmocnić swoje kompetencje. To doświadczenie, to szansa na rozwój osobisty, dodanie sobie pewności siebie, a także większa gotowość pracowników do działania.



# 15

## Smart i sustainable cities

AGATA GRUSZECKA-TIEŚLUK

**Z**równoważone i inteligentne miasta to szeroko dyskutowane współcześnie koncepcje rozwoju zakładające poprawę jakości życia przy jednoczesnym ograniczeniu negatywnego oddziaływania na środowisko i bardziej efektywnym wykorzystaniu zasobów naturalnych. Inteligentne miasto jest strukturą, w której wykorzystuje się nowoczesne technologie oraz narzędzia komunikacyjne do usprawniania infrastruktury. Ważnym elementem są również inwestycje w kapitał ludzki i społeczny – by osiągnąć sukces potrzebna jest partycypacja społeczna oraz współpraca partnerów społecznych i biznesowych z administracją publiczną. By osiągnąć sukces, potrzebna jest partycypacja społeczna oraz współpraca partnerów społecznych i biznesowych z administracją publiczną. Dzieje się to zarówno poprzez wspólne projekty w ramach coraz śmielej budowanych partnerstw publiczno-privatnych oraz strategii współpracy z organizacjami pozarządowymi, jak również zachęcanie i planowanie inwestycji przyjaznych mieszkańcom i środowisku.

Potrzebę promowania idei smart i sustainable cities dostrzegła Komisja Europejska, inicjując European Innovation Partnership (EIP) on Smart Cities and Communities. Program integruje kluczowych interesariuszy tkanki miejskiej wokół odkrywania inteligentnych rozwiązań w obszarze energii, technologii i transportu. Ma on równocześnie wspierać realizację strategii Europa 2020, w której szczególnie nacisk położony jest właśnie na inteligentną i zrównoważoną gospodarkę, w czym swój udział mają niewątpliwie miasta.

Zmiana w tym kierunku dzieje się na naszych oczach. Mieszkańcy miast zaczynają realnie uczestniczyć w wydawaniu środków publicznych dzięki mechanizmowi budżetu partycypacyjnego, przeznaczając go na poprawę jakości życia

i estetyki miejscowości, np. woonerf w Łodzi, oraz włączając się w projekty służące wspólnemu dobru, jak ogrody deszczowe i wertykalne. Wprowadzane są inteligentne systemy sterowania ruchem upłynniające go i zwiększające większą uwagę na transport publiczny jako alternatywę dla prywatnych przewozów. W polskich miastach funkcjonują już z dużym powodzeniem systemy rowerów miejskich (np. Kraków, Warszawa, Wrocław), a władarze wspierają transport rowerowy, budując kolejne kilometry ścieżek dla tych jednośladów. Powstają inteligentne i ekologiczne budynki, które są samowystarczalne energetycznie, a na osiedlach wdrażane są rozwiązania optymalizujące zużycie energii (czujniki ruchu na klatkach, zdalnie włączane latarnie miejskie) bądź służące monitorowaniu zużycia wody docelowo zapewniające optymalny pobór. To również inwestycje w ochronę zdrowia i projekty ekonomii społecznej równające szanse na godne życie grup zagrożonych wykluczeniem. Ważnym zjawiskiem dla procesu odbudowy tkanki miejskiej jest rewitalizacja rozumiana jako wieloaspektowy proces uwzględniający zmianę społeczną, architektoniczną, planistyczną i ekonomiczną.

Proces rozwoju miast zrównoważonych i inteligentnych jest tak samo różnorodny i złożony jak podmioty, w których się dzieje. By przebiegał właściwie, potrzebne są zasoby, wiedza i umiejętności przedstawicieli wszystkich sektorów, a także mieszkańców, którzy współtworzą projekt pod tytułem miasto oraz oceniają rezultaty prac podejmowanych na jego rzecz, wyrażając swoje zadowolenie z miejsca, w którym mieszkają.

### PRAKTYKA

Przedsiębiorstwa, ze względu na swoje oddziaływanie na dziejące się w przestrzeni społeczno-gospodarczej procesy, mają duży wpływ na powodzenie koncepcji, które wymagają współdziałania wielu podmiotów z różnych sektorów. RWE, wychodząc naprzeciw wyzwaniom, jakie stoją przed współczesnymi miastami, zainicjowało działania związane z inteligentnymi rozwiązaniami służącymi zarządzaniu energią – Inteligentna Energia RWE. Inteligentne miasta to miejsca, gdzie wykorzystuje się potencjał zasobów i zarządza się nimi w sposób najbardziej korzystny z możliwych. By osiągnąć ten cel, przedsiębiorstwa wspólnie z administracją publiczną i sektorem pozarządowym obok wdrażania właściwych pomysłów powinny zadbać także o edukację mieszkańców i wskazanie zasadności wprowadzanych rozwiązań.



**Katarzyna Zawodna,  
Prezes Skanska Property Poland**

Biznes ma ogromny wpływ na jakość życia mieszkańców. Dzięki rozwojowi inteligentnych technologii możliwe jest wprowadzenie rozwiązań, które nie tylko ułatwiają funkcjonowanie przestrzeni miejskiej, ale są również źródłem korzyści społecznych. W Skanska od lat udowadniamy, że nasz biznes może odgrywać ważną rolę w kreowaniu zrównoważonej przestrzeni miejskiej. Realizując nasze projekty biurowe, zawsze bierzemy pod uwagę dobro wspólne. Staramy się naszymi inwestycjami kreować tkankę miejską i często współtworzymy ją z mieszkańcami. Słuchamy ich potrzeb i odpowiadamy na nie, dzięki czemu możemy realizować projekty przyjazne dla najbliższego otoczenia. Nowoczesne biurowce są nieodłącznym elementem krajobrazu miejskiego.



**Dr Dominik Drzazga,  
Członek Towarzystwa Urbanistów  
Polskich**

Koncepcja zrównoważonego rozwoju miast zakłada potrzebę ich reurbanizacji, czyli przywracania utraconych walorów ekonomicznych, społecznych, przestrzennych oraz przyrodniczych (środowiskowych). Służą temu różnorakie rozwiązania, związane np. z energooszczędnym budownictwem. Inwestycjami w tym zakresie może być potencjalnie zainteresowany sektor biznesu, który jest obecnie głównym inwestorem szczególnie jeżeli chodzi o realizację projektów mieszkaniowych. Innym ważnym obszarem jest rozwój zeroemisyjnych, publicznych i alternatywnych form transportu. Biznes może być więc zainteresowany inwestycjami w rozwój systemu rowerów miejskich, wynajem pojazdów elektrycznych itp. Racjonalizacja sposobów przemieszczania się i skracania dystansów w codziennych przejazdach po mieście oraz optymalizacja progresu infrastruktury miejskiej w ogóle może być osiągnięta dzięki ukierunkowaniu rozwoju miast „do wewnątrz” i ograniczeniu rozlewania się przedmieść. W tym zakresie wspólne działania (publiczno-privatne) widoczne są przede wszystkim przy projektach rewitalizacyjnych, mających za zadanie przywracanie ładu przestrzennego na zdegradowanych obszarach miejskich. Ważną kwestią jest również dążenie do zamykania obiegów materii i energii na terenie miasta (zwiększenie stopnia recyklingu odpadów i odzysku traconej energii). Wskazane kierunki działań wymagają stosowania procedur inteligentnego planowania i zarządzania rozwojem miast (smart city) służącego nowoczesnemu, „inteligentnemu wzrostowi miast (smart growth). Rozwój nowoczesnych technologii temu służących to też potencjalny obszar inwestycji komercyjnych.

# Warto przeczytać

## CSR r( E)wolucja



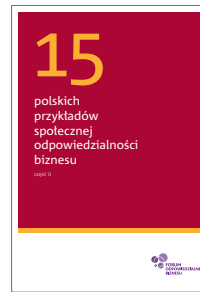
Wyniki badania „Menedżerowie CSR”



Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki” oraz wszystkie wcześniejsze Raporty „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”



„Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie” – wspólne badanie KPMG Polska i Forum Odpowiedzialnego Biznesu



15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu. Część II



15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu



Branżowe studia przypadku – CSR w 4 branżach

## Zrównoważony rozwój



Analiza tematyczna „Cele Zrównoważonego Rozwoju – plan działań dla ludzi i planety”

## Strategia CSR



Mierzenie efektywności i wpływu społecznych działań CSR



Zarządzanie wiedzą w kontekście CSR. Wyzwania, możliwości, trendy

## Etyka w organizacji

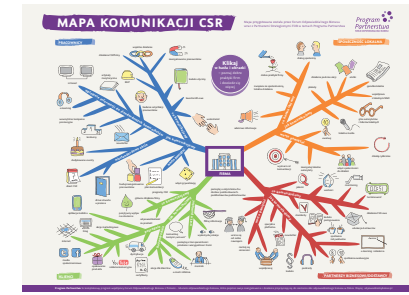


Etyka i compliance w organizacji. Przegląd zagadnień



Firma = Etyka

## Zarządzanie relacjami z interesariuszami



Mapa Komunikacji CSR

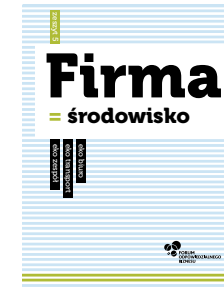


Dialog z interesariuszami



Dialog i budowanie relacji z interesariuszami – podręcznik dla firm

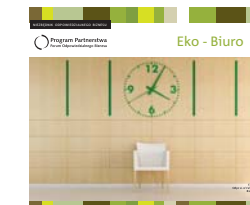
## Odpowiedzialność za środowisko



Firma = Etyka

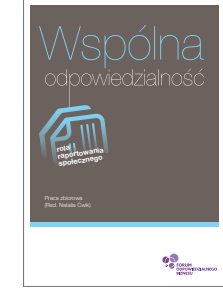


„Ekologia przyszłości” – Ekoinnowacje drogą do sukcesu polskich przedsiębiorstw



Eko-biuro

## Raportowanie pozafinansowe



Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego

Zrównoważony łańcuch dostaw



Wspólna odpowiedzialność – rola dostaw i zakupów

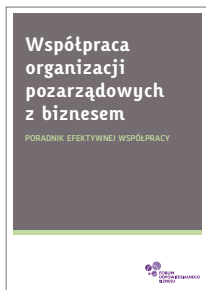


Analiza tematyczna „Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje”

Partnerstwo międzysektorowe



15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu. Część III



Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem. Poradnik efektywnej współpracy



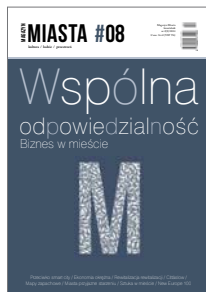
Spotkanie dwóch światów. Współpraca podmiotów ekonomii społecznej z biznesem

Innowacje społeczne



Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji

Smart i sustainable cities



Wspólna odpowiedzialność. Biznes w mieście



Analiza tematyczna „Biznes na rzecz zrównoważonych miast”

Wolontariat pracowniczy



Wyzwania wolontariatu pracowniczego



Firma = Zaangażowanie

Zarządzanie różnorodnością



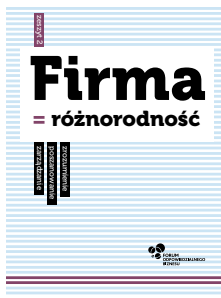
Analiza tematyczna „Młodzi na rynku pracy”



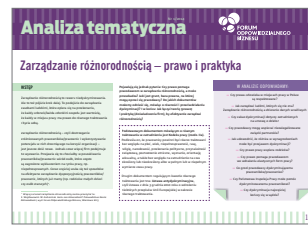
Inspirator „Zostań ambasadorem/rką równości w miejscu pracy”



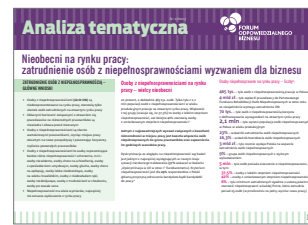
Łączy nas różnorodność! – Przewodnik po Karcie Różnorodności



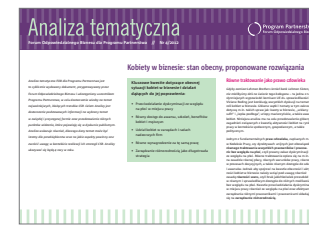
Firma = Różnorodność



Analiza tematyczna „Zarządzanie różnorodnością – prawo i praktyka”



Analiza tematyczna „Nieobecni na rynku pracy: zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami wyzwaniem dla biznesu”



Analiza Tematyczna „Kobiety w biznesie: stan obecny, proponowane rozwiązania”

Odpowiedzialna konsumpcja



Edukowanie konsumentów – doświadczenia polskiego rynku



Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego

Biznes i prawa człowieka



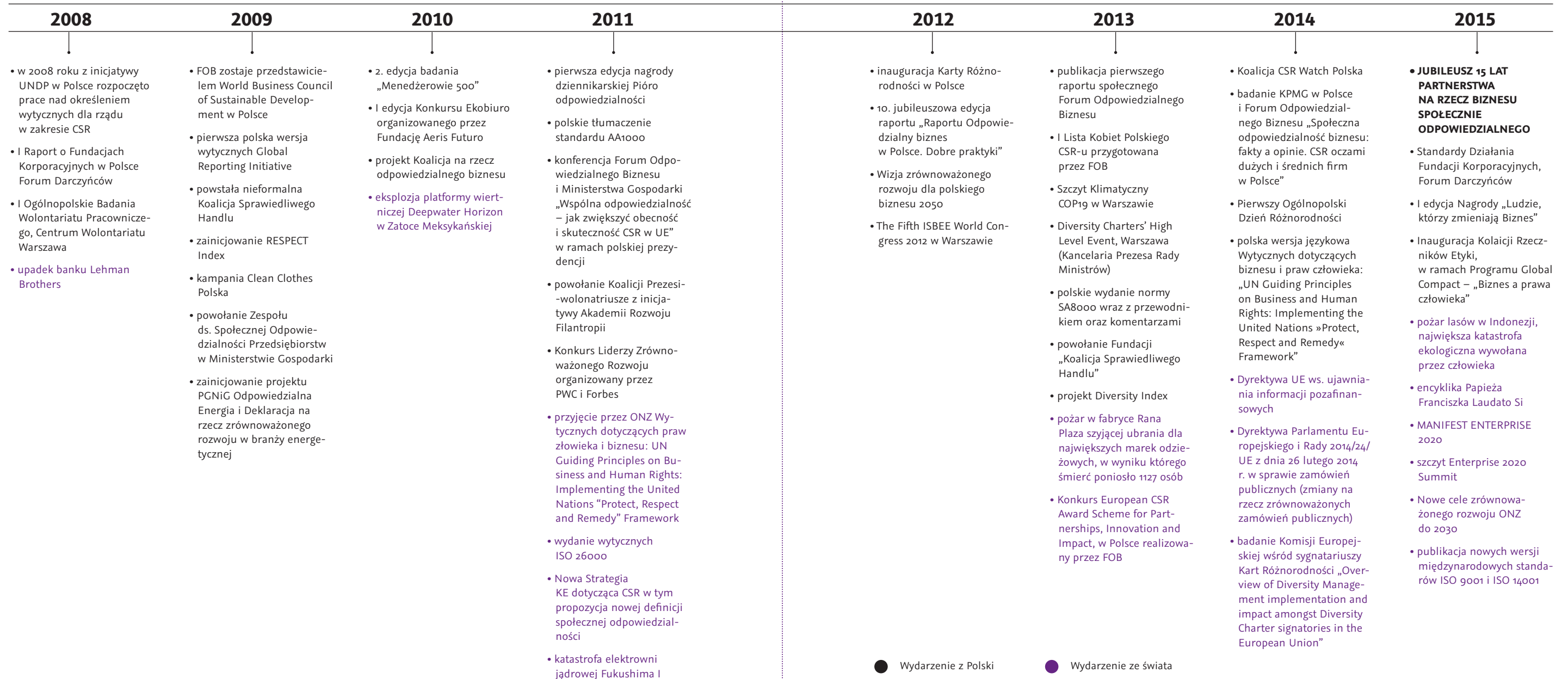
Analiza tematyczna „Biznes i prawa człowieka: czas na pragmatyzm”

# Kalendarium

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POWSTAJE FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU</b></li> <li>• pierwszy numer Biuletynu FOB</li> <li>• coroczne ogólnopolskie konferencje etyki biznesu, Centrum Etyki Biznesu (CEBI)</li> <li>• Konferencja FOB „Sustainable investments” z udziałem prof. L. Balcerowicza</li> <li>• wydanie książki „No Logo” przez Naomi Klein</li> <li>• przyjęcie Milenijnych Celów Rozwoju ONZ</li> <li>• powołanie UN Global Compact</li> <li>• GRI prezentuje pierwszą wersję Wytucznych GRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pierwsza w Polsce książka o CSR wydana przez FOB: „Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategię, standardy” pod red. Bolesława Roka</li> <li>• Konferencja FOB inaugurująca 5-letni program „21 firm na XXI wiek” z udziałem Premiera Rządu RP</li> <li>• polska inauguracja inicjatywy Global Compact zorganizowana przez FOB, CEBI i UNDP w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej</li> <li>• upadek Enronu i początek burzliwej dyskusji o nieodpowiedzialności biznesu</li> <li>• Komisja Europejska publikuje Green Paper: Promoting framework for Corporate Social Responsibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rusza portal odpowiedzialnybiznes.pl</li> <li>• FOB Krajową Organizacją Partnerską CSR Europe, jako pierwsza organizacja z krajów kandydujących do Unii Europejskiej</li> <li>• zainicjowanie działań dotyczących odpowiedzialnych wyborów zakupowych, PZS oraz Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie</li> <li>• ukazuje się pierwszy numer Magazynu Odpowiedzialny Biznesu</li> <li>• pierwszy polski projekt partnerstwa Międzysektorowego „Forum dla Płocka” – PKN ORLEN S.A., wspólnie z Miastem Płock i Organizacją Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP).</li> <li>• uchwalenie ustawy Sarbanes-Oxley przez Kongres Stanów Zjednoczonych</li> <li>• pierwsze European Multi-stakeholder Forum on CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wydanie pierwszego Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”</li> <li>• badanie „Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes - wiedza, postawy, praktyka”</li> <li>• polski oddział BAT przeprowadził pierwszą sesję dialogową</li> <li>• ukazuje się pierwszy korporacyjny raport społeczny, przygotowany przez PKN Orlen</li> <li>• film „Korporacja”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I edycja programu Ligia Odpowiedzialnego Biznesu, studenckiego programu Forum Odpowiedzialnego Biznesu</li> <li>• ustawy wprowadzające System ekzarządzania i audytu (EMAS)</li> <li>• Inauguracja Karty Różnorodności we Francji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I Targi Dobrych Praktyk</li> <li>• w konkursie Złote Spinacze pojawia się kategoria Corporate Social Responsibility</li> <li>• Akademia Leona Koźmińskiego organizuje w Warszawie międzynarodową konferencję EABIS z udziałem ponad 200 uczestników z całego świata, dotyczącą budowania konkurencyjności poprzez CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I edycja Akademii Odpowiedzialnego Biznesu – konferencji skierowanej do studentów, organizowanej w ramach Ligi Odpowiedzialnego Biznesu</li> <li>• I edycja konkursu Verba Veritatis</li> <li>• Powstaje Partnerstwo dla Zdrowia założone przez firmy Danone, Lubella, Biedronka oraz Instytut Matki i Dziecka i projekt „Mleczny Start” – pierwszy polski produkt z misją</li> <li>• Pokojowa Nagroda Nobla dla Muhammada Yunusa za model mikrofinansowania i walkę z ubóstwem</li> <li>• raport nt. zmiany klimatu dla IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) brytyjskiego ekonomisty Nicolasa Sterna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I edycja konkursu Raporty Społeczne – pierwsze polskie raporty społeczne firm: BAT, Danone, Grupa Żywiec, TP SA (Orange), Grupa Żywiec</li> <li>• Pierwszy Ranking Odpowiedzialnych Firm pod nazwą Good Company Ranking – na łamach miesięcznika Manager Magazin</li> <li>• pierwsza edycja Indeksu BI-NGO</li> <li>• konkurs Liderzy Filantropii</li> <li>• rusza portal kampanie-spoeczne.pl z inicjatywy Fundacji Komunikacji Społecznej</li> <li>• ogólnosiwiatowy kryzys gospodarczy na rynkach finansowych i bankowych</li> <li>• pakiet klimatyczno-energetyczny UE</li> </ul>

● Wydarzenie z Polski

● Wydarzenie ze świata



● Wydarzenie z Polski

● Wydarzenie ze świata



## Nagroda „Ludzie, którzy zmieniają biznes”

Piętnaście lat partnerstwa na rzecz CSR to dobry moment na to, aby nagrodzić osoby, które swoją codzienną pracą udowadniają, że funkcjonowanie w zgodzie z ideą społecznej odpowiedzialności może być trwałym elementem biznesu. Forum Odpowiedzialnego Biznesu w roku jubileuszowym zainaugurowało nagrodę, aby wyróżnić tych, którzy swymi działaniami przyczyniają się do wdrażania tak ważnych idei w życie. Za społeczną odpowiedzialnością biznesu zawsze stoją ludzie, którzy w określonych środowiskach, konkretnych firmach wprowadzają standardy, opracowują procesy, wyznają i propagują wartości.

Przez ostatnich 15 lat pojawiło się w Polsce wiele konkursów, w których doceniane oraz wyróżniane są firmy odpowiedzialne i prowadzące biznes w sposób zrównoważony. Dotychczas nie było natomiast nagrody dla osób. Forum Odpowiedzialnego Biznesu postanowiło to zmienić, powołując nagrodę „Ludzie, którzy zmieniają biznes”. To pierwsze w Polsce tego typu wyróżnienie, które pokazuje, kto kryje się za sukcesem CSR w organizacjach.

Do współpracy przy wyłonieniu laureatów Forum Odpowiedzialnego Biznesu zaprosiło znakomite postaci. Wśród członków jury konkursu znaleźli się: s. Małgorzata Chmielewska – Wspólnota Chleb Życia; Piotr Frączak – Ogólnopolska Fe-

deracja Organizacji Pozarządowych; Ewa Gałka – Sieć SPLOT; prof. Anna Giza-Poleszczuk – Uniwersytet Warszawski; prof. Jerzy Hausner – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie; Andrzej Kassenberg – Instytut na rzecz Ekorozwoju; prof. Marek Kosewski – Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie; prof. Elżbieta Mączyńska – Polskie Towarzystwo Ekonomiczne; Piotr Onikki-Górski – Business Centre Club; Mirella Panek-Owsiańska – Forum Odpowiedzialnego Biznesu; Agata Stafiej-Bartosik – Ashoka – Innowatorzy dla Dobra Publicznego oraz Ewa Walenda – Personel i Zarządzanie.

Jury oceniło zgłoszone kandydatury, biorąc pod uwagę efekty podejmowanych działań, doprowadzenie do faktycznej zmiany – konkretne wyniki, osiągnięte wskaźniki. Liczyła się też oryginalność, to, czy aktywność na rzecz odpowiedzialnego biznesu jest innowacyjna w skali Polski/ regionu/ instytucji zatrudniającej. Ważna była także otwartość na współpracę – podejmowanie współpracy z różnymi podmiotami/ grupami społecznymi; włączanie do realizowanych działań szerokiego grona interesariuszy oraz zaangażowanie i adekwatność – rola, którą pełnią kandydaci/ kandydatki w realizowanych projektach, możliwości działania na danym stanowisku, w danej instytucji. Jury przyznało nagrody w dwóch kategoriach – Biznes oraz Sektor pozabiznesowy za aktywność kandydata/ kandydatki w 2014 roku.

W jubileuszowym 2015 roku laureatami nagrody „Ludzie, którzy zmieniają biznes” zostali:

### LAUREACI KATEGORII „BIZNES”:



**Artur Nowak-Gocławski,**  
Pomysłodawca,  
Współzałożyciel  
i Szef ANG  
Spółdzielni  
Doradców  
Kredytowych



**Zenon Pokojski,**  
Wiceprezes  
Zarządu Grupy  
Azoty Zakłady  
Azotowe „Puławy”  
S.A.



**Krzysztof  
Przyłucki,**  
Właściciel,  
Folwark Łękuk

### LAUREATKI I LAUREACI KATEGORII „SEKTOR POZABIZNESOWY”:



**Zbigniew  
Canowiecki,**  
Prezes Zarządu  
„Pracodawcy  
Pomorza”



**Monika Hinc,**  
Prezes Fundacji  
Inicjowania  
Rozwoju „UP  
Foundation”



**Magdalena Rojek-  
Nowosielska,**  
Adiunkt,  
Uniwersytet  
Ekonomiczny  
we Wrocławiu

Osobną kategorią była nagroda przyznana w głosowaniu widzów TVP Info, patrona medialnego nagrody „Ludzie, którzy zmieniają biznes”.

### LAUREATKĄ W KATEGORII „CZŁOWIEKA, KTÓRY ZMIENIA BIZNES WEDŁUG WIDZÓW TVP INFO” ZOSTAŁA



**Izabella Rokicka** (CEMEX Polska), Dyrektor Działu Komunikacji, Zrównoważonego Rozwoju i Public Affairs, Członek Zarządu CEMEX Polska, Prezeska Fundacji CEMEX Budujemy Przyszłość.

**Osobną, wyjątkową, kategorią była Nagroda Jubileuszowa za 15-letni wkład w rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu.** To nagroda, którą przyznawali Partnerzy Strategiczni Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wybierając spośród 10 postaci wskazanych przez Zarząd FOB jako najbardziej zasłużone dla rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce.



**NAGRODA JUBILEUSZOWA PRYZNANA ZA 15-LETNI WKŁAD W ROZWÓJ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU DEDYKOWANA ZOSTAŁA ŚP. ANDRZEJOWI BRZOWSKIEMU.**

**Andrzej Brzozowski** to jeden z założycieli Forum Odpowiedzialnego Biznesu, który wierzył, że społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce ma sens. Był jednym z trójki liderów inicjujących projekt zmiany oblicza biznesu w Polsce. W roku jubileuszowym nie mogło zabraknąć wspomnienia o człowieku, który był pierwszym w Polsce menedżerem (w firmie ABB) zajmującym się rozwojem zrównoważonym, który nie tylko zaszczepił ideę odpowiedzialności w swojej firmie, ale potrafił wokół niej zjednywać wielu ludzi. Forum Odpowiedzialnego Biznesu założyło na tym, by uczcić pamięć tego wspaniałego, wyjątkowego człowieka. Uroczystość wręczenia nagrody jubileuszowej poprzedziło wspomnienie o śp. Andrzeju Brzozowskim, które wygłosił pierwszy Prezes FOB – Maciej Kozakiewicz.

**ZDOBYWCAMI JUBILEUSZOWEJ NAGRODY FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZOSTALI:**



**Siostra Małgorzata Chmielewska**, Przełożona Wspólnoty Chleb Życia, prowadzi domy dla bezdomnych, chorych, a także samotnych matek oraz noclegownie dla kobiet i mężczyzn. W swoich działaniach i artykułach podkreśla znaczenie ekonomii społecznej. Osoby wykluczone próbuje przywrócić do społeczności poprzez stworzenie dla nich miejsc pracy. Przy wspólnocie działają specjalne manufaktury, w których pracują osoby bezdomne i chore, a ich wyroby są sprzedawane w sklepach stacjonarnych i poprzez sklep internetowy – Skarby Prababuni.



**Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok**, Dyrektor Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, wykładowca na studiach MBA. Dyrektor naukowy studiów podyplomowych „CSR. Strategia odpowiedzialnego biznesu”. Pełnomocnik Rektora ds. edukacji na rzecz odpowiedzialnego zarządzania (PRME). Od 30 lat związany z biznesem jako przedsiębiorca i doradca. Współzałożyciel Forum Odpowiedzialnego Biznesu, współautor corocznego Rankingu Odpowiedzialnych Firm dla Dziennika Gazety Prawnej, przewodniczący jury ogólnopolskiego konkursu na najlepsze prace dyplomowe z etyki biznesu Verba Veritatis, koordynator międzynarodowych projektów z zakresu innowacji na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Wybór, którego dokonali eksperci CSR skupieni w Programie Partnerstwa Forum Odpowiedzialnego Biznesu, ma wymiar symboliczny. Pokazuje dwa nurty obecne w polskiej rzeczywistości – oparty na działalności charytatywnej, wspieraniu słabszych poprzez pozyskiwanie wsparcia od biznesu, oraz drugi, którego ambicją jest zmiana biznesu na etapie wypracowywania zysków.

Część II

# **Biznes, który zmienia świat**

# O Programie Partnerstwa

Współpraca z biznesem jest podstawą realizacji misji Forum Odpowiedzialnego Biznesu od 15 lat. To warunek niezbędny dla rozwoju CSR w Polsce, który opiera się na zaangażowaniu firm i partnerstwach sektorowych oraz międzysektorowych, projektach realizowanych wspólnie z administracją publiczną, środowiskami akademickimi i organizacjami pozarządowymi. Program Partnerstwa, który jest głównym przedsięwzięciem Forum Odpowiedzialnego Biznesu, tworzą firmy – liderzy CSR. Przedsiębiorstwa będące w czołówce swoich branż, ale też odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju w Polsce. To organizacje, które chcą dzielić się wiedzą i zdobywać nowe kompetencje.

Program opiera się na trzech elementach: komunikacji i budowaniu relacji między firmami, włączaniu Partnerów do działań FOB oraz edukacji i wiedzy, kluczowej dla FOB, a także dla naszych Partnerów. To możliwość poznania dobrych praktyk, polskich i zagranicznych, ale też prezentowania dokonań firm na zewnątrz. Udział w Programie Partnerstwa oznacza również networking, kontakty, które umożliwiają budowanie koalicji i partnerstw, a także poznanie środowiska CSR.

Wspólnie z Partnerami pracujemy nad materiałami, które mają być nie tylko przydatne naszym Partnerom, ale również innym firmom, wykładowcom, studentom, dziennikarzom.

Osobom zainteresowanym tematem, szukającym specjalistycznej wiedzy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Program Partnerstwa w ciągu ostatnich 15 lat to prawie 150 spotkań, szkoleń, wydarzeń dla Partnerów, 100 wydań specjalnego newslettera, 16 publikacji, w tym 8 podręczników – które są rezultatem prac grup roboczych. To również strona internetowa z dobrymi praktykami: interesariusze.pl, oraz infografiki i filmy promujące CSR, materiały edukacyjne, niezliczone artykuły, analizy, badania, dobre praktyki z kilkunastu edycji „Raportu. Dobrych praktyk” FOB.

Program Partnerstwa jest platformą blisko 50 firm z różnych branż, ulokowanych od Gdańska po Kraków, których łączy potrzeba wspólnego działania na rzecz rozwoju CSR w Polsce. Co najważniejsze, firmy, które współpracują od wielu lat z FOB, partycypują w realizacji działalności misyjnej naszej organizacji. Dzięki ich zaangażowaniu ukazuje się co roku „Raport. Dobre praktyki”, funkcjonuje portal Odpowiedzialnybiznes.pl, możliwe są kolejne edycje programu Liga Odpowiedzialnego Biznesu, promocja tematu różnorodności w ramach Karty Różnorodności. Realnie przyczyniają się do upowszechniania CSR w Polsce.

## PARTNERZY STRATEGICZNI



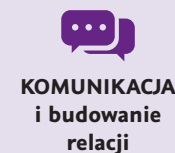
## PARTNERZY WSPIERAJĄCY



## PARTNER BADAWCZY

### Na Program Partnerstwa składają się m.in.:

- spotkania merytoryczne z ekspertami, tematyczne webinaria, szkolenia
- wspólne publikacje, analizy dotyczące CSR
- strona internetowa z dodatkowymi materiałami
- cykliczny newsletter z najważniejszymi informacjami
- dostęp do know-how i materiałów zagranicznych partnerów FOB: CSR Europe, World Business Council for Sustainable Development, Global Reporting Initiative, a także EU-Diversity Charter
- możliwość udziału w zagranicznych projektach, wizytach studyjnych lub konferencjach
- prezentacja praktyk firmy i jej dokonań w ramach odpowiedzialności społecznej
- ekspozycja firmy jako Partnera FOB
- networking i integracja Partnerów.



**KOMUNIKACJA  
i budowanie  
relacji**

Ekspozycja firmy jako Partnera FOB  
Budowanie relacji z Partnerem



**WŁĄCZANIE  
Partnera  
do działań FOB**

Konferencje i spotkania  
Partnerstwo przy inicjatywach

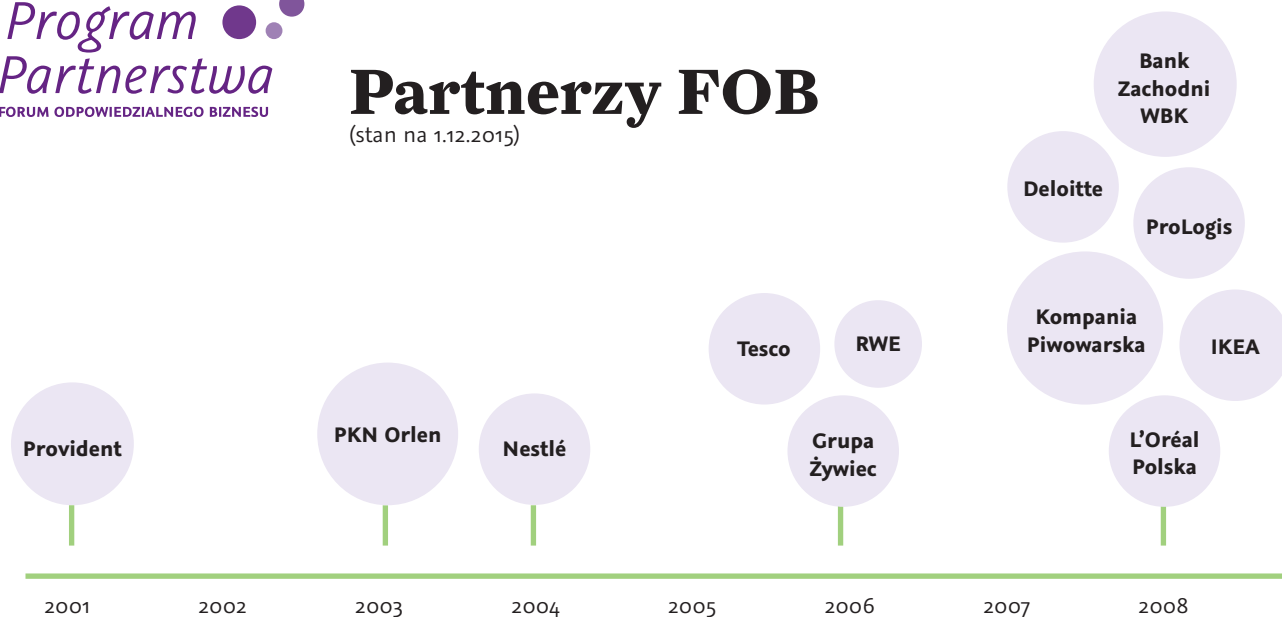


**EDUKACJA  
i dostęp  
do wiedzy**

Szkolenia, spotkania, webinaria, publikacje  
Dzielenie się wiedzą i dobrymi praktykami

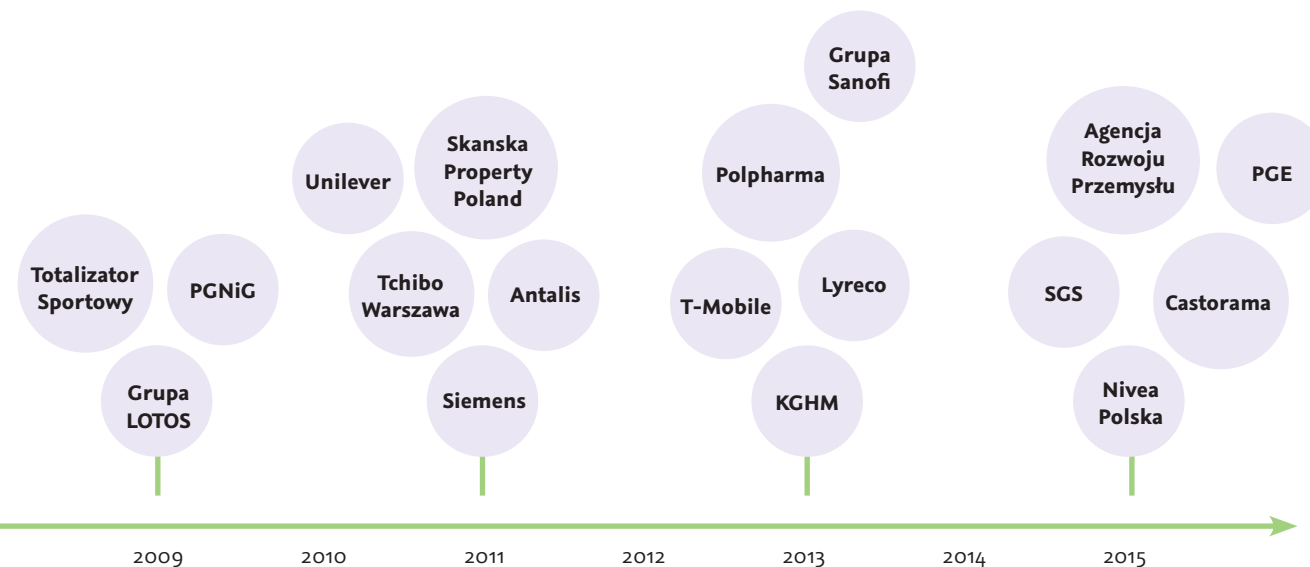
## Partnerzy FOB

(stan na 1.12.2015)



### W Programie Partnerstwa brały udział również takie firmy jak:

- |              |                            |                           |
|--------------|----------------------------|---------------------------|
| 1. 3M Poland | 7. BRE Bank                | 13. DB Schenker Logistics |
| 2. ABB       | 8. British American Tabaco | 14. DHL                   |
| 3. Accenture | 9. Carrefour               | 15. eurobank              |
| 4. Aviva     | 10. Daimler AG             | 16. Fortis                |
| 5. Bayer     | 11. Danfoss                | 17. Janssen-Cilag         |
| 6. BP        | 12. Danone                 | 18. Johnson & Johnson     |



- |                  |                           |           |
|------------------|---------------------------|-----------|
| 19. Lafarge      | 25. Plus                  | 31. UPC   |
| 20. Metro Group  | 26. PwC                   | 32. Warta |
| 21. Microsoft    | 27. Ringier Axel Springer |           |
| 22. Novo Nordisk | 28. Servier               |           |
| 23. Orbis        | 29. Shell                 |           |
| 24. PKP Cargo    | 30. SPEDPOL               |           |



## Odpowiedzialnie napędzamy przyszłość

Grupa ORLEN to nie tylko blisko 2700 stacji paliw\* obsługujących dziennie ok. 1 mln transakcji, to nie tylko 6 rafinerii\*\* o maksymalnych mocach przerobowych 32,4 mln ton, ale to także największy pracodawca w Polsce. W samym tylko PKN ORLEN pracuje ponad 4 tys. osób, a w całej Grupie prawie 22 tys., co razem z rodzinami pracowników, daje ponad 100 tys. najbliższych interesariuszy, na których życie ORLEN ma bezpośredni wpływ.

Jako największa polska firma i lider branży energetyczno-paliwowej w Europie Środkowo-Wschodniej zdajemy sobie sprawę ze skali działalności i oddziaływania społecznego Koncernu, dlatego od lat konsekwentnie realizujemy wiele działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, które kierujemy do szerokiego grona interesariuszy m.in. pracowników, klientów, akcjonariuszy, społeczności lokalnych i innych. Szerokie otoczenie Koncernu, przekłada się na olbrzymią różnorodność realizowanych przez nas działań, których obszary w większości definiowane są przez międzynarodową normę ISO 26000. Koncern samodzielnie inicjuje oraz prowadzi działania społeczne, ale także uczestniczy w nich jako partner. W osiągnięciu celów ważną rolę odgrywa Fundacja ORLEN – Dar Serca.

Zgodnie z naszym credo: *ORLEN. Napędzamy przyszłość*, o odpowiedzialności Koncernu myślimy w długofalowej perspektywie. Wyrazem tego jest między innymi stała obecność PKN ORLEN w elitarnej grupie odpowiedzialnych społecznie podmiotów giełdowych jakim jest RESPECT Index. Od 1997

roku realizujemy program Responsible Care (Odpowiedzialność i Troska), który przekłada się na konkretne działania w obszarze ochrony środowiska. Nasza polityka kadrowa jest wysoko oceniana przez ekspertów zewnętrznych, o czym świadczy po raz kolejny przyznany firmie Certyfikat Top Employers Polska. W 2011 roku PKN ORLEN stał się sygnatariuszem *Deklaracji w sprawie zrównoważonego rozwoju w branży energetycznej w Polsce*. Od ponad dekady w bieżącej działalności kierujemy się zasadami Global Compact, największej na świecie inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Te dobrowolne zobowiązania stanowią istotny czynnik w procesie budowania wartości firmy, jak i zaufania interesariuszy.



ORLEN. NAPĘDZAMY PRZYSZŁOŚĆ.

Koncern dąży do tego, aby nie tylko przestrzegać standardów, ale samemu je tworzyć. Dlatego w 2012 roku opracowaliśmy skodyfikowane *Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN*, które są drogowskazami do osiągnięcia ambitnych celów zarówno dla firmy jak i ludzi ją tworzących. Opracowanie i przyjęcie *Strategii CSR dla PKN ORLEN na lata 2015-2017* było kolejnym milowym krokiem w obszarze społecznej odpowiedzialności PKN ORLEN. Celem Strategii CSR jest nadanie *Wartościom PKN ORLEN* praktycznego wymiaru i wsparcie realizacji strategii biznesowej. Definiujemy w niej jednoznacznie nasze rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu: **realizując strategię biznesową, zawsze pamiętamy, że wzrost wartości przedsiębiorstwa powinien być zgodny z interesami otoczenia, w którym funkcjonujemy oraz opierać się o zrównoważone i odpowiedzialne korzystanie z zasobów.**

Strategia CSR w kompleksowy sposób określa nasze podejście do wszystkich interesariuszy, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w bliskim i dalekim otoczeniu. W każdym z tych obszarów chcemy być odpowiedzialni i realizować nasze cele biznesowe z poszanowaniem interesów całego otoczenia, w czym pomogą nam konkretnie zdefiniowane mierzalne cele. Dotyczyć one będą takich aspektów jak: rozwój i bezpieczeństwo pracowników, zarządzanie różnorodnością, prowadzenie odpowiedzialnych zakupów, inwestycji, relacji inwestorskich, praca na rzecz zrównoważonego łańcucha dostaw, zwiększanie bezpieczeństwa energetycznego, minimalizacja wpływu na środowisko i zużycia zasobów w procesie produkcji.

Wyzwania, które przed nami stoją są bardzo ambitne. Dążymy do tego, aby w 2017 roku być firmą, która we wszystkich wskazanych obszarach wyznacza zupełnie nowe standardy, jest zaangażowanym liderem CSR, którego słowa przekładają się na czyny.

\* Stacje paliw na rynku polskim, niemieckim, czeskim i litewskim

\*\* Rafinerie zlokalizowane w Polsce (Płock, Trzebinia, Jedlicze), na Litwie (Możejki) i w Republice Czeskiej (Litvinov, Kralupy)



**Leszek Kurnicki**  
Dyrektor Wykonawczy ds. Marketingu

**PKN ORLEN został niedawno, już po raz drugi z rządu, wyróżniony tytułem najbardziej etycznej firmy, przyznawanym przez prestiżowy, amerykański Ethisphere Institute. Cieszy nas też fakt, że podejście Koncernu do prowadzenia biznesu w sposób etyczny i zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju zostało dostrzeżone i pozytywnie ocenione na świecie. Daje to nam dodatkową siłę do podejmowania nowych wyzwań, których celem jest wzmocnienie wartości Koncernu. Jesteśmy bowiem przekonani, że osiągnięcie celów w sposób zrównoważony i zgodny z interesem otoczenia, stanowi ważne źródło budowania przewagi konkurencyjnej.**

**Działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu komunikujemy wydając regularnie raporty społeczne. Od chwili powstania opublikowaliśmy ich jedenaście. Od 2008 roku są one sporządzane zgodnie z międzynarodowym standardem Global Reporting Initiative (GRI). Najnowszy raport on-line – Raport Zintegrowany PKN ORLEN 2014 zatytułowany „Napędzamy Przyszłość” nawiązuje do globalnych standardów i trendów w sprawozdawczości firm, promowanych między innymi przez International Integrated Reporting Council (IIRC). Zachęcam do jego lektury. Dokument dostępny jest pod adresem [www.raportzintegrowany.orken.pl](http://www.raportzintegrowany.orken.pl)**

Bank Zachodni WBK

Grupa Santander

## Naszą misją jest wspieranie rozwoju

Budowanie wartości i wiarygodności banku poprzez działania z szeroko definiowanej społecznej odpowiedzialności biznesu to dla nas powinność, jak i obowiązek. Jako cel wyznaczyliśmy sobie bycie najlepszym bankiem detalicznym i biznesowym, który dba o lojalność: pracowników, klientów, akcjonariuszy i społeczności lokalnych. Dostrzegamy potencjał i długofalowe korzyści, jakie niesie ze sobą CSR, dzięki niemu możemy identyfikować luki, minimalizować potencjalne ryzyka oraz stwarzać biznesowe możliwości. Ponadto przynależność do jednej z najsilniejszych grup finansowych na świecie, obecnej na kilku kontynentach – Banco Santander – otwiera nam możliwość funkcjonowania w świecie najlepszych praktyk i najwyższych standardów.

Idea społecznej odpowiedzialności towarzyszy Bankowi Zachodniemu WBK od początku jego istnienia. Pierwotnie nasze działania koncentrowały się głównie na filantropii czy sponsoringu, by stopniowo przeobrażać się w programy zaangażowania społecznego, a w końcu objąć wszystkie obszary działania banku. Dziś CSR jest nieodłączną częścią kultury organizacyjnej i elementem naszej strategii. Chcemy być bankiem: przyjaznym, rzetelnym i dla Ciebie.

Od 2012 roku w Banku Zachodnim WBK obowiązuje „Polityka społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju”. Nasze zobowiązania gospodarcze, społeczne i środowiskowe obejmują grupy interesariuszy takie jak: klienci, pracownicy, akcjonariusze i dostawcy.

Jako organizacja odpowiedzialna społecznie chcemy aktywnie włączyć się w proces budowania społeczeństwa obywatelskiego, szczególnie wspierając i inspirując młode pokolenie, przyszłych liderów. Poprzez nasze programy chcemy stwarzać możliwości i odpowiednie warunki ich rozwoju.

Dlatego nasze działania społeczne prowadzimy koncentrując się na:

- wspieraniu szkolnictwa wyższego,
- działaniu na rzecz lokalnych społeczności,
- ochronie środowiska naturalnego,
- prowadzeniu aktywnego dialogu z interesariuszami, klientami, pracownikami, partnerami biznesowymi, lokalnymi społecznościami oraz inwestorami,
- działalności charytatywnej oraz finansowaniu ważnych społecznie projektów przez Fundację Banku Zachodniego WBK im. Stefana Bryły

### Misja i cele



Prowadzone projekty mają na celu budowanie społeczeństwa obywatelskiego, wsparcie rozwoju nauki i edukacji oraz działania na rzecz wyrównywania szans.

Jedną z naszych flagowych inicjatyw, która służy wspieraniu rozwoju nauki i edukacji, jest Santander Universidades, uruchomiony w Polsce w 2011 roku. Santander Universidades polega na współpracy świata biznesu ze światem nauki. Adresowany jest do studentów, doktorantów, pracowników naukowych i administracyjnych oraz absolwentów. Od 2010 r. realizujemy Program Karta Szkolna, który wspiera bezpieczeństwo w szkołach oraz rozwój edukacji ekonomicznej dzieci i młodzieży. Do tej pory wzięło w nim udział ponad 250 szkół. Prowadzimy również działania na rzecz równych szans, od pięciu lat rozwijamy w banku Program „Obsługa bez barier”, poprzez który chcemy zapewnić wszystkim klientom z różnymi rodzajami niepełnosprawności swobodny dostęp do usług bankowych, m.in.: oddziały pozbawione barier architektonicznych, mówiące bankomaty czy usługę Doradca online dostosowaną do potrzeb klienta posługującego się Polskim Językiem Migowym.

Działania banku w obszarze społecznym wspierają projekty prowadzone przez Fundację Banku Zachodniego WBK im. Stefana Bryły.

Rok 2014 był dla nas bardzo ważny z perspektywy rozwoju CSR. W tym roku rozpoczęliśmy proces raportowania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Przeprowadziliśmy także pierwsze badanie mierzenia wpływu prowadzonych przez nas projektów. Objęło ono 4 kluczowe programy: Karta Szkolna, gry i komiksy edukacyjne, Santander Universidades i Program „Obsługa bez barier”. Dzięki temu dokładnie przeanalizowaliśmy cele, nakłady, efekty, a w konsekwencji wpływ prowadzonych programów. Dzięki rozpoczęciu procesu dialogu wg standardów AA1000 planujemy rozwój w zgodzie z oczekiwaniami naszych interesariuszy. Nasze starania przekładają się na realne wyniki, które zakwalifikowały nas do wejścia w skład indeksu spółek giełdowych odpowiedzialnych społecznie – RESPECT Index.



**Artur Sikora**

dyrektor Obszaru Komunikacji Korporacyjnej i Marketingu

**Możemy być dumni, że w Banku Zachodnim WBK odpowiedzialny biznes to nie tylko programy społeczne – to cała filozofia firmy, dzięki której wszystkie działania są spójne – od podejścia proklienckiego przez wpływ na środowisko czy relacje z pracownikami. CSR stał się nieodłączną częścią biznesu. Coraz większa jest świadomość faktu, że o kondycji firm nie świadczą tylko wyniki finansowe. Ważniejsze jest, w jaki sposób je osiągamy, jak rozumiemy biznes. Musimy być przygotowani na zmieniający się świat, oczekiwania konsumentów, pracowników, inwestorów czy naszych partnerów biznesowych. Dlatego w ubiegłym roku rozpoczęliśmy w banku projekt, który zakładał podejście klientocentryczne, oparte na najwyższej jakości oferowanych usług, zaawansowanych rozwiązaniach technologicznych oraz wielokanałowości. Kolejnym wyzwaniem, które stoi przed nami, jest opracowanie i wdrożenie strategii odpowiedzialnego biznesu na najbliższe trzy lata.**



## CSR to stan świadomości

CSR to stan świadomości całej organizacji, a jej budowanie to nieustanny wysiłek wszystkich pracowników. W GK PGNiG świadomość odpowiedzialności społecznej wyrasta z korzeni przemysłu naftowego i górniczego, co często podkreślamy. W 2009 r. kiedy wspólnymi siłami zbudowaliśmy Strategię Zrównoważonego Rozwoju i Odpowiedzialnego Biznesu GK PGNiG, było to jedynie nadanie ram działaniom, które od dziesięcioleci były w firmie podejmowane. Nie zmienia to jednak faktu, że przeobrażająca się rzeczywistość rynkowa, a także np. nowa strategia biznesowa, wciąż wpływają na wyznaczanie nowych kierunków działań społecznie odpowiedzialnych.

Stworzenie struktur odpowiedzialnych za wdrażanie projektów strategicznych było niełatwym zadaniem, ale dzięki zaangażowaniu pracowników powstała w GK sprawnie działająca sieć koordynatorów csr. Następnym krokiem był proces edukacji na każdym szczeblu organizacyjnym. Jednak mimo wielu zrealizowanych projektów, warsztatów, szkoleń, spotkań, dyskusji, proces edukacji nigdy się nie kończy. Często jedną z najważniejszych i najbardziej wartościowych korzyści dla firmy płynących z wdrażania strategii odpowiedzialnego biznesu, jest właśnie możliwość przeprowadzania zmian od środka. Budowanie umiejętności wsłuchiwania się w głos interesariuszy oraz otwartości na ich oczekiwania, czyli chęci i potrzeby dialogu z nimi, także wymaga pracy i nauki wewnątrz firmy. Wiąże się ona w konsekwencji, z koniecznością edukacji w zakresie wykształcenia umiejętności cierpliwego słuchania, odpowiadania na każde pytanie.

Tak przygotowani do dialogu pracownicy są cennym zasobem każdej firmy, nie tylko w zakresie budowania relacji z interesariuszami. Takie jest doświadczenie PGNiG w tym obszarze.

Nawet tak systematyczna i mechaniczna praca jak raportowanie społeczne stwarza możliwości rozwoju i edukowania organizacji w stopniu dużo większym niż można by się spodziewać. Raportowanie różnych danych wymagane przez prawo, np. w obszarze ochrony środowiska, nie uwzględnia wskaźników i wymagań GRI. Zmusza to całe zespoły pracowników w Grupie Kapitałowej do poszukiwania danych, gromadzenia wiedzy, która jest w organizacji, ale dotąd nie wykorzystywano jej w takim zakresie. I tak w tym roku po raz pierwszy GK PGNiG przedstawiła swój wpływ w oparciu o nowe wskaźniki GRI G4. Powstał raport w nowym formacie, z interesującą szatą graficzną, do którego lektury serdecznie zapraszamy: [www.pgnig.pl/reports/raportspoleczny2014](http://www.pgnig.pl/reports/raportspoleczny2014)

**Katarzyna Mróz, PGNiG SA**



### Część III

# Co nas czeka w najbliższej przyszłości – trendy CSR

# 1

## CSR r(E)wolucja – powrót do prz(e/y)szłości

MIRELLA PANEK-OWSIAŃSKA

**W** dokumencie Wizja 2050 definiującym wyzwania zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu numerem jeden jest rozwój kapitału społecznego, a w szczególności budowanie zaufania społecznego i wzmacnianie współpracy. Zdaniem autorów i autorek raportu, aby wybudować w Polsce kapitał społeczny – nawyki współpracy i poszukiwania wspólnego interesu powinny być wpajane od dziecka przez system edukacyjny. Usprawnienie funkcjonowania systemu edukacyjnego, poprawa jego jakości oraz dostosowanie do wyzwań współczesnego świata będzie kluczowe dla realizacji Wizji 2050.

Transparentność działań firm może zostać wymuszona przepisami nowej dyrektywy, która od 2017 roku obejmie w Polsce kilkaset największych firm – będą one musiały raportować wybrane dane pozafinansowe dotyczące swoich działań społecznych, ekologicznych, a także dotyczących zarządzania różnorodnością. Nie oznacza to oczywiście, że organizacje te staną się z dnia na dzień liderami CSR, ale konieczność zebrania i ujawniania pewnego typu danych może spowodować włączenie kontekstu zrównoważonego rozwoju do strategii i planów na przyszłość. To także szansa dla otoczenia biznesu, żeby nauczyć się takie dane odczytywać i wykorzystywać w twórczy sposób.

Zarządzanie pokoleniem Y i Z, które w ciągu najbliższej dekady stanowić będzie ponad 75% siły roboczej, staje się wielkim wyzwaniem dla kadry zarządzającej. Millenials i co prawda przyznają, że biznes bierze udział w rozwiązywaniu ważnych kwestii społecznych, ale mają wątpliwości co do motywacji tych działań. Jedynie 52% ankietowanych określiło zachowanie środowisk biznesowych jako etyczne (raport Deloitte USA, 2015).

Dla społeczności światowej mapą i przewodnikiem w ciągu najbliższych lat powinny stać się Cele Zrównoważonego Rozwoju przyjęte przez ONZ; 17 obszarów i 169 celów szczegółowych to bardzo ambitny plan – gdyby został zrealizowany do 2030 roku, pozwoliłby naszej planecie i ludziom żyć szczęśliwiej i dostatniej.



**Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok, Akademia Leona Koźmińskiego**

Społeczeństwo polskie jest dość konserwatywne i nie oczekuje żadnych rewolucji, szczególnie jeżeli to dotyczy działalności biznesu. Wygodnie jest tkwić w gąszczu swoich stereotypów i oskarżać innych o nieczyste intencje, o oszustwa lub unikanie podatków. Dlatego w Polsce najbardziej rewolucyjną grupą społeczną jest kadra menedżerska, która cały czas się uczy i wprowadza zmiany, często radykalne. Menedżerowie oczekują tego, by CSR zwiększało efektywność firmy, zaś ponoszone koszty społeczne były niewspółmierne do potencjalnych korzyści biznesowych.



**Krzysztof Kaczmar, Prezes Zarządu Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy**

W dzisiejszym świecie oczekiwania wobec firm rosną – przedsiębiorstwa muszą nie tylko przynosić zysk, ale zysk ten powinien być osiągnięty w sposób odpowiedzialny. Stąd też wzrastająca rola CSR, który staje się nieodłącznym elementem strategii i wizerunku nie tylko największych korporacji, ale także mniejszych przedsiębiorstw. W najbliższych latach proces ten będzie tylko postępował, przyczyniając się do znaczących zmian zarówno w samych firmach, jak i ich kontaktach z otoczeniem. Społeczną odpowiedzialność biznesu w niedalekiej przyszłości z pewnością zdominują takie tematy, jak coraz ściślejsze związki biznesu i organizacji pozarządowych przyjmujące postać współtworzenia systemowych rozwiązań problemów społecznych, różnorodność w miejscu pracy, dyskryminacja (ze względu na płeć, wyznaczenie, orientację seksualną itd.), ochrona środowiska, a także rosnąca rola mediów społecznościowych (możliwość niemal natychmiastowej weryfikacji działań podejmowanych przez firmy).



**Monika Kulik, Ekspert ds. Odpowiedzialności Społecznej Biznesu, Orange Polska**

Szansą dla rozwoju CSR są nowoczesne narzędzia komunikacji. Z jednej strony wspierają one nowe modele biznesowe oparte na większej partycypacji interesariuszy w tworzeniu produktów, z drugiej zapewniają większą społeczną kontrolę nad działaniami etycznymi i środowiskowymi organizacji. Jest więc nadzieja na to, że przestaniemy mówić tylko o społecznej odpowiedzialności biznesu, a zaczniemy myśleć o odpowiedzialności nas wszystkich, w tym nas jako konsumentów.

# 2

## Zrównoważony rozwój

AGATA RUDNICKA

**M**imo trzydziestoletniej tradycji zrównoważony rozwój ma ciągle duży potencjał i może służyć za punkt wyjścia do wyznaczania celów społecznych i środowiskowych na najbliższe lata. Co więcej, patrząc na poziom osiągnięcia Milenijnych Celów Rozwoju z 2000 roku, można przypuszczać, że ciągle jesteśmy na początku drogi do zrozumienia i właściwej interpretacji założeń tej idei.

Ogłoszone we wrześniu 2015 roku nowe Cele Zrównoważonego Rozwoju są najlepszym dowodem na to, że świat ma nadal ważną lekcję do odrobienia. W centrum zainteresowania leży likwidacja ubóstwa we wszelkich jego formach oraz zapewnienie pokoju i dobrobytu. Jaką rolę w tej koncepcji politycznej, która ma porządkować ład społeczny i środowiskowy na świecie, odgrywa biznes? Biorąc pod uwagę zakres oddziaływania przedsiębiorstw na życie jednostki i całych społeczeństw, można powiedzieć, że biznes jest jednym z głównych aktorów współczesnego świata. Wpływa na wszystkie trzy sfery zrównoważonego rozwoju: ekonomiczną, środowiskową i społeczną. Trudno wyobrazić sobie realizację tej koncepcji bez wkładu ze strony biznesu. Przedsiębiorstwa pomnażają wartość swoją i swoich interesariuszy. Oddziałują na środowisko, zaspokajają potrzeby i oczekiwania konsumentów, wpływają na dobrobyt lokalnej społeczności i żyjących w niej ludzi. Posiadając narzędzia i metody zarządzania, mogą inicjować zmianę i utrwalają ją w społeczeństwie. Zmiana wymaga odpowiedzialnych decyzji i konsekwencji. Organizacje biznesowe powinny włączać się w osiąganie tych celów, które związane są z ich zakresem oddziaływania w obszarach, gdzie posiadają wiedzę i doświadczenie. Nie należy przy tym zapominać, że firmy to tylko jedna strona relacji. Kluczowe dla realizacji idei

i nowych celów zrównoważonego rozwoju jest współdziałanie wszystkich sektorów i zrozumienie przyczyn stojących za współczesnymi wyzwaniami.

Najbliższe 15 lat pokaże, na ile wspólny wysiłek procentuje, przyczyniając się do rozwiązania realnych problemów globalnych.



**Anetta Jaworska-Rutkowska,**  
**Senior External Relations and CSR**  
**Manager Jeronimo Martins Polska S.A.**

Zaskoczą nas zapewne inicjatywy kreowane oddolnie na rzecz małych społeczności, a także wielowymiarowa współpraca z lokalnymi liderami, którzy precyzyjnie zdiagnozują potrzeby. Będzie powstawać więcej przedsiębiorstw społecznych, dla rzeczywistego dobra interesariuszy. Te przedsiębiorstwa będą stymulować nowe rozwiązania w biznesie. Zaskoczą nas zapewne również kreatywne działania wykraczające poza regulacje prawne. Natomiast jeśli mowa o trendach w kategoriach globalnych, to na pewno integracja strategii CSR-owych z modelem biznesowym, długoterminowe planowanie, większa transparentność – wymuszone zainteresowaniem inwestorów, potrzebą raportowania zintegrowanego i większą świadomością tematu w zakresie odpowiedzialnego biznesu oraz uzyskiwanych dzięki niemu benefitów.



**Agata Mężyńska,**  
**Ekspert ds. Wytycznych OECD**  
**dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych**

Gospodarka, środowisko i społeczeństwo to w dzisiejszym świecie nie trzy odrębne byty, a jeden system. Tym samym warto mówić nie tyle o zobowiązaniach, co o odpowiedzialnym prowadzeniu biznesu we wszystkich jego aspektach. Jeśli firma będzie dbać, by nie wywierać negatywnego wpływu ani na naturę, ani na pracowników, konsumentów, poddostawców bądź system prawno-administracyjny kraju, dyskusja o zobowiązaniach zejdzie na drugi plan. Odnosząc się do mojej sfery zainteresowań – odpowiedzialność w obszarach ujętych choćby w Wytycznych OECD dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych to droga i do minimalizacji ryzyka biznesowego, i do harmonijnego współgrania z ludźmi i środowiskiem.

# 3

## Raportowanie pozafinansowe

MARCIN GRZYBEK

**R**aportowanie danych pozafinansowych jest jednym z tych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu, któremu warto w najbliższych latach baczenie się przyglądać, bowiem będzie nabierał coraz większego znaczenia. Wpływ będą miały na to m.in. trzy elementy.

Po pierwsze, dążenie do większej przejrzystości działań firm, wymuszane przez np. konsumentów. Koncepcja odpowiedzialnej konsumpcji cieszy się coraz większym uznaniem, a jedną z jej zasad jest to, że cena produktu nie powinna być ani jedynym, ani najważniejszym kryterium zakupu. Konsumenty chcą wiedzieć, w jaki sposób i w jakich warunkach powstają nabywane przez nich produkty, co ułatwia rozwój nowych technologii (np. aplikacje dostępne na wielu rynkach) umożliwiających przepływ i dostęp do informacji.

Po drugie, rozwój raportowania zintegrowanego, a więc takiego, które łączy sprawozdawanie kwestii finansowych i niefinansowych, poprawi terminowość i jakość ujawnianych informacji. Proces ten zachodzi dzięki m.in. coraz większej grupie inwestorów, którzy zaczynają dostrzegać, że pełna ocena wartości spółki zawierać powinna nie tylko suche informacje finansowe, ale także dane dotyczące np. polityk środowiskowych czy zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.

Wreszcie po trzecie, unijna dyrektywa w sprawie ujawniania informacji niefinansowych, która w Polsce obowiązywać będzie od 2017 roku, nałoży na liczną grupę firm obowiązek tworzenia takich raportów. Przygotowywanie oświadczeń zawierających informacje dotyczące kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka czy też przeciwdziałania korupcji ma w zamierzeniu zwiększyć spójność i porównywalność informacji niefinansowych ujawnianych przez przedsiębiorstwa działające w UE.

Pozostaje mieć nadzieję, że wzrost znaczenia raportowania pozafinansowego wpłynie pozytywnie również na inne obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, z korzyścią dla samych firm i ich interesariuszy.



**Irena Pichola,**  
Partner Deloitte, Lider Zespołu  
Sustainability Consulting Central  
Europe

Od 2017 roku co najmniej 300 największych spółek i instytucji finansowych w Polsce będzie zobligowanych do prowadzenia sprawozdawczości pozafinansowej. Nowy obowiązek może przynieść przedsiębiorstwom wiele korzyści, m.in. większe zaufanie ze strony inwestorów, lepsze zrozumienie modelu biznesowego, strategii i ryzyk oraz identyfikację nowych szans biznesowych. Dlatego firmy powinny już teraz zdefiniować rolę, jaką ma pełnić proces raportowania w organizacji z perspektywy zarządczej, budowania relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami oraz komunikacji. Profesjonalne podejście do raportowania pozafinansowego to także zastosowanie międzynarodowych wytycznych, jak np. standardy GRI, oraz zewnętrznej, niezależnej weryfikacji prezentowanych przez firmę danych czy dialogu społecznego. Organizacje, które będą chciały zyskać pozycję lidera raportowania pozafinansowego na rynku polskim, czeka ambitniejsze zadanie, m.in. zintegrowanie procesów sprawozdawczości finansowej i pozafinansowej w oparciu o wytyczne International Integrated Reporting Council (IIRC), mierzenie wpływu organizacji na otoczenie rynkowe, społeczne i środowiskowe przy użyciu analiz ekonomicznych oraz zastosowanie innowacyjnych rozwiązań komunikacyjnych. Wszystkie firmy powinny już teraz zadbać o wysoką jakość prezentowanych danych oraz wypracowanie odpowiednich systemów IT do ich zbierania, co docelowo przełoży się na korzyści reputacyjne oraz zwiększenie efektywności kosztowej procesu.



**Paweł Gniadek,**  
Dyrektor Departamentu Komunikacji  
Rynkowej i PR TAURON Polska Energia

Podobnie jak w innych dziedzinach życia – początki raportowania są trudne, ale dobre zaplanowanie wszystkich etapów składających się na tworzenie raportu z pewnością ułatwi realizację projektu. Kluczem do sukcesu jak zwykle są ludzie. Stworzenie zdyscyplinowanego zespołu oraz jasne podzielenie obowiązków między jego członkami jest bardzo ważnym krokiem przed rozpoczęciem zbierania danych do raportu. Bardzo istotne jest także przygotowanie samej organizacji do procesu raportowania. W treści publikacji znajduje się ogrom informacji z wielu działów firmy, dlatego ważne jest, aby ludzie zaangażowani w dostarczanie danych do raportu czuli się jego współtwórcami.

# 4

## Smart i sustainable cities

AGATA GRUSZECKA-TIEŚLUK

**W**edług różnych prognoz w ciągu najbliższych kilkudziesięciu lat większość ludzi będzie mieszkańcami miast. Nie jest trudno wyobrazić sobie związane z taką sytuacją wyzwania środowiskowe, społeczne, techniczne i organizacyjne. Już dzisiaj widać, że takie trendy, jak starzejące się społeczeństwo, wzrastające nierówności społeczne, nieadekwatna do potrzeb infrastruktura miejska bądź wypieranie z przestrzeni miejskiej zieleni to zagadnienia, które coraz wyraźniej zaznaczają się w debacie publicznej.

Odpowiedzią na niekorzystne zjawiska społeczne i środowiskowe w mieście jest koncepcja zrównoważonych i inteligentnych miast, która będzie jednym z kluczowych tematów na najbliższe lata. Już teraz wiemy, jak mogą funkcjonować miasta „idealne”. Przykładem może być Vancouver, w którym jest najniższa emisja CO<sub>2</sub> w przeliczeniu na mieszkańca i w którym planowana jest dalsza jej redukcja dzięki surowym prośrodowiskowym przepisom budowlanym – żadne nowe rozwiązania nie mogą być źródłem dodatkowej emisji (ang. Carbon Neutral). Łącząc to z ekologicznymi rozwiązaniami w transporcie publicznym, efektywną gospodarką odpadami i dbałością o jakość powietrza, które cechują San Francisco oraz terenami zielonymi i inteligentnymi rozwiązaniami służącymi optymalizacji zużycia energii poprzez dostosowanie natężenia oświetlenia w zależności od warunków drogowych i pogodowych w Oslo oraz wysokim odsetkiem recyklingu odpadów komunalnych (90% mieszkańców recykluje codziennie 2/3 swoich odpadów) w Kurytybie\*, otrzymujemy wyobrażenie o tym, jaki kierunek zmian jest potrzebny i oczekiwany.

Sukces wspomnianych miejsc oraz wielu innych rozwiązań nie byłby możliwy bez motywacji przedsiębiorstw do podej-

mowania projektów biznesowych, które oprócz satysfakcji ekonomicznej przynoszą wymierne korzyści społeczeństwu, jak silniki hybrydowe, biopaliwa, inteligentne systemy zarządzania miastem.

\* Dane na temat rozwiązań pochodzą ze strony [www.ecomagination.com](http://www.ecomagination.com)



**Aleksandra Nocoń**  
Sustainability EUC, BASF

Postęp cywilizacyjny ostatnich dekad zmienił nie tylko obraz, ale też ideę dzisiejszych miast. Coraz więcej uwagi poświęcamy utrzymaniu i podniesieniu komfortu życia w miastach przy jednoczesnym uwzględnieniu zasad zrównoważonego rozwoju. Tym samym popularne stają się koncepcje zielonych miast bądź też gospodarki okrężnej, które w swojej idei starają się odpowiedzieć na pytania – jak wygenerować wystarczającą ilość energii, jak zagospodarować rosnącą ilość odpadów, skąd czerpać wodę pitną – i ponad wszystko jak wyżywić zwiększającą się populację miast. Odpowiedź nie jest prosta, a jedyny skuteczny sposób to systemowa współpraca biznesu i administracji oraz odważne wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań dla inteligentnych miast.



**Agata Rudnicka**  
(na podstawie materiałów European Business Campaign for Sustainable Living in Cities)

Miasto to centrum życia gospodarczego i społecznego. Zmiany dziejące się w tkance społecznej znajdują swoje odzwierciedlenie w procesach związanych z zarządzaniem miastem. Wyzwaniem w najbliższych latach będzie zapewnienie mieszkańcom odpowiedniej jakości życia przy uwzględnieniu postępującego starzenia się populacji, niskiego wskaźnika płodności, wzrastającego rozwarstwienia społecznego i pogarszających się warunków środowiskowych. W starzejącym się społeczeństwie zmienia się struktura potrzeb i oczekiwań, które będą musiały być zaspokajane dzięki wspólnym wysiłkom sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego. Współpraca międzysektorowa leży u podstaw europejskiej kampanii Sustainable Living in Cities zainicjowanej przez CSR Europe. Podstawą projektu jest integracja środowiska biznesowego z interesariuszami na rzecz opracowania, przeglądu i wdrażania lokalnych strategii zrównoważonego rozwoju. Zrównoważone miasta to strategiczne podejście do wykorzystania posiadanych zasobów z uwzględnieniem korzyści dla wszystkich mieszkańców.

# 5

## Prawa człowieka

BEATA FARACIK

W ostatnim czasie można zaobserwować wzrost zainteresowania w kręgach polskiego biznesu problematyką praw człowieka oraz próbę zrozumienia, co w praktyce oznacza zapewnienie ich poszanowania przez firmę w jej codziennej działalności gospodarczej. Świadomość, że poszanowanie praw człowieka jest nie tylko moralnie właściwe, ale i korzystne ekonomicznie już kilka lat temu przebiła się do głównego nurtu dyskusji o CSR w krajach Europy Zachodniej wraz z przyjęciem Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka. Firmy, które w trakcie prac nad Wytycznymi poproszono o oszacowanie kosztów, jakie ponoszą w wyniku naruszania praw człowieka różnych interesariuszy, po poznaniu szokująco wysokich kwot przestały kwestionować znaczenie poszanowania praw człowieka w działalności biznesowej, a wdrożyły proces tzw. human rights due diligence, mający wyeliminować negatywne zjawiska i praktyki. Teraz powoli świadomość ta zaczyna dojrzewać wśród firm polskich i firm działających na polskim rynku. Gdy bowiem wokół coraz częściej pada pytanie o adekwatność podejścia opartego na CSR do wyzwań, przed jakimi stoi biznes, gdy coraz liczniejsze są głosy, że CSR uległ wypaczeniu, spłaszczeniu, zawłaszczeniu przez działy komunikacji i PR, prawa człowieka stanowią doskonały punkt odniesienia dla działań organizacji, której zależy na prowadzeniu biznesu w sposób odpowiedzialny, w oparciu o konkretne wartości oraz z poszanowaniem godności i praw przynależnych każdemu człowiekowi, a nie tylko na społecznie akceptowanym i korzystnym wizerunkowo rozdysponowywaniu wypracowanego zysku za pośrednictwem fundacji korporacyjnej. I to niezależnie od miejsca jej funkcjonowania. Z pewnością duży wpływ na postawy firm ma rosnąca świadomość konsumentów,

partnerów biznesowych i inwestorów, jak i coraz liczniejsze ustawodawstwo (np. dyrektywa UE dotycząca sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych czy na poziomie krajowym np. francuska inicjatywa odnosząca się do odpowiedzialności firm matek za działania ich spółek zależnych), którego celem jest m.in. zakotwiczenie w prawie elementów human rights due diligence, a którego przestrzeganie wymaga od firm zrozumienia, czym są prawa człowieka. Trudno przestrzegać coś, czego się nie rozumie. Dlatego istotną pomocą dla firm, które będą zmuszone zmierzyć się z rosnącymi wymaganiami i oczekiwaniem większej przejrzystości w kwestiach dotyczących praw człowieka, a tym samym zrozumieć i wdrożyć human rights due diligence, będzie udostępnienie w języku polskim nowych narzędzi jak np. Ramy sprawozdawczości zgodnej z Wytycznymi ONZ dotyczącymi biznesu i praw człowieka. Zawierają one bowiem nie tylko praktyczne wskazówki odnośnie do identyfikowania praw człowieka istotnych z punktu widzenia firmy i jej interesariuszy oraz negatywnego wpływu przez nią wywieranego, ale przede wszystkim dostarczają biznesowi słownictwa, które umożliwi nazwanie ich rzeczywistości, co jest pierwszym krokiem do skutecznego zarządzania ryzykiem w obszarze praw człowieka.



### Dr Adam Bodnar, Rzecznik Praw Obywatelskich

Wielu przedsiębiorców ma świadomość tego, jak istotne jest przestrzeganie standardów praw człowieka i etycznych dla rozwoju firm. Wysokie koszty ich realizacji skłaniają jednak do stosowania półśrodków. Trendem, który powinniśmy promować, jest zapewnienie, aby pracujący na umowach cywilnoprawnych zyskali przynajmniej minimalną ochronę socjalną i nie tylko – przed mobbingiem, dyskryminacją, nagłym zwolnieniem lub nadużywaniem nadgodzin. To duże zadanie dla ustawodawcy. Zanim jednak konieczne zmiany nastąpią, w gestii pracodawców pozostaje, by odpowiednio chronić godność każdego zatrudnionego pracownika – niezależnie od podstawy prawnej świadczonej pracy. Pracodawcy powinni także wymagać od swoich usługodawców (np. firmy sprzątające czy ochroniarskie), aby także zatrudniały pracowników w sposób należyście chroniący ich warunki pracy.

**Wydawca:**

Forum Odpowiedzialnego Biznesu  
ul. Szpitalna 5/20, 00-031 Warszawa  
tel.: +48 22 627 18 71  
e-mail: [biuro@fob.org.pl](mailto:biuro@fob.org.pl)  
[www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)

**Koncepcja:**

Zespół FOB

**Redakcja:**

Agata Rudnicka

**Recenzja:**

Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok

**Autorzy tekstów:**

Magdalena Andrejczuk  
*(odpowiedzialna konsumpcja, innowacje społeczne),*  
Beata Faracik – PiHRB  
*(prawa człowieka),*  
Marcin Grzybek  
*(raportowanie pozafinansowe, część I i III),*  
Marta Karwacka  
*(partnerstwo międzysektorowe, odpowiedzialne inwestowanie),*  
Ewa Leśnowolska  
*(zarządzanie różnorodnością, wolontariat pracowniczy),*  
Mirella Panek-Owsiańska  
*(CSR r(E)wolucja, część I i III),*  
Agata Rudnicka  
*(zrównoważony rozwój, część I i III,*  
*odpowiedzialność za środowisko, zrównoważony łańcuch dostaw),*  
Agnieszka Siarkiewicz  
*(etyka w organizacji),*  
Marzena Strzelczak  
*(zarządzanie relacjami z interesariuszami, strategia CSR)*

**Autorka opisu przykładów praktycznych:**

Agata Rudnicka

**Autorzy wypowiedzi:**

Liliana Anam  
Gabriela Bar,  
Adam Bodnar  
Magdalena Brzezińska  
Natalia Ćwik-Obrębowska  
Dominik Drzazga

Jacek Dymowski  
Janina Filek  
Małgorzata Fuszara  
Paweł Gniadek  
Małgorzata Greszta  
Ewa Jastrzębska  
Anetta Jaworska-Rutkowska  
Jacqueline Kacprzak,  
Krzysztof Kaczmar  
Marzena Karpińska  
Magdalena Krupa  
Jacek Kuchenbeker  
Monika Kulik  
Adrianna Lepka  
Joanna Makocka  
Agata Mężyńska  
Aleksandra Nocoń  
Irena Pichola  
Dariusz Pietrowski  
Katarzyna Radecka  
Janusz Reichel  
Bolesław Rok  
Agata Rudnicka  
Magdalena Rzeszotalska  
Artur Sikora  
Elżbieta Szadzińska  
Małgorzata Szlendak,  
Dorota Sztrosznajder  
Barbara Tęcza  
Jowita Twardowska  
Danuta Wójcik  
Kamil Wyszkowski  
Katarzyna Zawodna  
Małgorzata Zdzeniecka-Grabarz

**Korekta:**

Beata Stadryniak-Saracyn

**Projekt graficzny i skład:**

Olga Figurska, LUNATIKOT

**Druk:**

Libra Print, [www.libra-print.pl](http://www.libra-print.pl)

**ISBN: 978-83-940034-2-5**

Warszawa, grudzień 2015

DZIĘKI WYKORZYSTANIU PRODUKOWANYCH W 100% Z MAKULATURY PAPIERÓW COCOON OFFSET  
ZAMIAST PAPIERÓW NIEMAKULATUROWYCH NEGATYWNY WPŁYW NA ŚRODOWISKO ZOSTAŁ ZMNIJSZONY O:

**233** km  
krótsza podróż samochodem  
średniej klasy europejskiej

**158** kg  
mniej odpadów

**4262** litrów  
mniej zużytej wody

**256** kg  
mniej zużytego drewna

**23** kg  
mniej gazów  
cieplarnianych

**261** kWh  
mniej zużytej energii

Dane dotyczące śladu węglowego (carbon footprint) oszacowane przez FactorX w zgodzie z metodologią BilanCarbone®. Szacunki oparte są o porównanie użycia papieru recyklingowego w stosunku do pochodzącego z włókien pierwotnych, zgodnie z najaktualniejszymi dostępnymi danymi BREF.

