

Budujemy strategię społecznej odpowiedzialności firmy

Jacek Kuchenbeker

Działające w Polsce spółki w coraz większym stopniu dostrzegają znaczenie działań społecznie odpowiedzialnych jako czynnika kształtującego strategię biznesową firmy. Wiele z nich szuka już dziś wskazówek, które mogłyby w optymalny sposób wykorzystać przy planowaniu i realizacji aktywności w obszarze CSR. Firmy te chcą bowiem zasłużyć na miano prawdziwie zaangażowanych społecznie – zarówno w oczach klientów, dostawców, opinii publicznej, jak i wśród pracowników oraz kadry kierowniczej – bo może to przynosić wymierne korzyści.

Określając swoje cele strategiczne coraz częściej spółki czują się zobligowane do tego, by mówić o społecznym zaangażowaniu czy zrównoważonym rozwoju, a także znaczeniu tych kwestii dla firmy. W wielu jednak przypadkach zagadnienia te funkcjonują jedynie w sferze werbalnej, a konkretne, aczkolwiek ograniczone działania w tym zakresie podejmowane są z przyczyn stricte marketingowych. Często więc za górnolotnymi stwierdzeniami nie idą działania, które świadczyłyby o tym, że filozofia funkcjonowania firmy rzeczywiście opiera się na jej społecznej odpowiedzialności.

Zmierzając do tego, aby podejmowane działania stanowiły wsparcie dla naszych deklaracji, a ponadto by kompleksowo wspierały realizację strategii firmy, warto rozważyć przyjęcie w tym obszarze systematycznego, uporządkowanego podejścia.

Niniejszy tekst stawia sobie za cel pokazanie poszczególnych elementów procesu prowadzących do tego, aby firma stała się oraz była postrzegana przez interesariuszy jako społecznie odpowiedzialna.

Koncepcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw czy – szerzej – zrównoważonego rozwoju, wykraczają poza sferę wymogów prawnych oraz oczywistą potrzebę generowania zysków. Procesy globalizacji, rosnąca świadomość społeczna, w tym w zakresie potrzeby dbałości o środowisko naturalne, a tak-

że szybsza wymiana informacji, przyczyniają się jednak do tego, że społeczna odpowiedzialność nabiera nowego znaczenia.

Potrzeba tworzenia długofalowej strategii

Z każdym rokiem coraz większa liczba przedsiębiorstw dostrzega wagę i wymierne korzyści płynące z faktu społecznego zaangażowania, realizowanego w ścisłej korelacji z celami strategicznymi stawianymi sobie przez firmę. Dążenie do zbudowania wzajemnego zaufania i przejrzystości zarówno w relacjach z otoczeniem zewnętrznym, jak i środowiskiem wewnętrznym organizacji, staje się sposobem na prowadzenie biznesu.

Działania te przyczyniają się do postrzegania przedsiębiorstwa, jako odpowiedzialnego partnera we wszystkich obszarach jego funkcjonowania. Pozytywny wizerunek w oczach kontrahentów, urzędów, pracowników czy społeczności lokalnej ma więc szansę przełożyć się na efekty w postaci długofalowej współpracy z partnerami biznesowymi, większego zaangażowania po stronie pracowników, pozytywnego klimatu dla prowadzenia biznesu współtworzonego przez administrację i społeczeństwo.

Sposobem na to, aby zmaksymalizować wskazane wyżej korzyści jest opracowanie i wprowadzenie długofalowej strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*), dostosowanej do specyfiki i skali działania danego przedsiębiorstwa, opartej na wnikliwej analizie potrzeb wszystkich grup interesariuszy firmy oraz na prowadzonym z ich udziałem, w sposób wyważony, dialogu.

Przyjęte podejście powinno być zintegrowane z systemem zarządzania przedsiębiorstwem, co zwiększa efektywność procesu zarządzania ryzykami wewnętrznymi i zewnętrznymi w obszarach społecznym i ochrony środowiska, a także w zakresie ryzyk związanych z aktywnościami stanowiącymi podstawowy przedmiot działalności gospodarczej prowadzonej przez firmę.

Co daje firmie wprowadzenie strategii CSR?

Wiele firm nie dostrzega roli i znaczenia społecznego zaangażowania biznesu, ponieważ większość inicjatyw związanych z tą sferą funkcjonowania przedsiębiorstw, często utożsamianych jest jedynie z działalnością charytatywną. Przy czym z reguły podejmowane są one w sposób nieskoordynowany, w izolacji od strategii biznesowej.

Szczytnym działaniem jest bowiem wspieranie na przykład domów dziecka, szpitali czy organizacji aktywizujących osoby niepełnosprawne. Jeżeli jednak udzielana im pomoc stanowi jedynie efekt naturalnego odruchu współczucia czy też jest ukierunkowana na krótkoterminowy skutek marketingowy, trudno spodziewać się długofalowych korzyści, które przełożą się na postrzeganie firmy przez rynek i jej wyniki finansowe.

Dopiero całościowe spojrzenie na wszystkie aspekty działania przedsiębiorstwa, zdefiniowanie celów w perspektywie długoterminowej oraz aktywne wyjście poza obowiązki wynikające z przepisów prawa, pozwala na przekształcenie CSR z aktywności typowo filantropijnej i promocyjnej w czynnik kształtujący strategię biznesową firmy.

Strategia CSR oznacza uwzględnianie przez firmę interesu społecznego i kwestii ochrony środowiska we wszystkich działaniach przez nią podejmowanych, przy jednoczesnym zwiększaniu (i bez uszczerbku dla) wartości firmy, umacnianiu reputacji, rozwoju nowych produktów i usług, a także usprawnianiu relacji z interesariuszami.

Opracowanie i efektywne wprowadzenie Strategii CSR może przynieść wymierne korzyści, w tym:

- zrównoważony, realizowany w perspektywie długoterminowej rozwój przedsiębiorstwa;
- optymalizację kosztów operacyjnych;
- większą odporność przedsiębiorstwa na sytuacje kryzysowe;
- poprawę lub umocnienie pozytywnego wizerunku firmy wśród wybranych grup interesariuszy;
- większą lojalność i zaufanie ze strony klientów, kontrahentów i pozostałych interesariuszy;
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, wzrost zaangażowania po stronie pracowników.

Prawidłowo zdefiniowana i wdrożona Strategia CSR pozwala idei społecznej odpowiedzialności zaistnieć we wszystkich sferach działania przedsiębiorstwa, a jej promocja przez kadre zarządzającą, realizowana w oparciu o zasadę partnerstwa i najwyższe standardy etyczne, podnosi konkurencyjność i rynkową pozycję firmy.

Przystępując do kształtowania strategicznego podejścia do CSR pamiętać należy zarówno o zewnętrznych, jak i wewnętrznych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednym z kluczowych wyzwań jest przy tym wprowadzenie zasad etycznych i programów odpowiedzialnego biznesu również na tych poziomach działania przedsiębiorstwa, które dla konsumentów i społeczności lokalnych są nieznanne i niedostrzegane – takich jak wybór dostawców, produktów, technologii. To właśnie tutaj podejmowane są decyzje, które wpływają na to, czy prowadzenie biznesu odbywa się w sposób społecznie odpowiedzialny, korzystny dla otoczenia, sprzyjający zrównoważonemu rozwojowi, z poszanowaniem praw człowieka.

Droga do firmy społecznie odpowiedzialnej

Planując przyjęcie kompleksowego podejścia do CSR należy mieć na uwadze zarówno wielkość i specyfikę danego przedsiębiorstwa, w tym złożoność łańcucha dostaw, jak i całościowy kształt uwarunkowań zewnętrznych, w których ono działa.

Proces, którego finałem jest funkcjonująca w sposób odpowiedzialny społecznie nowoczesna firma, powinien uwzględniać następujące, istotne dla jego powodzenia, kolejne kroki:

- analiza przyjętej wizji rozwoju, stawianych firmie celów, jej systemu wartości i kultury organizacyjnej, a także finansowych i kadrowych zasobów firmy;
- analiza i usystematyzowanie dotychczasowej działalności prospołecznej i proekologicznej przedsiębiorstwa;
- identyfikacja grup interesariuszy;

- zdefiniowanie priorytetowych dla przedsiębiorstwa interesariuszy (interesariusze kluczowi) i obszarów ich zaangażowania;
- analiza i ocena ryzyk dotyczących poszczególnych interesariuszy, obszarów oraz zadań planowanych w związku z realizacją strategii CSR;
- ustalenie celów, programów i działań, a także opracowanie niezbędnych polityk, procedur i regulaminów;
- zdefiniowanie wskaźników umożliwiających monitorowanie wyników poszczególnych działań;
- komunikacja strategii CSR wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa (w tym m.in. ustanowienie raportowania społecznego wg międzynarodowych standardów, jak np. Global Reporting Initiative – GRI);
- realizacja strategii CSR oraz bieżące monitorowanie wyników i konsultacje z interesariuszami;
- kontrola/audyt dotyczący realizacji strategii CSR i aktualizacja oceny ryzyk;
- ewaluacja podejmowanych działań.

Po pierwsze: przeprowadzamy inwentaryzację

Od realizmu programu działań ukierunkowanych na wprowadzenie zasad CSR oraz samych aktywności podejmowanych w ramach społecznego zaangażowania, a także konsekwencji i determinacji w trakcie realizacji poszczególnych wskazanych wyżej kroków, zależy w dużej mierze sukces procesu wprowadzania strategii CSR, a w konsekwencji powodzenie całego procesu ukierunkowanego na świadome ukształtowanie społecznej odpowiedzialności firmy.

Zmierzając do właściwego ukierunkowania społecznego zaangażowania firmy powinniśmy:

- zastanowić się i zdefiniować jaką jesteśmy firmą;
- poddać pod rozwagę wartości, które kierują naszym postępowaniem, to jak ukształtowana jest nasza kultura organizacyjna;
- rozważyć, jakie możliwości dają nasze zasoby zarówno kadrowe, jak i finansowe;
- jeżeli spółka dysponuje już dokumentem, w którym sformułowana została jej strategia biznesowa, należy dokonać szczegółowego przeglądu celów, które sobie stawia;
- przeanalizować uwarunkowania w ramach, których firma funkcjonuje.

Wszystko to jest istotne dla powodzenia starań o prawidłowe i efektywne zdefiniowanie kierunku społecznego zaangażowania firmy. Aktywność firmy w tym właśnie obszarze powinna być bowiem ściśle zespolona z podstawową działalnością przez nią realizowaną, a także uwzględniać powinna kierunki rozwoju przyjęte przez firmę w krótszej i dłuższej perspektywie czasowej.

Społeczna odpowiedzialność biznesu w większości przypadków nie jest czymś zupełnie obcym dla funkcjonujących na polskim rynku firm. Angażują się one bowiem w szereg działań prospołecznych, w różnego rodzaju działania filantropijne, czy też akcje adresowane do społeczności lokalnej.

W wielu przypadkach firmy nie określają jednak tych działań mianem CSR. Warto więc wszystkie je wychwycić, również dlatego, że część z nich może być dobrze przemyślana, pozytywnie przyjmowana przez ich dotychczasowych adresatów, a także utożsamiana z firmą i jej wizerunkiem.

Precyzyjne przeanalizowanie dotychczas podejmowanych działań oraz przegląd sytuacji

spółki i całokształtu uwarunkowań, w których funkcjonuje, będzie stanowić punkt wyjścia, który pozwoli na prawidłowe ukierunkowanie dalszych analiz istotnych z punktu widzenia trafnego zdefiniowania kierunków społecznego zaangażowania firmy.

Którzy interesariusze są dla nas ważni?

Wychodząc od podstawowej działalności prowadzonej przez firmę oraz związanych z nią uwarunkowań, powinniśmy podjąć starania celem zidentyfikowania wszystkich podmiotów, którzy są zarówno adresatami bezpośrednimi aktywności realizowanych przez przedsiębiorstwo (klienci, właściciele, pracownicy), jak i adresatami pośrednimi (społeczność lokalna, organizacje pozarządowe).

Warto nie zawężać skali analizy do ograniczonego kręgu najbardziej oczywistych podmiotów działających w naszym otoczeniu, czy też tych, z którymi utrzymujemy bezpośrednie relacje. Podejście takie prowadzi bowiem do nadmiernych uogólnień i utrudnia szczegółowe przeanalizowanie następujących kwestii:

- stopnia wzajemnych relacji w ramach sieci interesariuszy;
- poziomu ich oddziaływania, w tym również oddziaływania na firmę;
- ryzyk związanych z daną grupą interesariuszy oraz
- możliwości efektywnego oddziaływania przez przedsiębiorstwo na dany podmiot w sposób zgodny z naszym interesem.

Ważne jest przy tym, by żaden interesariusz nie pozostał niezidentyfikowany, gdyż nie będzie on wówczas uwzględniony na etapie typowania interesariuszy kluczowych, co może negatywnie oddziaływać na efektywność dzia-

łań podejmowanych w związku z realizacją strategii CSR.

Na podstawie procesu identyfikacji i zestawienia osiągniętych w jego ramach wyników możemy dokonać oceny wagi poszczególnych interesariuszy z punktu widzenia krótko- i długoterminowych interesów firmy. Pozwala to ocenić, którzy z nich są dla nas priorytetowi, którzy zaś nie.

Jednocześnie powinniśmy, podchodząc systemowo do zagadnienia określić, które obszary zaangażowania:

- są ważne dla nas i na które spośród nich możemy rzeczywiście efektywnie oddziaływać;
- ważne są dla naszych interesariuszy, w tym dla naszych pracowników i kadry zarządzającej.

Proces ten może zostać przeprowadzony jako element działań podejmowanych w ramach funkcjonującego w firmie systemu zarządzania ryzykiem lub też z wykorzystaniem metodyki zarządzania ryzykiem. Metodyka ta może dostarczyć narzędzi łatwych do wykorzystania na etapie analizy i identyfikacji ryzyk związanych z działalnością przedsiębiorstwa, które powinny być brane pod uwagę na etapie podejmowania decyzji o kierunkach jego społecznego zaangażowania.

Takie właśnie podejście, uwzględniające różne punkty widzenia, pozwoli nam wytypować te obszary, które są kluczowe i które przełożą się w największym stopniu na realizację celów strategicznych spółki. Istotne przy tym, aby obszary, na których chcemy się skoncentrować realizując działania społecznie odpowiedzialne, identyfikowane były po namyśle – uwzględniającym również wcześniej zidentyfikowane cele strategiczne, planowane kierunki rozwoju, etc.

Tak więc przeprowadzamy, kierując się ww. wskazaniem, selekcję i podejmujemy decyzję

odnośnie tych obszarów zaangażowania i interesariuszy, którzy będą adresatami naszych działań z zakresu społecznej odpowiedzialności.

Tworzymy ramy proceduralno-organizacyjne naszych działań

Wskazane powyżej działania tworzą mocne podstawy dla sformułowania założeń, którymi będziemy się kierować realizując kompleksową koncepcję społecznego zaangażowania naszego przedsiębiorstwa. Aby mogły one jednak przelożyć się na konkretne efekty, w tym w szczególności korzyści po stronie firmy i jej interesariuszy, konieczne jest precyzyjne zdefiniowanie działań, które chcemy podejmować wprowadzając w życie nasze społecznie odpowiedzialne podejście do prowadzenia biznesu.

Pierwszym krokiem powinno być zdefiniowanie celów naszej aktywności oraz programów, które ich realizacji będą służyć. Kwestią kluczową nie jest tu jednak nazwa dokumentu (strategia, polityka, etc.), w którym są one sformułowane. Znacznie ważniejsze jest bowiem przyjęcie celów mierzalnych, które w sposób przejrzysty znajdować będą kontynuację w ogólnie zdefiniowanych programach działań adresowanych do poszczególnych obszarów czy też grup interesariuszy.

Programy te powinny stanowić ramy dla planowania i podejmowania konkretnych działań. Z kolei podjęte działania muszą być konsekwencją założeń przyjętych w tychże programach, tak aby zachowany był jasny związek pomiędzy celami społecznego zaangażowania firmy, a poszczególnymi działaniami w tym zakresie.

Dodatkowo należy pamiętać o zbudowaniu czytelnych ram organizacyjno-proceduralnych, które definiowałyby podział i zakres odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek

organizacyjnych firm, zasady podejmowania decyzji i przeprowadzania uzgodnień (konsultacji), a także zasady raportowania i prowadzenia działań informacyjnych. Dodatkowo, w odniesieniu do każdego działania zainicjowanego przez firmę, warto rozważyć opracowanie regulaminu, który precyzuje wszystkie aspekty realizacji tych działań.

Należy oczywiście wystrzegać się zbyt dużego obciążenia aktywności społecznie odpowiedzialnych procedurami, regulaminami, etc., aby nie utracić z pola widzenia zasadniczego celu, któremu mają one służyć. Jednocześnie jednak dobrze zaprojektowane rozwiązania proceduralne pozwalają na realizowanie działań w sposób uporządkowany, będąc czytelną podstawą dla dokonywania oceny ich prawidłowości.

Nie można zapomnieć również o miernikach (kryteriach), które pozwalają na prowadzenie monitoringu i dokonywanie ewaluacji działań społecznie odpowiedzialnych. Dla każdego działania powinny już na starcie zostać zdefiniowane mierniki, które umożliwiają badanie jego efektywności. Stanowią one tym samym podstawę dla wprowadzania modyfikacji do sposobu realizacji tych działań, a w niektórych przypadkach mogą przyczynić się do podjęcia decyzji o rezygnacji z danej inicjatywy.

W szczególności powinno mieć to miejsce wówczas, gdy w rzeczywistości podejmowane działanie nie przyczynia się do osiągnięcia celów założonych zarówno w strategii społecznej odpowiedzialności, jak i w strategii biznesowej firmy.

Komunikujemy o naszych działaniach

Uważa się, że obok samych działań społecznie odpowiedzialnych, równie ważne jest informowanie o nich. To bez wątpienia prawda,

gdyż bez dobrze zaprojektowanych i sprawnie funkcjonujących kanałów komunikacyjnych w obszarze CSR trudno jest spodziewać się maksymalizacji korzyści płynących z samych działań. Adresaci podejmowanych działań powinni bowiem wiedzieć o aktywnościach, w których mają uczestniczyć, a także o przedsięwzięciach, których – w efekcie – mają stać się beneficjentami.

Formułowanie i przekazywanie stosownych komunikatów ważne jest zarówno w ramach samego przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz, gdzie są one adresowane do pozostałych (zewnętrznych w stosunku do organizacji) interesariuszy firmy. Aby komunikacja ta przebiegała w sposób uporządkowany i była skuteczna, powinna być prowadzona w oparciu o politykę komunikacyjną opracowaną i realizowaną wspólnie (lub też w uzgodnieniu) przez osoby odpowiedzialne za obszar CSR oraz komórki PR i marketingu.

Jeśli firma chce, aby skutki jej działań miały szerszy wymiar, powinna o nich informować możliwie duży krąg odbiorców. Szeroko stosowaną na świecie i czyniącą postępy w Polsce praktyką jest przygotowywanie przez firmy raportów dotyczących ich społecznego zaangażowania.

Funkcjonują różnego rodzaju wytyczne, które stanowią ułatwienie w procesie opracowywania raportów społecznych. Należą do nich, między innymi, coraz bardziej popularne wskazówki dotyczące procesu raportowania, opracowane przez organizację *Global Reporting Initiative* – GRI.

Oczywiście firmy mają pełną swobodę w decydowaniu o tym, jaka będzie zawartość przygotowywanych przez nie raportów. Jednocześnie jednak trzeba mieć świadomość, że posłużenie się międzynarodowymi standardami funkcjonującymi w tym zakresie, podobnie jak poddanie raportu zewnętrznemu audytowi –

znacznie podnosi rangę i wiarygodność opublikowanego przez przedsiębiorstwo dokumentu informującego o jego społecznym zaangażowaniu.

Funkcjonowanie strategii odpowiedzialnego biznesu i jej bieżąca ocena

Realizując przyjętą strategię CSR, podejmując w jej ramach różnego rodzaju aktywności, pamiętać musimy o szeregu kwestii mających duże znaczenie dla zapewnienia długofalowego powodzenia zainicjowanych przez nas działań, w tym m.in.:

- powinniśmy każdorazowo rozważyć możliwość wspólnej realizacji konkretnych działań z udziałem partnerów społecznych bądź też umożliwić im wypowiedanie się i zgłaszanie opinii na temat działań realizowanych przez firmę;
- ważne jest, aby wyznaczona została osoba odpowiadająca za działania społecznie odpowiedzialne czy za konkretne aktywności z obszaru CSR, a także „właściciel biznesowy” strategii CSR;
- firma powinna ustanowić system monitorowania, a następnie na bieżąco monitorować postępy w zakresie realizacji celów przewidzianych w ramach strategii CSR oraz mierników przyjętych dla poszczególnych działań;
- aktywność w obszarze społecznej odpowiedzialności podejmowana przez firmę powinna być przedmiotem kontroli/audytów przeprowadzanych przez właściwą komórkę organizacyjną funkcjonującą w spółce;
- przewidzieć należy również rozwiązanie przewidujące dokonywanie ewaluacji podejmowanych w obszarze CSR działań.

Wszystkie wskazane wyżej rozwiązania mają na celu zapewnienie efektywności podejmowanych działań i bieżące korygowanie tych aktywności, które nie w pełni służą realizacji przyjętych celów bądź są realizowane w sposób nieefektywny, czy też niezgodny z przyjętymi założeniami.

Wydają się one równie ważne, jak pełne zaangażowanie i entuzjazm ze strony osób tworzących na co dzień społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Stanowią one bowiem łącznik pomiędzy tym, co słuszne i pożądane, a czysto biznesowym podejściem do wszystkich działań podejmowanych przez firmę.

Organizacje i inicjatywy na rzecz rozwijania odpowiedzialnego biznesu

Działające w Polsce firmy w coraz większym stopniu dostrzegają znaczenie działań społecznie odpowiedzialnych. Część z nich szuka już dziś wskazówek, które mogłyby wykorzystać dla zaplanowania i realizacji aktywności podejmowanych w obszarze CSR w sposób optymalny. Chcą zasłużyć na miano prawdziwie zaangażowanych społecznie zarówno w oczach klientów, dostawców, czy szeroko rozumianej opinii publicznej, jak i wśród pracowników oraz kadry kierowniczej.

Powyższe rozważania ukierunkowane zostały więc tak, aby podjąć próbę wskazania na kluczowe kwestie, które każda firma brać powinna pod uwagę chcąc w sposób zaplanowany, uporządkowany i nie nastawiony na osiągnięcie krótkoterminowych celów marketingowych, przekształcić się w podmiot odpowiedzialny społecznie.

Podobne cele stawiają przed sobą inicjatywy podejmowane od jakiegoś czasu w Polsce przez różnego rodzaju organizacje. Jedną z nich jest długofalowy projekt „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach”, który współfinansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Realizowany jest on w ramach partnerstwa, którego stronami są: Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Komisja Krajowa NSZZ Solidarność oraz firma dorad-

czej Deloitte. Informacje na temat tego projektu znaleźć można na stronie www.odpowiedzialnafirma.pl.

Autor jest menedżerem w Dziale Zarządzania Ryzykiem Deloitte, ekspertem w obszarze ładu korporacyjnego, zarządzania ryzykiem nadużyć i społecznej odpowiedzialności biznesu, posiada tytuł Certified Fraud Examiner (CFE).

jkuchenbeker@deloittece.com