Zwiększenie przejrzystości i wiarygodności praktyk w zakresie CSR poprzez ustanowienie oceny realizacji CSR oraz wdrożenie systemów monitorowania w nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) Podręcznik do samooceny dla przedsiębiorstw

Zwiększenie przejrzystości i wiarygodności praktyk w zakresie CSR poprzez ustanowienie oceny realizacji CSR oraz wdrożenie systemów monitorowania w nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) Podręcznik do samooceny dla przedsiębiorstw

2010

PODZIĘKOWANIA

Główna część niniejszego podręcznika – kwestionariusza samooceny – została opracowana przez ekspertów ACONA Ltd, Petera de Graaf oraz dr Christiana Toennensena (Wlk. Brytania). Zespół ekspertów, wśród których znaleźli się Elitsa Barakova (Bułgaria), Reka Matolay (Węgry), Audronė Alijošiutė (Litwa), Jacek Dymowski (Polska) i Michal Kissa (Słowacja) w sierpniu 2010 przeprowadził testy próbne narzędzia do samooceny i w znacznym stopniu przyczynił się do opracowania praktycznych porad dla użytkowników niniejszej publikacji.

Koordynacją prac nad przygotowaniem podręcznika zajmowała się Audronė Alijošiutė.

Zespół projektowy chciałby podziękować w szczególności firmom, które wzięły udział w testowaniu narzędzia do samooceny i dostarczyły przykładów dobrych praktyk.

Spis treści

STOSOWANE SKRÓTY 4

1. WSTĘP 5

2. ZANIM ROZPOCZNIESZ KORZYSTANIE Z NARZĘDZIA DO SAMOOCENY – PORADY 7

3. NARZĘDZIE DO SAMOOCENY: KWESTIONARIUSZ I WYTYCZNE DLA UŻYTKOWNIKÓW 9

ZARZĄDZANIE 11

ZARZĄDZANIE: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK 21

OCENA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU (SAM) 21

ODPOWIEDZIALNOŚĆ W ZAKRESIE CSR I SD 21

POMIAR I OCENA POŚREDNICH WPŁYWÓW 22

KOMPLEKSOWE STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO PROBLEMU OCHRONY ŚRODOWISKA 23

ŚRODOWISKO 25

ŚRODOWISKO: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK 34

EKOMIASTECZKO – ODPOWIEDZIALNE INWESTOWANIE 34

KOMPLEKSOWA OCENA ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO 35

WYKORZYSTAJ DOŚWIADCZENIE DO POPRAWY STANU ŚRODOWISKA 36

ZIELONY START Z POSTBANKIEM 37

STOSUNKI PRACY 39

RELACJE PRACOWNICZE: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK 49

RADA PRACOWNICZA JAKO EFEKTYWNE NARZĘDZIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW 49

PROGRAM POPRAWY SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW 50

WYRÓWNYWANIE SZANS – ZATRUDNIENIE PRACOWNIKÓW Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ 50

KONKURS „INNOWATORZY" W BUDIMEX SA 51

RELACJE SPOŁECZNE 53

RELACJE SPOŁECZNE: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK 63

M-Tel Grant 63

B-LINK 64

ROZWIĄZANIA INFORMATYCZNE DLA PROJEKTU "BEZPIECZNA OKOLICA" 65

POWSTANIE INSTYTUTU FINANSÓW PRYWATNYCH NA LITWIE 66

ŚRODOWISKO BIZNESOWE 67

ŚRODOWISKO BIZNESOWE: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK 77

PRZECIWDZIAŁANIE KONFLIKTOM INTERESÓW 77

STRATEGIA I SZKOLENIA ANTYDEFRAUDACYJNE 78

WDROŻENIE STRATEGII „ZIELONYCH ZAKUPÓW" 78

SAMOOCENA DOSTAWCÓW 79

4. CZĘSTO ZADAWANE PYTANIA 81

5. MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE 85

ZAŁĄCZNIK. KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY – ARKUSZ KALKULACYJNY 86

STOSOWANE SKRÓTY

CSR	Społeczna odpowiedzialność biznesu
SAM	Ocena zrównoważonego rozwoju
SD	Zrównoważony rozwój
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
KPI	Kluczowe wskaźniki wydajności
HR	Zasoby ludzkie
PR	Public Relations

1. WSTĘP

Zgodnie z polityką Unii Europejskiej, propagowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) odzwierciedla potrzebę wystąpienia w obronie wspólnych wartości i zwiększa poczucie solidarności i jedności w Europie. Celem niniejszego podręcznika jest wspieranie realizacji tej wizji w praktyce.

Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako koncepcję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają społeczne interesy oraz ochronę środowiska we własnej działalności biznesowej oraz relacjach z interesariuszami (COM(2006)136 wersja ostateczna). CSR jest ważnym narzędziem dla sektora prywatnego umożliwiającym czynny wkład w zrównoważony rozwój będący długoterminowym celem Unii Europejskiej.

Niniejszy podręcznik został opracowany w wyniku projektu „Zwiększenie przejrzystości i wiarygodności praktyk w zakresie CSR poprzez ustanowienie oceny realizacji CSR oraz wdrożenie systemów monitorowania w nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej", który ma na celu zwiększenie przejrzystości i wiarygodności praktyk CSR i dostarcza ram do oceny poziomu rozwoju CSR na szczeblu krajowym oraz wdrożenia systemów monitorowania w wybranych krajach członkowskich Unii Europejskiej: Bułgarii, Węgrzech, Litwie, Polsce i Republice Słowackiej.

Ogólnym celem niniejszego opracowania jest pomoc przedsiębiorstwom planującym wprowadzenie polityki oraz raportowania w zakresie CSR. Może być ono również użyte przez społeczeństwo obywatelskie i udziałowców do wyznaczenia kryteriów dla działalności firmy, audytorów oraz innych doradców spółki w kwestiach związanych z CSR.

Podręcznik ten zawiera narzędzie do samooceny realizacji CSR mające na celu pomiar stopnia tej realizacji w poszczególnych przedsiębiorstwach, zarówno małych, jak i dużych. Może on dostarczyć skutecznych narzędzi do oceny i porównania stopnia realizacji polityki CSR własnego przedsiębiorstwa w określonym przedziale czasowym oraz na tle firm konkurencyjnych. Weryfikacja powinna być dostosowana do kultury korporacyjnej firmy, jej celów, a także przyjętej strategii CSR i związanych z nią zobowiązań.

Niniejszy pakiet narzędzi do samooceny, dzięki zastosowaniu odpowiednio skonstruowanej ankiety, pozwoli firmom opracować etapy wdrożenia praktyk CSR oraz wyodrębnić obszary, które zawierają braki, a także ustanowić nowe cele i strategie.

Refleksje przedsiębiorstw biorących udział w badaniu na temat narzędzia samooceny CSR

"Zauważyłem, że firma posiada różne rodzaje strategii. Przeglądając je w celu dokonania samooceny pomyślałem, że trzeba zwiększyć ich efektywność i oznaczyć tzw. białe plamy. Zamierzam zwrócić na to uwagę" powiedział przedstawiciel dużej firmy z Węgier.

"Mieliśmy już jakąś niewyraźną wizję, jak połączyć obowiązki związane z CSR z opisem stanowisk pracy i oceną wydajności pracowników. Teraz – mając do dyspozycji narzędzie do samooceny – w końcu zdecydowaliśmy wprowadzić je w życie w przypadku członków zarządu. Dla sześciu menedżerów wysokość premii rocznej będzie zależała między innymi od ich wydajności w zakresie CSR" stwierdził przedstawiciel innej dużej firmy węgierskiej.

„Jeżeli wasza firma jest mała i nawet nie wiecie, co dokładnie oznacza termin „CSR", rozpoczynając pracę z tym narzędziem, zdacie sobie sprawę, jak wiele zostało już u was zrobione, aby świat stał się lepszy i co możecie poprawić w przyszłości" powiedział przedstawiciel małej firmy na Litwie.

ZANIM ROZPOCZNIESZ KORZYSTANIE Z NARZĘDZIA DO SAMOOCENY – PORADY

2.

Dokładnie czytaj pytania: zanim rozpoczniesz wypełnianie kwestionariusza, upewnij się, że przeczytałeś/aś dokładnie całe pytanie i opis zadań.

Polegaj na swoich współpracownikach. Wiele potrzebnych informacji będzie pochodzić z różnych działów firmy. Osoba odpowiedzialna za wypełnienie kwestionariusza powinna spotkać się z przedstawicielami innych działów, aby szczegółowo określić, jakich informacji potrzebuje. Zalecamy, aby nie przeprowadzać samooceny samodzielnie ani też nie polegać wyłącznie na własnej wiedzy lub dokumentacji przedsiębiorstwa. W ocenie powinny wziąć udział działy ds. zasobów ludzkich, komunikacji, kontroli i audytu, jak również kierownictwo firmy. Narzędzie to ma za zadanie angażować pracowników w różne rodzaje działalności z obszaru CSR.

Pogłębiaj wiedzę na temat CSR. Jeżeli po raz pierwszy spotykasz się z tematem CSR, a mimo to jesteś osobą, która ma zająć się narzędziem do samooceny CSR w firmie, skonsultuj się ze specjalistą albo samodzielnie pogłębiaj wiedzę na temat CSR, śledząc literaturę fachową bądź biorąc udział w szkoleniach. Niniejsze narzędzie do samooceny nie może być uznawane za główne źródło wiedzy temat CSR.

Bądź szczery. Oceniający nie może przyznawać najwyższej ilości punktów za stopień realizacji CSR w firmie, jeśli nie są spełnione kryteria lub jeśli brak ich pisemnego potwierdzenia. Przedsiębiorstwa nie powinny skupiać się na uzyskaniu najlepszego z możliwych wyników, ale raczej na rzetelnej ocenie własnej sytuacji – w przeciwnym wypadku narzędzie nie będzie miało sensu i nie będzie służyć celom porównawczym. Użyte niezgodnie ze stanem rzeczywistym, nie zapewni maksymalnych korzyści. Jeżeli zastosujemy je w prawidłowy sposób, uzyskamy prawdziwy obraz sytuacji, który będzie dobrym punktem wyjściowym dla wdrożenia praktyk CSR.

Właściwie zinterpretuj pytanie. Dosłowne odpowiadanie na pytania może nie mieć sensu, jeżeli procedury, strategie lub organizacje inaczej funkcjonują w twoim przedsiębiorstwie. Zastanów się nad pytaniem, biorąc pod uwagę realia własnej firmy i kraju. Nie oznacza to jednak, że pytania należy interpretować w sposób, który będzie sprzeczny z celem, w jakim pytanie to zostało zadane!

Nie obawiaj się słabszych (słabych) wyników! Prawdopodobnie przynajmniej w jednej kategorii twoje przedsiębiorstwo jest (stosunkowo) dobre. To powód do dumy i bodziec do tego, aby dążyć do poprawy w innych obszarach. Nie przerażaj się objętością kwestionariusza. Zawiera on między innymi bardzo pomocne komentarze i objaśnienia, które ułatwią przeprowadzenie samooceny.

Nie spiesz się. W zależności od osobistych doświadczeń i stopnia zaawansowania CSR w Twojej firmie, zebranie wszystkich potrzebnych informacji może zająć od jednego do dwóch dni roboczych. Były jednak przypadki, kiedy ich zgromadzenie zabrało firmom aż kilkanaście dni.

Wystrzegaj się nieszczerej samooceny. Ocenianie samych siebie – firmy, dla której pracujemy – niesie ze sobą ryzyko związane nieodłącznie z każdym narzędziem samooceny. Ryzyko to dotyczy przede wszystkim kwestii szczerości. Będąc jednocześnie oceniającym i ocenianym trudno oprzeć się z pozoru niewinnym, lecz w ogólnym rozrachunku niezwykle szkodliwym pokusom. Narzędzia do samooceny w różny sposób radzą sobie z wspomnianym wyżej problemem nieszczerości, tworząc warunki, w których wszystkie firmy wypełniające kwestionariusz oceniają się w podobny sposób.

Niniejsze narzędzie ma na celu ocenę złożonego problemu (CSR) w dość prosty sposób za pomocą (25) pytań, na które w większości przypadków odpowiada się: tak, częściowo lub nie. W wielu przypadkach może to skłaniać użytkownika, aby potraktował je jako zadanie z cyklu „zaznacz prawidłową odpowiedź". Będzie on wówczas odpowiadać na pytania szybko, bez zagłębiania się w szczegóły.

Inną szkodliwą tendencją jest *przedstawianie dobrych – lepszych niż w rzeczywistości – wyników* w celu zadowolenia szefa/udziałowca albo zaprezentowania się lepiej niż konkurencja.

Użytkownicy często miewają „klapki na oczach", co oznacza, że ich opinia na temat firmy jest lepsza niż jej rzeczywiste osiągnięcia. Lojalność wobec firmy oraz ignorowanie faktów to tylko dwa z potencjalnych źródeł tego problemu.

Pokusa, żeby uniknąć szczerej samooceny, jest większa, *kiedy nie ma czasu, energii ani woli do* zgłębiania rzeczywistego statusu CSR w firmie ani/lub *otwartości, aby poddać się* samoocenie, bez względu na jej wynik.

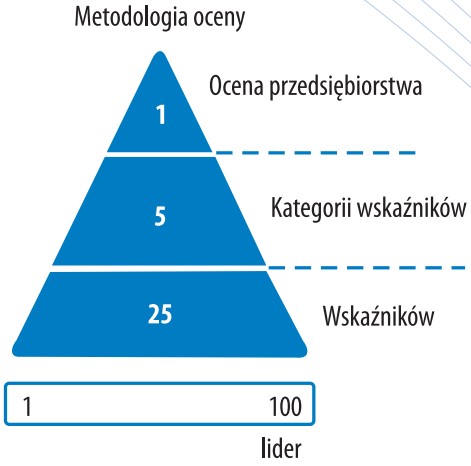
Użytkownik powinien być świadomym wyżej opisanych problemów i zagrożeń, aby mógł skutecznie sobie z nimi radzić. W rzeczywistości oceniający odgrywa również ważną rolę w pokonywaniu ograniczeń narzędzia wynikających z samej natury samooceny.

Analiza porównawcza. Po zakończeniu samooceny oblicza się łączną ilość punktów uzyskaną przez przedsiębiorstwo. Otrzymane w ten sposób wyniki umożliwiają firmom analizę porównawczą (np. z przedsiębiorstwami o podobnej wielkości, branży itd.). Głównym celem narzędzia samooceny jest porównanie firm pod względem wdrożenia CSR oraz ocena stopnia realizacji strategii CSR we własnej firmie w określonym przedziale czasowym. Nie można jednak uznać go za podstawę do przeprowadzenia analizy porównawczej przedsiębiorstw, ponieważ zakres samokontroli i szczerości firm biorących udział w badaniu jest różny. Firmy mogą interesować się końcowym wynikiem CSR innych przedsiębiorstw, ale nie powinny rywalizować między sobą przy jednoczesnym braku poprawy w zakresie wdrożenia CSR we własnych strukturach! Nie chodzi tutaj o zdobycie największej liczby punktów – głównym celem prezentowanego narzędzia jest zaznajomienie firm z ideą CSR i stworzenie podstaw do dalszego rozwoju w tej dziedzinie.

NARZĘDZIE DO SAMOOCENY: KWESTIONARIUSZ I WYTYCZNE DLA UŻYTKOWNIKÓW

3.

Głównym składnikiem narzędzia do samooceny jest specjalnie w tym celu opracowany kwestionariusz składający się z 25 pytań. Pytania te są pogrupowane w pięciu kategoriach ogólnych: zarządzanie, środowisko, stosunki pracy, stosunki społeczne i środowisko biznesowe. Każdy wskaźnik ma formę pytania i składa się z definicji, punktacji i dodatkowych wyjaśnień dotyczących kryteriów, dokumentacji, metodologii, istotności i praktycznych porad dla użytkownika (podręcznik użytkownika).



Struktura pakietu narzędziowego do samooceny wygląda następująco:

1. Pytanie i punktacja.
2. Definicja wskaźnika.
3. Istotność – wartość praktyczna i znaczenie wskaźnika.
4. Kryteria, na podstawie których podejmuje się decyzję o ilości przyznanych punktów.
5. Dokumentacja – gdzie można znaleźć wymagane informacje.
6. Metodyka, czyli sugerowane działania służące do polepszenia wydajności w obszarze CSR w związku z określonym wskaźnikiem.
7. Praktyczne porady – poradnik użytkownika opracowany na podstawie wyników testów narzędzia do samooceny.

Maksymalna ilość punktów, jakie można zdobyć, wynosi 100.

Ponieważ wszystkie kategorie są jednakowo ważne dla zrównoważonego rozwoju, zaleca się następujący podział punktów:

Zarządzanie	PODSUMA	/20
Środowisko	PODSUMA	/20
Stosunki Pracy	PODSUMA	/20
Relacje Społeczne	PODSUMA	/20
Środowisko Biznesowe	PODSUMA	/20
	SUMA	/100

Każda kategoria pakietu narzędziowego zawiera opisy **dobrych praktyk,** które stanowią przykłady prawidłowej realizacji CSR. Przykłady dobrych praktyk dotyczą sytuacji, w których określone działania w obszarze CSR zostały opisane przez firmy biorące udział w badaniu niniejszego narzędzia do samooceny. Większość wybranych przykładów dotyczy przedsiębiorstw o wysokim stopniu zaangażowania w dziedzinie CSR; niektóre z nich pasują do więcej niż jednej kategorii. Warto pamiętać, że praktyki opisane w danej kategorii nie stanowią jedynego wzorca działań w zakresie CSR.

Niniejszy podręcznik może być wykorzystywany zarówno przez małe, jak i średnie oraz duże firmy. Sugerujemy, aby użytkownicy najpierw zaznajomili się z narzędziem do samooceny, a następnie przystąpili do zbierania danych i informacji oraz przydzielania punktów.

Na końcu opracowania zamieszczono odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania.

Załącznikiem do podręcznika jest arkusz kalkulacyjny, w którym sumowane są punkty i za pomocą którego użytkownik może rozpocząć działania w kierunku podniesienia wydajności CSR w oparciu o opisane poniżej wskaźniki.

1. ZARZĄDZANIE

Wskaźnik 1. Czy przedsiębiorstwo określiło swoje główne ekonomiczne, społeczne i środowiskowe wpływy?

Definicja

„Wpływ ekonomiczny" (Zysk) dotyczy środków finansowych lub majątku firmy (np. płacone podatki i wartość dodana dla społeczeństwa za pośrednictwem łańcucha dostaw).

„Wpływ społeczny" (Ludzie) dotyczy organizacji, społeczności oraz pracowników (np. w jaki sposób społeczność lokalna odnosi korzyści z działalności firmy lub jej usług/produktów).

„Wpływ środowiskowy" (Planeta) dotyczy środowiska naturalnego (np. zużycie wody i produkcja odpadów).

Istotność

Pierwszym krokiem do opracowania efektywnego programu CSR jest upewnienie się, że przedsiębiorstwo prawidłowo określiło czynniki związane z jego wpływem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Jeżeli tak, przedsiębiorstwo może opracować strategię CSR.

MŚP mogą również przejść przez ten proces, dzięki czemu zwiększą efektywność praktyk CSR.

MŚP

Kryteria

Przedsiębiorstwa powinny zidentyfikować swoje wpływy, pozytywne i negatywne, biorąc pod uwagę:

- Rodzaj działalności
- Okres eksploatacji produktu/usługi
- Łańcuch dostaw
- Interesariuszy
- Środowisko

Przedsiębiorstwa otrzymają pełną liczbę punktów, jeżeli określą wszystkie wskaźniki, 2 punkty za częściowe oznaczenie i zero punktów, jeżeli nie określą żadnego z trzech elementów (Zyski, Ludzie, Planeta).

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Tak	4 pkt
Tak, ale częściowo	2 pkt
Nie	0 pkt

Dokumentacja

Pisemny dokument określający wpływy i narzędzia do zarządzania wpływami, sprawozdania finansowe przedsiębiorstwa, raporty roczne, rachunki za opłaty eksploatacyjne itp.

W przypadku MŚP dokumentacja nie musi być tak szczegółowa.

MŚP

Porady praktyczne

Wskaźnik ten stanowi dobry punkt wyjściowy do sprawdzenia efektywności istniejącej lub opracowanie nowej uzasadnionej strategii CSR. Może być również przydatny przy opracowaniu raportu CSR i wyznaczeniu ram działalności w dziedzinie CSR.

W zależności od sektora wpływy przedsiębiorstwa mogą rozkładać się nierównomiernie (np. w niektórych przypadkach większość będzie dotyczyła środowiska, w innych – wpływ środowiskowy będzie minimalny). Należy jednak poddać analizie wszystkie trzy czynniki wymienione w definicji wskaźnika.

Do oceny wpływów firmy mogą użyć tych instrumentów i metodologii, które opracowano w celu mierzenia efektywności działań z zakresu CSR (przykład dobrej praktyki – G1). Może to być również instrument charakterystyczny dla danego kraju. Przykładowo, przedsiębiorstwa słowackie używają instrumentu online (www.darca.sk).

Wskaźnik ten dotyczy jedynie identyfikacji wpływów, podczas gdy inne wskaźniki (nr 6, 11, 16) mają na celu ich dalszą analizę, stanowiącą podstawy do opracowania odpowiednich programów działania.

Ponieważ normy ISO 14001 oraz SA8000 również skupiają się na analizie ww. wpływów (zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich), firmy, które wprowadziły te standardy, mogą wykorzystać je jako materiał bazowy. Jak się okazuje, wpływy pośrednie w niektórych sektorach (np. finansowym) mogą mieć istotne oddziaływanie na społeczeństwo. Bezpośredni wpływ na środowisko w biurach przedsiębiorstw tego sektora jest raczej niewielki (zużycie papieru, energii i paliwa) – o wiele bardziej istotne są wpływy pośrednie, wynikające z prowadzonej przez nie polityki kredytowej. Bank może mieć decydujące słowo przy wyborze technologii danego przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę względy środowiskowe; to samo dotyczy wpływu społecznego – niektóre banki stawiają określone wymagania dotyczące porozumienia z lokalną społecznością oraz rozwiązań technologicznych stosowanych przez firmy, kształtując dzięki temu określone zachowania biznesowe.

UWAGA! W ocenie należy uwzględnić zarówno wpływy bezpośrednie, jak i pośrednie.

Zob. dobre praktyki dotyczące tego wskaźnika w Dreher Breweries, Węgry (G1, G3) i Barlinek SA, Polska (G4) oraz Waterworks z siedzibą w Budapeszcie (E6).

Metodyka

1. Zbadanie wyników finansowych przedsiębiorstwa w celu określenia jego mocnych i słabych stron.

2. Przegląd kontraktów i zobowiązań przedsiębiorstwa oraz ocena ich przestrzegania.

3. Określenie zużycia energii i wody przez firmę oraz sposobów usuwania odpadów w celu ustalenia wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko.

4. Określenie skali każdego z wpływów.

5. Uszeregowanie wpływów według ich skali.

Wskaźnik 2. Czy firma posiada strategię CSR, która określa jej zaangażowane w praktyki CSR?

Definicja

Uznaje się, że przedsiębiorstwo posiada strategię CSR, jeżeli funkcjonuje ona w formie pisemnej i zawiera:
Struktura:

- Programy
- Cele
- Obowiązki/kluczowe wskaźniki wydajności (KPI)

Treść:

- Aspekty środowiskowe
- Polityka pracy
- Polityka stosunków społecznych
- Polityka środowiska biznesowego

Istotność

Aby przedsiębiorstwo mogło wdrożyć strategię CSR, zastanowić się, co CSR oznacza dla danej organizacji. Najlepiej, aby proces ten odbył się poprzez opracowanie polityki CSR, która zachęci firmę do analizy możliwości realizacji CSR. Jeżeli firma planuje wdrożenie strategii CSR na wyższym szczeblu kierowniczym, konieczne jest poważne potraktowanie problemu na tym szczeblu, gdyż tylko to gwarantuje jej efektywną realizację w całym przedsiębiorstwie i wymierne korzyści.

Wskaźnik ten mogą również określić MŚP, jako dobry początek prac nad wdrożeniem CSR.

MŚP

Kryteria

Aby uzyskać 4 punkty, działania powinny zawierać wszystkie aspekty strategii CSR. 2 punkty może uzyskać firma, która uwzględnia część ww. aspektów. Zero punktów oznacza brak strategii.

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Tak	4 pkt
Tak, ale częściowo	2 pkt
Nie	0 pkt

Dokumentacja

Strategia w formie pisemnej zawierająca wyżej opisane aspekty (zgodnie z definicją), protokoły ze spotkań zarządu, notatki ze spotkań, które doprowadziły do sformułowania polityki CSR, pisemne dokumenty potwierdzające okresowe monitorowanie tej polityki.

Strategia może składać się z jednego lub kilku oddzielnych dokumentów i może być ogólnie dostępna lub stanowić jedynie dokument wewnętrzny.

Porady praktyczne

Praktyka pokazuje, że jeżeli praktyki CSR nie stanowią części strategii biznesowych, działania na tym obszarze są często fragmentaryczne, nieskoordynowane i oderwane od polityki firmy.

Strategia ta nie musi stanowić obszernego dokumentu, ale powinna zawierać główne obszary działań i interesów firmy oraz opisywać jej zobowiązania i cele, a także dostarczać ram do pomiaru jej efektywności.

Cele i KPI powinny zostać opracowane na tym samym poziomie w każdej kategorii.

Wskaźnik ten dotyczy jedynie posiadania pisemnego dokumentu, należy jednak zauważyć, że sama strategia powinna być przejrzysta, zrozumiała oraz zgodna z interesem firmy.

WAŻNE! Strategia CSR nie powinna pozostawać jedynie na papierze – ma ona stanowić podstawę do efektywnego planowania i wdrażania praktyk CSR.

Metodyka

1. Zaangażowanie w strategię i kulturę firmy.

2. Konsultacje w ramach organizacji.

3. Uzyskanie aprobaty kierownictwa wyższego szczebla.

4. Regularna ocena i weryfikacja.

Wskaźnik 3. Czy w firmie wyznaczono personel wyższego szczebla jednoznacznie odpowiedzialny za CSR?

Definicja

'Personel wyższego szczebla' oznacza osoby upoważnione do podejmowania decyzji i działań w zakresie CSR bez konieczności konsultowania się z więcej niż jednym zwierzchnikiem. Najczęściej funkcję tę pełni dyrektor.

'Jednoznacznie odpowiedzialny' oznacza, że kwestie CSR należą do jego/jej obowiązków służbowych (nie muszą to być obowiązki podstawowe).

Istotność

Wdrożenie CSR jest łatwiejsze, gdy pracownicy posiadają jasno określone obowiązki służbowe (patrz niżej), a także mają możliwość skonsultowania się i otrzymania wsparcia w tym zakresie od osoby decyzyjnej.

Działania CSR powinny nadzorować osoby decyzyjne, ponieważ mają one szeroką wiedzę na temat działalności przedsiębiorstwa.

Wskaźnik ten zakłada, że osoba decyzyjna w przedsiębiorstwie jest jednoznacznie odpowiedzialna za wdrożenie CSR.

Kryteria

Za wdrożenie i zarządzanie celami CSR odpowiedzialna jest co najmniej jedna osoba z wyższego szczebla kierowniczego. Realizacją strategii CSR może zajmować się kilka osób, jednak nadzór nad tymi działaniami należy powierzyć pojedynczemu pracownikowi. Aby otrzymać punkty za ten wskaźnik, realizacja CSR nie musi być jedynym zadaniem powierzonym tej osobie. Najwięcej punktów przyznaje się w przypadku powołania pracownika wyższego szczebla kierowniczego odpowiedzialnego wyłącznie za realizację tego celu.

Dokumentacja

Schemat organizacji wraz z zaznaczonymi zadaniami w dziedzinie CSR, opisy stanowisk pracy wraz z zadaniami w zakresie CSR.

Porady praktyczne

W większości przypadków firmy praktykujące CSR na poziomie zaawansowanym zaznaczyły, że w firmie została wyznaczona osoba oficjalnie odpowiedzialna za CSR (w części lub całości etatu) posiadająca oficjalny tytuł (np. „Dyrektor ds. CSR", „Koordynator CSR" itd.). Często jednak obowiązki powierza się osobom z działów PR lub komunikacji. Sytuacja taka stanowi potencjalne ryzyko, że wdrażanie CSR ograniczać się będzie przede wszystkim do obszaru komunikacji i promocji marki. Z czasem spółki powinny dążyć do tego, aby koordynatorzy CSR byli bardziej niezależni. Pełniona przez nich funkcja jest funkcją strategiczną i dlatego powinna być wykonywana na szczeblu zarządczym. Przypisanie zadań w obszarze CSR członkom zarządu daje gwarancję, że będą one realizowane na poziomie strategicznym.

Kryteria dotyczące tego wskaźnika mogą być rozumiane w szerszy sposób. Jeżeli na przykład w przedsiębiorstwie nie ma pracownika wyższego szczeb-

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Pełnoetatowy pracownik wyższego szczebla odpowiedzialny za wdrożenie CSR	4 pkt
Pracownik wyższego szczebla częściowo odpowiedzialny za wdrożenie CSR	2 pkt
Brak pracownika wyższego szczebla odpowiedzialnego za wdrożenie CSR	0 pkt

la jednoznacznie odpowiedzialnego za realizację CSR, ale odpowiedzialność ta jest zawarta w opisach stanowisk pracy oraz wykonywanych przez nich zadań, można uznać, że została ona odpowiednio wyznaczona. Przypisanie odpowiedzialności za wdrożenie CSR menedżerom wyższego szczebla gwarantuje, że inicjatywa ta zyska uwagę ścisłego kierownictwa firmy. W ten sposób podkreśla się wiodącą rolę i udział zarządu w realizacji CSR. Zadanie pełnienia nadzoru nad wdrożeniem CSR może, na przykład, zostać przekazane obecnemu członkowi zarządu lub też powołany zostanie nowy członek zarządu z odpowiednim doświadczeniem. Odpowiedzialność za CSR bywa wpisywana w prace istniejących grup roboczych. Również cały zarząd może brać udział w podejmowaniu decyzji w zakresie CSR.

UWAGA! Odpowiedzialność za CSR należy wprowadzić na wyższym szczeblu zarządzania, jeśli firma zamierza uwzględnić praktyki CSR w planowaniu długoterminowym.

Efektywne powierzenie odpowiedzialności za CSR ilustruje przykład Dreher Breweries, Węgry (G2).

Metodyka

1. Określenie obowiązków pracowników w zakresie CSR – nie muszą to być pracownicy pełnoetatowi.

2. Powierzenie zadań w zakresie wdrożenia i nadzorowania CSR w firmie pracownikowi wyższego szczebla kierowniczego.

3. Zaangażowanie możliwie jak największej liczby pracowników.

4. Konsultacje z lokalnymi społecznościami, samorządami i pracownikami mające na celu ustalenie, czy działania CSR obejmują wszystkie istotne społeczne i środowiskowe wpływy firmy.

Wskaźnik 4. Czy firma łączy kwestie związane z odpowiedzialnością biznesu z oceną wyników pracowników?

Definicja

W uzasadnionych przypadkach kwestie społeczne i środowiskowe są włączone w proces oceny pracowników w firmie. Przykładowo, jeżeli pracownicy nie podporządkowują się kwestiom związanym z CSR, zostanie to odpowiednio wyrażone w ocenie ich wydajności.

Istotność

Pracownicy efektywniej wcielają w życie cele CSR, jeżeli są one zawarte w opisie ich stanowisk pracy i jeżeli są na ich podstawie oceniani.

Wskaźnik ten dotyczy również MŚP, ponieważ opisy stanowisk pracy w odniesieniu do CSR mogą mieć również zastosowanie w tego typu firmach. Należy pamiętać, że zarówno zadania, jak i funkcje mogą się różnić od tych opisanych w dużych przedsiębiorstwach.

MŚP

Kryteria

Firma powinna odpowiednio motywować pracowników finansowo, aby uznawali oni działania w obszarze CSR za istotne.

Menedżerowie wyższego szczebla powinni wspierać swoich pracowników w określaniu sposobów stosowania praktyk CSR, jeśli mają problemy z pogodzeniem motywacji finansowych z kwestiami związanymi z CSR. Firma otrzyma najwyższą liczbę punktów za efektywne połączenie motywacji finansowych ze środkami motywującymi do realizacji CSR.

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Tak	4 pkt
Tak, ale częściowo	2 pkt
Nie	0 pkt

Dokumentacja

Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI), dane statystyczne odzwierciedlające wydajność w obszarze CSR, oceny pracowników odzwierciedlające ocenę KPI w obszarze CSR, dokumentacja dotycząca problemów pracowników związanych z pogodzeniem motywacji finansowych i etycznych.

Porady praktyczne

Udokumentowane informacje odzwierciedlające wdrożenie wskaźników CSR w powiązaniu z wydajnością pracowników mają istotne znaczenie przy realizowaniu założeń CSR w firmie.

Brak takich rozwiązań w firmie oznacza, że idea ta nie jest prawidłowo realizowana, a zarządzanie CSR znajduje się na niskim poziomie.

Wysoki wynik KPI nie polepszy stopnia realizacji CSR, jednak prawidłowo dobrane wskaźniki związane z misją przedsiębiorstwa i jego celami mogą stanowić podstawę do wprowadzenia efektywnych zmian. Warto rozpocząć od wskaźników dotyczących wyłącznie personelu bezpośrednio powiązanego z CSR (menedżer ds. środowiska, zasobów ludzkich, komunikacji), a następnie rozszerzyć działania na wszystkich pracowników.

Przykładowo, zobowiązując się do przeciwdziałania zmianom klimatycznym poprzez efektywne zarządzanie zużyciem energii i redukcję emisji gazów

cieplarnianych, firma może wyznaczyć sobie za cel obniżenie emisji CO_2 o x procent w danym roku. Cele te będą monitorowane i oceniane kwartalnie, co pozwoli śledzić postęp działań. Kluczowym wskaźnikiem będzie zużycie energii elektrycznej, zaś metodą pomiaru zapis liczby zużytych kilowatów w każdym miesiącu. Okresowa weryfikacja zobowiązań, celów, wskaźników i metod pomiaru często prowadzi do zmiany ustalonych celów w dziedzinie CSR. Firma może na przykład uznać, że aby uzyskać założoną redukcję emisji CO_2 poprzez obniżenie zużycia energii, konieczne jest uświadomienie i zaangażowanie wszystkich pracowników, czyli dodanie zupełnie nowego celu.

UWAGA! Badanie i ocena wydajności nie powinny jedynie stanowić narzędzia do zarządzania efektywnością. Mają one dodatkowo uświadamiać pracownikom, jak ważne jest wdrożenie CSR i jakie środki prowadzą do tego celu.

Metodyka

1. Uwzględnienie wskaźników CSR w KPI pracowników oraz zapoznanie ich z tym faktem.

2. Połączenie oceny pod kątem wskaźników realizacji CSR z oceną pracowniczą.

3. Przypisanie wskaźnikom CSR odpowiedniego priorytetu, aby zostały poważnie potraktowane przez menedżerów i pracowników.

Wskaźnik 5. Czy firma definiuje kluczowe priorytety CSR i odpowiednio komunikuje je w ramach swojej organizacji?

Definicja

Wskaźnik ten wymaga zapewnienia, iż każdy z pracowników, nie tylko wyższego szczebla, jest odpowiedzialny za wdrożenie CSR i posiada tzw. „szerszy pogląd" na ten problem.

'Kluczowe priorytety CSR' oznaczają te zobowiązania, poprzez które CSR staje się strategicznym elementem działalności firmy.

'Komunikacja' oznacza efektywnie propagowanie zadań i funkcji związanych z CSR.

Istotność

Tylko wtedy, kiedy pracownicy zrozumieją, że CSR należy do ich obowiązków służbowych, będą właściwie wypełniali swoje zadania związane z CSR.

Ukazanie pracownikom szerszej perspektywy problemu poszerza zakres wdrażania CSR poza kierownictwo wyższego szczebla.

Kryteria

Kluczowe priorytety związane z CSR i ich kontekst biznesowy powinny być wyraźnie określone na piśmie w polityce/strategii CSR lub w innym odpowiednim dokumencie.

Firma musi podjąć wysiłek i efektywnie przekazać swoje oczekiwania związane z CSR zarówno pracownikom posiadającym bezpośrednie obowiązki w zakresie CSR, jak i wszystkim pozostałym (może się tak zdarzyć, na przykład, że ktoś niebędący bezpośrednio odpowiedzialny za CSR sprawuje funkcję, która umożliwia innemu pracownikowi posiadającemu zadania z obszaru CSR ich efektywne wykonywanie).

W związku z powyższym, największą liczbę punktów mogą otrzymać przedsiębiorstwa, które posiadają efektywne systemy przekazywania pracownikom informacji na temat decyzji w zakresie CSR, również w momencie ich zatrudniania.

Dokumentacja

Opisy stanowisk pracy, listy obecności ze spotkań firmowych lub wydziałowych dotyczących strategii CSR, listy obecności na szkoleniach z zakresu CSR, materiały informacyjne dotyczące CSR.

Porady praktyczne

Komunikacja wewnętrzna dotycząca CSR jest zazwyczaj obecna w każdej firmie, ale jej zakres może być różny (np. nacisk tylko na środowisko), podobnie jak częstotliwość przekazywania informacji, w zależności od specyfiki firmy.

MŚP powinny znaleźć odpowiednie narzędzie do komunikacji w swoim środowisku. Komunikacja nieoficjalna nie będzie wystarczającym środkiem skutecznego przekazu informacji na temat obowiązków i zadań w obszarze CSR.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Istnieje mechanizm, za pomocą którego regularnie podaje się do wiadomości priorytety i informacje z obszaru CSR, również podczas przyjmowania nowego pracownika	4 pkt
Firma corocznie podaje do wiadomości priorytety i oczekiwania z obszaru CSR	2 pkt
Pracownicy nie otrzymują informacji na temat priorytetów CSR	0 pkt

Pracownicy powinni w pełni akceptować i entuzjastycznie podchodzić do inicjatywy wdrożenia CSR w firmie. Będzie to możliwe, jeżeli uwierzą, że kierownictwo wyższego szczebla traktuje CSR poważnie i okazuje swoje pełne zaangażowanie.

Możliwe jest wykorzystanie środków komunikacji wewnętrznej, takich jak intranet oraz gazetki wewnętrzne, a także raport roczny z wdrożenia CSR.

UWAGA! Brak zaangażowania pracowników może stanowić poważną przeszkodę we wdrożeniu CSR. Odpowiednio poinformowani i zaangażowani pracownicy mogą znacznie przyczynić się do realizacji strategii CSR.

Dobrym przykładem prawidłowej komunikacji wewnętrznej i zaangażowania pracowników jest program "Ecometer" wprowadzony przez TEO Lt, dużą firmę telekomunikacyjną z Litwy. TEO Lt, mając na celu obniżenie zużycia zasobów naturalnych, opracowało specjalny program dotyczący ochrony tych zasobów, polegający na prezentacji informacji dotyczących poziomu zużycia energii, zmian z tym związanych i wpływu na środowisko. Program Ecometer pozwala na comiesięczne uaktualnianie i porównanie danych dotyczących wpływu na środowisko, przedstawia informacje w intranecie w sposób prosty i przejrzysty oraz zachęca pracowników do współpracy. W gromadzeniu danych biorą udział wszystkie działy, zaś dostawcy – poinformowani o istnieniu programu – dostarczają TEO Lt wymaganych informacji.

Przykładem dobrych praktyk jest też firma Denso Manufacturing z Węgier (E7) i Budimex SA z Polski (L12).

Metodyka

1. Zdefiniowanie kluczowych obowiązków z obszaru CSR w polityce/strategii CSR.

2. Regularna prezentacja polityki/strategii CSR pracownikom (m.in. za pomocą ogłoszeń w miejscu pracy, poprzez rozmowy lub szkolenia lub za pośrednictwem jednostek ds. CSR).

3. Informowanie pracowników o obowiązkach z zakresu CSR związanych z ich stanowiskami pracy.

ZARZĄDZANIE: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK

OCENA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU (SAM) G1

Cele i zamierzenia
Pomiar wyników mający na celu stały rozwój oraz włączenie zrównoważonego rozwoju do planu biznesowego firmy dotyczącego strategii w obszarze CSR.

Dreher Breweries, węgierska filia grupy SABMiller, dużego przedsiębiorstwa działającego w sektorze spożywczym, stale wdraża międzynarodowe standardy firmy macierzystej, zasady zrównoważonego rozwoju (SD) oraz zarządzania CSR, narzędzia i systemy zarządcze oraz tworzy własne programy lokalne.

Dreher skupia się nie tylko na wpływach bezpośrednich swej działalności, ale również pośrednich. W swoich działaniach stosuje analizę *input-output-outcome-impact*, służącą do analizowania projektów mogących mieć wpływ na środowisko naturalne. Dzięki temu jest w stanie efektywnie reagować na rzeczywiste problemy i wyzwania.

Firma stosuje tzw. ramy zrównoważonego rozwoju w celu ustalenia priorytetów, monitorowania, poprawy i analizy porównawczej działań CSR/SD wewnątrz Grupy SABMiller. Opracowano 10 kategorii/priorytetów, które służą do badania wydajności CSR w każdym z oddziałów firmy. Ocena zrównoważonego rozwoju (SAM), dzięki której możliwa jest analiza działań w ramach samej firmy, służy dodatkowo do definiowania przyszłych celów w zakresie CSR. Gromadzeniem danych potrzebnych do przeprowadzenia oceny zajmują się pracownicy odpowiednich działów Dreher Ltd.

Korzyści dla firmy
Rozwój nowych obszarów i programów SD i CSR.
Wyznaczenie priorytetów SD i CSR.

Dzięki temu można skoncentrować się na wpływach głównych, ponieważ według nich ustalone zostały priorytety działań. Jednocześnie firma musi sobie radzić z wszystkimi kwestiami związanymi z SD, a nie tylko z wybranymi problemami.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ W ZAKRESIE CSR I SD G2

Cele i zadania
Uwzględnienie kwestii CSR i SD na każdym poziomie organizacji.

Dreher Breweries, wegierska filia grupy SABMiller, stawia sobie następujące cele:

- ustanowienie przejrzystej struktury odpowiedzialności w zakresie CSR/SD na wszystkich poziomach/większości poziomów organizacji;
- uświadomienie pracownikom, że praktyki CSR i SD powinny być trwale związane z każdym segmentem organizacji (innymi słowy: każdy z pracowników jest za nie odpowiedzialny).

Odpowiedzialność w zakresie CSR/SD w firmie kształtuje się następująco:

1. Na najwyższym szczeblu – Dyrektor Zarządzający firmą Dreher Ltd. jest odpowiedzialny za SD i CSR, ponieważ wyniki SAM są trwałym elementem strategii firmy.

2. Na poziomie zarządczym – jeden z dyrektorów jest całkowicie i w pełni odpowiedzialny za działania SD/CSR. Pełni on jeszcze inne obowiązki, ale w tym wypadku kwestia odpowiedzialności jest jednoznacznie sformułowana. Dodatkowo jest ona również przypisana wszystkim pozostałym członkom zarządu, w części, która dotyczy obszaru, jakim się zajmują.

3. Na poziomie wyższej kadry kierowniczej – podobna struktura, tzn. jedna osoba odpowiada za kwestie SD/CSR w całej firmie, zaś pozostałe zajmują się nimi w zakresie ich dotyczącym.

4. W 2010 r. w strukturze firmy pojawiło się stanowisko menedżera ds. zrównoważonego rozwoju. Osoba ta wykonuje swoje obowiązki na pełny etat i zajmuje się głównymi zadaniami w zakresie strategii, sprawozdawczości i analizy, koordynacją poziomą i pionową zadań na obszarze CSR/SD w firmie oraz organizacją szkoleń.

Korzyści dla firmy
CSR staje się integralną częścią procedur, działań i strategii.

G3 POMIAR I OCENA POŚREDNICH WPŁYWÓW

Wpływ firmy Breweries Ltd. na gospodarkę węgierską.

Cele i zadania
Pomiar bezpośrednich i pośrednich wpływów gospodarczych, regionalnych oraz społecznych.

Na zlecenie firmy Dreher Breweries/SABMiller, Ernst & Young i Regioplan Research przygotowały raport na temat bezpośrednich i pośrednich wpływów ekonomicznych, regionalnych i środowiskowych browarów grupy SABMiller w 9 krajach członkowskich UE oraz Rosji w 2009 roku. W raporcie sklasyfikowano następujące wpływy:

W łańcuchu dostaw: dostawcy produktów i usług, detaliści, gastronomia.

Przykłady wpływów:

Browary zapewniają zatrudnienie nie tylko pracownikom Dreher Ltd, ale również 4400 dostawcom, 7600 pracownikom gastronomii oraz 600 osobom w sektorze detalicznym.

84% obrotu pochodziło z dostaw (3/4 z dostaw lokalnych), 16% stanowiło wartość dodaną firmy Dreher Ltd.

Świadczenia na rzecz państwa (podatki – VAT, opłaty środowiskowe; składki na ubezpieczenie społeczne) wynosiły w 2009 roku 183 miliony EUR.

Wpływy regionalne: ponieważ produkcją słodu na Węgrzech zajmuje się około 1000 osób, firma odnotowuje wpływ regionalny na browary działające w Budapeszcie.

Korzyści dla firmy
Stworzenie warunków do zaangażowania kolejnych interesariuszy.

Z analizy tej jasno wynika, jak znaczący jest wpływ przedsiębiorstwa na węgierską gospodarkę i społeczeństwo.

Badanie to zostało przeprowadzone przez niezależnego audytora, co podnosi jego wiarygodność.

KOMPLEKSOWE STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO PROBLEMU OCHRONY ŚRODOWISKA

G4

Cele i zadania
Minimalizacja wpływu na środowisko. Zdobycie klientów o poglądach proekologicznych.

Firma Barlinek SA jest jednym z największych producentów naturalnych podłóg drewnianych na świecie. Jego oddziały (fabryki) działają zarówno w Polsce, jak i za granicą (Ukraina, Rosja i Rumunia).

Firma wykorzystuje w swej działalności niezwykle cenny surowiec naturalny, jakim jest drewno. Odpowiedzialne zarządzanie tym cennym zasobem naturalnym jest doskonale widoczne na każdym etapie produkcji: drewno, zarówno polskie, jak i egzotyczne pochodzi tylko z lasów spełniających Zasady Dobrej Gospodarki Leśnej (certyfikat FSC). W procesie produkcji nic się nie marnuje (tzw. zasada zerowej ilości odpadów). Podczas promocji nowych produktów Barlinek podkreśla znaczenie lasów dla środowiska przyrodniczego. Za każdą sprzedaną paczkę deski barlineckiej firma zobowiązuje się posadzić drzewko (tzw. marketing społecznie zaangażowany – program pod nazwą „Zasada 1 za 1"). W obecnych czasach, kiedy wiele firm wprowadziło ten rodzaj marketingu do swojej strategii, nie wydaje się on niczym szczególnym, należy jednak pamiętać, że Barlinek prowadzi tę akcję już od wielu lat, czego rezultatem jest posadzony las liczący około 6,3 milionów drzew (wytwarzających około 50 tys. litrów tlenu dziennie i pochłaniających 75 tys. ton CO_2 rocznie).

Wpływ i wyniki:

Efektywna minimalizacja negatywnego wpływu firmy na środowisko (produkcja o zerowej ilości odpadów, energia odnawialna itd.).

Zalesienie (6,3 mln drzew na powierzchni 600 ha) – zgodnie z założeniem certyfikatu FSC, według którego każde drzewo wycięte dla celów produkcyjnych jest zastępowane nowym. Wspomniane 6,3 mln to drzewa dodatkowe, co oznacza, że działalność spółki przyczynia się do rzeczywistego wzrostu liczby drzew.

Wzrost populacji sokołów.

Zmniejszenie emisji CO_2 w związku z promocją peletu (jako paliwa alternatywnego do węgla).

Kompleksowe podejście do środowiska nie tylko pomaga firmie poprawić swój wizerunek. Względy środowiskowe są kluczowymi elementami przewagi konkurencyjnej. Firma posiada też dodatkowy zysk ze sprzedaży nowych produktów (kora, pelet). Przychody ze sprzedaży peletu w 2009 roku stanowiły 12% łącznych dochodów firmy. Dzięki temu, że firma wykazuje troskę o środowisko naturalne, mogła wejść na rynki zachodnie, w tym rynki skandynawskie (33% sprzedaży w 2009 roku), które są bardzo wymagającymi rynka-

mi pod tym względem, i odnieść na nich sukces. Obecnie Barlinek przeznacza 69% swojej produkcji na eksport i jest piątym co do wielkości producentem w swojej branży na świecie. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie proekologiczne podejście firmy, bez którego nie nie zdobyłaby niektórych rynków.

Korzyści dla firmy
Przewaga konkurencyjna.
Dodatkowy zysk ze sprzedaży nowych produktów.

2. ŚRODOWISKO

Wskaźnik 6. Czy firma posiada plany i programy działania mające na celu obniżenie wpływu na środowisko?

Definicja

Plan działania zawiera:
Struktura
- Założenia/cele
- Działania niezbędne do osiągnięcia celów
- Odpowiedzialność za każde działanie
- Priorytety działań
- Ramy czasowe
- Monitoring i ocena
- Komunikacja nt. postępów działań

Aspekty
- Redukcja dwutlenku węgla
- Zużycie zasobów naturalnych: energii, wody, papieru itd.
- Metody odzysku.

Istotność

Firma może wpływać na środowisko na wiele różnych sposobów. Aby je zminimalizować, powinna wyznaczyć priorytety i opracować odpowiednią strategię postępowania w tym zakresie. Kwestia ta została wyjaśniona we wskaźniku nr 1 w rozdziale Zarządzanie.

Po zdefiniowaniu problemu należy określić sposoby jego rozwiązania, czyli plan działania. Ważne jest, aby nie tylko wskazywał pracownikom potencjalne obszary problemów, ale także zawierał określone cele i zadania, dzięki którym można będzie im zapobiegać lub wdrożyć działania naprawcze.

Małe i średnie przedsiębiorstwa również wywierają określony wpływ na środowisko. Nie zawsze dysponują one odpowiednimi środkami, aby zminimalizować problemy, jednak dobry plan i strategia w tym zakresie mogą skutecznie zrównoważyć ograniczenia finansowe.

MŚP

Kryteria

Plan działań na rzecz środowiska powinien określać działania, jakie podejmie firma w celu rozwiązania potencjalnych problemów. Samo określenie problemu nie jest wystarczające.

Plan powinien zawierać ramy czasowe, przed upływem których powinny zostać wykonane opisane działania. Na ich podstawie możliwa będzie ocena realizacji celów przedsiębiorstwa.

Ponadto ma on zawierać ustalenia umożliwiające ocenę postępów jego realizacji. Plan, który nie przewiduje mechanizmu oceny, nie jest użyteczny.

Spółka powinna podejmować działania wynikające z wyników przeprowadzonej oceny. Niewykorzystane wyniki nie mają znaczenia. Działania te po-

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Plan działań firmy na rzecz środowiska zawiera wszystkie wymienione elementy oraz ocenę jego realizacji względem wskaźników KPI 4 pkt

Plan działania firmy na rzecz środowiska nie zawiera wszystkich wymienionych składników, ale zawiera ocenę jego realizacji względem wskaźników KPI 2 pkt

Firma nie posiada planu działań na rzecz środowiska 0 pkt

winny prowadzić do ograniczenia wpływów środowiskowych, gdyż inaczej firma nie otrzyma za ten wskaźnik punktów.

Dokumentacja

Udokumentowana polityka ochrony środowiska, plan działań na rzecz środowiska.

Porady praktyczne

Odpowiedzialność za środowisko dotyczy szczególnie tych firm, które wywierają na nie znaczący wpływ w związku z rodzajem produkcji lub oferowanymi produktami/usługami i/lub wykorzystują zasoby naturalne.

Może zdarzyć się, że firmy o ograniczonym wpływie na środowisko przyznają sobie mniejszą ilość punktów, co nie znaczy, że osiągają gorsze wyniki od przedsiębiorstw z bardziej „zanieczyszczonych" sektorów.

Z kolei niektóre przedsiębiorstwa ograniczają swój wpływ na środowisko jedynie do wpływu bezpośredniego, co oznacza, że popełniają błąd już w początkowej fazie planowania strategii CSR, pomijając równie istotne wpływy pośrednie.

Przykładowo, firmy świadczące usługi finansowe i specjalistyczne, szczególnie w dziedzinie bankowości, ubezpieczeń, zarządzania funduszami, audytu, księgowości, technologii informacyjnej oraz mediów mają kluczowy wpływ na propagowanie bardziej zrównoważonych profilów produkcyjnych i konsumpcyjnych.

Istnieją solidne argumenty przemawiające za tym, aby firmy aktywnie angażowały się w dyskusje i działania dotyczące zarządzania środowiskiem i jego ochrony. Zalicza się do nich między innymi potencjalne oszczędności, efektywniejszą produkcję, innowacyjność produktów i usług, dostęp do nowych rynków, ulepszone zarządzanie ryzykiem oraz lepsze relacje z udziałowcami.

UWAGA! Plan bez mechanizmu oceny nie jest przydatny.

Metodyka

1. Spotkania z pracownikami wyższego szczebla służące do ustalenia celów środowiskowych.

2. Prowadzenie statystyki dotyczącej działań na rzecz środowiska w zakresie zatwierdzonych celów i narzędzi do oceny.

3. Opracowanie planu działań na rzecz środowiska na podstawie analiz ww. statystyki.

4. Wykorzystanie elementów planu działań do prezentacji obniżonego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne.

Wskaźnik 7. Czy firma posiada system monitorowania mierzący jej wpływ na środowisko, a w szczególności zużycie zasobów naturalnych i emisję dwutlenku węgla?

Definicja

"System mierzący i monitorujący" oznacza narzędzie, którego można użyć do określenia ilości zasobów naturalnych (np. energia, woda lub papier) wykorzystywanych przez firmę oraz wpływu ich zużycia na środowisko.

Narzędzie to służy do zmierzenia określonych elementów będących częścią planu działań. System ten jest niezbędny do realizacji planu działania, ale sam w sobie nie wprowadza żadnych zmian.

Istotność

Systemy te są niezwykle ważne, ponieważ zapewniają ciągłość działań, na przykład w sytuacji, gdy osoba odpowiedzialna za daną kwestię decyduje się odejść z firmy.

Prawidłowo skonstruowane, stanowią prosty schemat, który może zostać wykorzystany przez pracowników do uzyskania potrzebnych informacji lub w celu właściwego wykonania zadania. Pracownik nie musi samodzielnie dochodzić do pewnych wniosków za każdym razem, kiedy wykonuje swoje zadania.

Firma nie zawsze może wiedzieć, w jakich obszarach konieczna jest poprawa, jeśli nie dysponuje narzędziem do oceny sposobu, w jaki wykorzystuje i wpływa na środowisko. System ten jest najlepszym sposobem na dokonanie takiej oceny.

Kryteria

Kluczową kwestią jest posiadanie przez przedsiębiorstwo systemu służącego do oceny skali zużycia przez nią surowców naturalnych oraz jego wpływu na środowisko. Spółka uzyska punkty za posiadanie ww. systemu.

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Tak	4 pkt
Nie	0 pkt

Dokumentacja

Rachunki za opłaty eksploatacyjne, zaświadczenia od firm zewnętrznych zajmujących się utylizacją odpadów przedsiębiorstwa (odzysk, odpady zwykłe i toksyczne), raporty administracyjne.

Porady praktyczne

Może się zdarzyć, że niektóre pomiary są obowiązkowe zgodnie z obowiązującymi w danym kraju regulacjami. W tym przypadku oceniający powinien być ostrożny, ponieważ CSR dotyczy zobowiązań i działań niezależnych od wymogów prawnych.

Wskaźnik ten podkreśla znaczenie redukcji emisji dwutlenku węgla. Przeciwdziałanie zmianom klimatycznym oraz zastosowanie środków łagodzących wpływ na środowisko powinny mieć istotne znaczenie dla każdej firmy, bez względu na jej wielkość i sektor, w jakim działa.

Zaleca się, aby firmy założyły sobie mierzalne i realne cele – np. redukcję CO_2 o x procent do końca danego roku. Szczególnie przydatne jest określenie celów kwartalnych, które można na bieżąco monitorować i w ten sposób śledzić postępy. Jednym z głównych wskaźników może być zużycie energii elektrycznej, zaś metodą pomiaru – zapis kilowatów zużytych w ciągu każdego miesiąca.

MŚP nie powinny pomijać tego wskaźnika – podjęcie małych kroków w celu dokonania pomiaru i ograniczenia wpływu na środowisko może mieć duże znaczenie w skali globalnej.

UWAGA! Regularna weryfikacja zobowiązań, celów, wskaźników i metod pomiaru może skłonić spółkę do zmiany strategii CSR w skali roku.

Zob. dobre praktyki w Postbank w Bułgarii. (E8).

Metodyka

1. Wyodrębnienie osoby lub działu w spółce gromadzącej rachunki za opłaty eksploatacyjne oraz informacje dotyczące zużycia zasobów naturalnych lub wpływu na środowisko opublikowane przez organy rządowe lub niezależną instytucję.

2. Uporządkowanie ww. informacji w celu przeprowadzenia analizy porównawczej dla poszczególnych lat.

3. Przeprowadzenie rocznej oceny na podstawie zgromadzonej dokumentacji w zakresie postępów w redukcji wpływów na środowisko w takich obszarach, jak emisja dwutlenku węgla, zużycie wody, energii, zanieczyszczenie powietrza, ilość odpadów wywiezionych na wysypiska oraz wszelkich innych obszarów dotyczących działalności przedsiębiorstwa.

Wskaźnik 8. Czy firma posiada program szkoleniowy mający na celu wsparcie pracowników w zakresie wdrażania polityki dotyczącej ochrony środowiska i planu działań?

Definicja

'Program szkoleniowy' oznacza sposób przekazania pracownikom wiedzy i umiejętności niezbędnych do wypełnienia ich obowiązków środowiskowych. Program ten może mieć formę oficjalną lub nieoficjalną, ponadto powinien być przeprowadzany regularnie, aby zapoznać pracowników ze zmianami w założonych priorytetach, jak i uaktualnić ich wiedzę na ten temat.

Istotność

Nie wystarczy samo opracowanie polityki środowiskowej i plan działań – pracownicy powinni wiedzieć, jak wdrażać strategie CSR. Wskaźnik ten ma na celu zapewnienie, że CSR ma odzwierciedlenie w praktyce.

Również MŚP mogą szkolić swoich pracowników w tym zakresie. Szkolenia te zazwyczaj będą miały bardziej elementarny charakter niż te, które odbywają się w dużych przedsiębiorstwach.

MŚP

Kryteria

Szkolenie powinno odbywać się co najmniej raz w roku lub częściej. Firma uzyska pełną liczbę punktów, jeżeli przeprowadza takie szkolenia i może je udokumentować.

Mogą one stanowić część szerszych szkoleń w zakresie CSR, lecz powinny zawierać elementy dotyczące ochrony środowiska.

Szkolenie to powinno szczegółowo zaznajomić pracowników z elementami planu działań, które bezpośrednio dotyczą wykonywanych przez nich obowiązków.

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Firma przeprowadza coroczny program szkoleniowy, również dla nowych pracowników, a wszyscy uczestnicy podpisują się na liście obecności	4 pkt
Firma posiada udokumentowany program szkoleniowy	2 pkt
Firma nie posiada programu szkoleniowego	0 pkt

Dokumentacja

Dokumentacja szkoleniowa dotycząca CSR według stanowisk, notatek ze spotkań z pracownikami dotyczących przygotowania szkoleń w obszarze CSR.

Porady praktyczne

Tematyka oraz długość szkolenia mogą się znacznie różnić w poszczególnych firmach. W niektórych będzie to jedynie krótka, ogólna informacja dotycząca kwestii ochrony środowiska, w innych rozbudowane, obszerne szkolenie – w zależności od sektora, w jakim działa dane przedsiębiorstwo oraz wpływów na środowisko.

UWAGA! Wszyscy pracownicy powinni być świadomi, że wykorzystują zasoby naturalne.

Należy pamiętać, że ogólna wiedza dotycząca globalnych problemów ochrony środowiska i ich związku z lokalną produkcją, zrównoważonej produkcji i konsumpcji, zielonych zamówień i okresów eksploatacyjnych produktów jest niezbędna, aby postępować zgodnie z zasadami kodeksu odpowiedzialnego biznesu.

Przykładowo, w Dreher Breweries na Węgrzech przeprowadza się co roku 3-dniowe szkolenie dla wszystkich pracowników dotyczące kwestii środowiskowych oraz BHP, a dodatkowo pracownicy niektórych obszarów biorą udział w specjalnym szkoleniu ściśle związanym z rodzajem wykonywanej przez nich pracy.

Szkolenie tego typu może również składać się z modułów e-learningowych lub mieć inną formę elektroniczną. Często wchodzi w dziedzinę „komunikacji wewnętrznej", powinno jednak stanowić część strategii CSR. Należy je przeprowadzać regularnie.

Metodyka

1. Opracowanie programu szkoleniowego przez pracowników wyższego szczebla zgodnie z międzynarodowymi standardami CSR i polityką/strategią firmy w tym zakresie.

2. Uwzględnienie w szkoleniu informacji uzyskanych od pracowników.

3. Opracowanie i zapewnianie odpowiednich szkoleń pracownikom każdej kategorii.

Wskaźnik 9. Czy firma jest w stanie wykazać mierzalną redukcję emisji dwutlenku węgla w porównaniu do ubiegłych lat?

Definicja

"Mierzalna redukcja " oznacza spadek ilościowy emitowanego przez firmę dwutlenku węgla.

Istotność

Posiadanie strategii, polityki i planu działań oraz jego realizacja są niezwykle ważne, jednak najlepszym wskaźnikiem efektywności jest osiągnięty wynik.

Wskaźnik ten ma na celu pokazanie efektywności działań, jakie podejmuje firma w celu zmniejszenia swojego wpływu na środowisko.

Kryteria

Każda redukcja emisji uznawana jest za sukces, bez względu na jej wielkość. Na tym etapie uwaga skupiona jest raczej na skierowaniu poziomu emisji dwutlenku węgla we właściwym kierunku. Chociaż redukcję wyraża się zarówno w wartościach bezwzględnych, jak i znormalizowanych, należy wykazać rzeczywisty spadek emisji (redukcja spowodowana zmniejszeniem produkcji nie jest brana pod uwagę).

Dokumentacja

Wszelkie dokumenty potwierdzające, że podjęte zostały kroki w celu obniżenia emisji dwutlenku węgla, np. rachunki za energię pokazujące redukcję zużycia energii, zapis zużycia energii dokumentujący zmniejszające się użycie źródeł energii opartych na paliwach kopalnych oraz większe zużycie energii odnawialnej (przy jednoczesnym obniżeniu zużycia).

Porady praktyczne

Większość firm podejmuje działania na rzecz środowiska poprzez bardziej efektywne zarządzanie zużyciem energii oraz wdrożenie środków służących do redukcji emisji gazów cieplarnianych.

Firmy powinny zajmować się redukcją emisji w prawdziwym tego słowa znaczeniu (tzn. w stosunku do produktu lub dochodu), a nie ich obniżeniem na skutek zmniejszenia produkcji.

W pierwszej kolejności należy zająć się emisjami wewnętrznymi, dopiero później cele te powinny być poszerzone o zewnętrzną emisję dwutlenku węgla (np. bardziej efektywne wykorzystanie samochodów służbowych czy też redukcja ilości odpadów biurowych poprzez ich recykling).

W uzasadnionych sytuacjach należy brać pod uwagę możliwość wykorzystania, dostarczania lub produkcji energii ze źródeł odnawialnych.

Przykładem firmy, w której uwzględniono wpływy pośrednie na środowisko może być polska firma Barlinek SA. Wykazała ona pośrednie zmniejszenie emisji dzięki produkcji peletu z trocin drzewnych. W jej wyniku zmniejszyło się zapotrzebowanie na węgiel i inne paliwa kopalne, co prowadzi do obniżenia emisji dwutlenku węgla.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma jest w stanie wykazać mierzalną redukcję wpływu na środowisko na podstawie średniej kroczącej z trzech lat potwierdzonej w wymienionych dokumentach	4 pkt
Firma jest w stanie wykazać brak zwiększenia negatywnego wpływu na środowisko na podstawie średniej kroczącej z trzech lat potwierdzonej w wymienionych dokumentach	2 pkt
Firma nie jest w stanie wykazać ani redukcji, ani braku zwiększenia negatywnego wpływu na środowisko na podstawie średniej kroczącej z trzech lat	0 pkt

UWAGA! Należy uwzględnić zarówno wpływy bezpośrednie, jak i pośrednie na poziom emisji dwutlenku węgla.

Metodyka

1. Wykonanie zestawienia rachunków oraz informacji dotyczących zużytej energii, wody i opakowań oraz emisji.

2. Uszeregowanie danych w celu wykonania analizy porównawczej dla poszczególnych lat.

3. Przygotowanie informacji dla poszczególnych lat wskazujących na redukcję wpływu na środowisko (średnia krocząca z trzech lat) (Firmy rozpoczynające działalność otrzymają punkty za 1 rok).

Wskaźnik 10. Czy firma posiada program utylizacji odpadów?

Definicja

'Program utylizacji odpadów' oznacza nie tylko segregację zużytych materiałów; materiały przeznaczone do recyklingu powinny zostać przekazane specjalistycznej firmie zajmującej się utylizacją odpadów.

Utylizacja nie oznacza pozbycia się produktu, ale przerobienie go w taki sposób, aby mógł zostać ponownie wykorzystany. Jest to możliwe między innymi w przypadku papieru, plastiku, wody, baterii itd.

Istotność

Utylizacja odpadów jest kluczowym sposobem na zmniejszenie wpływu na środowisko.

Kryteria

Aby otrzymać punkty za ten wskaźnik firma powinna wykazać, że angażuje się w proces recyklingu odpadów, a nie tylko gromadzi zużyte materiały, aby je następnie usunąć za pomocą standardowych metod.

Dokumentacja

Kosze lub miejsca przeznaczone na odpady, umowy ze specjalistycznymi firmami utylizującymi odpady.

Poradnik użytkownika

Gromadzenie odpadów przez firmę i wykorzystanie ich do wytwarzania energii jest naturalnie bardziej odpowiedzialne niż wywiezienie ich na wysypisko. Jednakże pojęcie „utylizacja" ma nieco inne znaczenie. Oceniając wydajność firmy pod kątem tego wskaźnika, zaleca się dokładną analizę jego definicji: utylizacja zakłada ponowne wykorzystanie odpadu.

Oczywiście wybór specjalistycznej firmy zajmującej się recyklingiem zależy w dużej mierze od ich dostępności na danym obszarze. Firma może jednak w własnym zakresie poszukiwać innowacyjnych rozwiązań, badać wpływ na środowisko oraz dążyć do produkcji o zerowej ilości odpadów.

UWAGA! Głównym celem firmy powinno być uzyskanie produkcji o zerowej ilości odpadów.

Metodyka

1. Określenie materiałów przeznaczonych do utylizacji i miejsca ich składowania.

2. Przedstawienie umowy podpisanej ze specjalistyczną firmą zajmującą się utylizacją odpadów.

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Firma gromadzi zużyte materiały i przekazuje je specjalistycznej firmie odpowiedzialnej za ich utylizację	4 pkt
Firma zbiera materiały do utylizacji i oddaje je innej firmie	2 pkt
Firma nie podejmuje żadnych działań w kierunku utylizacji odpadów	0 pkt

ŚRODOWISKO: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK

E5 EKOMIASTECZKO – ODPOWIEDZIALNE INWESTOWANIE

Cele i zadania
Inwestycje komercyjne skupione na promocji zrównoważonego rozwoju.

TUP S.A. jest małą firmą inwestycyjną działającą w Polsce, przejmującą lub tworzącą firmy o dużym potencjale wzrostu, wspierając je własnym kapitałem i doświadczeniem menedżerskim. Skupia się ona na wspieraniu firm inwestujących w zrównoważony rozwój. Ideą TUP jest działanie zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Mimo, że jest stosunkowo małą firmą (15 pracowników), TUP S.A. odpowiada za zarządzanie dużymi funduszami, co znajduje odzwierciedlenie w bardzo wysokich przychodach i zyskach firmy (szczególnie w porównaniu do liczby pracowników). Działania TUP są wysoce rentowne. Firma ta jest spółką-matką stojącą na czele większej grupy kapitałowej, w skład której wchodzą takie firmy, jak TUP Property, Roda, X-press Couriers. W 2009 roku ich zysk netto wynosił 2,2 mln zł, a w 2008 – 7,7 mln zł. Jako mała spółka TUP nie działa szczególnie aktywnie na obszarze CSR dotyczącym środowiska, jednakże elementy CSR w sposób istotny są obecne w strategii firmy i jej codziennych działaniach.

Filia firmy – Chmielowskie Sp. z o.o. realizuje obecnie projekt kulturalno-komercyjny, tworząc pierwsze ekomiasteczko na terenie 120 hektarów w pobliżu jeziora Przeczycko-Siewierz na terenie Górnego Śląska, który należy do najbardziej uprzemysłowionych i zanieczyszczonych regionów Polski. Ten przykład dobrych praktyk pokazuje, w jaki sposób zrównoważony rozwój może stać się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej.

Wspomniany projekt – pierwszy tego typu w Polsce – realizowany jest wspólnie z wieloma partnerami, takimi jak władze lokalne i miejskie, urbaniści, architekci itd. Jest on wynikiem współpracy z New Broad Street – kreatorem znanych amerykańskich miasteczek Baldwin Park i Celebration (ich stworzenie zostało oparte na idei zrównoważonego rozwoju i w rezultacie oba projekty odniosły spektakularny sukces).

Realizacja całego projektu jest przewidziana na 25 lat. W pierwszym etapie inwestycji na obszarze o powierzchni około 44 ha powstanie ok. 1000 mieszkań i domów, motel i hotel z największym na Górnym Śląsku kompleksem konferencyjnym, rynek oraz port dla żaglówek.

Miejsce to ma charakteryzować się niskim stopniem oddziaływania na środowisko. Promuje ono zrównoważony rozwój i nowe zapotrzebowanie na ekologiczny styl życia. Więcej informacji na stronie: http://www.tup.com.pl/animacja_siewierz.php

Zyski dla organizacji
Ekoinnowacje stwarzają szanse osiągnięcia nowej przewagi konkurencyjnej.

KOMPLEKSOWA OCENA ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO

E6

Cele i zadania
Przedstawienie i ocena wpływów na środowisko.

Przykładem dobrych praktyk CSR są działania i produkty ponad 140-letniego przedsiębiorstwa Waterworks of Budapest Private Company Ltd., które koncentruje się na środowisku naturalnym od momentu pojawienia się na rynku. Jest ono również zaangażowane w sprawy społeczności lokalnych na obszarach skąd pozyskuje zasoby wodne. W 2006 roku lokalna grupa ds. ochrony środowiska w ramach firmy Waterworks rozpoczęła regularne prace nad oceną wpływu działalności firmy na środowisko, w wyniku których wprowadzono pozytywne zmiany, uwzględnione również w strategii spółki macierzystej (Suez Environment S.A.).

W ciągu trwającego rok projektu stworzono listę wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa zawierającą czynniki mające faktyczny lub potencjalny wpływ na środowisko. Zwiększenie liczby pracowników zatrudnionych w grupie środowiskowej z 3 do 5 świadczy o tym, że firma Waterworks przywiązuje dużą wagę do tego typu działań.

W ramach ww. projektu przeprowadzono rozległe pomiary wpływów oraz konsultacje ze współpracownikami i członkami lokalnych społeczności. Firma Waterworks skupiła się nie tylko na badaniu wpływów własnej działalności, ale również potencjalnych źródeł oddziaływań na środowisko, w którym znajdują się zasoby wodne. Przykładowo, uwzględniono w nich między innymi stację benzynową działającą 300 m od źródła ujęcia wody.

Opracowana lista zawiera wszystkie wpływy środowiskowe danych jednostek organizacyjnych z uwzględnieniem kluczowych oddziaływań i sytuacji awaryjnych.

Na podstawie przeprowadzonej kompleksowej analizy stworzono wykaz celów i programów dotyczących wszystkich istotnych wpływów środowiskowych. Aby utrzymać osiągnięte wyniki, firma Waterworks nie tylko uaktualnia dane dotyczące wyszczególnionych wpływów, ale również modyfikuje i uzupełnia listę potencjalnych oddziaływań między innymi na te związane z wdrożeniem nowych technologii.

Korzyści dla organizacji
Udokumentowana poprawa działania firmy.

E7 WYKORZYSTAJ DOŚWIADCZENIE DO POPRAWY STANU ŚRODOWISKA

przebudowa rur i kominów w piecach odlewniczych

Cele i zadania
Przebudowa rur i kominów w piecach odlewniczych, w oparciu o doświadczenia pracowników, w celu zwiększenia bezpieczeństwa i redukcji niechcianego ciepła wydobywającego się z rur znajdujących się na suficie montażowni.

DENSO Manufacturing Hungary Ltd. dumnie oświadcza, że stosuje "pionierskie narzędzia do zarządzania środowiskiem", które wspomagają jej działania na rzecz środowiska. W ramach tych narzędzi firma wprowadza od trzech do czterech innowacyjnych zmian (zielonych inwestycji) co roku nakierowanych na zmniejszenie emisji oraz redukcję zużycia energii i zasobów naturalnych. Jeden z pomysłów został opracowany przez pracowników montażowni w ścisłej współpracy z działem zarządzania nieruchomościami. Nowa instalacja została skonstruowana i zainstalowana w okresie od czerwca do listopada 2007.

Istniejący wcześniej system rur długich został zamknięty i obecnie funkcjonuje w montażowni jako system awaryjny. Nowa, znacznie krótsza rura oraz komin zostały zamontowane bliżej pieca odlewniczego. W wyniku tej zmiany gorący dym wydostaje się z pomieszczenia dużo szybciej, co umożliwia minimalizację strat ciepła.

Ten mały, lecz ważny projekt zachęcił pracowników do tworzenia i dzielenia się pomysłami dotyczącymi oszczędzania energii. Polepszyło się bezpieczeństwo rur i kominów i istnieje mniejsze prawdopodobieństwo ich przeciekania, co znacznie obniża koszty napraw.

Projekt przynosi 4 000 euro oszczędności rocznie – taki był koszt chłodzenia pomieszczenia, gdy dym z rur ogrzewał montażownię. Inwestycja w konstrukcję nowych rur i komina w wysokości 10 300 euro zwróciła się już po 2,5 roku.

Od tamtego czasu w przedsiębiorstwie założono Komitet ds. Energii, który zajmuje się podobnymi pomysłami dotyczącymi poprawy wydajności energetycznej we wszystkich oddziałach firmy. W komitecie pracuje około 100 osób. Członkowie są podzieleni na mniejsze grupy ze względu na miejsce pracy. Każda grupa zajmuje się co najmniej jednym projektem w zakresie poprawy efektywności energetycznej. Pracownicy szeregowi oraz wyższego szczebla wspólnie poszukują nowych możliwości zwiększenia efektywności energetycznej i lepszej ochrony środowiska.

Więcej informacji na
www.densoreport.net

Korzyści dla firmy
Korzyści ekonomiczne. Zaangażowanie pracowników. Obniżenie wpływu środowiskowego.

ZIELONY START Z POSTBANKIEM

E8

Cele i zadania

Określenie i wprowadzenie środków ograniczających zużycie zasobów naturalnych przy jednoczesnej optymalizacji działań Postbanku na rzecz ochrony środowiska.

Stworzenie platformy dla inicjatyw oddolnych w zakresie polityki środowiskowej firmy.

Postbank w Bułgarii, część Grupy Kapitałowej Eurobank EFG, to duże międzynarodowe przedsiębiorstwo mające świadomość, jak ważny jest społecznie odpowiedzialny biznes oraz jego wkład w społeczeństwo.

Wewnętrzna kampania pt. „Zielony start z Postbankiem" ma na celu poprawę działań ekologicznych banku oraz jego pracowników. Łączy ona podejście odgórne, czyli decyzje zarządu dotyczące zmian w wewnętrznych procedurach i działaniach banku, tak aby uwzględniały one kwestie środowiskowe, z działaniami oddolnymi w postaci inicjatyw pracowniczych wzywających kadrę zarządzającą do podjęcia działań proekologicznych.

W ramach tej inicjatywy Postbank podjął współpracę z jedną z wiodących firm działających na rzecz środowiska, jaką jest Gorichka. Założono tzw. Zieloną Radę złożoną z pracowników-ochotników, której zadaniem jest nadzór nad działaniami banku w zakresie ochrony środowiska.

Dotychczasowe osiągnięcia banku to m.in.:

- używanie wyłącznie papieru z certyfikatem FSC produkowanego z drewna pochodzącego z lasów zarządzanych zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju,
- stosowanie żarówek energooszczędnych,
- przekazywanie używanego sprzętu komputerowego w formie darowizn,
- ograniczenie wykorzystania jednorazowych kubków plastikowych,
- wprowadzenie elektronicznych wyciągów z kart kredytowych,
- regularne szkolenia i informowanie pracowników na temat kwestii środowiskowych,
- budowa parkingu dla rowerów w pobliżu głównej siedziby.

Analiza kluczowych wskaźników dodatkowo potwierdziła, że od momentu wprowadzenia przez Postbank programu „Zielony start" w przedsiębiorstwie nastąpił znaczący spadek zużycia zasobów naturalnych. Przykładowo, zużycie energii elektrycznej w porównaniu do poprzedniego roku spadło o 7,4% na jednostkę powierzchni i o 8,1% w przeliczeniu na osobę.

Z kolei zużycie wody zmniejszyło się aż o 20% w przeliczeniu na osobę (o 34% na jednostkę powierzchni).

Uwzględnienie kwestii środowiskowych w kulturze instytucjonalnej banku jest niezwykle korzystne z

Zyski dla firmy

Zaangażowanie pracowników w działalność w obszarze CSR.

Spadek zużycia zasobów naturalnych, oszczędności ekonomiczne, „zielone" spółki.

punktu widzenia komunikacji wewnętrznej, ponieważ wszystkim pracownikom przekazywane są jednakowe idee i wartości odnośnie ochrony środowiska.

Firma przeprowadza regularne analizy kluczowych wskaźników w zakresie ochrony środowiska, które mają na celu optymalizację działań w tej dziedzinie.

3. STOSUNKI PRACY

Wskaźnik 11. Czy firma posiada plan działania dotyczący stosunków pracy/zasobów ludzkich podlegający okresowej ewaluacji?

Definicja

W skład działań związanych z polityką pracy/zasobami ludzkimi wchodzą:
Struktura

- Cele/ założenia
- Działania niezbędne do osiągnięcia celów
- Odpowiedzialność za każde działanie
- Priorytety działań
- Ramy czasowe
- Monitoring i ewaluacja
- Komunikacja nt. postępów działań

Aspekty

- Współpraca z osobą reprezentującą pracowników w sposób rzetelny dla obu stron
- Zapewnienie braku dyskryminacji i równości płci
- Działania zapobiegawcze w zakresie BHP
- Przeciwdziałanie utracie pracy
- Ustalenie poziomu wynagrodzeń i sposobów na zwiększenie zarobków pracowników
- Ustalenie uczciwych warunków pracy wykraczających poza regulacje prawne
- Dodatkowe korzyści wykraczające poza przywileje wynikające z regulacji prawnych i obejmujące wszystkich pracowników (pracujących na pełen etat, część etatu, kontraktowych i sezonowych itd.).
- Praktyki w zakresie procedur rozpatrywania skarg i zażaleń oraz postępowania dyscyplinarnego

Istotność

Wskaźnik ten jest ukierunkowany na zapewnienie, że zobowiązania społeczne firm są nie tylko zapisane na papierze, ale są wypełniane w praktyce, zaś firmy gromadzą informacje na ich temat. Jeżeli firma dokumentuje swoje działania, oznacza to, że:

(1) pracuje w określony sposób nad swoimi zobowiązaniami społecznymi,

(2) monitoruje swoje działania.

Kryteria

Plan ten musi dotyczyć prawa pracy i zasobów ludzkich wykraczających poza regulacje prawne. Aby uzyskać maksymalną liczbę punktów, firma powinna nie tylko posiadać plan działań, ale również narzędzia do oceny jego realizacji.

Dokumentacja

Plan działań dotyczących prawa pracy i zasobów ludzkich wykraczających poza regulacje prawne.

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Firma posiada plan działań i dokonuje oceny jego realizacji	4 pkt
Firma posiada plan działań	2 pkt
Firma nie posiada planu działań	0 pkt

Porady praktyczne

Firmy zazwyczaj dysponują takimi dokumentami, jak polityka HR, zasady BHP czy kodeks postępowania, które obejmują kwestie związane z tym wskaźnikiem. Większość tego typu programów ma na celu poprawę sytuacji pracowników oraz pomiar poziomu satysfakcji zatrudnionych.

W większości krajów Unii Europejskiej spełnienie wymogów niniejszego wskaźnika może wydawać się stosunkowo łatwe, ponieważ stosunki pracy uregulowane są prawnie. Szczególną uwagę należy jednak poświęcić takim problemom, jak zapobieganie mobbingowi czy zapewnianie równych szans, które nie mają odzwierciedlenia w regulacjach prawnych.

UWAGA! Firmy muszą dokonywać ewaluacji swoich działań odnośnie zobowiązań społecznych i skutecznie je wdrażać, zamiast jedynie posiadać je w formie pisemnej.

Przykładem dobrych praktyk są działania firmy Anasoft ze Słowacji (L10).

Metodyka

1. Zebranie danych od kierownictwa wyższego szczebla i pracowników w celu ustalenia, czy plan obejmuje potrzeby zatrudnionych.

2. Wyznaczenie pracownika wyższego szczebla do nadzoru nad gromadzeniem danych wyjściowych i ich badaniem oraz regularnego komunikowania uzyskanych rezultatów do wszystkich pracowników.

3. Wyznaczenie metod wdrożenia programu w zakresie stosunków pracy/zasobów ludzkich na podstawie wniosków z przeprowadzonego badania.

Wskaźnik 12. Czy pracownicy są w firmie oficjalnie reprezentowani ?

Definicja

'Reprezentowanie' oznacza, że sprawy pracowników są rozpatrywane na wyższych szczeblach w firmie za pośrednictwem: związków zawodowych, rad pracowniczych, wniosków dotyczących warunków pracy, regularnych i udokumentowanych spotkań, podczas których pracownicy otrzymują informację zwrotną od kierownictwa lub podobnych zebrań pracowniczych.

Istotność

Reprezentowanie pracowników stanowi wielopodmiotowe podejście do negocjacji warunków pracy. Wskaźnik ten mierzy równowagę sił pomiędzy pracodawcą a pracownikami oraz stopień zaangażowania interesariuszy w proces tworzenia warunków pracy.

Proces przebiega w różny sposób w zależności od kraju i podlega różnorodnym regulacjom prawnym, które mogą go hamować bądź wspomagać.

Zaangażowanie pracowników w sprawy dotyczące funkcjonowania firmy może mieć miejsce zarówno w dużych firmach, jak i w MŚP.

MŚP

Kryteria

Pracownicy powinni mieć prawo głosu na poziomie zarządczym. Zarząd nie może jedynie gromadzić wniosków pracowników, lecz powinien wcielać je w życie. Aby uzyskać pełną liczbę punktów dla tego wskaźnika, firma musi udokumentować swoje zaangażowanie i reakcję na potrzeby pracowników.

Dokumentacja

Zbiorowe układy pracy, członkostwo w związkach zawodowych, powołanie rady pracowniczej, jakiekolwiek inne dowody potwierdzające, że opinie pracowników są rozpatrywane na szczeblu zarządczym.

Poradnik użytkownika

Zgodnie z filozofią zarządzania, nawet w przypadku braku stosownej inicjatywy pracownicy powinni posiadać oficjalną reprezentację. Dlatego też można powołać grupę pracowników, która będzie odbywała regularne spotkania z kadrą zarządzającą w celu omawiania postulatów i zapytań zatrudnionych oraz otrzymywania stosownych wyjaśnień.

Reprezentacja taka może mieć również miejsce w MŚP, gdzie wybierane są osoby regularnie składające sprawozdania i prowadzące negocjacje z zarządem.

Zob. dobre praktyki w Swedbank, Litwa (L9).

UWAGA! W firmie powinna istnieć sformalizowana procedura uzyskiwania informacji zwrotnej od pracowników.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Mają miejsce spotkania związków zawodowych, rady pracowniczej, i/lub inny sposób reprezentowania pracowników w firmie 4 pkt

Pracownicy nie są w żaden sposób oficjalnie reprezentowani 0 pkt

Metodyka

1. Wyodrębnienie grupy bądź organizacji reprezentującej interesy pracownicze w firmie.

2. Określenie zasad regularnej współpracy z tą grupą lub organizacją (spotkanie przynajmniej raz w roku).

3. Udokumentowanie przynajmniej jednego przypadku, kiedy wniosek złożony przez ten zespół lub bezpośrednio przez pracowników został uwzględniony w strategii spółki.

Wskaźnik 13. Czy w firmie istnieją procedury, mające na celu przeciwdziałanie problemom w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy?

Definicja

„Procedury zapobiegawcze" wskazują na to, iż firma jest świadoma wymagań przepisów BHP, jakie nakłada na nią prawo, oraz określiła obszary, w których może wdrożyć systemy służące do przeciwdziałania istniejącym i przyszłym problemom w zakresie BHP.

Istotność

Wskaźnik ten rozpatrywany jest wraz z ogólnym wskaźnikiem wypadków śmiertelnych przy pracy w skali kraju. Aby zapobiec tego typu zdarzeniom ważne jest, aby firma oceniła warunki pracy oraz częstotliwość wypadków, wyciągnęła odpowiednie wnioski i podjęła działania naprawcze.

MŚP powinny również zastosować tego typu strategię. Przyniesie im to wymierne korzyści, także finansowe – zastosowanie procedury zapobiegawczej w stosunku do wypadków oraz urazów pozwoli zaoszczędzić środki, które musiałyby zostać wydane w przypadku ewentualnych pozwów sądowych.

MŚP

Kryteria

Wskaźnik ten wykracza poza obowiązujące regulacje prawne i ma za zadanie ocenić, czy firmy wykorzystują informacje z obowiązkowych sprawozdań i rejestrów w celu wprowadzenia usprawnień oraz czy wdrażają środki zapobiegawcze wymagane przez przepisy BHP. Ważnym składnikiem tego wskaźnika są zarówno szkolenia, jak i procedury zapobiegawcze. Oba te elementy muszą być obecne, aby firma otrzymała maksymalną liczbę punktów.

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Firma posiada procedury zapobiegające wypadkom oraz urazom	4 pkt
Firma regularnie szkoli swoich pracowników z przepisów BHP	2 pkt
Żadne z powyższych kryteriów nie zostało spełnione	0 pkt

Dokumentacja

Rejestr wypadków oraz urazów, formularze oraz protokoły dotyczące wypadków i urazów, dokument przedstawiający procedury bezpieczeństwa, listy obecności na szkoleniach BHP.

Praktyczne wskazówki

Istotność kwestii BHP w danym przedsiębiorstwie zależy od sektora, w jakim ono działa. Wszystkie firmy są prawnie zobligowane do regularnego szkolenia pracowników z przepisów BHP. Brak aktualnych szkoleń oznacza poważne sankcje dla pracodawców. To samo dotyczy rejestrów, protokołów oraz statystyk, które należy przekazywać urzędom statystycznym w postaci odpowiednich formularzy.

Ponadto firma może opracować własne środki zapobiegawcze, niezależnie od tych wymaganych przez regulacje prawne. Na przykład urazy spowodowane chronicznym przeciążeniem mięśni można skutecznie wyeliminować zapewniając pracownikom możliwość darmowego korzystania z klubów fitness czy basenów lub też opłacając profilaktyczne badania lekarskie. Niektóre firmy zapewniają również szkolenia dla kierowców.

Firmy z bardzo niskim współczynnikiem wypadków mogą nie posiadać procedur zapobiegawczych, ponieważ tego typu zdarzenia nie mają w nich miej-

sca. Niemniej jednak uzasadnione byłoby w takim przypadku zastosowanie zasad ostrożności.

UWAGA! Wskaźnik ten odnosi się do wszystkich firm, a w szczególności do typowych firm produkcyjnych (zakładów), gdzie mogą mieć miejsce wypadki przy pracy.

Metodyka

1. Przedstawienie procedury zapobiegania problemom w obszarze BHP w formie pisemnej.

2. Przedstawienie materiałów szkoleniowych z zakresu BHP.

3. Opracowanie dodatkowej dokumentacji szkoleniowej na temat konkretnych problemów wynikających z protokołów wypadków przy pracy.

Wskaźnik 14. Czy firma posiada programy łagodzenia skutków redukcji zatrudnienia?

Definicja

„Łagodzenie skutków redukcji zatrudnienia" oznacza podjęcie działań w celu zmniejszenia poczucia stresu u pracowników związanego z utratą pracy. Wskaźnik ten w praktyce oznacza, iż istnieją środki poza obowiązującymi regulacjami prawnymi, które mogą pomóc pracownikom uporać się z problemem redukcji zatrudnienia.

Istotność

Częścią odpowiedzialności firmy jako pracodawcy jest planowanie oraz zarządzanie zasobami ludzkimi, w skład którego wchodzą również zwolnienia i redukcje etatów. Ponieważ obszar ten regulowany jest przez prawo, firmy mogą podejmować dodatkowe działania w tym obszarze, takie jak szkolenia przebranżawiające oraz pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu innej pracy.

Wprowadzenie rozległego programu łagodzenia skutków redukcji zatrudnienia na podstawie tego wskaźnika może okazać się zbyt kosztowne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mogą one jednak wdrożyć pewne środki obniżające niekorzystny wpływ redukcji zatrudnienia na zwalnianych pracowników i lokalne społeczności.

MŚP

Kryteria

Firma musi wykazać, że niezależnie od regulacji prawnych podjęła kroki w celu wsparcia pracowników w sytuacji redukcji zatrudnienia. Działania ukierunkowane na zatrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie otrzymują więcej punktów niż środki mające na celu wspieranie pracowników w poszukiwaniu nowej pracy.

Dokumentacja

Sprawozdania finansowe, koszty ogólne, uzasadnienia redukcji, listy płac.

Praktyczne wskazówki

Wskaźnik ten jest szczególnie ważny w okresie kryzysu gospodarczego. Można go również uznać za narzędzie zarządzania ryzykiem (program minimalizowania skutków redukcji) oraz ważny element strategii CSR.

W przypadku, gdy posiadanie programu łagodzenia skutków redukcji zatrudnienia jest wymagane przez prawo, firma powinna skupić się na dodatkowych działaniach, które nie są obowiązkowe.

UWAGA! Program łagodzenia skutków redukcji zatrudnienia może być wykorzystany jako narzędzie do zarządzania ryzykiem.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma pomaga pracownikom znaleźć nową pracę 1 pkt

Firma wykorzystuje inne rozwiązania, aby zatrzymać pracowników na stanowiskach 1 pkt

Firma przyznaje pracownikom odprawy poza wymogami wynikającymi z przepisów prawnych 1 pkt

Firma zapewnia szkolenia przebranżawiające 1 pkt

Metodyka

1. Współpraca z urzędnikami oraz pracownikami w celu ustalenia uczciwych warunków zwolnienia oraz programów lub strategii służących do minimalizacji negatywnych skutków utraty pracy.

2. Opracowanie dokumentu zawierającego strategię postępowania na wypadek redukcji zatrudnienia.

3. Ocena planów łagodzenia skutków redukcji zatrudnienia pod kątem ich wykraczania poza obowiązkowe regulacje prawne.

4. Określenie, czy plany te zawierają szkolenia przebranżawiające, wspierają pracowników podczas szukania nowej pracy lub zawierają alternatywne rozwiązania umożliwiające zatrzymanie pracowników na dotychczasowych stanowiskach w okresie kryzysu ekonomicznego.

Wskaźnik 15. Czy firma posiada efektywną procedurę rozpatrywania skarg?

Definicja

„Procedura rozpatrywania skarg" oznacza proces, w którym pracownicy mogą wyrażać swoje niezadowolenie w stosunku do firmy. Może ona przybierać różne formy, od skrzynki na pisemne propozycje usprawnień pracy poprzez bardziej formalne procedury przeprowadzane przez Dział Zasobów Ludzkich po alarmowanie na zewnątrz o nieprawidłowościach w firmie.

Istotność

Wskaźnik ten jest jednym z najważniejszych w rozdziale poświęconym stosunkom pracy. Pracownicy powinni mieć możliwość zgłaszania swoich uwag i zażaleń wobec własnych pracodawców. Firma, która nie posiada efektywnej procedury rozpatrywania zażaleń, narażona jest na protesty pracownicze, wzrost niezadowolenia i obniżenie wydajności pracowników oraz inne niepożądane sytuacje.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw procedura ta może okazać się trudna do wdrożenia, z uwagi na to, iż pracownikom łatwiej składać anonimowe skargi w dużych firmach. Należy jednak pamiętać, że wszelkie potencjalne protesty pracownicze o wiele bardziej szkodzą małym firmom.

MŚP

Kryteria

Firma powinna opracować metodę przedstawiania anonimowych skarg pracowniczych oraz ich rozpatrywania. Punkty przyznawane będą w przypadku wdrożenia efektywnej procedury rozpatrywania skarg i zażaleń. System składania skarg i zażaleń powinien być anonimowy, co zwiększa efektywność całego procesu.

Dokumentacja

Udokumentowana procedura rozpatrywania skarg, główne aspekty tej procedury, notatki lub protokoły ze spotkań i szkoleń, podpisana lista uczestników szkolenia, przykłady przedstawionych zażaleń, przykłady rozwiązań wypracowanych dzięki procedurze rozpatrywania zażaleń.

Praktyczne wskazówki

Efektywność procedury rozpatrywania zażaleń może być problematyczna. Można stwierdzić, że działa ona prawidłowo, jeśli w firmie nie pojawiają się doniesienia o nieprawidłowościach, brak jest negatywnego feedbacku oraz skarg i zażaleń rozpatrywanych oficjalnymi kanałami. Może się jednak okazać, że nie jest ona efektywna, ponieważ pracownicy nie wykazują do niej zaufania.

Przykładem dobrej praktyki w tym obszarze jest Orlen Lietuva, duża rafineria ropy naftowej z Litwy, która opracowała procedurę rozpatrywania zażaleń przez Internet. Dzięki temu firma ma okazję na bieżąco odpowiadać na anonimowe skargi za pośrednictwem firmowego newslettera. Nadzór nad tą procedurą sprawuje Dział Zasobów Ludzkich.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma rozpatruje zażalenia anonimowo, za pośrednictwem firmy zewnętrznej lub Działu Zasobów Ludzkich	4 pkt
Firma rozpatruje zażalenia wewnętrznie i nie jest to procedura anonimowa	2 pkt
Firma nie stosuje żadnej procedury rozpatrywania skarg	0 pkt

Bez względu na wybraną metodę, firmy muszą opracować mechanizmy oferujące skuteczne rozwiązania problemów pracowniczych, które jednocześnie nie będą zamykały pracownikom drogi do dalszego dochodzenia swoich praw.

UWAGA! Firmy powinny szczegółowo przeanalizować główne powody, które powstrzymują pracowników przed zgłaszaniem nieprawidłowości oraz skarg i zażaleń. W przypadku braku efektywności istniejących procedur konieczna jest ich weryfikacja.

Metodyka

1. Spotkanie z kadrą menedżerską w celu opracowania procedury rozpatrywania skarg zgodnej z istniejącymi regulacjami prawnymi i wytycznymi dobrych praktyk.

2. Konsultacja z pracownikami w zakresie treści i formy szkolenia dotyczącego procedury składania zażaleń.

3. Opracowanie szkolenia w zakresie procedury składania zażaleń w celu zapoznania pracowników z procesem składania i rozpatrywania skarg w przedsiębiorstwie.

RELACJE PRACOWNICZE: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK

RADA PRACOWNICZA JAKO EFEKTYWNE NARZĘDZIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

L9

Zamiary i cele
Efektywne zaangażowanie pracowników w zarządzanie firmą.

Swedbank AB, zagraniczna firma z dużym kapitałem, działająca w sektorze usług finansowych i bankowych na Litwie, od 2007 r. pracuje nad rozwojem narzędzia zwanego „Radą Pracowniczą" w celu efektywnego zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne firmy. Początkowo miało ono wspomagać opracowywanie warunków zbiorowego układu pracy, które byłyby akceptowalne dla obu stron: pracodawcy i pracownika.

Rada Pracownicza została ustanowiona w celu kontroli standardów pracowniczych oraz podejmowania środków prawnych służących do obrony praw pracowników w firmie. Może ona brać udział w opracowywaniu postulatów związanych z kwestiami pracowniczymi, a także gromadzić informacje nt. porozumień lub umów bankowych, które mogą mieć znaczący wpływ na sytuację społeczno-ekonomiczną pracowników.

Rada Pracownicza jest jedynym tego typu narzędziem mającym zastosowanie w sektorze bankowym oraz w całym środowisku biznesowym na Litwie. Składa się z 15 członków wybieranych przez większość pracowników banku, a jej kadencja trwa 3 lata.

Rada Pracownicza prowadziła negocjacje podczas opracowywania zbiorowego układu pracy, doprowadzając do porozumienia w kwestii m.in. wydłużenia płatnego urlopu w zależności od stażu pracy, ruchomego czasu czy też pracy na zastępstwo.

Rada Pracownicza razem z przedstawicielami pracowników regularnie omawia wyniki finansowe banku. Pracownicy mogą powiadomić radę o wielu kwestiach związanych z ich pracą. Reprezentant Rady Pracowniczej Swedbank Litwa jest również członkiem Rady Pracowniczej Grupy Swedbank.

Rada Pracownicza chroni praw pracowniczych na wypadek zwolnień oraz nadzoruje wdrażanie postanowień zbiorowego układu pracy.

Zyski dla firmy
Efektywne narzędzie do angażowania pracowników w procesy decyzyjne w firmie.

L10 PROGRAM POPRAWY SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW

Założenia i cele
Poprawa jakości życia pracowników: przyjazna atmosfera pracy oraz dobre relacje.

Anasoft APR to średniej wielkości firma słowacka z sektora informatycznego z wieloletnim doświadczeniem inwestowania w społeczności, zdobywca nagrody Via Bona 2009 za długofalowy pozytywny wpływ na społeczeństwo oraz środowisko naturalne. Od samego początku istnienia firmy, Anasoft APR posiada bogaty program socjalny, a od roku 2006 posiada nowy system oceny pracowników.

Filozofia Anasoft opiera się na szacunku do swoich pracowników. Jedną z głównych zasad firmy jest komunikacja z zatrudnionymi osobami: dla nowych pracowników organizowane są specjalne spotkania poświęcone strategii oraz celom firmy. Co roku pracownicy przystępują do rozmów ewaluacyjnych ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi, na podstawie których planowane są ich szkolenia oraz rozwój kariery zawodowej. Zarząd buduje miłą oraz przyjazną atmosferę w pracy, wierząc, że motywuje ona personel. Rezultatem tego jest wysoki poziom lojalności wobec firmy oraz niewielka rotacja pracowników.

Wspieranie młodych rodzin przez Anasoft to nie tylko deklaracja pozostająca na papierze – pracownicy mają elastyczne godziny pracy, dni pracy zdalnej, bezproblemowo przechodzą z/na urlop macierzyński oraz posiadają indywidualne uzgodnienia pracownicze. Ponadto organizowane są dla nich liczne imprezy integracyjne.

W rezultacie tego typu działań przedsiębiorstwo posiada wykwalifikowany oraz silnie zmotywowany do pracy personel. Firma otrzymała wiele nagród, m.in. tytuł Informatycznej Firmy Roku 2009, przyznawanej przez magazyn TREND.

Anasoft nadal kontynuuje wdrażanie programów socjalnych oraz oceny i szkolenia pracowników, które na stałe wpisano w strategię firmy.

Korzyści dla firmy
Wysoka satysfakcja, motywacja i lojalność pracowników.

L11 WYRÓWNYWANIE SZANS – ZATRUDNIENIE PRACOWNIKÓW Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ

Zamiary i cele
Stworzenie równych szans dla pracowników.

Bakos Wood Industry Sole Proprietor we współpracy z Kézenfogva Foundation zainicjowali program zatrudnienia osób z niepełnosprawnością. Początkowo Bakos całkowicie wykluczał taką opcję, twierdząc, że przemysł stolarski jest zbyt niebezpieczny dla ludzi z niepełnosprawnością umysłową i/lub fizyczną. Niemniej jednak firma zdecydowała zatrudnić takich pracowników na próbę. Powierzono im takie zadania, jak pocięcie resztek drewna w bezpiecznym dezintegratorze (firma jest ogrzewana wyłącznie takim drewnem, co daje 3 mln HUF oszczędności miesięcznie) oraz pakowanie gwoździ i śrub do opakowań po 10, 20 i 50 sztuk.

Czynności te były wcześniej wykonywane przez pracowników w trakcie pracy, co obniżało ich wydajność. Ponieważ proces pakowania odbywał się do tej pory podczas dokonywania zakupów przez klientów, powodował on spowolnienie ruchu w sklepie. W rezultacie przeprowadzonego eksperymentu dwóch pracowników z niepełnosprawnością umysłową zostało zatrudnionych w firmie na stałe.

Korzyści dla firmy
Wzrost efektywności pracy.
Wzrost satysfakcji klientów.

KONKURS „INNOWATORZY" W BUDIMEX SA

L12

Założenia i cele
Promocja kreatywności oraz innowacyjności pracowników
Zachęcanie pracowników do rozwoju.

Budimex – jedna z największych firm budowlanych w Polsce ogłosiła doroczny konkurs „Innowatorzy" skierowany do wszystkich pracowników mających pomysły na poprawę funkcjonowania firmy oraz pragnących mieć realny wpływ na jej rozwój. Jego celem było wypromowanie kreatywności oraz innowacyjności pracowników, podzielenie się wiedzą i doświadczeniem oraz propagowanie pracy zespołowej.

Każdy pracownik (bądź grupa pracowników) może przedstawić swój pomysł w dwóch kategoriach: rozwiązania techniczne i technologiczno-materiałowe oraz poprawa/optymalizacja procesów biznesowych. Każdy pomysł jest oceniany przez Komisję Konkursową zgodnie z następującymi kryteriami: innowacyjność, oddziaływanie na cele biznesowe, czas i metoda wdrożenia oraz efektywność finansowa. W ostatnim etapie Komisja (zarząd firmy) wybiera najlepsze pomysły. Autorzy wybranych rozwiązań są nagradzani (np. wyjazdem na egzotyczne wakacje warte 15 tys. PLN (ok. 4 tys. EUR), zaś nowe pomysły uwzględniane zostają w strategii firmy. Obecnie wdrażane są inicjatywy nagrodzone w 2009 r.

Rezultatem jest wzrost kultury korporacyjnej oraz rangi pracy zespołowej. Takie praktyki są godne naśladowania i mogą być wdrożone z powodzeniem w wielu firmach, bez względu na kraj i sektor, w jakim działają.

Korzyści dla firmy
Innowacje i nowatorskie rozwiązania pozyskiwane od pracowników, którzy znają specyfikę działania firmy i posiadają pomysły na jej usprawnienie, chociaż nie zawsze mają odwagę, aby je zgłosić zarządowi (zachęta do gromadzenia pomysłów wśród szeregowych pracowników firmy).

4. RELACJE SPOŁECZNE

Wskaźnik 16. Czy firma posiada program społecznego zaangażowania?

Definicja

"Program społecznego zaangażowania" zawiera:

Struktura

- Założenia/cele
- Czynności niezbędne do osiągnięcia celów
- Odpowiedzialność za każde działanie
- Kolejność działań
- Ramy czasowe
- Monitoring oraz ewaluacja
- Komunikacja nt. postępu działań

Aspekty

- Zaangażowanie interesariuszy
- Udział w grupach roboczych CSR
- Wolontariat
- Praktyki
- Konsultacja z lokalną społecznością przed nabyciem własności/ rozpoczęciem działania przez firmę
- Jak najszybsze powiadomienie lokalnych społeczności o potencjalnych zagrożeniach

Istotność

Istotnym elementem społecznej odpowiedzialności biznesu jest pojęcie dobrego obywatela. Innymi słowy, firma powinna posiadać wysokie poczucie obywatelskiej odpowiedzialności i zaangażowania względem społeczności, w której prowadzi swoją działalność. Aby spełnić to wymaganie, konieczne jest opracowanie programu społecznego zaangażowania.

Kryteria

Wskaźnik ten bazuje na konieczności budowania zaufania i rozwoju komunikacji pomiędzy firmą a społeczeństwem. Firmy nie otrzymują punktów jedynie za posiadanie tego typu programu, lecz powinny wykazać, że dokonują jego oceny w sposób adekwatny do potrzeb społecznych.

Dokumentacja

Dokumentacja zaangażowania społecznego firmy, notatki oraz/lub protokół ze spotkań z interesariuszami społecznymi, plany działania dla rozwiązywania kwestii spornych oraz opracowania konstruktywnych wytycznych w zakresie zaangażowania społecznego.

Praktyczne wskazówki

Zaangażowanie społeczne jest jednym z najsilniejszych atutów firm, które wdrażają CSR w krajach objętych niniejszym projektem.

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Firma posiada plan działań i dokonuje oceny jego realizacji	4 pkt
Firma posiada plan działań	2 pkt
Firma nie posiada planu działań	0 pkt

W większości krajów wdrażanie idei CSR rozpoczęto od działalności charytatywnej oraz filantropijnej i nadal błędnie uważa się ją za synonim filantropii korporacyjnej.

UWAGA! Program zaangażowania społecznego nie powinien być identyfikowany ze strategią CSR. Stanowi on jedynie część tej strategii.

Zaangażowanie społeczne oznacza formalne oraz nieformalne kontakty z interesariuszami, którzy są bezpośrednio lub pośrednio zainteresowani prowadzoną przez firmę działalnością bądź wywierają na nią określony wpływ.

Interesującą praktyką jest strategia opracowana przez Waterworks (Węgry). Firma posiada długotrwałe relacje z gminami tych obszarów, gdzie istnieją zasoby wodne. Z reguły gminy pobierają opłatę za ograniczenia pewnych rodzajów działalności, mające na celu ochronę zbiorników wodnych, takie jak zakaz stosowania środków chemicznych w rolnictwie bądź ograniczenia budowlane. Sposób oraz kwota tych opłat była do tej pory kwestią nieuregulowaną. W chwili obecnej sytuacja została wyjaśniona, a ponadto odbywają się negocjacje z lokalnymi władzami odnośnie dodatkowych czynników środowiskowych. Opłaty mają być obliczone na podstawie zużycia wody – za każdy metr sześcienny wody gmina otrzymuje 1 HUF, co daje 10-50 mln HUF (ok. 35–180 tys. EUR) rocznie. Waterworks chce uniknąć rozszerzenia działalności, która miałaby znaczny wpływ na środowisko (np. budowa parku przemysłowego). Ze względów środowiskowych firma promuje rolnictwo organiczne, lekką turystykę oraz transport drogą morską. Firmy słowackie mogą używać narzędzi do ewaluacji online (www.darca.sk) w celu monitorowania oraz oceny wpływu ich działalności na społeczeństwo.

Metodyka

1. Spotkanie z kadrą menedżerską oraz partnerami społeczności w celu opracowania programu społecznego zaangażowania.

2. Określenie wskaźników programowych dla wszystkich grup interesariuszy w celu ustalenia sprawiedliwych, obopólnie korzystnych środków zaangażowania w przyszłe projekty oraz współpracę.

3. Określenie – w oparciu o wyniki przeprowadzonych konsultacji – strategii w zakresie zaangażowania społecznego w istotne kwestie, z uwzględnieniem wytycznych do wdrożenia programu, wyznaczeniem pracowników odpowiedzialnych za program oraz metod rozwiązywania problemów.

Wskaźnik 17. Czy firma regularnie komunikuje się z interesariuszami?

Definicja

Mianem interesariusza określa się m.in.:

- rząd
- organizacje pozarządowe
- związki zawodowe
- organizacje społecznościowe
- lokalne społeczności
- inwestorów

„Regularna komunikacja" oznacza konsultacje z interesariuszami w sytuacjach, kiedy firma podejmuje decyzje mające wpływ na społeczeństwo. Oznacza to również komunikację w zakresie wdrożenia strategii CSR firmy, np. publikację raportu CSR lub zamieszczenie szczegółów dotyczących praktyk CSR na stronie internetowej firmy.

Istotność

Przejrzystość jest podstawą dobrych praktyk CSR. Regularna komunikacja z interesariuszami jest niezwykle ważna, gdyż zapewnia tzw. długoterminowe pozwolenie na prowadzenie działalności oraz minimalizuje bądź zapobiega problemom z „sąsiadami". Wymagania interesariuszy mogą pozytywnie oddziaływać na rozwój produktów przedsiębiorstwa.

Kryteria

Komunikacja CSR może mieć różną postać, np. debaty publiczne oraz prezentacje, newslettery, raporty, sprawozdania w Internecie oraz informacje na firmowych produktach lub opakowaniach. Powinna ona dostarczać informacji na temat aktualnego stanu wdrożenia CSR oraz bieżących celów.

Komunikacja jednostronna z interesariuszami nie jest wystarczająca, konieczne jest zaangażowanie obu stron. Firmy otrzymują dodatkowe punkty za nawiązanie komunikacji z interesariuszami, mające na celu przeciwdziałanie niekorzystnemu oddziaływaniu prowadzonej działalności.

Dokumentacja

Notatki oraz/lub protokoły ze spotkań z interesariuszami społecznymi, jakiekolwiek uzgodnienia, kwestie sporne lub plany naprawcze opracowane w wyniku konsultacji społecznych, raporty roczne, strony internetowe.

Praktyczne wskazówki

Firmy podejmujące działania na obszarze CSR muszą być gotowe, aby komunikować na zewnątrz swoje osiągnięcia w tej dziedzinie i zakładane cele. Zadaniem firmy jest wyodrębnienie swoich kluczowych interesariuszy. W zależności od rodzaju problemu, wielkości firmy oraz innych czynników, przedsiębiorstwa powinny zdefiniować, czym jest dla nich regularna komunikacja.

W większości firm tego typu komunikacja z reguły ma miejsce, jednak może ona przybierać różne formy w zależności od interesariusza. W przypadku pracowników bywa ona regularna i formalna (związki zawodowe), w przeci-

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Firma nawiązała regularną komunikację z interesariuszami	4 pkt
Firma nawiązuje komunikację z interesariuszami, jeśli zgłaszają oni zastrzeżenia co do jej działalności	3 pkt
Firma regularnie przedstawia stan wdrożenia CSR	2 pkt
Firma nie współpracuje z interesariuszami	0 pkt

wieństwie do dostawców. Może to wynikać z faktu, że komunikacja jest stosunkowo słabo rozwinięta lub niektórzy interesariusze uważani są za mniej ważnych z punktu widzenia interesów firmy (np. projekt standardu AA1000 ESE zakłada, że forma komunikacji uzależniona jest od rangi partnera).

Tego typu komunikacja może być obecna w przedsiębiorstwie w ramach istniejącego systemu zarządzania, takiego jak ISO 9000 oraz ISO 14000.

UWAGA! Efektywna komunikacja zakłada prowadzenie dialogu przez obie strony.

Metodyka

1. Identyfikacja kluczowych interesariuszy.

2. Określenie częstotliwości oraz warunków zaangażowania w proces komunikacji.

3. Określenie warunków uwzględnienia komunikacji społecznej w strategii przedsiębiorstwa.

Wskaźnik 18. Czy firma bierze czynny udział w organizacjach i forach CSR oraz/lub angażuje się we współpracę z lokalnymi organizacjami pozarządowymi?

Definicja

„Organizacje oraz fora CSR" oznaczają stowarzyszenia, takie jak Electronics Industry Code of Conduct (EICC), fora CSR (np. Biznes w Społeczeństwie), lokalne oddziały Inicjatywy ONZ Global Compact/europejskiej sieci CSR lub podobne lokalne/regionalne inicjatywy.

„Współpraca z lokalnymi organizacjami pozarządowymi" oznacza zaangażowanie we współpracę z lokalnymi organizacjami pozarządowymi w celu opracowania korzystnego dla społeczeństwa programu rozwoju.

Istotność

Udział w organizacjach oraz forach CSR jest dobrą praktyką dla firm, sprzyjającą wypełnianiu ich społecznych zobowiązań. Umożliwia to nie tylko wymianę informacji, ale również korzystanie z doświadczeń innych członków organizacji w zakresie kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych i środowiskowych.

MŚP mogą uczestniczyć w tych organizacjach i czerpać z nich inspirację, jednak w wielu przypadkach nie będzie to możliwe ze względu na ograniczenia finansowe. Alternatywą dla uczestnictwa w organizacjach i forach CSR w ich przypadku jest współpraca z lokalnymi organizacjami pozarządowymi.

MŚP

Kryteria

Samo członkostwo firmy w organizacji lub forum CSR nie jest wystarczające – należy wykazać aktywny udział, na przykład poprzez określenie wkładu w określoną liczbę inicjatyw rocznie.

Dokumentacja

Dowody opłat za członkostwo w organizacjach i forach CSR, udokumentowany udział w inicjatywach oraz/lub projektach pilotażowych prowadzonych przez te organizacje.

Praktyczne wskazówki

Wskaźnik ten służy do określenia, czy firma aktywnie uczestniczy w organizacjach i forach CSR i/lub inicjatywach lokalnych organizacji pozarządowych, które promują dobre praktyki CSR.

Metodyka

1. Spotkania z kadrą menedżerską w celu ustalenia czy wdrożenie CSR w firmie będzie bardziej efektywne wraz z uczestnictwem w organizacjach i forach CSR.

2. Udział w organizacjach i forach, który przyczyni się do bardziej efektywnego wdrożenia CSR.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma uczestniczy w działaniach i inicjatywach organizacji CSR lub lokalnych organizacji pozarządowych 2-5 razy do roku	4 pkt
Firma będąca członkiem organizacji CSR lub lokalnej organizacji pozarządowej, ale nie angażuje się w jej prace	2 pkt
Firma nie angażuje się w działania organizacji CSR lub lokalnych organizacji pozarządowych	0 pkt

Wskaźnik 19. Czy firma oferuje swój czas, inwestuje lub wspiera jakiekolwiek inicjatywy lokalnych społeczności?

Definicja

Inwestowanie społeczne może odbywać się w zarówno w ramach podstawowej, jak i dodatkowej działalności przedsiębiorstwa.
Przykłady inwestycji społecznych to:

- wsparcie pro bono
- partnerstwo z instytucjami oświatowymi
- wspieranie badań
- szkolenia, pomoc rozwojowa
- zarządzanie prawne, konsultacje
- darowizny rzeczowe

Istotność

Wskaźnik ten ma na celu również ustanowienie poczucia zaufania pomiędzy firmą a społeczeństwem. Umożliwia pracownikom rozwój dodatkowych umiejętności, które mogą wykorzystać podczas pracy w firmie.

W równej mierze dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie w przypadku gdy dysponują one ograniczonymi środkami na programy rozwojowe dla pracowników.

MŚP

Kryteria

Punktowane są działania innowacyjne, dokładnie wypracowane oraz ukierunkowane, wykonywane w ramach podstawowej działalności. Aby firma mogła otrzymać punkty, powinna łączyć wsparcie własnych inicjatyw z rozwojem innowacyjnych produktów i usług.

Działania niezwiązane z podstawową działalnością firmy są punktowane w przypadku, gdy wykonywane są na rzecz społeczności (np. zakładanie parków lub organizowanie kiermaszów w celu zgromadzenia funduszy dla organizacji lub wsparcia społecznych celów).

Dokumentacja

Dokumentacja odnośnie współpracy z organizacjami społecznościowymi, w tym plany projektowe, protokoły oraz/lub notatki ze spotkań, komunikacja pomiędzy partnerami, formalne porozumienia pomiędzy partnerami, wsparcie finansowe i rzeczowe.

Praktyczne wskazówki

Rozróżnienie pomiędzy podstawową a dodatkową działalnością przedsiębiorstwa jest kluczowe do określenia sposobu/rodzaju wolontariatu. W przypadku działalności podstawowej wolontariat ściśle wiąże się z tymi obszarami oraz związanymi z nimi możliwościami pracowników.

Dobrym przykładem jest tutaj mała bułgarska firma Strategies Consulting. Jej pracownicy świadczą usługi pro bono dla klientów z grup marginalnych, wspierając poczucie społecznej przynależności oraz promując przedsięwzię-

» Klucz «

Maks. liczba punktów	**4 pkt**
Firma zajmuje się inwestowaniem społecznym w ramach podstawowej działalności	4 pkt
Firma zajmuje się inwestowaniem społecznym w ramach dodatkowej działalności	2 pkt
Firma nie zajmuje się inwestowaniem społecznym	0 pkt

cia osób z niepełnosprawnością. W przeciągu roku przeprowadzili ponad 130 darmowych konsultacji w dziedzinie prawa, rachunkowości oraz planowania i zarządzania projektami.

Wolontariat związany z dodatkową działalnością firmy ma miejsce wówczas, gdy wykonywane prace nie są związane w żaden sposób z działalnością podstawową (np. pracownicy firmy konsultingowej malują ściany szkoły).

Przykładowo, duże firmy telekomunikacyjne w Polsce i na Litwie opracowały programy, których zadaniem jest wypracowanie mechanizmów zbierania informacji wśród pracowników oraz umożliwienie im wyboru sposobu, w jaki chcieliby przysłużyć się społeczeństwu. Firmy te pozwalają swoim pracownikom wybierać programy społeczne, w których firma mogłaby wziąć czynny udział – zarówno w ramach podstawowej, bądź dodatkowej działalności – jak na przykład przeprowadzanie pogadanek w szkołach na temat bezpieczeństwa w sieci, wizyty Świętego Mikołaja w domach dziecka czy też oczyszczanie lasu ze śmieci.

UWAGA! Działania w ramach wolontariatu stanowią ważną wartość dodaną w społeczeństwie szczególnie w obszarach niedofinansowanych lub tam, gdzie brakuje personelu.

Metodyka

1. Określenie polityki firmy w kwestii wolontariatu.

2 .Wyodrębnienie zawartych porozumień o wolontariacie lub publicznych zobowiązań do wolontariatu.

3. Publikacja zdjęć oraz przykładów pracy wolontariackiej na stronie internetowej firmy.

Wskaźnik 20. Czy firma oferuje programy praktyk zawodowych w celu wspierania rozwoju umiejętności w lokalnej społeczności?

Definicja

„Praktyki zawodowe" to stanowisko pracy przeznaczone do doskonalenia umiejętności zawodowych praktykantów. Programy praktyk zawodowych mogą trwać od kilku tygodni do kilku lat.

Istotność

Wskaźnik ten jest niezwykle istotny zarówno z perspektywy wzrostu zaufania do firmy w obrębie lokalnej społeczności, jak i wspierania rozwoju społecznego.

Efektywne programy praktyk zawodowych wspierające rozwój umiejętności w społeczeństwie przynoszą firmom wymierne korzyści w postaci funkcjonowania w stabilnych środowiskach biznesowych oraz szerszych możliwości podczas zatrudniania nowych pracowników.

MŚP mogą również prowadzić programy praktyk zawodowych, dzięki którym zyskują nową siłę roboczą, ponosząc przy tym mniejsze koszty. Zwiększają w ten sposób swoje zasoby ludzkie przy jednoczesnym obniżeniu kosztów ogólnych.

MŚP

Kryteria

Kwestią kluczową jest nabycie przez praktykantów nowych umiejętności, które pomogą im znaleźć zatrudnienie w przyszłości. Firma nie otrzyma punktów jedynie za zatrudnienie studenta na dwa tygodnie, którego jedyną pracą było parzenie kawy, zamiast uczenia się bardziej istotnych prac biurowych.

Dokumentacja

Udokumentowane programy praktyk, umowy z praktykantami.

Praktyczne wskazówki

Firmy oferują różne formy praktyk dla studentów z pobliskich uczelni lub szkół średnich. Większość z nich zatrudnia studentów, aby nauczyć ich nowych umiejętności. Praktyki te zorganizowane są na różne sposoby: przedsiębiorstwa zatrudniają studentów na pół etatu, oferują programy praktyk dla absolwentów, a także współpracują z miejscowymi szkołami wyższymi w celu szkolenia swoich potencjalnych pracowników.

Wskaźnik ten różni się w zależności od kraju – na przykład na Węgrzech minimalna płaca dla praktykanta regulowana jest przez prawo. Mimo iż regulacja ta ma na celu ochronę interesów praktykantów, jednocześnie sprawia, że firmy niezbyt chętnie ich zatrudniają z uwagi na dodatkowe koszty.

Dlatego też wiele przedsiębiorstw, przy wsparciu uczelni wyższych, proponuje, by studenci dobrowolnie odstępowali od należnego im wynagrodzenia. W takim przypadku firma nie może otrzymać jednak więcej niż 2 pkt.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma posiada programy płatnych praktyk, które umożliwiają praktykantom otrzymanie świadectwa potwierdzającego nabyte umiejętności	4 pkt
Firma oferuje program bezpłatnych praktyk, który zapewnia rozwój umiejętności, ale bez możliwości uzyskania świadectwa	2 pkt
Firma nie posiada programu praktyk szkoleniowych	0 pkt

UWAGA! Oceniający powinni uczciwie przydzielać sobie punkty, uwzględniając specyfikę danego kraju w tym zakresie.

Metodyka

1. Spotkanie z kadrą menedżerską w celu określenia czy firma skorzysta z i czy będzie w stanie wdrożyć program praktyk zgodnie ze standardami prawnymi w zakresie zatrudniania praktykantów.

2. Opracowanie programu, który zapewni optymalne wykorzystanie praktykantów w działalności firmy oraz efektywny rozwój ich umiejętności.

3. Przygotowanie dla praktykantów formularzy oceniających wypełnianych na zakończenie praktyki w celu określenia korzyści dla obu stron oraz obszarów wymagających poprawy.

RELACJE SPOŁECZNE: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK

M-TEL GRANT

C13

Założenia i cele
Wsparcie lokalnych projektów pozarządowych
Informowanie o istotnych problemach dużej części społeczeństwa
Angażowanie społeczności w działania oraz zmiana zachowań.

Mobiltel EAD, duża firma telekomunikacyjna w Bułgarii, uznawana za największego darczyńcę korporacyjnego, w ostatnich latach otrzymała wiele nagród za projekty z dziedzin społecznych. Program M-Tel Grant jest częścią długofalowej polityki M-Tel w zakresie opracowywania rozwiązań z dziedziny działań społecznych, edukacji, ochrony środowiska oraz kultury w Bułgarii.

Firma umożliwiła udział w swoich projektach organizacjom pozarządowym. Ustanowiono specjalny komitet, mający za zadanie wsparcie M-Tel w podejmowaniu wszystkich kluczowych decyzji programowych. Komitet składa się z ekspertów, przedstawicieli mediów oraz innych znanych osób. Od 2008 r. firma inwestuje każdego roku sumę 100 tys. BGN w projekty realizowane w ramach tego programu.

Tematyka organizowanych konkursów obejmuje m.in.: integrację dzieci i dorosłych społecznie upośledzonych (2008 r.) oraz ochronę środowiska (2009 r.). W roku 2010 program poświęcony jest edukacji, rozwojowi piśmienności oraz ochronie języka bułgarskiego.

Najlepszy projekt otrzymuje dodatkowe wsparcie finansowe po zakończeniu jego wdrażania. W rezultacie 18 kluczowym projektom pozarządowym przyznane zostało aż 300 tys. BGN. Wśród projektów tych znalazły się m.in.:

- projekt "Ja, babcia i dziadek" wdrożony w Shoumen, który umożliwia emerytom z niskimi dochodami zaopiekowanie się osieroconymi dziećmi.
- w mieście Stara Zagora rezerwat Wildlife Rehabilitaiton and Breeding Centre, który wdrożył środki służące do ochrony gatunków zagrożonych wyginięciem oraz ponownie wprowadził na te tereny pustułeczkę, ptaka, który wymarł w Bułgarii ponad 60 lat temu.

Korzyści dla firmy
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa
Model przynoszący obopólne korzyści dla organizacji społecznych i biznesowych.

C14

B-LINK

Założenia oraz cele
Zaistnienie osób z niepełnosprawnością w społeczeństwie dzięki innowacyjnym, technicznie odpowiedzialnym rozwiązaniom.

Telekomunikacja Polska SA, druga największa firma w Polsce. Grupa TP, w skład której wchodzi operator sieci komórkowej Orange, jest największą grupą telekomunikacyjną w Polsce oraz Europie Centralnej. Działa we wszystkich segmentach polskiego przemysłu telefonicznego i telekomunikacyjnego. TP było pierwszą firmą, która opublikowała raport o zrównoważonym rozwoju w oparciu o GRI, a także pierwszą i jedyną firmą z Polski, którą zaproszono do wystąpienia na Szczycie ONZ w Genewie w 2007. Firma uważana jest za lidera filantropii korporacyjnej i ważnego uczestnika procesu budowania społeczeństwa informacyjnego.

Grupa TP stworzyła program, dzięki któremu osoby z niepełnosprawnością mogą używać komputera, jedynie poprzez mruganie powiekami. Program jest darmowy oraz przyjazny dla użytkowników.

Dla wielu osób program ten to jedyna szansa na kontakt ze światem. Program „b-Link" będzie dostępny na zasadach Open Source, co umożliwi jego dalszy rozwój poprzez społeczność internetową na całym świecie.

Inicjatywa ma na celu wyrównanie szans osób z niepełnosprawnością nie tylko dzięki innowacyjnemu charakterowi produktu, ale metodzie jego udostępnienia (Open Source). Program został rozbudowany przy współpracy TP SA oraz Politechniki Łódźkiej. B-Link jest dowodem na to jak udana może być współpraca pomiędzy instytucją oświatową, organizacjami pozarządowymi, z którymi konsultowano się podczas realizacji projektu oraz instytucją biznesową, która opracowała i wdrożyła wyżej wymieniony produkt.

Korzystanie z komputera za pomocą b-Link nie wymaga specjalnych umiejętności ani skomplikowanych urządzeń – wszystko, czego potrzeba, to komputer oraz kamera. Pomoc osoby trzeciej jest niezbędna jedynie przy podłączeniu kamery oraz zainstalowaniu programu. Od tego momentu osoba z niepełnosprawnością może używać go samodzielnie.

Po rozpoznaniu twarzy użytkownika oraz ustalenia pozycji jego oczu kamera śledzi mrugnięcia powieką. W ten sposób użytkownik ma możliwość korzystania z Internetu, programów typu Word Pad, MS Word czy MS Outlook, a także sterowania dźwiękiem.

Dowodem na ogromne zainteresowanie programem jest liczba ściągniętych darmowych plików z programem oraz liczne maile z podziękowaniami dla Działu Badań i Rozwoju TP SA oraz działu CSR od osób z niepełnosprawnością, ich rodzin oraz innych osób zainteresowanych.

Wszystkie materiały dotyczące programu można znaleźć na stronie:

http://sourceforge.net/

b-Link można pobrać bezpłatnie ze strony TP oraz Orange: www.tp.pl

http://www.tp.pl/prt/pl/o_nas/edukacja/687688/

www.orange.pl

Korzyści dla firmy
Wizerunek firmy dbającej o kwestie społeczne.

http://www.orange.pl/portal/map/map/discover?category=DISCOVER_4&stamp=1264438237283&articleId=4109429

Warto pamiętać o powyższym przykładzie dobrych praktyk, gdyż pokazuje on, w jaki sposób firma może rozwiązywać ważne problemy społeczne za pomocą środków innych niż finansowe. Innowacja powinna stanowić podstawowy elementem zrównoważonego rozwoju.

ROZWIĄZANIA INFORMATYCZNE DLA PROJEKTU "BEZPIECZNA OKOLICA"

C15

Założenia i cele
Zapewnienie klientom dodatkowej bezpłatnej usługi przy jednoczesnej poprawie bezpieczeństwa w mieście.

Mikrovisatos TV (MVTV) jest małą litewską firmą, która posiada wiele niepisanych zasad w zakresie odpowiedzialnych zachowań biznesowych.

Większość z nich zgodna jest z filozofią właścicieli biznesów. MVTV działa w sektorze telekomunikacyjnym.

Kwestia bezpieczeństwa jest niezwykle ważna dla mieszkańców Kowna, gdzie znajduje się siedziba firmy, i ma bezpośredni wpływ na jakość życia w mieście. Mimo iż reakcja policji jest stosunkowo szybka, pojawiła się inicjatywa umożliwiająca mieszkańcom monitorowanie miejsc potencjalnie niebezpiecznych.

MVTV razem z innymi partnerami z sektora IT oraz we współpracy z lokalnymi władzami, społecznościami, funkcjonariuszami policji, mieszkańcami oraz firmami ochroniarskimi stworzyli darmowy system monitoringu przeznaczony dla klientów MVTV.

Program „Bezpieczna Okolica" zakłada współpracę mieszkańców z policją oraz innymi interesariuszami, mającą na celu wyodrębnienie problemów, jakie budzą niepokój w społeczeństwie, oraz metod ich rozwiązywania. Mowa tutaj o zachowaniach antyspołecznych, wandalizmie, opuszczonych wrakach samochodów oraz graffiti.

W związku z powyższym firmy telekomunikacyjne oraz ochroniarskie stopniowo wyposażają uważane za niebezpieczne dzielnice w kamery przemysłowe. Nagrania z nich pochodzące są bezpośrednio oglądane przez mieszkańców w domach, których okolica jest monitorowana. Wysoka jakość urządzeń sprawia, że możliwa jest obserwacja miejsc słabo oświetlonych lub ciemnych. Mikrovisatos TV umożliwia użytkownikom śledzenie nagrań wideo na oddzielnych kanałach telewizyjnych lub na komputerze. Serwis jest darmowy dla klientów telewizji Mikrovisatos. Niniejsza inwestycja społeczna wykonywana jest w ramach podstawowej działalności firmy.

Korzyści dla firmy
Wizerunek firmy dbającej o kwestie społeczne.

C16

POWSTANIE INSTYTUTU FINANSÓW PRYWATNYCH NA LITWIE

Założenia i cele
Wzrost świadomości nt. finansów osobistych wśród klientów indywidualnych. Regularna komunikacja w mediach dotycząca kwestii finansów prywatnych.

Swedbank AB, duża firma z zagranicznym kapitałem działająca w sektorach bankowym i finansowym na Litwie, stworzyła Instytut Finansów Prywatnych, niezależny oddział Swedbank. Firma poświęciła całe lata kwestii finansów prywatnych oraz edukowała społeczeństwo szwedzkie w tym zakresie. W 2009 r. oddziały instytutu rozpoczęły działalność na Litwie, Łotwie oraz w Estonii. W instytucie otwartym na Litwie pracowały dwie osoby, które przeszły do niego z podobnego przedsiębiorstwa założonego w 2008 r.

Instytut Finansów Prywatnych zajmuje się wszystkimi obszarami, które mogą mieć wpływ na finanse prywatne oraz na podstawie własnych analiz, publikuje niezależne porady z perspektywy klienta indywidualnego. Ma to na celu umożliwienie osobom prywatnym poprawy ich statusu finansowego poprzez podnoszenie świadomości oraz dokonywanie bardziej świadomych wyborów.

Instytut Finansów Prywatnych rozpoczął działalność na początku lat 60. w Szwecji. Współpracuje on z instytucjami rządowymi oraz pozarządowymi, organizacjami ochrony konsumentów, mediami oraz instytucjami oświatowymi.

Korzyści dla firmy
Wzrost satysfakcji klientów oraz poprawa długofalowych relacji pomiędzy klientem a bankiem. Wzrost poziomu wiedzy i świadomości, zarówno po stronie klientów, jak i pracowników banku.

5. ŚRODOWISKO BIZNESOWE

Wskaźnik 21. Czy firma dokonuje ocen kluczowych dostawców oraz kontrahentów pod względem:

- **zasobów ludzkich**
- **przepisów BHP**
- **zapobiegania korupcji**
- **praktyk środowiskowych?**

Definicja

„Dokonywanie oceny kluczowych dostawców" oznacza sprawdzanie, czy dostawcy zachowują odpowiednie standardy społeczne oraz środowiskowe, w zgodzie z obowiązującym prawem, międzynarodowymi standardami oraz najlepszymi praktykami CSR. Niektóre firmy posiadają specjalne programy audytów społecznych, do przeprowadzania których zatrudniają zewnętrzne firmy audytorskie w celu oceny dostawców i kontrahentów. Z kolei firmy dysponujące ograniczonymi środkami finansowymi rozsyłają dostawcom kwestionariusze do samooceny ich standardów społecznych.

Istotność

Kwestie związane z łańcuchem dostaw stały się niezwykle ważne w ostatnich latach, szczególnie dla dużych firm, które w dużej mierze korzystają z zasobów zewnętrznych, co może mieć znaczący wpływ na ich wizerunek (w grę wchodzą dodatkowo kwestie prawne). Firma powinna zdawać sobie sprawę z ryzyka, jakie może zagrażać ze strony dostawców i kontrahentów, którzy nie przestrzegają wyżej wymienionych standardów.

MŚP najczęściej same występują w charakterze dostawców. Ponieważ jednak i one korzystają z podwykonawców, problem ten w dużej mierze dotyczy także ich.

◀ MŚP

Kryteria

Firma może otrzymać punkty za ocenę jedynie kluczowych dostawców. Dodatkowe punkty przyznawane są za monitorowanie całego łańcucha dostaw, współpracę z dostawcami w celu poprawy ich standardów oraz podejmowanie decyzji w sprawie zasobów zewnętrznych w oparciu o ocenę praktyk społecznych i środowiskowych dostawców i kontrahentów.

Dokumentacja

Udokumentowana współpraca z dostawcami, kodeks postępowania dla dostawców, narzędzia służące do oceny umożliwiające analizę przypadków naruszenia reguł, kwestionariusze oceny praktyk w zakresie zasobów ludzkich oraz zapobiegania korupcji stosowanych przez partnerów biznesowych, programy naprawcze, umowy outsourcingowe.

Praktyczne wskazówki

Ocena łańcucha dostaw może być przeprowadzana w ramach stosowanych przez firmę systemów zarządzania, takich jak ISO 9000, ISO 14000 lub certyfikat FCS.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma ocenia cały łańcuch dostaw oraz podejmuje decyzje w zakresie outsourcingu w oparciu o oceny dostawców, a także współpracuje z dostawcami niespełniającymi wymogów w celu poprawy ich standardów	4 pkt
Firma dokonuje oceny kluczowych dostawców	2 pkt
Firma nie ocenia swoich dostawców	0 pkt

Mniejsze firmy mają bliższe relacje oraz dłużej współpracują z dostawcami, tak więc łatwiej im przeprowadzać ich ewaluacje. Najczęstszym problemem w tym przypadku jest brak stosownej dokumentacji.

Złożony międzynarodowy łańcuch dostaw oraz związane z nim kwestie CSR sprawiają, że wiele przedsiębiorstw nie jest w stanie określić tego wskaźnika. Niemniej jednak firmy powinny starać się wykorzystywać narzędzia do oceny kontrahentów i dostawców wszędzie tam, gdzie jest to możliwe.

Powody zerwania umów z dostawcami sprawiają, że wskaźnik ten ma istotne znaczenie dla realizacji CSR. Są wśród nich:

- malwersacja – w oparciu o kodeks postępowania, który jest integralną częścią umowy;
- wypadki na terenie należącym do zamawiającego – wypadki te wymagają formalnego zgłoszenia; po kilku podobnych incydentach kontrakt jest zrywany;
- odmowa akceptacji korporacyjnego kodeksu postępowania – dostawca, który odmówił podpisania ww. kodeksu jako integralnej części umowy, został odsunięty. W ten sposób zerwano kontrakt z firmą telekomunikacyjną na Węgrzech, zastępując ją innym dostawcą.

UWAGA! Rozwój marki oraz dbałość o dobry wizerunek firmy, uznawane za przykłady dobrych praktyk CSR, są niezwykle korzystne dla przedsiębiorstw, zarówno dużych, jak małych i średnich.

Przykładem dobrych praktyk w tym zakresie jest Embraco Slovakia (B20).

Metodyka

1.Spotkanie z wyższą kadrą menedżerską oraz zaangażowanymi pracownikami w celu określenia ryzyka korupcji oraz nieprzestrzegania praw pracowniczych w łańcuchu dostaw oraz/lub wśród partnerów biznesowych.

2. W razie obecności takiego ryzyka, określenie najbardziej efektywnych sposobów oceny przestrzegania praw pracowniczych oraz zapobiegania korupcji wśród partnerów biznesowych (np. poprzez audyty społeczno-środowiskowe, uczestnictwo w organizacjach CSR, analizy ryzyka dla danego kraju).

3.Określenie najlepszego sposobu obniżenia ryzyka, biorąc pod uwagę możliwości finansowe firmy, jej wielkość, informacje zawarte w kwestionariuszach wypełnianych przez kontrahentów oraz dostawców.

4. Określenie dalszego postępowania – czy podjąć współpracę z dostawcą i wspierać go podczas wdrażania odpowiednich praktyk społeczno-środowiskowych, czy też zerwać umowę lub odmówić jej podpisania.

Wskaźnik 22. Czy firma praktykuje tzw. „zielone zakupy/zamówienia”?

Definicja

„Zielone zakupy/zamówienia” to podejmowanie decyzji w zakresie produktów i usług zewnętrznych uzależnionych od względów środowiskowych, takich jak stosowanie przez dostawców drewna z certyfikatem FSC lub produkcji organicznej.

Istotność

Wskaźnik ten stanowi podstawę do wprowadzenia względów środowiskowych do strategii przedsiębiorstwa. Jest on w dużej mierze powiązany z liczbą zielonych zamówień publicznych w danym kraju.

Kryteria

Niektóre kraje stosują regulacje związane z zielonymi zakupami wynikające z prawa unijnego. Aby uzyskać maksymalną liczbę punktów za ten wskaźnik, firma musi wykazać, że praktykuje zielone zamówienia w zakresie wykraczającym poza obowiązujące wymogi prawne.

Dokumentacja

Polityka w zakresie zielonych zakupów/zamówień, kontrakty outsourcingowe z uwzględnieniem wymogów środowiskowych.

Praktyczne wskazówki

Większość firm na pozór wykazuje ogromny zapał do stosowania tzw. zielonych zamówień. Najczęściej jednak kończy się na tym, iż umowy outsourcingowe zawierają jedynie wymagania dotyczące ekologicznego papieru.

Firmy mogą również przyjrzeć się materiałom oraz środkom chemicznym, które wykorzystują w procesie produkcji. Tego typu kontrola łańcucha dostaw powinna wykraczać poza „bramy” firmy i skupiać się na praktykach stosowanych przez dostawców, w celu obniżenia kosztów oraz ryzyka. Firmy mogą stosować takie narzędzia, jak ocena okresu eksploatacji produktu, rachunek kosztów w cyklu użytkowania czy też ekologiczne oznakowanie, aby wyodrębnić materiały w swoich produktach, które mogą stanowić zagrożenie dla zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska.

Zielone zamówienia mogą być niezwykle silnym narzędziem pod warunkiem, że dostawcy otrzymają jasny przekaz od firm, że są one gotowe uzależnić zakup materiałów i usług od względów środowiskowych. W wielu przypadkach brak jest możliwości wyboru, ponieważ na rynku funkcjonuje tylko jeden ekologiczny dostawca.

W czasach kryzysu gospodarczego głównym wyznacznikiem podczas dokonywania przez firmy zakupów jest cena. Wiele firm zamieniło małych, lokalnych, ekologicznych dostawców na większych, którzy zaoferowali niższe ceny. Warto jednak pamiętać, że produkty ekologiczne zazwyczaj posiadają dłuższy okres eksploatacji i mogą przynieść długofalowe korzyści finansowe. Dlatego należy rozpocząć od audytu systemu zakupów oraz oceny korzyści płynących z zastosowania produktów ekologicznych.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma podejmuje decyzje w zakresie zamawiania produktów i usług w oparciu o praktyki środowiskowe stosowane przez dostawców w całym łańcuchu dostaw oraz wspiera dostawców niespełniających wymogów w celu poprawy standardów środowiskowych	4 pkt
Firma stara się praktykować zielone zamówienia na wszystkich możliwych obszarach	2 pkt
Firma nie praktykuje zielonych zakupów	0 pkt

UWAGA! Zielone zakupy to inwestycja długoterminowa. Produkty z etykietami ekologicznymi to niższe ryzyko wystąpienia zagrożeń dla bezpieczeństwa, zdrowia oraz środowiska naturalnego.

Przykładem właściwej polityki ekologicznej jest firma Waterworks z Budapesztu (B19).

Metodyka

1. Określenie strategii zielonych zakupów, która jest zgodna z regulacjami prawnymi, ale wykracza poza obowiązujące standardy.

2. Wyodrębnienie umów outsourcingowych, w których zawarto wymogi środowiskowe.

3. Określenie sposobu promowania najbardziej ekologicznego dostawcy.

Wskaźnik 23. Czy firma posiada procedury służące do analizy oraz przeciwdziałania praktykom łapówkarskim i korupcyjnym?

Definicja

„Analiza oraz przeciwdziałanie" oznacza możliwość określenia, czy dany incydent powinien być uznany za łapówkarstwo lub korupcję oraz podjęcie kroków mających na celu powstrzymanie tego nielegalnego i nieetycznego czynu.

Firma otrzyma punkty za posiadanie strategii w zakresie praktyk antykorupcyjnych. Maksymalna liczba punktów przyznawana jest w przypadku wykazania przejrzystości działań oraz zaangażowania we wspieranie środowiska biznesowego, w którym łapówkarstwo oraz korupcja nie tylko nie są akceptowane, ale również aktywnie się im przeciwdziała.

Istotność

W tym przypadku obowiązują ścisłe regulacje prawne, które niestety nie zawsze są właściwie egzekwowane. Firmy mogą mieć trudności w podejmowaniu działań w sposób zgodny z etyką w środowisku, w którym większość uczestników nie jest zainteresowania jej wspieraniem. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny opracować programy zawierające efektywne praktyki antykorupcyjne.

Wskaźnik ten odnosi się zarówno do małych i średnich przedsiębiorstw, jak i większych firm, zwłaszcza, że te pierwsze dysponują mniejszymi środkami finansowymi i mogą być bardziej podatne na korupcję.

MŚP

Kryteria

Firma otrzyma punkty za posiadanie strategii praktyk antykorupcyjnych. Maksymalna liczba punktów przyznawana jest w przypadku wykazania przejrzystości działań oraz zaangażowania we wspieranie środowiska biznesowego, w którym łapówkarstwo oraz korupcja nie tylko nie są akceptowane, ale również aktywnie się im przeciwdziała.

Dokumentacja

Polityka antykorupcyjna, podpisane przez pracowników oświadczenia informujące o tym, że zapoznali się z tą polityką oraz zobowiązują się do utrzymywania standardów w niej zapisanych.

Praktyczne wskazówki

Korupcja, według definicji Transparency International, to „nadużywanie powierzonej władzy dla prywatnych korzyści". Korzyści te mogą mieć charakter finansowy lub niefinansowy.

Łapówkarstwo oraz korupcja oznaczają inne praktyki w małych i średnich przedsiębiorstwach niż w dużych firmach. W małych i średnich przedsiębiorstwach najczęściej występują one w formie wykorzystywania mienia firmy lub swojego stanowiska do celów prywatnych, np. przechwytywanie klientów firmy macierzystej. Tego typu praktyki zabronione są w umowach pracowniczych lub w kontraktach zawieranych z dostawcami.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma posiada procedury służące do analizowania oraz przeciwdziałania praktykom łapówkarskim oraz korupcyjnym 4 pkt

Firma nie posiada procedur służących do analizowania oraz przeciwdziałania praktykom łapówkarskim oraz korupcyjnym 0 pkt

Duże firmy posiadają politykę antyłapówkarską oraz antykorupcyjną zawartą w kodeksie postępowania oraz dodatkowe regulacje, na przykład w kwestii otrzymywania prezentów od kontrahentów. W razie wystąpienia praktyk łapówkarskich/korupcyjnych rozpatrywaniem sprawy może zajmować się osoba zewnętrzna.

Pytania dotyczące praktyk łapówkarskich i korupcyjnych zazwyczaj nie są dobrze przyjmowane przez respondentów, nawet w przypadku gdy firma posiada zasady przejrzystości, kodeksy etyki itd. Reakcji tej nie da się racjonalnie wytłumaczyć, wystarczy pamiętać, że samo pytanie nie jest oskarżeniem. Samoocena w tym zakresie może pomóc firmie opracować i wdrożyć efektywne środki zapobiegawcze.

UWAGA! Ustanowienie procedur w zakresie zgłaszania przypadków łapówkarstwa oraz korupcji to podstawa do opracowania efektywnej polityki antykorupcyjnej.

Przykładem efektywnego wykorzystania tego typu procedury jest firma Waterworks z Budapesztu (B18).

Metodyka

1. Spotkanie z kadrą menedżerską w celu określenia obszarów podatnych na praktyki korupcyjne.

2. Opracowanie polityki antykorupcyjnej w oparciu o standardy międzynarodowe, takie jak OECD.

3. Konsultacja z pracownikami w zakresie treści tej polityki oraz efektywnego sposobu jej przekazania i wdrożenia standardów w miejscu pracy.

Wskaźnik 24. Czy firma posiada politykę oraz procedury zapewniające przejrzystość lobbingu?

Definicja

„Lobbing" jest standardową praktyką w polityce i może być w pełni legalny oraz etyczny. Niemniej jednak bardzo łatwo przekroczyć linię, za którą staje się on nieetyczny. Dla potrzeb niniejszego wskaźnika „przejrzystość działań lobbingowych" oznacza, że firma powinna ujawniać, jakie środki finansowe przeznacza na promowanie swojej działalności na scenie politycznej.

Istotność

Wskaźnik ten powiązany jest z polityką antyłapówkarską i antykorupcyjną. Najczęściej zdarza się, że firmy lobbując wśród polityków lub przedstawicieli władzy, wywierają wpływ na ich decyzje w celu uzyskania określonych korzyści, nie biorąc pod uwagę interesów potencjalnie słabszych partnerów.

Aby temu przeciwdziałać, przedsiębiorstwa powinny ujawniać swoje praktyki lobbingowe społeczeństwu oraz interesariuszom.

Kryteria

W przypadku lobbingu, niezwykle cienka linia, jaka dzieli praktyki etyczne od nieetycznych, sprawia, że w tym wskaźniku duży nacisk kładzie się na przejrzystość. Firma nie uzyska jednak maksymalnej liczby punktów jedynie za stwierdzenie, że lobbuje zgodnie z prawem i etyką, lecz powinna to odpowiednio udokumentować.

Dokumentacja

Udokumentowana polityka w zakresie przejrzystości lobbingu, zawierająca metodę ujawniania praktyk lobbingowych oraz środków na to przeznaczonych, raport roczny lub raport CSR z ujawnionymi praktykami lobbingowymi.

Praktyczne wskazówki

Na pierwszy rzut oka wskaźnik ten wydaje się nie mieć znaczenia z uwagi na brak regulacji prawnych w tej materii (np. w Bułgarii). Niemniej jednak większość firm zakłada, że ich członkostwo oraz zaangażowanie w działalność organizacji branżowych dostarcza im odpowiednich podstaw do skutecznej ochrony własnych interesów w sposób całkowicie przejrzysty.

W niektórych krajach lobbing jest synonimem działań nieetycznych, zbliżonych do korupcji i jest zaprzeczeniem idei przejrzystości. Wynikiem tego typu podejścia są bardziej stanowcze deklaracje firm co do przejrzystości ich działań oraz lobbowanie wyłącznie za pośrednictwem związków i organizacji branżowych (lub lobbystów posiadających licencję).

Jednym z najważniejszych kroków jest zapewnienie przejrzystości praktyk lobbingowych nie tylko na poziomie korporacyjnym, ale w formie członkostwa w organizacjach branżowych, które oficjalnie zajmują się działalnością lobbingową.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma posiada odrębną politykę oraz procedury w zakresie przejrzystości działań lobbingowych 4 pkt

Firma nie posiada odrębnej polityki oraz procedur w zakresie przejrzystości działań lobbingowych 0 pkt

WAŻNE! Firmy powinny ujawniać stosowane przez nie praktyki lobbingowe.

Metodyka

1. Spotkanie z kadrą menedżerską w celu ustalenia, czy firma powinna podejmować współpracę z podmiotami politycznymi.

2. Opracowanie strategii umożliwiającej stosowanie praktyk lobbingowych w sposób etyczny i przejrzysty (np. poprzez wydanie oświadczenia do wiadomości publicznej na temat zasad i sposobów współpracy z podmiotami politycznymi).

Wskaźnik 25. Czy firma szkoli swoich pracowników w zakresie etycznego łańcucha dostaw oraz praktyk antyłapówkarskich oraz antykorupcyjnych?

Definicja

„Szkolenie" w tym kontekście oznacza uświadomienie pracownikom, w jaki sposób mają wykonywać swoją pracę w sposób etyczny. Przykładem może być szkolenie pracowników, do obowiązków których należy zakup produktów i usług dla firmy, z zakresu współpracy z dostawcami z zachowaniem standardów etycznych obowiązujących w przedsiębiorstwie. Kolejnym przykładem jest szkolenie w zakresie przestrzegania kodeksu postępowania przedsiębiorstwa, określającego między innymi sposób przyjmowania prezentów oraz pozostałe elementy strategii etycznej firmy.

Istotność

Jak wspomniano wyżej, firma powinna wypracować własną strategię etyczną. Jej realizacja nie będzie jednak możliwa bez efektywnego zaznajomienia z nią pracowników.

MŚP są szczególnie narażone na problemy łapówkarstwa oraz korupcji, ponieważ nie dysponują odpowiednimi środkami finansowymi na przeciwdziałanie tego typu praktykom. Może to stanowić poważne zagrożenie dla ich działalności.

MŚP

Kryteria

Aby uzyskać punkty za niniejszy wskaźnik, firmy powinny wykazać, że prowadzą cykliczne szkolenia w zakresie etyki biznesu, zarówno dla nowo zatrudnionych, jak i obecnych pracowników.

Dokumentacja

Dokumentacja szkoleń w zakresie praktyk antykorupcyjnych, zawierająca tematykę oraz listy obecności podpisane przez szkolonych pracowników.

Praktyczne wskazówki

Większość firm posiada kodeks postępowania, z którym powinien zapoznać się każdy nowo zatrudniony pracownik. W ten sposób każdy z nich zyskuje wiedzę na temat praktyk antykorupcyjnych i antyłapówkarskich stosowanych w danym przedsiębiorstwie. Dodatkowe informacje na ten temat mogą pojawić się na stronie internetowej firmy, za pośrednictwem środków komunikacji wewnętrznej oraz e-learningu. Środki służące do zapewnienia etycznego łańcucha dostaw prezentowane są w głównej mierze działom zajmującym się zaopatrzeniem.

UWAGA! Firma powinna przekazać pracownikom wyczerpujące informacje na temat sposobu, w jaki powinni oni wykonywać swą pracę w sposób etyczny.

» Klucz «

Maks. liczba punktów 4 pkt

Firma posiada program szkoleniowy w zakresie etyki dla nowych oraz obecnych pracowników (szkolenie raz do roku) i dysponuje listami obecności z tego typu szkoleń	4 pkt
Firma posiada udokumentowany program szkoleniowy w zakresie etyki biznesu	2 pkt
Firma nie posiada programu szkoleniowego w zakresie etyki biznesu	0 pkt

Metodyka

1. Spotkanie z kadrą menedżerską w celu określenia tematyki szkoleń dotyczących etycznego łańcucha dostaw oraz praktyk antykorupcyjnych.

2. Konsultacja z pracownikami w odniesieniu do kluczowych tematów szkolenia.

3. Przeprowadzanie szkoleń w regularnych odstępach czasowych wraz z wymogiem podpisywania listy obecności.

4. Uzyskanie informacji zwrotnej od pracowników biorących udział w szkoleniu w celu określenia stopnia świadomości problemu oraz sposobu wdrożenia strategii etycznej, a także zwiększenia efektywności szkoleń w tym zakresie.

ŚRODOWISKO BIZNESOWE: PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK

PRZECIWDZIAŁANIE KONFLIKTOM INTERESÓW B17

Założenia i cele
Uczciwe, przejrzyste oraz równe traktowanie klientów.

BRE Bank jest jednym z głównych polskich dostawców usług bankowości korporacyjnej oraz liderem w dziedzinie sprawozdawczości pozafinansowej. Bank aktywnie angażuje się w proces wdrażania standardów CSR.

W strukturach banku działa specjalny system przeciwdziałania konfliktom interesów. Biuro Monitoringu Zgodności na bieżąco analizuje przypadki potencjalnych konfliktów interesów opisane w raportach przekazywanych przez poszczególne jednostki organizacyjne banku.

Polityka przeciwdziałania konfliktom interesów dotyczy między innymi:

- możliwości ciągłego zapewniania usług klientom w zakresie finansowania dotyczącego przejęcia przez nich innych przedsiębiorstw oraz finansowania firm konkurencyjnych;
- dostępu do informacji poufnych przez pracowników otrzymujących wypowiedzenie;
- możliwości nabycia materiałów reklamowych od pracownika banku;
- relacji pomiędzy małżonkami pracującymi w banku;
- działań nadzorujących pracowników banku dotyczących ich własnych relacji z bankiem (np. podczas rozpatrywania wniosków kredytowych);
- oceny potencjalnych konfliktów interesów pomiędzy obowiązkami pełnionymi przez pracowników w ramach etatu a prowadzoną przez nich własną działalnością biznesową poza strukturami banku;
- zasad dotyczących konkursów pracowniczych zapobiegających potencjalnym konfliktom interesów;
- powierzania pełnomocnictw pracownikom bankowym przez klientów.

Wdrożenie tego typu polityki ma na celu uświadomienie pracownikom, w których obszarach może pojawić się konflikt interesów. Umożliwia to identyfikację potencjalnego ryzyka oraz wdrożenie odpowiednich środków zapobiegawczych.

Pracownicy otrzymują wsparcie dzięki regularnej wewnętrznej komunikacji odnośnie polityki przeciwdziałania konfliktom interesów.

Korzyści dla firmy
Biuro Monitoringu Zgodności przeprowadziło 23 kontrole, które częściowo bądź w całości poświęcone były analizie konfliktów interesów w banku. W rezultacie wdrożono niezbędne działania naprawcze.

B18 STRATEGIA I SZKOLENIA ANTYDEFRAUDACYJNE

Założenia i cele
Stworzenie procedury przeciwdziałania łapówkarstwu, korupcji oraz defraudacji środków finansowych firmy.

Waterworks, duża firma zajmująca się dostawą wody z siedzibą w Budapeszcie, opracowała szereg nowych strategii, programów oraz zasad komunikacji dotyczących kwestii CSR.

Firma wdrożyła wstępną politykę antydefraudacyjną w oparciu o doświadczenia własnych pracowników, a następnie rozszerzyła ją we współpracy z zewnętrznymi ekspertami i konsultantami. Przeprowadzono szereg szkoleń poświęconych praktykom antydefraudacyjnym, zarówno na szczeblu menedżerskim, jak i wśród pozostałych pracowników (szkolenie jednodniowe). Strategia ta zakłada powołanie przez dyrektora generalnego specjalisty ds. defraudacji, którego zadaniem jest udzielanie profesjonalnego wsparcia w momencie ujawnienia przypadków malwersacji wewnątrz firmy, koordynowanie komunikacji w jej zakresie oraz kierowanie pracami specjalnej komisji, którą powołuje się w razie potrzeby w przypadku ujawnienia praktyk defraudacyjnych.

Strategia definiuje potencjalne obszary, na których występuje ryzyko malwersacji oraz jej hipotetyczny przebieg, a także metody służące do informowania o wystąpieniu tego typu praktyk. Zawarty jest w niej również problem ochrony osób zgłaszających ww. przypadki. W celu zapoznania wszystkich pracowników z jej założeniami przeprowadzono szkolenie informacyjne.

Korzyści dla firmy
Narzędzie do ujawniania i zapobiegania praktykom defraudacyjnym w firmie.

B19 WDROŻENIE STRATEGII „ZIELONYCH ZAKUPÓW"

Założenia i cele
Uwzględnienie w łańcuchu dostaw kwestii bezpieczeństwa i uwarunkowań środowiskowych w celu zapewnienia dostawy czystej wody.

Firma Waterworks z Budapesztu od 2007 r. efektywnie wdraża strategię w zakresie tzw. zielonych zakupów.

Aby zapewnić swoim klientom dostawę czystej wody, firma uruchomiła następujące procedury:

- obowiązkowy załącznik regulujący kwestie środowiskowe do umów dostawczych;
- oświadczenie dostawcy, iż wykorzystuje materiały przyjazne dla środowiska;
- ustanowienie osoby odpowiedzialnej dla każdej z umów zawartej z Waterworks, której obowiązkiem jest nadzór nad prawidłową realizacją kontraktu w zakresie wymogów środowiskowych. Konieczność zachowania odpowiednich parametrów wody pitnej w pełni uzasadnia funkcję monitorującą ww. osoby.

W wyniku wdrożonego w 2006 r. programu oceny wpływów środowiskowych związanych z działalnością firmy, podjęto następujące kroki:

- Wprowadzenie systemu scentralizowanych zakupów w miejsce zamówień składanych niezależnie przez poszczególne działy.

- Opracowanie wykazu dozwolonych środków chemicznych. Lista ta została stworzona w efekcie ścisłej współpracy działów ochrony środowiska, BHP oraz ochrony przeciwpożarowej. Na liście znalazło się ok. 300 substancji chemicznych wykorzystywanych podczas procesu technologicznego oczyszczania wody, o niskim wpływie na środowisko. Transakcje zakupów uzależnione są również od innych uwarunkowań środowiskowych (odległość, emisje środków transportu) oraz dodatkowych aspektów, takich jak ramy czasowe czy cena.
- Opracowanie bazy danych dostawców oraz podwykonawców, która – w wyniku bieżącego monitorowania – zawiera aktualne informacje odnośnie spełnienia przez danego dostawcę wymogów środowiskowych obowiązujących w Waterworks.

Działania te, wspierane przez zarząd Waterworks, uwzględniono w strategii firmy oraz bieżących procesach decyzyjnych.

Korzyści dla firmy
Procedury oraz bazy danych stanowią skuteczne narzędzie dla pracowników odpowiedzialnych za monitorowanie spełniania wymagań środowiskowych przez firmy zewnętrzne.

SAMOOCENA DOSTAWCÓW

B20

Założenia i cele
Zaangażowanie dostawców w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju oraz uświadomienie im potencjalnych korzyści z tym związanych dla własnego przedsiębiorstwa oraz całego społeczeństwa.

Embraco Slovakia s.r.o. to jedna z największych firm w regionie Spiska Nowa Wieś. Produkuje kompresory oraz agregaty skraplające dla przemysłu chłodniczego.

W 2008 r. firma zaangażowała się w podnoszenie świadomości dostawców odnośnie CSR i zrównoważonego rozwoju poprzez wprowadzenie kodeksu postępowania dla swoich dostawców. Kodeks ten rozesłano do wszystkich zainteresowanych przedsiębiorstw wraz z kwestionariuszem do samooceny.

Kodeks postępowania dla dostawców Embraco powstał we współpracy z działem prawnym oraz działem zaopatrzenia. Zawierał on m.in. następujące kryteria podlegające ocenie: regulacje prawne, praca dzieci, praca przymusowa, molestowanie, czas pracy, BHP, równość, prawa kobiet oraz ochrona środowiska.

Wraz z podpisaniem dokumentu dostawca zobowiązuje się przestrzegać ww. kwestii i związanych z nimi wymagań.

Kodeks oraz jego wymagania zaakceptowali wszyscy dostawcy. Jego przestrzeganie zostało potwierdzone w wyniku przeprowadzenia kilku audytów. W następnym etapie opracowany został kwestionariusz do samooceny dla dostawców, dzięki któremu można określić, czy dany dostawca stosuje się do postanowień kodeksu. Jak dotąd firma nie stwierdziła przypadków naru-

Korzyści dla firmy
Pozytywny wizerunek firmy
Dzielenie się doświadczeniem i dobrymi praktykami z dostawcami.

szenia postanowień kodeksu postępowania przez dostawców. Jego wdrożenie podniosło świadomość dostawców w zakresie zrównoważonego rozwoju i skłoniło ich do weryfikacji dotychczasowych praktyk.

CZĘSTO ZADAWANE PYTANIA

4.

Jak wspomniano na początku niniejszego opracowania, w testowaniu narzędzia do samooceny wzięło udział wiele firm z pięciu krajów. W oparciu o zdobyte w ten sposób doświadczenia powstała zamieszczona poniżej lista najczęściej zadawanych pytań wraz z odpowiedziami.

PYTANIA OGÓLNE

1. Kto przeprowadza samoocenę CSR?

Najczęściej nie jest to jedna osoba, lecz grupa pracowników z różnych działów firmy.

W niektórych przypadkach gromadzeniem informacji wymaganych do przeprowadzenia samooceny może zajmować się pojedyncza osoba, która pełni obowiązki specjalisty ds. CSR. Jej zadaniem będzie koordynacja procesu samooceny oraz zgromadzenie wymaganych danych od innych pracowników firmy.

2. Dlaczego warto przeprowadzić samoocenę CSR?

Firmy, które przetestowały narzędzie do samooceny, uzyskały przejrzyste i solidne wyniki, które z powodzeniem można było zastosować w praktyce. Dzięki zastosowaniu metodyki badania, która pozwala ocenić CSR zarówno z perspektywy zewnętrznej (logika narzędzia), jak i wewnętrznej (samoocena) możliwe jest wyodrębnienie zupełnie nowych obszarów, w których dotychczas nie podejmowano działań. Wśród głównych korzyści samooceny jest m.in. wdrożenie strategii usprawniających oraz korelacja pomiędzy odpowiedzialnością członków zarządu w zakresie CSR a ich rocznymi premiami.

3. Co oznacza prezentowana „metodyka"?

Metodyka oznacza sugerowane kroki, jakie firma może podejmować podczas przeprowadzania samooceny. Ponieważ narzędzie to przeznaczone jest zarówno dla małych i średnich przedsiębiorstw, jak i większych firm, należy posługiwać się nim elastycznie. Jest ono bardziej narzędziem myślenia, którego zadaniem jest podniesienie świadomości, nie zaś naukową oceną.

4. Co z sytuacjami pośrednimi (np. najodpowiedniejsze wydaje się przyznanie 3 pkt, podczas gdy skala przewiduje jedynie 0 lub 4 pkt)?

Użytkownicy nie mogą zmieniać skali punktacji. W razie wątpliwości należy wybrać niższą liczbę punktów.

5. O czym świadczy otrzymany wynik?

Obecnie brak danych umożliwiających analizę porównawczą wyników osiągniętych przez firmy, tym bardziej, że część z nich pragnie zachować anonimowość. Główną zaletą niniejszej samooceny jest możliwość porównania przez firmę własnych wyników w poszczególnych latach.

6. Jak postępować, gdy firma jest oddziałem międzynarodowej korporacji?

W tym przypadku należy skupić się wyłącznie na firmie lokalnej. Ponieważ wyniki powinny odzwierciedlać działalność w zakresie CSR danego przedsiębiorstwa, sytuacja w firmie macierzystej nie jest brana pod uwagę. Należy jednak uwzględnić stosowne programy i procedury, jakie zapoczątkowano w firmie macierzystej, a następnie wdrożono w jej oddziale.

7. Czy warto stosować niniejsze narzędzie do samooceny w firmach, które już posiadają strategię CSR?

Narzędzie to pomoże wyodrębnić obszary, w których strategia CSR wdrażana jest bardziej lub mniej efektywnie, a także zidentyfikować czynniki zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy, które wspomagają lub utrudniają spełnienie założonych celów. W oparciu o uzyskane wyniki będzie można stosunkowo łatwo zdefiniować cele oraz priorytety w zakresie CSR na następny rok.

PYTANIA SZCZEGÓŁOWE

1. Czy wystarczy posiadać konkretne strategie? Czy ich posiadanie gwarantuje określone praktyki?

Istnieje ogólne przekonanie, że większość wypracowanych strategii pozostaje na papierze, przyczyniając się jedynie do wzrostu biurokracji. Prezentowane w poszczególnych rozdziałach elementy „Struktury" oraz wskaźniki pomogą zorientować się co do efektywności posiadanych strategii. Przy okazji warto pamiętać, że cechą niektórych krajów środkowoeuropejskich jest wręcz nieufność do wszelkich procedur. W tym przypadku konieczne jest stopniowe przełamywanie tego typu oporu i niechęci.

2. Czy firma powinna posiadać w swoich strukturach wyznaczonych pracowników wyższego szczebla kierowniczego odpowiedzialnych za wdrożenie CSR?

Przejrzysta odpowiedzialność za kwestie związane z CSR jest niezwykle ważna, podobnie jak wyznaczenie w przedsiębiorstwie specjalnego koordynatora dla tych działań. Odpowiednie określenie jego obowiązków w tym zakresie umożliwia efektywne delegowanie zadań na inne osoby oraz koordynację oddolnych inicjatyw CSR.

Dlatego też najlepiej powołać odrębnego specjalistę ds. CSR zamiast rozdzielać obowiązki i zadania pomiędzy większą liczbę pracowników firmy.

3. Czy firma łączy kwestie odpowiedzialności biznesowej z oceną wydajności pracowników?

Wskaźniki wydajności rzadko wchodziły w skład opisów stanowisk pracowników w krajach, które wzięły udział w testach narzędzia do samooceny. Istnieją jednak pewne wskaźniki CSR, ale przeznaczone są one wyłącznie dla personelu związanego z CSR (np. menedżer ds. środowiska, HR lub komunikacji), który stanowi jedynie wąską grupę zatrudnionych.

Pośredni związek pomiędzy CSR a wydajnością pracowników zaobserwowano w następującym przypadku: oczekiwania oraz wymagania firmy macierzystej (również w zakresie kwestii środowiskowych i CSR) są tak wysokie, że próbują im sprostać wszyscy pracownicy. Efektem tego jest zwiększona liczba kontroli i audytów, a co się z tym wiąże, dodatkowa praca i stres dla pracowników (niekorzystna sytuacja dla firmy).

4. Czy konieczne jest stworzenie odrębnego stanowiska wyłącznie ds. CSR w przypadku, gdy obecna struktura wydaje się być wystarczająco efektywna?

W większości przedsiębiorstw obowiązki w zakresie CSR pełnią menedżerowie ds. PR, komunikacji lub marketingu lub też działy zasobów ludzkich, relacji z rządem, środowiska, BHP lub działy prawne. W początkowym etapie sytuacja taka może być wystarczająca, z czasem konieczne będzie jednak wsparcie kadry zarządczej. W sytuacjach kryzysowych szeregowi pracownicy mogą zaniedbywać swoje dodatkowe obowiązki z zakresu CSR, co zahamuje wdrożenie dobrych praktyk w przedsiębiorstwie.

MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE

5.

1. Paul Hohnen. Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business. 2007, International Institute for Sustainable Development
2. The regional CSR project, "Accelerating CSR Practices in the New EU Member States and The report, "Baseline Study on CSR Practices in the New EU Member States and Candidate Countries" (2007)
3. The report, "Enhancing Transparency and Credibility of CSR Practices through the Establishment of CSR Performance Assessment and Monitoring Systems in New EU Member States", Company Level CSR Performance Assessment Report (2010).
4. TÓTH, Gergely: The Truly Responsible Enterprise, About unsustainable development, the tools of Corporate Social Responsibility (CSR) and a deeper, strategic approach, KÖVET Association for Sustainable Economies, 2009, *www.kovet.hu/view/dl/117-941.html*
5. PORTER, M.E. – KRAMER, M.R.: Strategy & Society: A link between competitive advantage and social responsibility, Harvard Business Review, 2007
6. United Nations Global Compact http://www.unglobalcompact.org/
7. http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/Dokumentacja/index_en.htm#toolkit.
8. http://www.globalreporting.org/Services/E-Shop.
9. http://www.csreurope.org/

ZAŁĄCZNIK. KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY – ARKUSZ KALKULACYJNY

Po przeczytaniu kwestionariusza użytkownik powinien, wypełnić go i zsumować uzyskane punkty.

Kolumny „Uwagi" oraz „Zalecane działania" nie są obowiązkowe.

Kategoria i wskaźnik	Wynik	Uwagi	Zalecane działania
Zarządzanie			
1			
2			
3			
4			
5			
Liczba punktów			
Środowisko			
6			
7			
8			
9			
10			
Liczba punktów			
Kwestie pracownicze			
11			
12			
13			
14			
15			
Liczba punktów			
Relacje społeczne			
16			
17			
18			
19			
20			
Liczba punktów			
Środowisko biznesowe			
21			
22			
23			
24			
25			
Liczba punktów			
SUMA			

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)
Podręcznik do samooceny dla przedsiębiorstw

Zamówienie nr 12 278. 1 000 sztuk.

Wydrukowane przez UAB "Baltijos kopija"
Kareivių st. 13B, LT-09109 Wilno, Litwa

Opracowanie podręcznika zostało sfinansowane ze środków Komisji Europejskiej. Poglądy zawarte w tym dokumencie są wyrazem opinii autorów i nie mogą być w żadnej mierze uważane za oficjalne stanowisko Unii Europejskiej oraz Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju.