
CREATE SHARED VALUE@VET

KA2 - Współpraca na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk

Społeczna odpowiedzialność biznesu

Przewodnik wdrażania dla przedsiębiorstw



CREATING
SHARED VALUE @VET



Dofinansowane przez
Unię Europejską

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Przewodnik wdrażania dla przedsiębiorstw

Autorzy: Zespół CSV

Niniejszy przewodnik jest rezultatem projektu Erasmus Plus o nazwie "Creating Shared Value @VET".

CSV@VET to projekt finansowany przez Komisję Europejską w ramach programu "Erasmus+ - KA2 - Partnerstwa strategiczne na rzecz kształcenia i szkolenia zawodowego" 2022-2024

Projekt NR: 2022 - 1 - DE 02-KA 220-VET- 000088303

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



Spis treści

Przedmowa

Wprowadzenie

Informacje o przewodniku

Część 1: Przegląd społecznej odpowiedzialności biznesu

Jakie jest biznesowe uzasadnienie CSR?

Potencjalne korzyści wdrożenia podejścia CSR

Część 2: Wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu

Zadanie 1: Przeprowadzenie oceny CSR

Zadanie 2: Opracowanie strategii CSR

Zadanie 3: Opracowanie zobowiązań CSR

Zadanie 4: Wdrożenie zobowiązań CSR

Zadanie 5: Oceniaj i ulepszaj!

Dodatek

CREATING
SHARED VALUE @VET





Spółeczna odpowiedzialność biznesu: Przewodnik wdrażania dla przedsiębiorstw

” Naszym największym wyzwaniem w tym stuleciu jest przyjęcie idei, która wydaje się abstrakcyjna:

-zrównoważony rozwój

-i przekształcenie jej w rzeczywistość dla wszystkich ludzi na świecie. “

Kofi Annan, były Sekretarz Generalny ONZ

Przedmowa

Jednym z największych wyzwań ludzkości w tym stuleciu będzie zapewnienie trwałego, sprawiedliwego i zrównoważonego rozwoju. Potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń nie będą mogły zostać zaspokojone bez poszanowania systemów naturalnych i międzynarodowych standardów chroniących podstawowe wartości społeczne i środowiskowe. W tym kontekście coraz częściej uznaje się, że rola sektora biznesowego jest kluczowa. W interesie biznesu, jako części społeczeństwa, leży przyczynianie się do rozwiązywania wspólnych problemów. Strategicznie rzecz biorąc, biznes może rozwijać się tylko wtedy, gdy społeczności i ekosystemy, w których działa, są zdrowe.

Ten szeroki kontekst strategiczny pomaga wyjaśnić rosnący apetyt wśród firm na całym świecie na wiarygodne informacje, przykłady firm i porady dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Niniejszy przewodnik został opracowany, aby pomóc odpowiedzieć na to zapotrzebowanie. Co ważne, przewodnik powinien być również przydatny dla wielu firm, które obecnie nie posiadają formalnych polityk lub programów CSR. Choć przewodnik nie został opracowany specjalnie z myślą o agencjach publicznych i organizacjach społeczeństwa obywatelskiego, zasady CSR mogą być pomocne również dla nich w ich własnych działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Przewodnik ma przede wszystkim stanowić wprowadzenie do niektórych istniejących narzędzi i podejść CSR, które są obecnie stosowane. Publikując ten przewodnik, chcemy zapewnić użyteczny punkt wyjścia do uzyskania dostępu do wielu instrumentów CSR dostępnych obecnie na rynku. Rządy, organizacje wielostronne, organizacje pozarządowe i inne grupy poświęciły dużo czasu i energii na promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu, co doprowadziło do powstania ogromnego repozytorium inicjatyw, instrumentów i zasobów CSR.



Informacje o przewodniku

Niniejszy przewodnik może być wykorzystywany jako elementarz społecznej odpowiedzialności biznesu. Zawiera informacje na temat tego, jak ocenić wpływ działalności biznesowej na innych, opracować i wdrożyć strategię społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zobowiązania, a także mierzyć, oceniać i raportować wyniki oraz angażować interesariuszy.

Poradnik powinien okazać się cenny dla kadry kierowniczej wyższego szczebla w firmach różnej wielkości - od dużych korporacji, przez małe i średnie przedsiębiorstwa, po mikroprzedsiębiorstwa - a także dla zespołów zarządzających, członków zarządu i pracowników pierwszej linii oraz pracowników stowarzyszeń branżowych, którzy współpracują z firmami. Mamy nadzieję, że przewodnik okaże się również przydatny dla osób już zaangażowanych w działania CSR. Wreszcie, mamy nadzieję, że osoby spoza świata komercyjnego (np. urzędnicy państwowi, przedstawiciele organizacji pozarządowych i członkowie społeczeństwa) uzyskają wgląd w wyzwania, przed którymi stoją firmy, zajmując się wpływem ich działalności na społeczeństwo.

Przewodnik gromadzi pomysły i procesy z różnych źródeł i ma być sugestywny, a nie nakazowy. Składa się on z dwóch części:

Część 1

jest przeglądem CSR - jak jest definiowana, jakie jest jej uzasadnienie biznesowe i związek między CSR a prawem.

Część 2

przedstawia sześćoetapowe ramy wdrażania podejścia CSR - "zaplanuj, zrób, sprawdź i popraw". Ta część zawiera również informacje przeznaczone konkretnie dla małych firm, oznaczone ikoną lupy.



Część 1

Przegląd społecznej odpowiedzialności biznesu

Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?

“Społeczna odpowiedzialność (to) odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które jest zgodne z zrównoważonym rozwojem i dobrobytem społeczeństwa; uwzględnia oczekiwania interesariuszy; jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania; i jest zintegrowane w całej organizacji.”

Definicja robocza, Grupa Robocza ISO 26000 ds. Odpowiedzialności Społecznej, Sydney, luty 2007 r.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) znana jest również pod kilkoma innymi nazwami. Obejmują one odpowiedzialność korporacyjną, odpowiedzialność korporacyjną, etykę korporacyjną, obywatelstwo korporacyjne lub zarządzanie, odpowiedzialną przedsiębiorczość i "potrójną dolną linię", by wymienić tylko kilka z nich. W miarę jak kwestie CSR stają się coraz bardziej zintegrowane z nowoczesnymi praktykami biznesowymi, pojawia się tendencja do nazywania ich "odpowiedzialną konkurencyjnością" lub "zrównoważonym rozwojem korporacyjnym".

Kluczową kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest to, że CSR jest koncepcją ewoluującą, która obecnie nie ma powszechnie akceptowanej definicji. Ogólnie rzecz biorąc, CSR jest rozumiany jako sposób, w jaki firmy integrują kwestie społeczne, środowiskowe i ekonomiczne ze swoimi wartościami, kulturą, procesem decyzyjnym, strategią i działaniami w sposób przejrzysty i odpowiedzialny, a tym samym ustanawiają lepsze praktyki w firmie, tworzą dobrobyt i wzmacniają społeczeństwo. W miarę jak kwestie zrównoważonego rozwoju stają się coraz ważniejsze, pytanie, w jaki sposób sektor biznesowy odnosi się do nich, staje się również elementem CSR.

Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju określiła CSR jako wkład biznesu w zrównoważony rozwój gospodarczy. Opierając się na podstawie zgodności z przepisami i regulacjami,

CSR zazwyczaj obejmuje zobowiązania i działania "wykraczające poza prawo" dotyczące:

- ład korporacyjny i etyka;
- zdrowie i bezpieczeństwo;
- zarządzanie środowiskiem;
- prawa człowieka (w tym podstawowe prawa pracownicze);
- zrównoważony rozwój;
- warunki pracy (w tym bezpieczeństwo i zdrowie, godziny pracy, wynagrodzenia);
- stosunki przemysłowe;
- zaangażowanie społeczności, rozwój i inwestycje;
- zaangażowanie i szacunek dla różnych kultur i osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji;
- filantropia korporacyjna i wolontariat pracowniczy;
- zadowolenie klientów i przestrzeganie zasad uczciwej konkurencji;
- przeciwdziałanie przekupstwu i korupcji;
- odpowiedzialność, przejrzystość i raportowanie wyników; oraz
- relacje z dostawcami, zarówno dla krajowych, jak i międzynarodowych łańcuchów dostaw.





Dlaczego CSR stało się ważne?

Wiele czynników i zależności doprowadziło do tego, że coraz więcej uwagi poświęca się roli firm i CSR. Należą do nich:

- **Zrównoważony rozwój:** Badania Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) i wiele innych podkreślają fakt, że ludzkość wykorzystuje zasoby naturalne w szybszym tempie niż są one zastępowane. Jeśli ten stan rzeczy się utrzyma, przyszłe pokolenia nie będą miały zasobów potrzebnych do rozwoju. W tym sensie znaczna część obecnego rozwoju jest niezrównoważona - nie można go kontynuować zarówno ze względów praktycznych, jak i moralnych. Powiązane kwestie obejmują potrzebę zwrócenia większej uwagi na łagodzenie ubóstwa i poszanowanie praw człowieka. CSR jest punktem wyjścia do zrozumienia kwestii zrównoważonego rozwoju i reagowania na nie w strategii biznesowej firmy.
- **Globalizacja:** Wraz z towarzyszącą jej koncentracją na handlu transgranicznym, przedsiębiorstwach wielonarodowych i globalnych łańcuchach dostaw, globalizacja gospodarcza w coraz większym stopniu budzi obawy dotyczące CSR związane między innymi z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, ochroną środowiska oraz zdrowiem i bezpieczeństwem.

CSR może odgrywać istotną rolę w wykrywaniu, w jaki sposób biznes wpływa na warunki pracy, lokalne społeczności i gospodarki oraz jakie kroki można podjąć, aby zapewnić, że biznes pomaga utrzymać i budować dobro publiczne. Może to być szczególnie ważne dla firm zorientowanych na eksport w gospodarkach rozwijających się.

- **Władze:** Rządy i organy międzyrządowe, takie jak ONZ, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP), opracowały różne porozumienia, deklaracje, wytyczne, zasady i inne instrumenty, które określają normy dotyczące tego, co uważają za dopuszczalne postępowanie biznesowe. Instrumenty CSR często odzwierciedlają uzgodnione na szczeblu międzynarodowym cele i przepisy dotyczące praw człowieka, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji.
- **Wpływ sektorów:** Sama wielkość i liczba korporacji oraz ich potencjał do wywierania wpływu na systemy polityczne, społeczne i środowiskowe w porównaniu z rządami i społeczeństwem obywatelskim rodzą pytania o wpływ i odpowiedzialność. Nawet małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które łącznie stanowią największego pojedynczego pracodawcę, mają znaczący wpływ.

Firmy są globalnymi ambasadorami zmian i wartości. To, jak się zachowują, coraz bardziej wzbudza powszechne zainteresowanie i staje się ważne.

- **Przekazywanie informacji:** Postępy w technologii komunikacyjnej, takie jak Internet i telefony komórkowe, ułatwiają śledzenie i omawianie działań korporacyjnych. W wymiarze wewnętrznym może to ułatwić zarządzanie, raportowanie i wprowadzanie zmian. Zewnętrznie, organizacje pozarządowe, media i inne podmioty mogą szybko oceniać i profilować praktyki biznesowe, które uważają za problematyczne lub godne naśladowania. W kontekście CSR nowoczesne technologie komunikacyjne oferują możliwości poprawy dialogu i partnerstwa.
- **Finanse:** Konsumenci i inwestorzy wykazują coraz większe zainteresowanie wspieraniem odpowiedzialnych praktyk biznesowych i domagają się większej ilości informacji na temat tego, w jaki sposób firmy radzą sobie z ryzykiem i możliwościami związanymi z kwestiami społecznymi i środowiskowymi. Rozsądne podejście do CSR może pomóc w budowaniu wartości akcji, obniżeniu kosztu kapitału i zapewnieniu lepszej reakcji na rynku.





- **Etyka:** Kilka poważnych i głośnych naruszeń etyki korporacyjnej skutkujących szkodami dla pracowników, akcjonariuszy, społeczności lub środowiska. Przyczyniły się one do wzrostu nieufności społeczeństwa wobec korporacji. Podejście CSR może pomóc w poprawie ładu korporacyjnego, przejrzystości, odpowiedzialności i standardów etycznych
- **Spójność i wspólnota:** Obywatele w wielu krajach dają jasno do zrozumienia, że korporacje powinny spełniać te same wysokie standardy opieki społecznej i środowiskowej, niezależnie od tego, gdzie prowadzą działalność. W kontekście CSR firmy mogą pomóc w budowaniu poczucia wspólnoty i wspólnego podejścia do problemów.
- **Przywództwo:** Jednocześnie rośnie świadomość ograniczeń rządowych inicjatyw legislacyjnych i regulacyjnych w zakresie skutecznego uwzględniania wszystkich kwestii, którymi zajmuje się CSR. CSR może oferować firmom elastyczność i zachętę do działania przed regulacjami lub w obszarach, w których regulacje wydają się mało prawdopodobne.

Jakie jest biznesowe uzasadnienie CSR?

Uzasadnienie biznesowe dla CSR będzie się różnić w zależności od firmy, i w zależności od kilku innych czynników.

Obejmują one wielkość firmy, produkty, działalność, lokalizację, dostawców, przywództwo i reputację (tj. sektora, w którym firma działa). Innym czynnikiem jest podejście firmy do CSR, które może się różnić od strategicznego i przyrostowego w pewnych kwestiach, aż po stanie się liderem CSR zorientowanym na misję.

Biznesowe uzasadnienie dla CSR obraca się również wokół faktu, że firmy, które nie angażują stron dotkniętych ich działalnością, mogą zagrozić ich zdolności do tworzenia bogactwa dla siebie i społeczeństwa oraz zwiększyć ryzyko reakcji prawnych lub innych. Uwzględnianie interesów i wkładów stron, na które ma to wpływ, jest podstawą etycznego zachowania i dobrego zarządzania. CSR jest zasadniczo strategicznym podejściem firm do przewidywania i rozwiązywania kwestii związanych z ich interakcjami z innymi oraz, poprzez te interakcje, odnoszenia sukcesów w swoich przedsięwzięciach biznesowych. Istnieje coraz większa zgoda co do związku między CSR a sukcesem biznesowym.

Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD) zauważyła, że spójna strategia CSR oparta na uczciwości, solidnych wartościach i długoterminowym podejściu oferuje wyraźne korzyści biznesowe dla firm i przyczynia się do dobrobytu społeczeństwa.



Potencjalne korzyści wdrożenia koncepcja CSR

- **Lepsze przewidywanie i zarządzanie coraz szerszym spektrum ryzyka.** Skuteczne zarządzanie ryzykiem związanym z zarządzaniem, ryzykiem prawnym, społecznym, środowiskowym, gospodarczym i innymi rodzajami ryzyka w coraz bardziej złożonym środowisku rynkowym, przy większym nadzorze i kontroli interesariuszy nad działaniami korporacyjnymi, może poprawić bezpieczeństwo dostaw i ogólną stabilność rynku. Uwzględnienie interesów stron związanych z firmą jest jednym ze sposobów lepszego przewidywania ryzyka i zarządzania nim.
- **Lepsze zarządzanie wizerunkiem.** Organizacje, które osiągają dobre wyniki w zakresie CSR, mogą budować swoją renomę, podczas gdy te, które osiągają słabe wyniki, mogą zaszkodzić marce i wartości firmy, gdy zostaną one ujawnione. Reputacja lub wartość marki opiera się na wartościach takich jak zaufanie, wiarygodność, niezawodność, jakość i spójność. Nawet dla firm, które nie prowadzą bezpośredniej ekspozycji detalicznej poprzez marki, ich reputacja w zakresie rozwiązywania kwestii CSR jako partnera w łańcuchu dostaw - zarówno dobra, jak i zła - może mieć kluczowe znaczenie handlowe.
- **Zwiększona zdolność do rekrutacji, rozwoju i zatrzymywania pracowników.** Może to być bezpośrednim wynikiem dumy z produktów i działalności firmy lub wprowadzenia ulepszonych praktyk w zakresie zasobów ludzkich, takich jak polityka "przyjazna rodzinie". Może to być również wynikiem programów i działań, które poprawiają morale i lojalność pracowników. Pracownicy są nie tylko pierwszoplanowymi źródłami pomysłów na poprawę wydajności, ale są także ambasadorami firmy, z pracy dla której są dumni.
- **Poprawa innowacyjności, konkurencyjności i pozycji rynkowej.** CSR polega zarówno na wykorzystywaniu szans, jak i unikaniu ryzyka. Informacje zwrotne od różnych interesariuszy mogą być bogatym źródłem pomysłów na nowe produkty, procesy i rynki, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Przykładowo, firma może uzyskać certyfikat zgodności z normami środowiskowymi i społecznymi, dzięki czemu może stać się dostawcą dla określonych detalistów. Historia dobrego biznesu zawsze polegała na byciu czujnym na trendy, innowacje i reagowanie na rynki. Coraz częściej reklamy głównego nurtu przedstawiają korzyści środowiskowe lub społeczne produktów (np. samochody hybrydowe, benzyna bezołowiowa, etycznie produkowana kawa, turbiny wiatrowe itp.)





- **Zwiększona wydajność operacyjna i oszczędności kosztów.** Wynikają one w szczególności z poprawy efektywności osiągniętej poprzez systematyczne podejście do zarządzania, które obejmuje ciągłe doskonalenie. Na przykład ocena środowiskowych i energetycznych aspektów działalności może ujawnić możliwości przekształcenia strumieni odpadów w strumienie przychodów (na przykład wiórów drewnianych w płyty wiórowe) oraz zmniejszenia zużycia energii i kosztów w całym systemie.
- **Lepsza zdolność do przyciągania i budowania skutecznych i wydajnych relacji w łańcuchu dostaw.** Firma jest wrażliwa na najsłabsze ogniwo w swoim łańcuchu dostaw. Firmy o podobnych poglądach mogą tworzyć opłacalne długoterminowe relacje biznesowe poprzez poprawę standardów, a tym samym zmniejszenie ryzyka. Większe firmy mogą stymulować mniejsze firmy, z którymi prowadzą interesy, do wdrażania podejścia CSR. Przykładowo, niektórzy duzi detaliści odzieżowi wymagają od swoich dostawców przestrzegania kodeksów i standardów pracowniczych.
- **Zwiększona zdolność do reagowania na zmiany.** Firma, która ma "ucho przy ziemi" dzięki regularnemu dialogowi z interesariuszami, jest w stanie lepiej przewidywać i reagować na zmiany regulacyjne, gospodarcze, społeczne i środowiskowe, które mogą wystąpić. Coraz częściej firmy wykorzystują CSR jako "radar" do wykrywania zmieniających się trendów na rynku.
- **Dostęp do kapitału.** Instytucje finansowe coraz częściej uwzględniają kryteria społeczne i środowiskowe w ocenie projektów. Podejmując decyzje o tym, gdzie ulokować swoje pieniądze, inwestorzy szukają mierników skutecznego zarządzania CSR. Biznesplan uwzględniający dobre podejście do CSR jest często postrzegany jako wskaźnik dobrego zarządzania.
- **Lepsze relacje z organami regulacyjnymi.** W kilku jurysdykcjach rządy przyspieszyły procesy zatwierdzania dla firm, które podjęły działania społeczne i środowiskowe wykraczające poza te wymagane przez przepisy. W niektórych krajach rządy stosują (lub rozważają stosowanie) wskaźniki CSR przy podejmowaniu decyzji o zamówieniach publicznych lub umowach pomocy eksportowej. Dzieje się tak, ponieważ rządy zdają sobie sprawę, że bez zwiększenia zaangażowania sektora biznesowego nie można osiągnąć rządowych celów zrównoważonego rozwoju.



Część 2

Wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu

Nie ma jednej uniwersalnej metody realizacji podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Każda firma posiada unikalne cechy i okoliczności, które wpływają na to, jak postrzega swój kontekst operacyjny i definiuje swoje obowiązki społeczne. Każda z nich będzie różnić się pod względem świadomości kwestii CSR i tego, ile pracy już wykonała w kierunku wdrożenia podejścia CSR.

Niemniej jednak, wdrożenie CSR w sposób systematyczny, zgodny z misją firmy i wrażliwy na jej kulturę biznesową, środowisko i profil ryzyka oraz warunki operacyjne ma znaczną wartość. Wiele firm jest już zaangażowanych w działania na rzecz klientów, pracowników, społeczności i środowiska, które mogą być doskonałym punktem wyjścia dla podejścia CSR obejmującego całą firmę. CSR można wprowadzać stopniowo, koncentrując się na priorytetach zgodnie z ograniczeniami zasobów lub czasu. Alternatywnie, bardziej kompleksowe i systematyczne podejścia mogą być realizowane, gdy pozwalają na to zasoby i ogólne priorytety. Najważniejsze jest to, że CSR musi być zintegrowany z podstawowymi procesami decyzyjnymi, strategią, procesami zarządzania i działaniami firmy, zarówno stopniowo, jak i kompleksowo.

Poniżej przedstawiono szerokie ramy wdrażania podejścia CSR, które opierają się na istniejącym doświadczeniu, a także wiedzy z innych dziedzin, takich jak zarządzanie jakością i środowiskiem. Ramy są zgodne ze znanym modelem "planuj, wykonuj, sprawdzaj i ulepszaj", który leży u podstaw tak dobrze znanych inicjatyw, jak te Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) w obszarach systemów zarządzania jakością i środowiskiem. Ramy mają być również elastyczne, a firmy są zachęcane do dostosowywania ich odpowiednio do swojej organizacji.

Ramy wdrażania CSR i ładu korporacyjnego

Dobrze zaprojektowane ramy wdrażania CSR integrują podejmowanie decyzji ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w całej firmie - od zarządu po urzędników pierwszej linii i partnerów w łańcuchu dostaw - i dlatego są ściśle związane ze skutecznym ładem korporacyjnym. Prawidłowo zarządzana firma może czerpać optymalne korzyści dla siebie i swoich akcjonariuszy, a z kolei dla tych, na których działalność firmy ma wpływ. Na wszystkich poziomach firmy nieodpowiednie kierowanie i kontrolowanie jej działań i aktywów może zagrozić jej zdolności do działania.

Niniejszy przewodnik proponuje ramy wdrażania obejmujące sześć kluczowych zadań (patrz poniższy wykres). Uznając fakt, że firmy znajdują się na różnych poziomach zaawansowania i rozwoju w odniesieniu do CSR przyjęto, że firmy mogą zrezygnować z określonego aspektu lub zadania, jeśli zostało ono już podjęte.



Implementation framework

| When? (Conceptual phase) | What? (Task delineation) | How? (Checkpoints on the journey) |
|----------------------------------|----------------------------------|--|
| Plan | 1. Conduct a CSR assessment | <ul style="list-style-type: none">• Assemble a CSR leadership team;• Develop a working definition of CSR;• Identify legal requirements;• Review corporate documents, processes and activities, and internal capacity; and• Identify and engage key stakeholders. |
| | 2. Develop a CSR strategy | <ul style="list-style-type: none">• Build support with CEO, senior management and employees;• Research what others are doing, and assess the value of recognised CSR instruments;• Prepare a matrix of proposed CSR actions;• Develop ideas for proceeding and the business case for them; and• Decide on direction, approach, boundaries and focus areas. |
| Do | 3. Develop CSR commitments | <ul style="list-style-type: none">• Do a scan of CSR commitments;• Hold discussions with major stakeholders;• Create a working group to develop the commitments;• Prepare a preliminary draft; and• Consult with affected stakeholders. |
| | 4. Implement CSR commitments | <ul style="list-style-type: none">• Develop an integrated CSR decision-making structure;• Prepare and implement a CSR business plan;• Set measurable targets and identify performance measures;• Engage employees and others to whom CSR commitments apply;• Design and conduct CSR training;• Establish mechanisms for addressing problematic behaviour;• Create internal and external communications plans; and• Make commitments public. |
| Check | 5. Assure and report on progress | <ul style="list-style-type: none">• Measure and assure performance;• Engage stakeholders; and• Report on performance, internally and externally. |
| Improve | 6. Evaluate and improve | <ul style="list-style-type: none">• Evaluate performance;• Identify opportunities for improvement; and• Engage stakeholders. |
| Cross-check: One cycle completed | | Return to plan and start the next cycle. |

Ramy te mają pomóc zarządom, dyrektorom generalnym, menedżerom, pracownikom i innym osobom w ocenie wpływu firmy na społeczeństwo oraz wyzwań i możliwości związanych z uwzględnieniem tego wpływu w procesie podejmowania decyzji i działalności biznesowej. W tym rozumieniu podejście firmy do CSR powinno stanowić integralną część jej podstawowych celów biznesowych i strategii. Co również ważne, jest to również część szerszego trendu w kierunku poszukiwania sposobów na zapewnienie, że indywidualne i zbiorowe działania sektora biznesowego przyczyniają się do postępu w kierunku wyzwań uzgodnionych na szczeblu międzynarodowym i tworzą środowisko, w którym biznes sam w sobie jest zrównoważony.





Zadanie 1

Przeprowadzenie oceny CSR

Czym jest ocena CSR?

Żadna firma - duża czy mała - nie podejmie żadnych działań w zakresie CSR, chyba że zarząd, dyrektor generalny, kierownictwo wyższego szczebla lub właściciele uznają, że istnieje jakiś problem, szansa lub wyzwanie związane z CSR. Z kolei takie rozpoznanie stanowi bodziec do przeprowadzenia oceny CSR, której celem jest lepsze zrozumienie natury problemu, szansy lub wyzwania oraz jego znaczenia dla firmy.

Logicznym pierwszym krokiem jest zebranie i zbadanie odpowiednich informacji o produktach, usługach, procesach decyzyjnych i działaniach firmy, aby określić, gdzie firma znajduje się obecnie w odniesieniu do działalności CSR, i zlokalizować jej "punkty nacisku" na działania CSR. Właściwa ocena CSR powinna zapewnić zrozumienie następujących kwestii:

wartości i etyka firmy; wewnętrzne i zewnętrzne czynniki motywujące firmę do przyjęcia bardziej systematycznego podejścia do CSR; kluczowe kwestie CSR, które mają lub mogą mieć wpływ na firmę; kluczowi interesariusze, których należy zaangażować, oraz ich obawy; obecna korporacyjna struktura decyzyjna oraz jej mocne i nieodpowiednie strony pod względem wdrażania bardziej zintegrowanego podejścia do CSR; konsekwencje takiego podejścia dla zasobów ludzkich i budżetu; oraz istniejące inicjatywy związane z CSR.

Ocena powinna identyfikować główne zagrożenia i szanse, a jej zwieńczeniem powinna być dokładna analiza luk: gdzie organizacja jest silna, a gdzie słaba w stosunku do wewnętrznych celów, innych firm i najlepszych praktyk? Jak dobrze strategia firmy reaguje na pojawiające się kwestie i możliwości? Są to niezbędne informacje do określenia priorytetów i sprzedaży podejścia w firmie i poza nią

Po co przeprowadzać ocenę?

Jeśli zarząd, dyrektor generalny i najwyższe kierownictwo lub właściciele nie mają dokładnego obrazu tego, jak daleko firma znajduje się na drodze CSR, jest mało prawdopodobne, że będą w stanie podejmować świadome decyzje dotyczące dalszych działań. Zbieranie informacji z wyprzedzeniem w formie oceny CSR może uchronić firmę przed wprowadzeniem nieefektywnego podejścia do CSR lub podążaniem w kierunku, który nie jest zrównoważony pod względem biznesowym. Ocena może również pomóc zidentyfikować luki i możliwości w zakresie CSR, a tym samym usprawnić proces podejmowania decyzji biznesowych. Co ważne, może ona również działać jako przypomnienie o istniejących wymogach prawnych.

Wiele firm już angażuje się w działania CSR, niekoniecznie identyfikując je jako takie! Często firma może wprowadzić podejście CSR w celu wsparcia lub uzupełnienia tych działań bez konieczności dokonywania dodatkowych inwestycji. Przykładowo, firma może mieć wdrożone systemy zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz inne systemy zarządzania, programy edukacyjne dla pracowników lub inicjatywy społeczne. Mogą one stać się ważnymi elementami składowymi systematycznego podejścia do CSR. Ocena CSR powinna między innymi zidentyfikować wszystkie te istniejące inicjatywy, aby można je było odpowiednio uwzględnić jako część szerszego podejścia do CSR.



Jak przeprowadzić ocenę

Poniżej przedstawiono pięcioetapowy proces oceny CSR:

1. Zebranie zespołu kierowniczego CSR;
2. Opracowanie roboczej definicji CSR;
3. Określenie wymogów prawnych;
4. Przegląd dokumentów korporacyjnych, procesów i działań; oraz
5. Identyfikacja i zaangażowanie kluczowych interesariuszy.

Nie jest to jedyny sposób przeprowadzenia oceny; jest to raczej jeden ze sposobów, w jaki firma może dokonać przeglądu pełnego zakresu swoich działań pod kątem CSR.

1. Zebranie zespołu kierowniczego CSR

Jak każda skuteczna strategia zarządzania, proces CSR wymaga zarówno wizji kierownictwa wysokiego szczebla, jak i wsparcia oraz akceptacji na wszystkich poziomach firmy. Z tego powodu zespół kierowniczy ds. CSR składałby się z przedstawicieli zarządu i kierownictwa najwyższego szczebla lub właścicieli, a także wolontariuszy z różnych jednostek w firmie, których dotyczą kwestie CSR lub którzy są w nie zaangażowani. Innymi przedstawicielami mogą być pracownicy wyższego szczebla z działu zasobów ludzkich, usług środowiskowych, zdrowia i bezpieczeństwa, relacji ze społecznością, spraw prawnych, finansów, marketingu i komunikacji. Pracownicy pierwszej linii w tych obszarach i inni pracownicy, którzy mogą stać się kluczowymi graczami zaangażowanymi we wdrażanie podejścia CSR, które firma ostatecznie opracuje, również powinni znaleźć się w zespole.

Pracownicy wszystkich szczebli powinni być zachęceni do poświęcania swojego czasu, energii i pomysłów. W miarę postępu prac zespołu i lepszego zrozumienia implikacji CSR dla firmy, jest całkiem możliwe, że skład zespołu ulegnie zmianie.

2. Opracowanie roboczej definicji CSR

Pierwszym zadaniem zespołu kierowniczego jest opracowanie roboczej definicji CSR dla firmy. Stanie się ona podstawą pozostałej części oceny.

Definicja CSR powinna być dość ogólna. Oto kilka przykładów:

- CSR to praktyki i polityki firmy, które przyczyniają się do dobrobytu środowiska, gospodarki i społeczeństwa. Odpowiadają one na potrzeby klientów, dostawców, akcjonariuszy i pracowników, a także rządu, ogółu społeczeństwa i społeczności, w których firma prowadzi działalność, bez narażania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich własnych potrzeb.
- CSR to sposób, w jaki firma integruje cele ekonomiczne, środowiskowe i społeczne, jednocześnie spełniając oczekiwania interesariuszy i utrzymując lub zwiększając wartość dla akcjonariuszy.
- CSR to ogólna relacja pomiędzy korporacją a jej interesariuszami, do których należą klienci, pracownicy, społeczności, właściciele/inwestorzy, rząd, dostawcy i konkurencja. Elementy CSR obejmują inwestycje w działania na rzecz społeczności, relacje z pracownikami, tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, zarządzanie środowiskiem i wyniki finansowe.
- CSR to odpowiedzialność, jaką firma ponosi wobec swoich interesariuszy. Oznacza to, że produkty i usługi firmy tworzą wartość dla klientów i przyczyniają się do dobrobytu społeczeństwa. Oznacza to, że firma działa zgodnie z etycznymi praktykami biznesowymi i oczekuje tego samego od swoich dostawców i partnerów. Oznacza to minimalizowanie wpływu swoich obiektów i produktów na środowisko. Oznacza to zapewnianie miejsc pracy, płacenie podatków i osiąganie zysków, a także wspieranie filantropii i zaangażowania społecznego.



Oznacza to traktowanie pracowników z szacunkiem i bycie dobrym sąsiadem zarówno dla ludzi mieszkających obok, jak i tych oddalonych o pół świata.

3. Określenie wymogów prawnych

Jak wspomniano powyżej, podejście CSR nie jest działaniem opartym na zgodności. To przede wszystkim dobrowolne decyzje podejmowane przez firmę w celu poprawy jej wyników i sposobu, w jaki odnosi się ona do społeczeństwa. W tym kontekście kluczowym krokiem jest upewnienie się, że firma już przestrzega istniejących przepisów, czy to w odniesieniu do takich kwestii, jak zarządzanie, podatki, łapówkarstwo, praca czy środowisko. Dobra strategia CSR - i reputacja firmy - może zostać szybko zniszczona, jeśli okaże się, że narusza ona podstawowe przepisy.

4. Przegląd dokumentów, procedur i działań firmy

Mając roboczą definicję CSR i wstępne zrozumienie motywacji stojących za zainteresowaniem firmy CSR, zespół powinien następnie dokonać przeglądu kluczowych dokumentów korporacyjnych, procesów i działań pod kątem rzeczywistych i potencjalnych wpływów CSR.

Dokumenty: Istniejące deklaracje misji, polityki, kodeksy postępowania, zasady i inne dokumenty operacyjne są oczywistymi do weryfikacji.

- Dokumenty zewnętrzne związane z programami lub inicjatywami, które firma wspiera, również mogą wymagać przeglądu. Obejmują one standardy, zasady lub wytyczne obowiązujące w całym sektorze. Może się zdarzyć, że istniejąca misja, polityka lub kodeks odnoszą się do relacji z pracownikami, satysfakcji klienta lub ochrony środowiska w pewnym zakresie. Przydatne jest, aby zespół kierowniczy zbadał, dlaczego te elementy zostały opracowane i wyciągnął z nich wnioski (lub przynajmniej potwierdził, że są one związane z CSR).

Procedury: Jedną z zalet podejścia CSR może być promowanie "połączonego" myślenia i bardziej zintegrowanego strategicznego podejścia do istotnych kwestii społecznych i środowiskowych.

Z tego powodu istniejące procesy decyzyjne:

wymagają przeglądu. Zazwyczaj firmy dysponują określonymi procesami decyzyjnymi i powiązаныmi organami decyzyjnymi w celu uwzględnienia aspektów działalności, które mogą mieć wpływ na podejście CSR. Na przykład komitet ds. zdrowia i bezpieczeństwa może odgrywać wiodącą rolę w określaniu zasobów, szkoleń i wdrażania programów zdrowia i bezpieczeństwa pracowników.

Działania: Działania firmy, które odnoszą się bezpośrednio do dostarczania jej produktów lub usług użytkownikom, mogą być ściśle związane z CSR.

5. Identyfikacja i zaangażowanie kluczowych interesariuszy

Chociaż praca zespołu kierowniczego powinna ujawnić ważne trendy w zakresie odpowiedzialności społecznej, problemy i możliwości działania, zespół może jednak przeoczyć ważne kwestie, które są bardziej widoczne dla osób spoza firmy. W rezultacie zespół może chcieć przeprowadzić dyskusje z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi na temat CSR. Zestawienie interesów i obaw interesariuszy z interesami i obawami firmy może ujawnić zarówno możliwości, jak i potencjalne obszary problematyczne. Rzeczywiście, wiele wiodących firm postrzega obecnie zaangażowanie interesariuszy jako kluczowy element identyfikacji kwestii, które są dla nich najbardziej istotne. Ważne jest, aby jasno





określić cel tych dyskusji, ponieważ interesariusze mogą postrzegać je jako okazję do wyrażenia swoich poglądów na temat zachowania spółki w stosunku do nich.

Kluczem do skutecznej współpracy z interesariuszami jest określenie ich definicji "sukcesu" we współpracy z firmą. Określenie wyników tego zadania (np. podsumowanie oceny CSR, które jest publicznie dostępne) byłoby pomocne. Większe firmy mogą zdecydować się na zaangażowanie jednego z wielu niezależnych konsultantów specjalizujących się w mapowaniu interesariuszy, aby pomóc im w tym lub innych procesach CSR. Jak wspomniano poniżej, kolejną kwestią, którą należy wziąć pod uwagę, jest zdolność grup interesariuszy do pozostania zaangażowanymi w trwające konsultacje.

CSR i małe przedsiębiorstwa

Niewielki rozmiar działalności może ułatwić znalezienie informacji na temat rzeczywistych i potencjalnych działań i skutków CSR. Ponadto wiele małych firm ściśle współpracuje z lokalnymi społecznościami i rozumie te kwestie. Wyznacz jedną osobę do stworzenia listy kontrolnej (patrz poniżej), z wkładem innych pracowników, wszystkich działań i inicjatyw CSR, które firma może wdrożyć, i sprawdź, co już robi, zwracając uwagę na wszelkie luki.

Warto rozważyć skorzystanie z jednego z wielu istniejących narzędzi samooceny i list kontrolnych. Innym dobrym źródłem informacji są stowarzyszenia branżowe, które często odgrywają wiodącą rolę w kwestiach takich jak CSR i mogą zaoferować pomoc w przeprowadzeniu samooceny. Warto rozważyć współpracę z organizacją non-profit w celu przeprowadzenia ekoaudytu lub zatrudnienie studenta lub konsultanta.

Głównym celem jest przegląd obecnych praktyk biznesowych w celu zidentyfikowania działań, które wchodzą w zakres CSR (np. recykling), a także potencjalnych działań (np. zakup produktów z krajów rozwijających się, w których pracownicy otrzymują wynagrodzenie zapewniające utrzymanie lub które chronią podstawowe prawa pracownicze).

Kluczowym zasobem w tym zakresie jest personel, jako w pierwszej linii realizujący funkcje przedsiębiorstwa. Pracownicy są często najbardziej świadomi sposobów, jakie działania firmy wpływają na interesariuszy, co pozwala im najszybciej przekazywać sugestie dotyczące ulepszeń.

Przykładowa lista kontrolna CSR dla małych firm:

Czy możemy:

- **Zapewnić bezpieczniejsze środowisko pracy i pomoc edukacyjną dla pracowników?**
- **Poprawić zapisy umów z pracownikami?**
- **Poprawić równość płci w miejscu pracy?**
- **Korzystać z bardziej energooszczędnych urządzeń (np. żarówek) lub pojazdów?**
- **Kupować więcej od lokalnych dostawców?**
- **Poprawić standardy obsługi klienta?**
- **Wspierać więcej projektów społeczności lokalnych?**
- **Kupować produkty sprawiedliwego handlu, które wspierają pracowników w krajach rozwijających się?**
- **Poddawać recyklingowi więcej odpadów, niż dotychczas?**





-
- Zapewnić pracownikom lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym? oraz
 - Być bardziej dostępnym dla klientów o mniejszym stopniu sprawności?



Praktyczne inicjatywy CSR dla małych firm

Opierając się na działaniach małych firm wdrażających CSR, poniżej znajduje się lista praktycznych działań CSR, które może podjąć mała firma. Inicjatywy te mogą być również interesujące dla pracowników większych firm.

Poprawa stanu środowiska:

- Zmniejszenie zużycia energii, wody i innych zasobów naturalnych oraz emisji substancji niebezpiecznych;
- Używaj lub produkuj materiały pochodzące z recyklingu i nadające się do ponownego przetworzenia, zwiększaj trwałość produktów i minimalizuj ilość opakowań poprzez efektywne projektowanie ("redukuj, używaj ponownie i poddawaj recyklingowi");
- szkolenie i zachęcanie pracowników do szukania dodatkowych sposobów na zmniejszenie śladu środowiskowego firmy;
- Korzystanie z "zielonych" (tj. odnawialnych źródeł energii) dostawców energii elektrycznej i energooszczędnego oświetlenia;
- Dołącz lub załóż lokalny klub "zielonego biznesu", który może pomóc lokalnym firmom uzyskać dostęp do dotacji na ochronę środowiska i wiedzy specjalistycznej w zakresie ograniczania ilości odpadów, zużycia wody i energii;
- Rozważ skorzystanie z wideokonferencji, aby spotkać się z potencjalnym dostawcą lub klientem, zamiast zawsze fizycznie podróżować na spotkania;
- Ustanowienie systemu zarządzania środowiskowego z celami i procedurami oceny postępów, minimalizowania negatywnego wpływu i przekazywania dobrych praktyk.

Poprawa praktyk zarządzania zasobami ludzkimi

- Ustanowienie zasad zapewniających zdrowie i bezpieczeństwo wszystkich pracowników oraz poinformowanie pracowników o tych zasadach.
- Zaangażowanie pracowników w decyzje biznesowe, które mają na nich wpływ i poprawę środowiska pracy;
- Konsultowanie z pracownikami sposobów radzenia sobie ze spadkiem koniunktury (np. oferowanie wszystkim pracownikom możliwości obniżenia wynagrodzenia lub zmniejszenia liczby godzin pracy zamiast zwolnień);
- Gdy zwolnienia lub zamknięcia są nieuniknione, oferowanie usług outplacementu, przekwalifikowania i odpraw;
- Zapewnienie możliwości szkoleniowych i mentoringu w celu maksymalizacji awansów wewnątrz organizacji;
- Rozszerzenie szkolenia na zarządzanie życiem, planowanie emerytury i opiekę nad osobami niesamodzielnymi;
- Bycie otwartym na podział pracy, elastyczny czas pracy i inne zasady równowagi między życiem zawodowym a prywatnym;





-
- Dzielenie się szkoleniami i programami kadrowymi z innymi lokalnymi małymi firmami;
 - Rozważenie wsparcia opieki dziennej dla dzieci lub osób starszych;
 - Zachęcanie do zdrowego miejsca pracy (np. wdrożenie zakazu palenia lub programu wsparcia dla osób nadużywających narkotyków i alkoholu);
 - Zapewnienie obiektów do ćwiczeń lub oferowanie dotowanego członkostwa w lokalnej siłowni.



Propagowanie różnorodności i praw człowieka:

- Zachęcanie do zdrowego miejsca pracy (np. wdrożenie zakazu palenia lub programu wsparcia dla osób nadużywających narkotyków i alkoholu);
- Pewność, że wszyscy pracownicy mają świadomość iż istnieją wyraźne zasady zakazujące dyskryminacji przy zatrudnianiu, wynagradzaniu, awansowaniu, szkoleniu lub rozwiązywaniu stosunku pracy z pracownikami ze względu na płeć, rasę, wiek, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, orientację seksualną lub religię.
- Nie toleruj żartów ani zachowań w miejscu pracy, które obrażają pracowników ze względu na płeć, rasę, wiek, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, orientację seksualną lub religię.
- Zatrudniając, kreatywnie zastanów się, gdzie zamieścić ogłoszenie o pracę i czy istnieją lokalne programy zwiększające szanse na zatrudnienie (np. prowadzone przez lokalną radę lub pracodawcę), które pomagają znaleźć pracę osobom bezdomnym lub niepełnosprawnym.
- Płać porównywalne wynagrodzenie za porównywalną pracę.

Pomaganie społeczności:

- Zachęcanie pracowników do wolontariatu na rzecz społeczności oraz do przekazywania datków finansowych i pomocy rzeczowej;
- Udostępnianie niektórych produktów lub usług firmy bezpłatnie lub po kosztach organizacjom charytatywnym i grupom społecznym;
- Poszukiwanie możliwości udostępnienia nadwyżek produktów i zbędnego sprzętu lokalnym szkołom, organizacjom charytatywnym i grupom społecznym;
- Zakupy od lokalnych dostawców, zatrudnianie mieszkańców okolicy;
- Oferowanie wysokiej jakości doświadczenia zawodowego dla studentów (job shadowing);
- Współpraca z lokalnymi nauczycielami, aby uczynić firmę tematem projektu szkolnego;
- Wykorzystanie doświadczenia firmy, aby pomóc lokalnej szkole, organizacji charytatywnej lub grupie społecznej stać się bardziej wydajną i przedsiębiorczą.



Zadanie 2

Opracowanie strategii CSR

Czym jest strategia CSR?

Ocena CSR generuje bazę informacji, które firma może wykorzystać do opracowania strategii CSR.

Strategia CSR jest mapą drogową dla dalszych działań w zakresie CSR. Wyznacza ona kierunek i zakres działań firmy w dłuższej perspektywie w odniesieniu do CSR, umożliwiając firmie odniesienie sukcesu poprzez wykorzystanie jej zasobów w unikalnym środowisku w celu zaspokojenia potrzeb rynku i spełnienia oczekiwań interesariuszy. Dobra strategia CSR określa następujące elementy:

- ogólny kierunek, w którym firma chce podążać w zakresie CSR;
- interesariuszy oraz ich opinie i interesy;
- podstawowe podejście do dalszych działań;
- konkretne obszary priorytetowe;
- harmonogram działań, odpowiedzialny personel i natychmiastowe kolejne kroki; oraz
- proces przeglądu i zapewnienia wyników.

Różne firmy mogą znajdować się na różnych etapach świadomości i pracy nad CSR, co będzie dyktować treść strategii.

Niektóre mogą zdecydować się na przyjęcie postawy "niezbędnego minimum". Inne mogą zdecydować się na strategiczne działania w określonych obszarach.

Dlaczego warto mieć strategię CSR?

Stare powiedzenie mówi, że "jeśli nie wiesz, dokąd zmierzasz, masz małe szanse, by tam dotrzeć". Jest to tak samo prawdziwe w przypadku CSR, jak w przypadku każdego innego podejścia biznesowego. Podążanie za strategią CSR pomaga upewnić się, że firma buduje, utrzymuje i stale wzmacnia swoją tożsamość, rynek i relacje. Co ważne, zapewnia ramy dla spójnej strategii biznesowej opartej na kwestiach, które firma i jej interesariusze uważają za istotne.

Jak opracować strategię CSR?

Poniższe sześć kroków sugeruje sposób opracowania strategii CSR:

1. Budowanie wsparcia ze strony CEO, kierownictwa wyższego szczebla i pracowników;
2. Zbadanie, co robią inni (w tym konkurenci) i ocena wartości uznanych instrumentów CSR;;
3. Przygotowanie matrycy proponowanych działań CSR;
4. Opracowanie opcji postępowania i ich uzasadnienia biznesowego;
5. Podjęcie decyzji o kierunku, podejściu, granicach i obszarach zainteresowania.



Nie ma w tym żadnej “magii”. Kroki te mogą być wykonywane w różnej kolejności lub być różnie i inaczej nazywane, ale podjęcie ich wszystkich zwiększy prawdopodobieństwo, że firma będzie miała systematyczną i możliwą do zrealizowania strategię CSR.

Oczywiste jest, że strategia CSR nie odniesie sukcesu, jeśli nie jest oparta na jasnym zrozumieniu wartości firmy, jeśli nie wykorzystuje pomysłów tych, którzy mogą pomóc, i jeśli nie podchodzi do kwestii systematycznie, opierając się na mocnych stronach i eliminując słabości.

1. Budowanie wsparcia wśród kierownictwa wyższego szczebla i pracowników:

Bez wsparcia kierownictwa firmy strategię CSR mają niewielkie szanse powodzenia. Osobiste zaangażowanie CEO jest zazwyczaj kluczowe. Pierwszym krokiem w opracowywaniu strategii CSR jest przekazanie przez zespół kierowniczy kierownictwu wyższego szczebla (i, w stosownych przypadkach, zarządowi) raportu na temat kluczowych ustaleń oceny i oceny zainteresowania dalszymi działaniami. Całkiem prawdopodobne, że ocena wykaże, że kilka aspektów bieżącej działalności jest podatnych na krytykę zewnętrzną lub że istnieją realne możliwości synergii lub nowych produktów w niektórych obszarach. Ocena mogła również wykazać, że obecny proces decyzyjny w kwestiach CSR nie jest dobrze skoordynowany lub że istnieje znaczne zainteresowanie konkretnymi kwestiami CSR lub presja ze strony niektórych kluczowych interesariuszy w tych obszarach.

2. Badanie działań innych i istniejących instrumentów CSR:

Chociaż możliwe jest, aby zespół kierowniczy ds. CSR, współpracując z innymi członkami firmy, opracował podejście do CSR całkowicie samodzielnie, istnieje znaczna wartość czerpania z doświadczenia i wiedzy innych. Trzy przydatne źródła informacji to inne firmy, stowarzyszenia branżowe i organizacje specjalizujące się w CSR.

Jeśli zespół kierowniczy stwierdzi, że firmy (w ich własnym kraju lub w innym miejscu w tym samym lub pokrewnym sektorze) kładą nacisk na różne działania CSR, może zbadać podobieństwa i różnice między firmą a tymi firmami. Zbadanie wizji, wartości i polityki wiodących konkurentów, wraz z ich kodeksami, nowymi liniami produktów lub podejściami związanymi z CSR oraz wszelkimi inicjatywami lub programami, w których uczestniczą, może być bardzo przydatne. Ocena korzyści, kosztów, natychmiastowych wyników, wpływu na zasoby i zmian w obecnych praktykach niezbędnych do przyjęcia przez firmę podobnych podejść może również dostarczyć pomocnych informacji.



3. Przygotowanie struktury proponowanych działań CSR:

Na tej podstawie powinno być możliwe stworzenie zestawienia proponowanych działań CSR, w miarę możliwości w podziale na aspekty środowiskowe, społeczne i ekonomiczne, choć mogą się one w pewnym stopniu pokrywać. Zespół kierowniczy może nanieść obecne i możliwe działania CSR, procesy, produkty i wpływy na matrycę, porównując je z obecnymi działaniami i strukturą firmy, aby sprawdzić, jak dobrze pasują.

Example of matrix of proposed CSR actions

| | Environmental activity | | Social activity (e.g., workers, communities) | | Economic activity (e.g., quality assurance, customer satisfaction) | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|----------------------------------|
| | Current | Proposed | Current | Proposed | Current | Proposed |
| | Processes | Registered to ISO 14001* | Kyoto emission reductions? | Certified to OHSAS* | SA8000* or Fair Labor Association (FLA) | Registered to ISO 9001* |
| Products/ services | Some products use known logo (e.g., Rainforest Alliance, Organic) | Could products be certified to local energy standard? | None at present | Possible SA 8000 or FLA product certification | Use of ISO 9001 logo on company letterhead | Keep abreast of ISO work on IMS? |
| Impacts | Internal impact assessment undertaken | Supply chain/ community impacts? | Internal impact assessment undertaken | Supply chain/ community impacts? | Internal impact assessment undertaken | Supply chain/ community impacts? |
| Responsibility centre | Environmental affairs department | | Human resources department | | Manager, quality/ customer satisfaction | |

4. Opracowanie opcji postępowania i ich uzasadnienia biznesowego:

Dwie szerokie opcje postępowania na tym etapie to przyjęcie stopniowego podejścia do CSR lub podjęcie decyzji o bardziej kompleksowej zmianie kierunku. Ewolucja programu Responsible Care Kanadyjskiego Stowarzyszenia Producentów Chemikaliów jest dobrym przykładem tego pierwszego podejścia. Program ten rozpoczął się od szerokiego zestawu zasad, ale obecnie obejmuje szczegółowe kodeksy, ocenę zgodności, sprawozdawczość publiczną oraz zaangażowanie przedstawicieli społeczności i organizacji pozarządowych.





Podejście "krok po kroku"

The Natural Step to organizacja non-profit z biurami w 11 krajach, która wykorzystuje oparte na nauce ramy systemowe, aby pomóc organizacjom, osobom i społecznościom w podejmowaniu kroków w kierunku zrównoważonego rozwoju. Misją The Natural Step jest stymulowanie zmian systemowych i ułatwianie zrozumienia podstawowych zasad zrównoważonego rozwoju oraz wdrażanie znaczących inicjatyw w tym zakresie.

Ramy Natural Step zapewniają jednolity model koncepcyjny, zrozumienie i wspólny język, które ułatwiają współpracę między organizacjami, dyscyplinami i kulturami. Ramy te zachęcają do dialogu, budowania konsensusu i stopniowych zmian - kluczowych procesów organizacyjnego uczenia się - i stwarzają warunki do wystąpienia znaczących zmian. Więcej informacji można znaleźć na stronie <http://www.naturalstep.org>

Tworzenie pomysłów

Niezależnie od przyjętego podejścia, użytecznym pierwszym krokiem jest wymyślenie sposobów, w jakie firma może zintegrować CSR z działalnością operacyjną. Sesje burzy mózgów mogą być organizowane z udziałem kierowników wyższego szczebla, pracowników, kluczowych partnerów biznesowych i innych osób. Uczestnicy muszą mieć jasność co do potrzeby dostosowania każdego podejścia CSR do podstawowych celów biznesowych, metod i kluczowych kompetencji firmy. Dzięki temu zrozumieniu uczestnicy mogą odpowiedzieć na pytania takie jak poniższe, opierając się na niektórych pracach przygotowawczych w zakresie CSR opisanych wcześniej:

- Jakie działania i inicjatywy społeczne i środowiskowe podjęła już firma?
 - Jakie mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia się z nimi wiążą?
 - Czego firma nauczyła się od innych, a co mogłoby być pomocne?
 - Jakie są cele firmy w zakresie CSR?
 - Gdzie firma może być za 10 lat pod względem działań i wyników CSR?
 - Jakie są najważniejsze kwestie społeczne i jak firma może w nich pomóc
- Jeśli firma ma być liderem CSR, jakie zmiany należałoby wprowadzić w obecnych praktykach i produktach?
- Czy istnieją jakieś działania lub inicjatywy CSR, które firma mogłaby z łatwością podjąć teraz bez ponoszenia kosztów lub przy niskich kosztach (czasami określane jako "nisko wiszące owoce")?
 - Czy istnieją obszary, w których zmiany CSR miałyby szczególnie duży wpływ na firmę i inne podmioty? Jakie są to obszary i jaki jest ich prawdopodobny wpływ?
 - Czy proponowane zmiany CSR można podzielić na krótko-, średnio- i długoterminowe cele?
 - Jakie są implikacje tych rezultatów dla zasobów?
 - Czy są jakieś zmiany w strukturze firmy, które musiałyby nastąpić, aby wdrożyć którykolwiek z rezultatów?
 - Czy istnieją inne przeszkody lub utrudnienia (np. nieodpowiednie Szkolenia, sprzęt lub nieodpowiednie struktury motywacyjne), które mogą stanąć na drodze do przyjęcia bardziej systematycznego podejścia do wdrażania CSR? Jeśli tak, to jakie?
 - Czy istnieją możliwości redukcji kosztów?
 - Jakie są potencjalne zagrożenia wynikające z nieuwzględnienia szerszych aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych działalności przedsiębiorstwa? oraz
 - Jakie powinny być priorytety działań, jeśli firma zdecyduje się zrobić więcej?





Konstruowanie uzasadnienia biznesowego

Zespół kierowniczy CSR może czerpać z materiałów wygenerowanych w wyniku oceny, badań nad tym, co robią inni oraz sesji burzy mózgów, aby opracować uzasadnienie biznesowe dla potencjalnych inicjatyw, które są najbardziej obiecujące. Uzasadnienie biznesowe powinno koncentrować się na kilku elementach, w świetle celów biznesowych firmy, metod i podstawowych kompetencji:

- możliwe punkty dźwigni (na których można osiągnąć szczególnie duże korzyści w zakresie CSR);
- obszary, w których firma może potencjalnie uzyskać przewagę konkurencyjną;
- obszary, na które interesariusze mogą mieć szczególny wpływ;
- krótko- i długoterminowe cele;
- szacunkowe koszty wdrożenia każdej opcji (w tym koszty zaniechania działań w zakresie CSR);
- przewidywane korzyści;
- możliwości redukcji kosztów;
- szersze zmiany, które firma musiałaby wprowadzić;
- wszelkie ryzyka lub zagrożenia związane z każdą opcją; oraz
- implikacje każdej opcji dla nowych rozwiązań.

5. Decyzja o kierunku, podejściu i obszarach zainteresowania

Zespół kierowniczy ds. CSR powinien teraz dysponować informacjami potrzebnymi do zwrócenia się do kierownictwa wyższego szczebla o podjęcie świadomej decyzji w sprawie dalszego postępowania firmy. Bezpośrednie znaczenie ma określenie ogólnego kierunku, podejścia i obszarów zainteresowania firmy w zakresie CSR, jak opisano poniżej.

- **Kierunek.** Jest to ogólny kierunek, w którym firma może podążać lub główny obszar, którym chce się zająć. Na przykład firma odzieżowa może zdecydować się na położenie nacisku na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników. Firma farmaceutyczno-lecznicza może zdecydować się na zajęcie się kwestiami zdrowotnymi w krajach rozwijających się. Firma z branży leśnej może zdecydować, że w centrum jej działań znajdą się kwestie środowiskowe związane z pozyskiwaniem drewna. Firma wydobywcza może zdecydować, że jej głównym zmartwieniem będzie poprawa relacji z okolicznymi społecznościami. Spółka wkraczająca na nowe rynki może zdecydować, że jej celem będą działania antykorupcyjne itd.
- **Podejście.** Odnosi się to do sposobu, w jaki firma planuje podążać w określonym kierunku. Przykładowo, firma może zdecydować się najpierw zrewidować swoją misję, wizję, wartości i deklaracje etyczne, a następnie wprowadzić nowy kodeks postępowania, następnie komunikować się z pracownikami i ich szkolić, a na koniec zająć się kwestiami z kontrahentami w łańcuchu dostaw.
- **Obszary priorytetowe.** Powinny one być najbardziej zgodne z celami biznesowymi firmy, a tym samym stanowić bezpośrednie priorytety. Obszary te mogą identyfikować luki w procesach firmy, próbować wykorzystać nowe możliwości lub zaspokajać potrzeby niektórych kluczowych interesariuszy. Na przykład instytucja finansowa może zidentyfikować nowe zabezpieczenia danych osobowych klientów lub możliwości udzielania mikrokredytów, podczas gdy sprzedawca detaliczny żywności może zdecydować się skupić na zwalczaniu otyłości jako celu natychmiastowym.

Decyzje te zazwyczaj wiążą się z ustaleniem priorytetów. Rozmiar problemu i jego powaga, szacowana skuteczność możliwych rozwiązań i łatwość wdrożenia są kluczowymi czynnikami, które należy wziąć pod uwagę przy ustalaniu priorytetów. Ważne są również zasoby finansowe i ludzkie potrzebne do





wdrożenia zmian, wymagania prawne i wymagania klientów oraz szybkość, z jaką decyzje mogą zostać wdrożone.

Ponieważ wiele inicjatyw CSR ma wpływ na zasoby, powinny one być oceniane w sposób rygorystyczny i z należytą starannością, podobnie jak zwykłe decyzje finansowe i inwestycyjne. Niefrasobliwe lub połowiczne podejście może zagrozić wiarygodności inicjatyw CSR, a także związanym z nimi perspektywom biznesowym firmy.





Zadanie 3

Stwórz zobowiązania CSR!

Czym są zobowiązania CSR ?

Zobowiązania CSR to polityki lub instrumenty, które firma opracowuje lub podpisuje, które wskazują, co firma zamierza zrobić, aby zaradzić swojemu wpływowi społecznemu i środowiskowemu. Zobowiązania CSR wynikają z oceny i strategii CSR i są opracowywane w momencie, gdy firma przechodzi od planowania do działania:

- Zapewniają, że kultura korporacyjna firmy jest zgodna z wartościami CSR;
- Pomagają dostosować i zintegrować strategię biznesową, cele i zadania firmy;
- Dostarczają pracownikom wskazówek na temat tego, jak powinni postępować; oraz
- Komunikują podejście firmy do CSR partnerom biznesowym, dostawcom, społecznościom, rządowi, opinii publicznej i innym.

Przed opracowaniem zobowiązań CSR firmy muszą zrozumieć zakres dostępnych zobowiązań i różnice między nimi. Kluczowe rozróżnienie dotyczy zobowiązań aspiracyjnych i normatywnych. Zobowiązania aspiracyjne mają tendencję do wyrażania długoterminowych celów firmy i są zwykle napisane w języku ogólnym, podczas gdy zobowiązania nakazowe, takie jak kodeksy postępowania, określają bardziej konkretne zachowania, do których firma wyraźnie zgadza się przestrzegać.

Aspiracyjne zobowiązania często przyjmują formę wizji, misji, wartości i deklaracji etycznych lub znaków. W wielu okolicznościach firmy mogą już posiadać zobowiązania aspiracyjne i normatywne, które można dostosować w celu pełnej integracji CSR. Zobowiązania aspiracyjne stanowią tło dla konkretnych i normatywnych kodeksów postępowania i standardów, które zazwyczaj mają na celu benchmarking lub bezpośrednią kontrolę zachowania.

Zobowiązania aspiracyjne::

Głównym celem zobowiązań aspiracyjnych jest wyrażenie wysokiego poziomu i wspólnego zrozumienia tego, co firma reprezentuje i jak chciałaby być postrzegana. Aby CSR była rzeczywiście zintegrowana z wartościami, procesami decyzyjnymi i działaniami, aspiracyjne zobowiązania firmy muszą w pełni odzwierciedlać jej stanowisko w kwestiach społecznych i środowiskowych.

W przypadku braku aspiracyjnych zobowiązań w zakresie CSR istnieje ryzyko, że różne części organizacji będą podejmować działania związane z wdrażaniem CSR w sposób sprzeczny ze sobą. Prawdopodobieństwo to zmniejsza się, gdy praca rozpoczyna się od wspólnego spojrzenia na to, co firma reprezentuje i dokąd zmierza.

Wiele firm na całym świecie opracowało aspiracyjne zobowiązania, które stanowią część ich strategii biznesowej i komunikacyjnej.

Uznając, że samochody są głównymi producentami gazów cieplarnianych, firma Toyota zobowiązała się do przejścia do świata "zerowej emisji". Gwałtowna redukcja ilości odpadów trafiających na wysypiska oraz produkty takie jak odnoszący sukcesy hybrydowy model benzynowo-elektryczny Prius





stanowią część tej strategii. Głośne reklamy "zerowej emisji" podkreślają zintegrowany charakter tego zobowiązania.





Zobowiązania nakazowe

Zobowiązania normatywne - zazwyczaj przyjmujące formę kodeksów postępowania i standardów - określają konkretne zmiany w zachowaniu, do których firma zgadza się dążyć. Firma może zdecydować się na: opracowanie własnego kodeksu postępowania (zob. na przykład kodeks postępowania firmy Alcan)⁴⁵ lub podpisanie się pod istniejącym kodeksem lub standardem sektorowym (np. inicjatywa Responsible Care)⁴⁶ lub innym istniejącym instrumentem.

Główną zaletą dla firmy opracowującej własny kodeks postępowania jest to, że kodeks ten może być dostosowany do okoliczności panujących w firmie. Z drugiej strony, opracowanie kodeksu postępowania może być długotrwałym i kosztownym procesem, a produkt końcowy może nie być tak wiarygodny, jak kodeks opracowany przez stronę trzecią, zwłaszcza w oparciu o istniejące normy międzynarodowe. W pewnym sensie firmy, które zgadzają się na przestrzeganie kodeksów i standardów stron trzecich, mogą "skorzystać" z rozległego procesu konsultacji i rozwoju, którego wymagają takie inicjatywy, a także z ich wyższego profilu.

Dlaczego warto podejmować zobowiązania w zakresie CSR?

Ponieważ CSR obejmuje dobrowolne zaangażowanie, może być postrzegany zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz jako "bardziej PR niż obietnica". Jak każda dobra polityka, jasne zobowiązania są istotnym elementem wysiłków każdej firmy na rzecz przejrzystości, odpowiedzialności i wiarygodności. Zobowiązania CSR tworzą punkty odniesienia, względem których można następnie mierzyć zachowanie. Prawidłowo wdrożone zobowiązania CSR mogą zwiększyć prawdopodobieństwo, że firma odpowiednio zareaguje na nadarzącą się okazję i zmniejszy prawdopodobieństwo, że zaangażuje się w problematyczne zachowanie. Zobowiązania CSR jasno określają wszystkim zainteresowanym stronom, czego mogą oczekiwać od firmy.

Wyrażając te oczekiwania z wyprzedzeniem, firma zmniejsza ryzyko nieporozumień w późniejszym terminie. W tym sensie zobowiązania CSR mogą poprawić jakość zaangażowania firmy w relacje z interesariuszami. W niektórych przypadkach interesariusze zgodzą się współpracować tylko z firmami, które jasno określiły swoje zobowiązania w zakresie CSR.

Prawidłowo wdrożone zobowiązania w zakresie CSR mogą zwiększyć prawdopodobieństwo, że firma zostanie uznana za należycie staranną i zmniejszy szanse na to, że będzie postrzegana jako wykonująca CSR poniżej standardów. Są one również narzędziem do porównywania postępów w kierunku poprawy odpowiedzialności społecznej i środowiskowej.

Jak opracować zobowiązania CSR

Oto jeden ze sposobów opracowywania zobowiązań CSR, ale istnieje oczywiście wiele innych, gdyż zobowiązania dotyczą wielu tematów i przybierają wiele form:

1. Przeprowadzenie analizy podjętych zobowiązań w zakresie CSR.
2. Przeprowadzenie dyskusji z głównymi interesariuszami.
3. Utworzenie grupy roboczej w celu opracowania zobowiązań.
4. Przygotowanie wstępnego projektu.
5. Konsultacje z zainteresowanymi stronami.
6. Przegląd i publikacja zobowiązań.





Proces opracowywania zobowiązań CSR powinien uwzględniać fakt, że istnieje wiele nieporozumień i błędnej komunikacji w zakresie oczekiwań. Może to stanowić wyzwanie dla pomyślnego wyniku. W związku z tym proces ten musi być praktyczny i skoncentrowany.





1. Sprawdź zobowiązania CSR

Przed opracowaniem zobowiązań w zakresie CSR lub wyrażeniem zgody na przestrzeganie kodeksów lub standardów CSR stron trzecich, warto przeanalizować instrumenty zobowiązań w zakresie CSR stosowane przez innych, w szczególności przez wiodące firmy. Co ważne, firmy powinny również zbadać instrumenty CSR opracowane przez rządy i organy międzyrządowe, takie jak ONZ, MOP i OECD. Ponieważ instytucje te opracowały instrukcje we współpracy z innymi stronami, mają one wysoki poziom wiarygodności i są dobrymi wytycznymi w zakresie tego, co rządy uważają za dopuszczalne i niedopuszczalne zachowania (więcej informacji można znaleźć w sekcji "Kluczowe międzynarodowe instrumenty CSR"). Na koniec należy dokonać przeglądu dostępnych kodeksów i standardów stron trzecich. W tym przypadku przydatne może być rozróżnienie między tymi opracowanymi w ramach procesów z udziałem wielu interesariuszy, a tymi, które zostały opracowane w inny sposób.

Rozważając instrumenty zaangażowania CSR innych osób, warto zadawać pytania, takie jak poniższe:

- Jakie osoby i organizacje były zaangażowane w opracowanie tych zobowiązań? Czy byliby to ci sami interesariusze, którzy musieliby być zaangażowani w zobowiązania CSR firmy?
- Jakie są cele leżące u podstaw opracowania tych zobowiązań CSR? Czy cele te są takie same czy różne od tych, które leżą u podstaw celów CSR firmy?
- Czy konkretna kwestia CSR zidentyfikowana przez firmę może zostać rozwiązana lub podjęta poprzez wykorzystanie tych lub podobnych zobowiązań CSR? Jakie są potencjalne koszty, wady i korzyści różnych rodzajów zobowiązań? oraz
- Jak jest zastosowanie lub przydatność tych zobowiązań dla organizacji w świetle jej zakresu działalności i zasięgu geograficznego? Czy i w jaki sposób spółka skorzysta na tych zobowiązaniach?

2. Prowadzenie dyskusji z głównymi interesariuszami

Opracowanie zobowiązań w zakresie CSR lub wyrażenie zgody na przestrzeganie istniejących kodeksów i standardów daje firmie możliwość wygenerowania zainteresowania organizacyjnego CSR i zbudowania porozumienia co do tego, w jaki sposób kodeksy i standardy mają zastosowanie do firmy. Na podstawie tego porozumienia firma może opracować bardziej praktyczne kroki w kierunku wdrożenia. W niniejszym przewodniku podkreślono znaczenie słuchania wszystkich grup interesariuszy.

Within W firmie kluczowe znaczenie ma to, aby zarząd, dyrektor generalny i kierownictwo najwyższego szczebla zdecydowanie popierali zobowiązania firmy w zakresie CSR. Bez takiego wsparcia istnieje bardzo małe prawdopodobieństwo, że kolejne działania CSR będą skutecznie realizowane. Poświęcenie czasu na samym początku, "uzyskanie właściwych zobowiązań CSR" w oczach członków zarządu i kierownictwa najwyższego szczebla to dobrze wykorzystany czas.

Wartościowe może być również przeprowadzenie nieformalnych wstępnych rozmów z partnerami biznesowymi, członkami łańcucha dostaw i innymi wykonawcami. Celem tych rozmów byłoby ustalenie, które zobowiązania należy wybrać i zidentyfikowanie partnerów chętnych do pomocy w ich opracowaniu. Gdy zobowiązania mają zastosowanie do tych stron, ich zaangażowanie i zgoda na przestrzeganie warunków zobowiązań mają kluczowe znaczenie.



3. Utworzenie grupy roboczej w celu opracowania zobowiązań

Grupa robocza powinna stanowić przekrój organizacji, od członków zarządu po kierownictwo wyższego szczebla i pracowników pierwszej linii, i może obejmować zarówno osoby, które są bardzo entuzjastycznie nastawione do CSR, jak i te, które są sceptyczne, aby wyrazić różne opinie na temat omawianych kwestii. Kontrahenci i inne osoby, których dotyczą zobowiązania, również powinni być zaangażowani.

Posiadanie odpowiednich ludzi w grupie jest niezbędne. Muszą oni być godni zaufania, wiarygodni i posiadać odpowiednią wiedzę, a także dysponować czasem i zasobami niezbędnymi do zaangażowania się w daną pracę. Na początku powinna odbyć się szczerza dyskusja na temat: celów grupy; obowiązków członków; przewidywanego nakładu pracy i wyników; oraz podstawowych zasad działania grupy. Przydatna może być również regularna dwustronna komunikacja między grupą roboczą a firmą jako całością.

4. Przygotowanie wstępnego projektu

Zobowiązania CSR powinny być sformułowane prostym językiem i powinny zawierać jasne i zwięzłe obowiązki. Zaleca się, aby członkowie grupy roboczej określili, kto w organizacji będzie odpowiedzialny za wdrożenie zobowiązań i zaangażowali te osoby w przygotowanie projektu. Firmy powinny również wykorzystać istniejące dokumenty zobowiązań (takie jak te opisane w Kroku 1) jako dokumenty bazowe podczas przygotowywania własnych.

5. Konsultacje z zainteresowanymi stronami

Powyżej podkreślono, że dokładne konsultacje z osobami, których dotyczą działania firmy na samym początku, mogą zapobiec późniejszym problemom. Dobrym podejściem jest rozpoczęcie od osób, które najprawdopodobniej będą bezpośrednio dotknięte zobowiązaniami CSR i które są już świadome związanych z nimi kwestii. Następnie grupa robocza może przeprowadzić bardziej formalne dyskusje z grupami i osobami, które mogą nie być świadome inicjatywy CSR. Przydatny może być plan konsultacji. Powinien on obejmować role wysoko postawionych urzędników w firmie, którzy mają dobre umiejętności komunikacyjne i mogą jasno wyjaśnić zobowiązania CSR i otrzymać informacje zwrotne. Informacje zwrotne powinny trafić do grupy roboczej, która omówi, w jaki sposób i w jakim stopniu ostateczny projekt będzie odzwierciedlał komentarze.

6. Przegląd i publikacja zobowiązań

Opierając się na wynikach konsultacji, grupa robocza może ostatecznie sfinalizować zobowiązania, które zostaną opublikowane i udostępnione wszystkim pracownikom w ramach wdrożenia. Często odbywa się to na stronie internetowej firmy lub w raporcie CSR lub zrównoważonego rozwoju, ale istnieje wiele opcji.





Zadanie 4

Wdrażanie zobowiązań CSR!

Czym jest wdrażanie zobowiązań CSR?

Wdrażanie odnosi się do codziennych decyzji, procesów, praktyk i działań, które zapewniają, że firma spełnia ducha i literę swoich zobowiązań w zakresie CSR, a tym samym realizuje swoją strategię CSR. Jeśli zobowiązania CSR można nazwać "mówieniem", to wdrażanie jest "chodzeniem".

Dlaczego realizacja zobowiązań CSR ma znaczenie?

Wszystkie firmy wiedzą: dotrzymanie obietnic - czy to biznesowych, czy dotyczących wyników - ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia sukcesu. Niewywiązanie się ze zobowiązań CSR, przy braku zadowalających wyjaśnień, może również prowadzić do problemów, w tym niezadowolonych pracowników, akcjonariuszy, partnerów biznesowych, klientów, społeczności i innych. Firma, która skutecznie realizuje swoje zobowiązania, jest nie tylko mniej narażona na problemy, ale może być również bardziej przychylnie postrzegana, gdy problemy się pojawią, w przeciwieństwie do firmy, która stale nie wywiązuje się z tego, co interesariusze postrzegają jako jej zobowiązania.

Jak wdrażać zobowiązania CSR

Każda firma jest inna i będzie podchodzić do wdrażania CSR na różne sposoby. Zaproponowane poniżej kroki pokazują jeden ze sposobów wdrażania zobowiązań CSR:

1. Opracowanie zintegrowanej struktury decyzyjnej CSR;
2. Przygotowanie i wdrożenie planu biznesowego CSR;
3. Ustalenie wymiernych celów i określenie mierników wydajności;
4. Zaangażowanie pracowników i innych osób, których dotyczą zobowiązania CSR;
5. Projektowanie i przeprowadzanie szkoleń z zakresu CSR;
6. Ustanowienie mechanizmów reagowania na problematyczne zachowania;;
7. Tworzenie planów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;
8. Podanie zobowiązań do wiadomości publicznej.

1. Opracowanie zintegrowanej struktury decyzyjnej CSR:

Chociaż każda firma jest inna, to każda z nich posiada strukturę decyzyjną, która zapewnia, że jest w stanie sprostać swoim zobowiązaniom i potrzebom klientów. Kluczowe pytanie, jakie należy tu zadać, brzmi: "biorąc pod uwagę istniejącą misję firmy, jej wielkość, sektor, kulturę, sposób organizacji jej spraw, operacje i obszary ryzyka - oraz biorąc pod uwagę jej strategię CSR i zobowiązania - jaka jest najbardziej skuteczna i wydajna struktura decyzyjna CSR, którą należy wdrożyć?".

It istotne jest, aby firma dostosowała i zintegrowała swoje cele CSR i podejmowanie decyzji z ogólnymi celami i strategiami, tak aby uwzględnienie kwestii CSR w podejmowaniu decyzji korporacyjnych stało się tak naturalne, jak uwzględnienie perspektywy klienta.





Niektóre firmy będą preferować scentralizowaną strukturę decyzyjną CSR, inne zdecentralizowaną, a jeszcze inne będą chciały hybrydy, w zależności od ich cech operacyjnych i stylu zarządzania. Nie ma jednego sposobu na zorganizowanie procesu decyzyjnego firmy w zakresie CSR.

Biorąc pod uwagę, że CSR zasadniczo dotyczy przejrzystości, odpowiedzialności i wyników, ważne jest, aby struktura decyzyjna CSR była integralnym elementem działań zarządczych firmy i była widoczna. Powinna ona być również odpowiedzialna w całej organizacji, począwszy od zarządu, dyrektora generalnego i kierownictwa wyższego szczebla, przy wsparciu skoordynowanego, wielofunkcyjnego procesu decyzyjnego i specjalistycznej wiedzy pracowników. Ważne jest, aby opracować strukturę decyzyjną CSR z myślą o odpowiednim poziomie weryfikacji wewnętrznej i zewnętrznej, która będzie potrzebna. Przypisanie odpowiedzialności za CSR członkom zarządu gwarantuje, że kwestie CSR otrzymają uwagę, na jaką zasługują, a w rezultacie stworzą silną podstawę dla skutecznego łańcucha odpowiedzialności CSR w organizacji - co wspiera funkcję ładu korporacyjnego zarządu. Istnieje kilka opcji uczestnictwa w radzie nadzorczej: zasiadający członek rady nadzorczej może zostać obciążony szeroką odpowiedzialnością za nadzorowanie działań z zakresu CSR; można powołać nowego członka rady nadzorczej, który posiada specjalistyczną wiedzę z zakresu CSR; obowiązki z zakresu CSR można dodać do prac istniejących komitetów rady nadzorczej; można utworzyć nowy komitet rady nadzorczej ds.

2. Przygotowywanie i wdrażanie biznesplanu CSR:

Struktura decyzyjna określa, kto jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji i działań w zakresie CSR w firmie. Osoby te odgrywają kluczowe role w opracowywaniu i wdrażaniu planu biznesowego CSR, który powinien wynikać ze strategii i zobowiązań CSR. Plan biznesowy CSR może zostać oddzielnie wyodrębniony lub włączony jako część istniejącego ogólnego planu biznesowego firmy. Po wdrożeniu strategii, zobowiązań i struktur decyzyjnych, biznesplan CSR pomaga zapewnić, że słowa zostaną przekształcone w skuteczne działania. Doskonałym sposobem na to jest określenie, jakie zasoby ludzkie, finansowe i inne oraz działania będą wymagane do realizacji strategii i zobowiązań CSR. Na przykład, zobowiązanie CSR może polegać na tym, że firma nie będzie oferować łapówek urzędnikom. Pierwszym krokiem do realizacji tego zobowiązania może być stworzenie kursu szkoleniowego na temat rozróżnienia między właściwymi i niewłaściwymi płatnościami, z wersją online zawierającą "często zadawane pytania". Drugim krokiem może być przegląd struktury motywacyjnej i zniechęcającej organizacji (np. prowizji), aby upewnić się, że nie zachęca ona pośrednio do niewłaściwych zachowań. Trzecim krokiem może być utworzenie gorącej linii, a czwartym stworzenie środków ochrony "sygnalistów". W biznesplanie CSR każde z tych zadań może zostać podzielone na mniejsze komponenty, wraz z harmonogramem i wymaganiami dotyczącymi zasobów dla każdego z nich. Obowiązki te powinny zostać uwzględnione w opisie stanowiska pracy i celach działania każdej z głównych osób.

3. Ustalenie mierzalnych celów i określenie mierników wydajności:

Podobnie jak w przypadku każdego innego aspektu wyników biznesowych, skuteczne wdrażanie CSR wymaga ustalenia mierzalnych celów dla zobowiązań. Pod tym względem firmy nie zachowują się inaczej niż osoby fizyczne. Sportowcy mogą wyznaczać osobiste cele, takie jak "zdobycie medalu olimpijskiego", ale często wyznaczają bardziej osiągalne, pośrednie cele, takie jak "przebiegnięcie sprintu na 100 metrów w czasie krótszym niż x sekund", "zmniejszenie mojej wagi do y kilogramów" i "znalezienie się w pierwszej piątce na próbach w listopadzie przyszłego roku". Zasadniczo te pośrednie cele są drogowskazami na drodze do ostatecznego celu, zapewniając miernik postępów i możliwość



ponownej oceny, jeśli konieczne będzie dostosowanie podejścia, treningu lub zasobów. Osiągnięte cele mogą być również powodem do dumy i celebracji.

W tym sensie mogą one pomóc w budowaniu motywacji i zapału.

Podejście firmy do ustalania wymiernych celów środowiskowych, ekonomicznych i społecznych oraz śledzenia sukcesów w ich realizacji zasadniczo nie różni się od podejścia sportowca do zdobycia medalu olimpijskiego. Powszechnie stosowanym podejściem do mierzenia sukcesu jest identyfikacja celów leżących u podstaw zobowiązania CSR, opracowanie kluczowych wskaźników wydajności, opracowanie metody pomiaru, a następnie zmierzenie wyników. Niezależnie od przyjętego podejścia, powinno ono być zgodne z wytycznymi "SMART":

- proste
- mierzalne
- osiągalne
- niezawodny
- określony w czasie

Oto przykład. U podstaw zobowiązania do zmniejszenia ilości odpadów generowanych przez zakład może leżeć cel zmniejszenia ilości odpadów stałych o 25% do końca roku kalendarzowego. Kluczowym wskaźnikiem wydajności byłaby ilość odpadów wysyłanych na wysypisko. Metodą pomiaru mogą być kilogramy wyprodukowanych śmieci co miesiąc, co byłyby rejestrowane. Ponieważ odpady często wiążą się z kosztami (np. wywozu), może to być również powiązane z oszczędnościami finansowymi uzyskanymi dzięki redukcji odpadów..

4. Zaangażowanie pracowników i innych osób, do których odnoszą się zobowiązania CSR

Zgodnie z podejściem określonym w niniejszym przewodniku, wkład pracowników i innych kluczowych interesariuszy był pozyskiwany na każdym etapie, od wstępnej oceny, poprzez opracowanie strategii, aż po sformułowanie zobowiązań. Pracownicy odgrywają kluczową rolę we wdrażaniu CSR. Podczas gdy ogólny sukces CSR zależy przede wszystkim od kierownictwa wyższego szczebla, ostatecznie wdrażanie CSR w dużej mierze spoczywa w rękach pracowników, a w niektórych przypadkach także dostawców. W pewnym sensie strony te są często ludzką twarzą firmy (nie wspominając o rękach i nogach!), zdolną do działania jako ambasadorzy, rzecznicy i źródła nowych pomysłów i informacji na temat CSR.

Zaangażowanie pracowników, przedstawicieli pracowników i dostawców w dyskusje na temat tego, w jaki sposób wdrażane są zobowiązania CSR, jest dla tych interesariuszy sposobem na rozwinięcie poczucia własności i dumy z działań CSR firmy. W zakresie, w jakim jest to możliwe, ważne jest wprowadzenie mistrza CSR, który pomoże przekazać wiadomość, ponieważ jest on w najlepszej pozycji, aby zrozumieć szerszy obraz i odpowiedzieć na pytania. Co więcej, mistrz prawdopodobnie przekaże entuzjazm i wiarygodność; zaangażowanie urzędnika wyższego szczebla oznacza, jak ważna jest dana kwestia dla firmy. Wsparcie pracowników dla wdrażania CSR można utrzymać na wiele sposobów:

- włączanie elementów wyników w zakresie CSR do opisów stanowisk i ocen wyników;
- regularne informowanie o postępach (na spotkaniach lub w biuletynie firmowym);





-
- opracowywanie zachęt (takich jak nagrody pieniężne i inne nagrody za najlepsze sugestie);
 - usuwanie lub ograniczanie czynników zniechęcających (np. konkurencyjnych interesów, takich jak przedwczesne terminy, które zachęcają pracowników do wybierania opcji innych niż CSR); oraz
 - zachęcanie i okazywanie uznania za dobre pomysły.



5. Projektowanie i prowadzenie szkoleń CSR

Firmy muszą szkolić pracowników bezpośrednio zaangażowanych w działania CSR. Jest to zobowiązanie ciągłe, ponieważ potrzeby szkoleniowe będą się zmieniać wraz z ewolucją kwestii CSR. Kompleksowe podejście do szkoleń, takie jak to przyjęte przez IKEA, zapewni pracownikom informacje na temat zobowiązań firmy w zakresie CSR, programów i ich wdrażania. Jeśli pracownicy firmy posługują się różnymi językami, moduły szkoleniowe muszą być oferowane w tych językach i muszą uwzględniać orientację kulturową pracowników. Jest to szczególnie ważne w przypadku szkolenia pracowników w różnych częściach świata. Konieczna może być również ocena poziomu umiejętności czytania i pisanie.

Badania sugerują, że najbardziej udane szkolenia dotyczą wiedzy, umiejętności i postaw i opierają się na podejściu "uczenia się dorosłych", w którym uczący się ma wkład w rozwój procesu uczenia się. Istnieje pięć kroków do stworzenia udanego programu szkoleniowego:

- przeprowadzenie analizy potrzeb
- ustalenie celów nauczania
- projektowanie programu (tj. treść, format, logistyka, harmonogram, czas trwania);
- wdrożenie programu; oraz
- ocena programu pod kątem celów edukacyjnych.

6. Ustanowienie mechanizmów reagowania na problematyczne zachowania

Przyszłość pracowników, społeczności, środowiska i firm może zależeć od wczesnego wykrycia działań sprzecznych z zasadami i zobowiązaniami CSR. Audyty i monitorowanie, choć ujawniające, mogą w tym względzie zajść tylko tak daleko. Z tego powodu ważne jest, aby firmy wdrożyły mechanizmy i procesy, które pozwolą na wczesne wykrywanie, zgłaszanie i rozwiązywanie problematycznych działań.

Jest to prawdopodobnie jedno z najbardziej wrażliwych działań CSR. W idealnym świecie nie byłoby potrzeby opracowywania mechanizmów zgłaszania problematycznych zachowań. Jednak ludzie i organizacje są zawodne. W najlepiej zarządzanych organizacjach nie powinno być obaw przed represjami, gdy zwracamy się do przełożonego w celu omówienia problemu. Jednak do czasu, gdy stanie się to rzeczywistością we wszystkich miejscach pracy, pomocne są mechanizmy zgłaszania i rozwiązywania problemów. Firmy powinny opracować podejścia, które są wrażliwe na trudną sytuację pracowników, którzy widzą niewłaściwe postępowanie lub potencjał niezgodności. Oprócz jasnego informowania o konsekwencjach zgłaszania naruszeń zobowiązań w zakresie CSR, firmy mogą rozważyć anonimowe infolinie, skrzynki e-mailowe i rzeczników. Należy zadbać o to, by mechanizmy rozwiązywania problemów były nie tylko dobrze zaprojektowane, ale także by stanowiły opcję ostateczną. Anonimowe ujawnianie informacji może prowadzić do nadużyć, może zachęcać do fałszywych lub złośliwych ujawnień, a osoba je dokonująca może uniknąć odpowiedzialności za swoje działania. Kierownik wyższego szczebla powinien być odpowiedzialny za badanie i zgłaszanie zgodności z przepisami w tych kwestiach.

7. Tworzenie planów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej

Informacje na temat zobowiązań w zakresie CSR, działań i raportowania wyników powinny być przekazywane wszystkim pracownikom w sposób widoczny i częsty. Niezależnie od tego, czy odbywa się to za pośrednictwem biuletynów, raportów rocznych, komunikacji intranetowej, spotkań, szkoleń czy nieformalnych mechanizmów, pracownicy muszą wiedzieć, że CSR jest priorytetem firmy. Aktualizacje na temat CSR powinny być również umieszczane w agendzie spotkań na wszystkich





poziomach firmy. Plany komunikacji zewnętrznej powinny zapewniać, że wszystkie istotne grupy interesariuszy są adresowane.



8. Upublicznianie zobowiązań

Aby zobowiązania w zakresie CSR były najbardziej wiarygodne, należy je upublicznić. Firmy mogą chcieć upublicznić tylko te zobowiązania, co do których są pewne, że zostaną zrealizowane, a mimo to pracować nad innymi po cichu, bez rozgłosu. Dobry plan komunikacji zewnętrznej powinien identyfikować osoby i grupy, które muszą być świadome konkretnej inicjatywy CSR oraz te, które powinny otrzymać papierowe kopie dokumentów CSR, a także sposób dotarcia do tych osób i grup. Działania komunikacyjne mogą obejmować kampanię uświadamiającą, obejmującą reklamy i przemówienia. Firmy mogą chcieć uniknąć tworzenia raportów CSR (patrz następna sekcja), które ze względu na swój rozmiar mogą onieśmielać potencjalnych czytelników. Projekt strony internetowej może pomóc w zapewnieniu stronom łatwego dostępu do interesujących ich informacji CSR. Jest całkiem możliwe, że komunikaty będą musiały być dostosowane do różnych odbiorców (np. komunikaty kierowane do inwestorów będą prawdopodobnie zupełnie inne niż te kierowane do społeczności).

- Określenie łańcucha odpowiedzialności CSR w firmie;
- Przydzielenie wystarczających zasobów w celu zapewnienia skutecznej realizacji obowiązków w zakresie CSR;
- Włączenie kluczowych wskaźników wydajności CSR do planu biznesowego;
- Inspirowanie i edukowanie. Docierając do ludzi na poziomie osobistym, powoduje się że są oni bardziej skłonni do podjęcia wyzwania CSR;
- Wyświetlanie zobowiązań CSR na stronie internetowej firmy. Jest to jedno z najszybszych i najłatwiejszych źródeł informacji o firmie.
- Świątowanie osiągnięć w zakresie CSR, motywowanie zespołu oraz budowanie entuzjazmu i dumy.





Zadanie 5

Oceniaj i ulepszaj!

Czym jest ewaluacja?

Ewaluacja śledzi ogólny postęp w podejściu firmy do CSR i stanowi podstawę do poprawy i modyfikacji. Dzięki informacjom uzyskanym z weryfikacji i raportowania, firma jest w stanie ponownie przemyśleć swoje obecne podejście i wprowadzić poprawki.

W ewaluacji chodzi o uczenie się. Organizacje uczące się to takie, których istnienie opiera się na ciągłym otrzymywaniu i przeglądaniu nowych informacji oraz adaptacji w celu uzyskania trwałej przewagi. Nie starają się po prostu osiągać celów; są stale w pogotowiu, aby dostosować się do zmieniających się okoliczności lub znaleźć sposoby na ulepszenie swojego podejścia. Ewaluacja powinna obejmować zaangażowanie interesariuszy, w tym komentarze i sugestie ze strony kierownictwa, koordynatorów CSR, menedżerów i komitetów, pracowników i interesariuszy zewnętrznych.

Po co oceniać?

Sztukę biznesu można porównać do żeglarstwa. Tak samo, polega ona na wyznaczeniu kursu, sterowaniu tak, aby jak najlepiej wykorzystać dominujące wiatry i ciągłym sprawdzaniu, czy żagle wymagają regulacji. W podobny sposób ocena pozwala firmie sprawdzić, czy jest na właściwym kursie i co musi zrobić, aby być bardziej skutecznym. Umożliwia to firmie

- określić, co działa dobrze, dlaczego i jak zapewnić, że nadal tak będzie;
- zbadać, co nie działa dobrze i dlaczego, aby zbadać bariery dla sukcesu i co można zmienić, aby pokonać te bariery;
- ocenić, co robią i co osiągnęli konkurenci i inni w sektorze; oraz
- zrewidować pierwotne cele i w razie potrzeby wyznaczyć nowe.

Ta baza informacji powinna umożliwić firmie określenie, czy obecne podejście do CSR osiąga swoje cele i czy podejście wdrożeniowe i ogólna strategia są prawidłowe. Ewaluacja nie tylko pomaga zidentyfikować cenne informacje na temat procesu i wydajności, ale także pomaga zidentyfikować partnerów wewnętrznych i może pomóc w rozwoju bardziej "połączonego" zarządzania.

Jak przeprowadzić ocenę

Opierając się na celach i wskaźnikach CSR oraz informacjach uzyskanych w procesie weryfikacji i raportowania, firmy powinny rozważyć i odpowiedzieć na następujące pytania:

- Co działało dobrze? W jakich obszarach firma osiągnęła lub przekroczyła cele?
- Dlaczego firma działała dobrze? Czy istniały czynniki wewnątrz lub na zewnątrz firmy, które pomogły jej osiągnąć cele?
- Co nie działało dobrze? W jakich obszarach firma nie osiągnęła swoich celów?
- Dlaczego te obszary były problematyczne? Czy istniały czynniki w firmie lub poza nią, które utrudniły proces lub stworzyły przeszkody?
- Czego firma nauczyła się z tego doświadczenia? Co należy kontynuować, a co należy zrobić inaczej?
- Opierając się na tej wiedzy i informacjach dotyczących nowych trendów, jakie są priorytety CSR dla firmy w nadchodzącym roku? i
- Czy istnieją nowe cele CSR?

Wreszcie, ważne jest, aby firmy świętowały swoje sukcesy. Po osiągnięciu celów i postępów wszystkie zainteresowane strony powinny poklepać się po plecach za dobrze wykonaną pracę!

Zaleca się utworzenie arkusza kalkulacyjnego do śledzenia ocen z roku na rok. Arkusz kalkulacyjny może pomóc w zidentyfikowaniu wzorców lub trendów, a także w zapytaniu pracowników, co ich zdaniem działało dobrze, a co nie.



Załącznik

Krajowe wytyczne dotyczące CSR

Wiele krajów opracowało polityki CSR lub wytyczne, które przedstawiają ich podejście do CSR. Poniższa lista zawiera przykłady

- Referencje dla Belgii: Społeczna odpowiedzialność biznesu w Belgii (2006). Wielka Brytania;
- Społeczna odpowiedzialność biznesu: Aktualizacja rządowa (2004);
- Społeczna odpowiedzialność biznesu: Międzynarodowe ramy strategiczne (2005);
- Broszura informacyjna Krajowego Punktu Kontaktowego w Wielkiej Brytanii.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu: Przewodnik wdrażania dla kanadyjskiego biznesu (2005). Finlandia
- Wytyczne Ministerstwa Handlu i Przemysłu dotyczące promocji odpowiedzialności korporacyjnej (2004). Niemcy
- Społeczna odpowiedzialność biznesu: Wprowadzenie z perspektywy ochrony środowiska (2006). Holandia
- Zestawy narzędzi CSR dla krajów rozwijających się (2006)
- Przewodnik wdrażania CSR: Opcje pozalegislacyjne dla polskiego rządu (IFC, 2006). Szwecja
- Wytyczne dotyczące wsparcia Sida dla społecznej odpowiedzialności biznesu: Opracowanie stanowiska (2005). 102

Więcej informacji

Publikacje

Wszystko, co musisz wiedzieć o etyce i finansach: Moralne wytyczne w biznesie dzisiaj, Avinash Persaud i John Plender, 2007.

Biznes i społeczeństwo: Odpowiedzialne finansowanie , Międzynarodowa Izba Handlowa.

Społeczna odpowiedzialność biznesu: implikacje dla małych i średnich przedsiębiorstw w krajach rozwijających się, Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego, 2002,

<http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf> (rozmiar pliku pdf 1.13mb).

Praktyka społecznej odpowiedzialności biznesu: Wzmocnienie wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu w globalnych łańcuchach dostaw, Grupa Banku Światowego, październik 2003.

Ujawnianie wpływu korporacji na społeczeństwo: Bieżące trendy I przypadki, Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju, 2004 (dostępna również w języku arabskim, chińskim, francuskim, hiszpańskim i rosyjskim), <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=5909&intItemID=3914&lang=1&mode=dowloads>.

Zwalczanie korupcji: Podręcznik praktyk korporacyjnych, Międzynarodowa Izba Handlowa, 2003.





Green to Gold: Jak inteligentne firmy wykorzystują strategię środowiskową do wprowadzania innowacji, tworzenia wartości i budowania przewagi konkurencyjnej, Daniel Esty and Andrew Winston, 2006.

Tworzenie połączeń: Korzystanie z wytycznych GRI G3 dotyczących raportowania w celu informowania o postępach UN Global Compact, [http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/CRAAlliance/GRI/Global Compact](http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/CRAAlliance/GRI/GlobalCompact).

Narzędzie uświadamiania ryzyka dla przedsiębiorstw wielonarodowych w strefach słabego zarządzania, 2006,
http://www.oecd.org/document/26/0,2340,en_2649_34863_36899994_1_1_1_1,00.html.

Wytyczne OECD/GRI - powiązania między wytycznymi OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych (MNE) a GRI 20020

Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju:

<http://www.oecd.org/dataoecd/25/26/35150230.pdf>.

Rozmowy z interesariuszami: Podejście Światowej Rady Biznesu do zaangażowania, Światowa Rada Biznesu na rzecz Rozwoju Społecznego (WBCSD), 2001,
<http://www.wbcsd.org/includes/getTarget.asp?type=d&id=OTgyNw>, (pdf file size 223kb). Światowa Rada Biznesu na rzecz Rozwoju Społecznego

Wzajemne uzupełnianie się i odrębne działania, 26 April 2005,
<http://www.oecd.org/dataoecd/23/2/34873731.pdf>.

Who Cares Wins: Łączenie rynków finansowych ze zmieniającym się światem, Global Compact, 2004, http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/WhoCaresWins.pdf.

<http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=685>.

<http://www.tescocorporate.com/cr.htm>.

http://www.interfaceinc.com/goals/sustainability_overview.html.



Kontakt:



www.csv4vet.eu

Autorzy: CSV-Team

Opracowanie: FA-Magdeburg
GmbH

Projekt: CSV-Team

Wydawca: konsorcjum
CSV@VET

**Publikacja bezpłatna, styczeń
2024**



Przewodnik wdrożeniowy FA-Magdeburg GmbH - Niemcy i CSV-Team opracowany w ramach projektu Erasmus+ CSV@VET na licencji Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Projekt Erasmus+ 2022 - 1 - DE 02 - KA 220 - VET- 000088303



**Dofinansowane przez
Unię Europejską**

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

