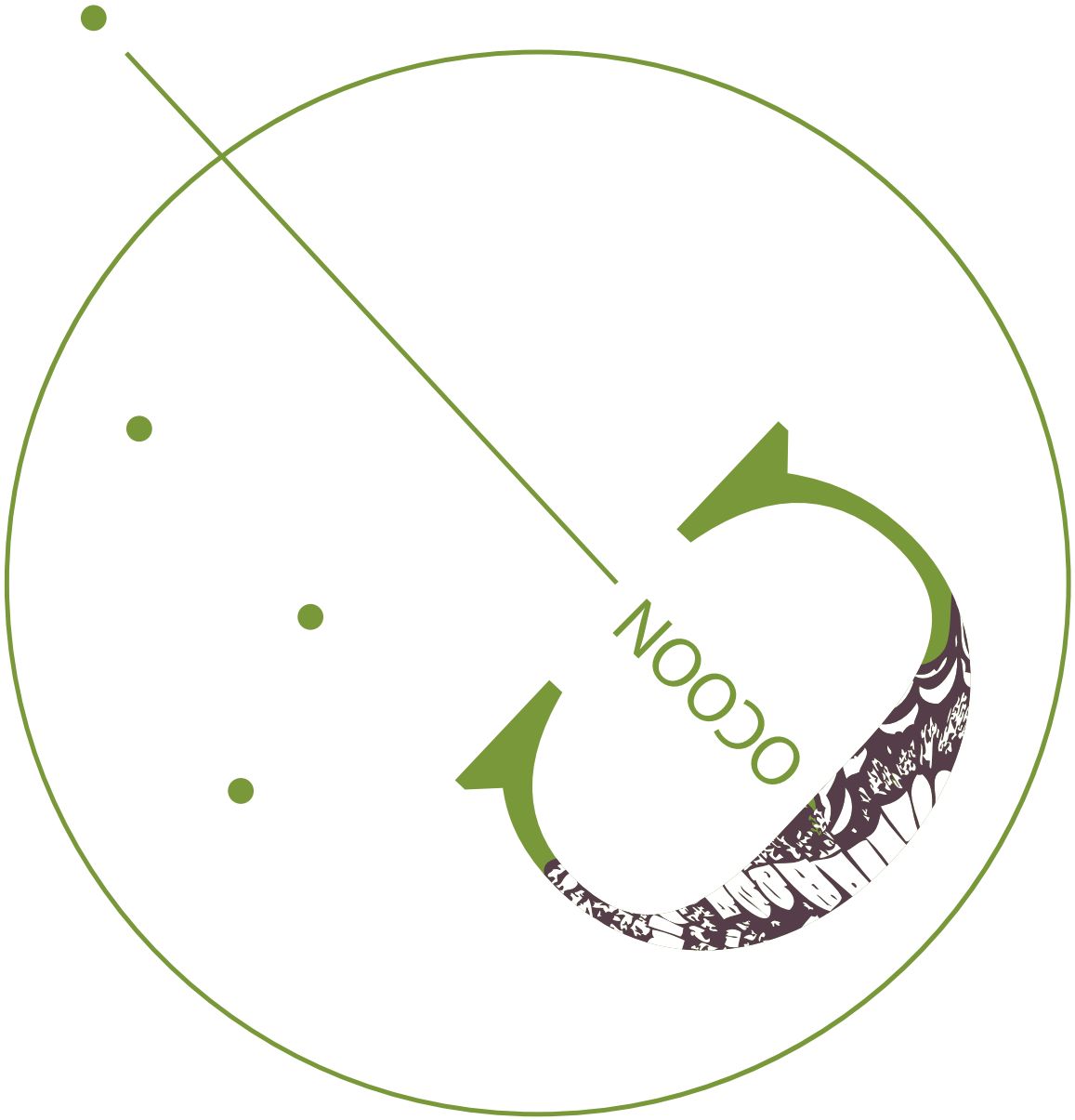
CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE
EN POLOGNE

FRANCUSKA IZBA
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA
W POLSCE

C|S|R

Przewodnik Dobrych Praktyk CCIFP



100%
RECYCLED FSC

Ekologicznie i z fantazją? Dlaczego nie!

Z ofertą papierów recyklingowych **Antalis Poland**
dbasz o środowisko naturalne i wybierasz
z szerokiej palety kolorów i faktur.

Sprawdź ofertę na **www.antalis.pl**

antalis
Just ask Antalis

20 LAT ANS

CCIFP

CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE
EN POLOGNE

FRANCUSKA IZBA
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA
W POLSCE

© Copyright: Francuska Izba Przemysłowo-Handlowa w Polsce
Warszawa 2014

Wydawca: Francuska Izba Przemysłowo-Handlowa w Polsce
Skład: Designpartners, office@designpartners.pl
Pomysł graficzny: Antoine Belot, Warszawa, antoine.belot@hotmail.fr
Druk: DB Print, Warszawa

Wydrukowano na papierze 100% recycled: środki Cocoon Silk 135 g/m^2, okładka Cocoon Silk 250 g/m^2

RECYKLING
Papier z surowca z recyklingu
FSC® C105009

Spis treści

SŁOWO WSTĘPNE – CSR – OD WYŚCIGU DO WSPÓŁPRACY

Autor: Paweł Oksanowicz, Radio PIN 6

DEKLARACJA ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU CCIFP 8

JAK ZBUDOWAĆ STRATEGIĘ CSR I KTO TAK NAPRAWDĘ JEJ POTRZEBUJE?

Część teoretyczna | Autor: Małgorzata Marek, PwC 10

Część praktyczna | Proces tworzenia strategii CSR | Autor: Marcelina Pytlarczyk, Orange Polska 13

Część praktyczna | Karmar - strategia to fundament działań CSR | Autor: Joanna Gerber, Karmar Polska 14

DIALOG SPOŁECZNY W POLITYCE CSR FIRMY

Część teoretyczna | Autor: Aleksandra Turek, PwC 16

Część praktyczna | Dialog z interesariuszami Orange Polska | Autor: Monika Kulik, Orange Polska 19

RÓŻNORODNOŚĆ W FIRMIE

Część teoretyczna | Autor: Edyta Grzegory, Crido Taxand 20

Część praktyczna | Korzyści płynące z różnorodności w Orbis S.A. | Autor: Orbis 23

Część praktyczna | Women At Accor Generation | Autor: Orbis 24

Część praktyczna | Grupa EDF w Polsce - Różnorodność to potencjał | Autor: EDF Polska 25

Część praktyczna | Carrefour Polska – Wszystkie oblicza Różnorodności | Autor: Carrefour Polska 26

RAPORTOWANIE DZIAŁAŃ CSR I UJAWNIANIE DANYCH POZAFINANSOWYCH W FIRMIE

Część teoretyczna | Autor: Adam Grzymisławski, Crido Taxand 28

Część praktyczna | Raportowanie zrównoważonego rozwoju Auchan Polska | Autor: Auchan Polska 31

DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z OCHRONĄ ŚRODOWISKA

Część teoretyczna | Autor: Grażyna Miller, Bureau Veritas 33

Część teoretyczna | Papier w strategii CSR | Autor: Antalis Papier 35

Część praktyczna | KPMG – działania związane z ochroną środowiska | Autor: KPMG w Polsce 36

Część praktyczna
Program "STOP" Marnotrastwu - działania ekologiczne Carrefour Polska | Autor: Carrefour Polska..... 37

Część praktyczna
Prawo za ochroną środowiska - precedensowe orzeczenie NSA w sprawie SITA Polska | Autor: SITA Polska 38

JAK WSPÓŁPRACOWAĆ Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI?

Część teoretyczna | Autor: Elżbieta Żórawska, PwC..... 40

Część praktyczna | Kampania edukacyjna | Autor: Grupa Sanofi..... 43

ETYKA W BIZNESIE

Część teoretyczna | Autor: Robert Sroka, Crido Taxand 44

Część praktyczna | Zasady i zobowiązania etyczne w Pernod Ricard Polska | Autor: Katarzyna Kozłowska, Pernod Ricard 47

Część praktyczna | Opracowanie i wdrożenie Kodeksu Etyki Biznesu GEFCO Polska | Autor: GEFCO Polska 48

CSR – od wyścigu do współpracy

Autor: Paweł Oksanowicz,
prowadzący program o CSR-ze „BIZON-Biznes Odpowiedzialny i Nowoczesny" na antenie Radia PiN.

Dla nowoczesnej firmy CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi część zarządzania. Nie ma znaczenia wielkość przedsiębiorstwa. Makro i mikro gospodarka są dzisiaj tak blisko siebie, jak w żadnym momencie historii kapitalizmu. Ta historia układała się różnie w różnych częściach świata, kontynentów, w tym Europy. Dlatego w Polsce CSR może być rozumiany inaczej niż we Francji, czy w Norwegii. Co nie oznacza, że nie ma wspólnej podstawy – chęci zmiany świata na lepsze przez działania biznesowe.

Warto tak często jak to możliwe przypominać o tym, czym był CSR na początku i czym wciąż staje się w procesach, które toczą się każdego dnia za oknami. To definiowanie CSR -u odbywa się na nowo po ostatnim kryzysie. Wszyscy którzy interesowali się naszą ideą od początków jej powstania pod koniec lat 70 na Zachodzie i na początku XXI wieku w Polsce wyczuwają, że jest to konieczne, aby CSR stał się efektywnym narzędziem budowania strategii przedsiębiorstwa. A nie ukrytą pod maską filantropii nieudolnością w zarządzaniu, archaicznym marketingiem i operowaniem paradoksami w miejscu, gdzie potrzeba konkretów.

Społeczna odpowiedzialność biznesu? Niestety, ale nasza niedawna historia zawiera wiele nonsensów ekonomicznych, łącznie z pracami społecznymi. Nie miały wiele wspólnego z dobrowolnością. Zaś „społecznik" funkcjonował w powszechnym rozumieniu jako ktoś natarczywy, związany z nielubianą władzą i żądający poświęcenia czasu i sił na rzecz dość niejasnych celów wspólnej, socjalistycznej ojczyzny. Jednym słowem „społeczny" w PRLu stał się synonimem słowa „fałszywy". Nic dziwnego, że w nowej polskiej gospodarce słowa „społeczna odpowiedzialność biznesu" wklejone z marszu niejako z angielskiego (corporate social responsability) wniosły do powszechnego rozumienia terminu CSR podstawowe niezrozumienie. Że biznes fałszuje swoje powinności wobec otoczenia zasłaniając się mocno wyeksploatowaną frazeologią. A ci, którzy jednak dostrzegali w CSR-ze jakąś wartość również mylili się z punktu widzenia samej teorii i praktyki CSR-u, czyli biznesowej odpowiedzialności za otoczenie. Tak lepiej?

Początki były takie, że kiedy powstały ponadnarodowe korporacje, efekty ich działalności nierzadko niezwykle szkodliwe dla ludzi i środowiska w krajach, do jakich dojeżdżało się z trudem z Europy czy Stanów, wymusiło niejako refleksję na temat odpowiedzialności za prowadzoną produkcję. W przypadku małych przedsiębiorców taka refleksja wydawała się niepotrzebna. Dla zdrowego, lokalnego biznesu relacje z otoczeniem musiały być jak najlepsze.

W przeciwnym razie lokalna firma traciła społeczne zaplecze i niejako przyzwolenie do działania. Kluczowym dla CSR-u w dużym biznesie stało się też pojęcie interesariuszy, czyli partnerów firmy, w tym środowiska naturalnego, wprowadzone do powszechnego użycia przez amerykańskiego ekonomistę Edwarda Freemana. Podwykonawcy, urzędnicy wydający pozwolenia, logistyka – generalnie wszystkie osoby, będące częścią produkcji stały się interesariuszami firmy nie wspominając o klientach, bez których żaden biznes nie miałby nawet szansy pochwalenia się swoim CSRem. Ale w tak ukształtowanej tradycji CSR-u sposób patrzenia na relacje firmy z jej otoczeniem był zdeterminowany przez układ „firma – instytucje – klienci".

Dominował przepływ informacji od przedsiębiorstwa przez instytucje takie jak partnerzy biznesowi, instytucje rządowe, organizacje konsumenckie do klientów. Klienci stanowili rozproszoną, anonimową grupę, z którą relacjami było łatwo zarządzać. Wystarczało wynająć agencję PR do tworzenia komunikatów na temat społecznego zaangażowania firmy, czy też umiejętnie współpracować z organizacja-

mi konsumenckimi, fundacjami i stowarzyszeniami, przeznaczając część z zysków na cele społeczne. W takim filantropijnym modelu CSR-u nie mogło być mowy o rzeczywistym kontakcie firmy z otoczeniem. Gra interesów dominowała i szkodziła biznesowej odpowiedzialności. Jednorazowe akcje, nie umniejszając ich szlachetności, w postaci chociażby wspierania domów dziecka czy festynów o bezpieczeństwie na drogach utwierdzały jedynie błędne założenia – jednorazowość i odświętność relacji z apodyktycznym biznesem, podczas gdy nieufność wyznaczała codzienne podejście klientów do biznesu. A on sam wszedł na drogę „kto da więcej", prześcigając się w hojności i kształtując postawy roszczeniowe odbiorców pseudo CSR-u i mało ambitnej filantropii.

Redefiniowanie CSR-u rozpoczęło się w momencie wprowadzania w zarządzanie firmą dialogu społecznego. Należy on obecnie do najsilniejszych narzędzi CSR-u i umiejętnie przeprowadzony otwiera nowe możliwości rynkowe. Równolegle do postępu w unowocześnianiu produkcji pod kątem oczekiwań konsumentów, rozwój internetu 2.0 wymusza na zarządach miękkie podejście w relacjach z wymagającym klientem sieciowym. (A może nawet bardziej kapryśnym, niż wymagającym?) Na przykład jeśli po zakupie bawełnianej koszulki, dzięki zalogowaniu się na stronie www producenta można prześledzić jej drogę od etapu polowego po gotowy produkt, daje to ogromne możliwości kontaktowania się z klientami i kształtowania ich gustów na równi z zaspokajaniem coraz większej dociekliwości – co ja właściwie kupiłam/kupiłem? Czy jestem odpowiedzialna/y społecznie i środowiskowo wspierając tę czy inną markę?

Sam rynek wymusza na firmach poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w nowych modelach biznesowych, gdzie aktywny klient zyskuje usługę czy towar zgodnie ze swoimi oczekiwaniami. Wspomnianą czystą etycznie i ekologicznie odzież, bądź sprzęt AGD, który po zużyciu można wykorzystać ponownie w produkcji. Takie trendy konsumenckie, które wymuszają na firmach tworzenie produktów bez poczucia „środowiskowej winy" u odbiorców, precyzyjnie profilowane usługi, jak chociażby ekologiczna żywność dostarczana pod drzwi dzięki GPSowi to produkty nowej ekonomii. CSR tworzy się także przez biznesowe wykorzystywanie braku społecznego – produktu czy usługi. Jak chociażby pożyczki bankowe dla osób bez stałej umowy o pracę z możliwością zawieszenia spłaty. Im bliżej klienta tym lepiej dla nowoczesnej ekonomii, która zasadza się na poczuciu odpowiedzialności, usieciowienia, wzajemnych relacji – słuchania się nawzajem. Mikro, mały i średni biznes ma tu tak wielkie pole do popisu, że szkoda byłoby zmarnować szansę zaistnienia w przestrzeni gospodarczej tylko dzięki temu, że w okolicy czegoś ewidentnie brakuje – produktu czy usługi. Trzeba tylko się o tym dowiedzieć i wykorzystać to biznesowo. A więc – do dzieła!

BIZON – Biznes Odpowiedzialny i Nowoczesny

Jedyny cykliczny program w mediach o Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – CSR i Zrównoważonym Rozwoju.

Program pokazuje na konkretnych przykładach korzyści biznesowe z wdrażania dobrych praktyk w przedsiębiorstwach. Komentują niezależni eksperci.

Zapraszamy w każdą sobotę do Radia PIN o godz. 14.

Bożena Breczko – autorka i producentka programu
Paweł Oksanowicz – prowadzący

Kontakt: bizon@radiopin.pl, tel: 504 664 640

Deklaracja Odpowiedzialnego Biznesu CCIFP

Celem firm stowarzyszonych we Francuskiej Izbie Przemysłowo-Handlowej w Polsce jest długofalowy i odpowiedzialny rozwój. Chcemy, by przynosił on nie tylko korzyści biznesowe, ale wywierał również trwały i pozytywny wpływ na otoczenie, w którym działamy i tym samym na całą polską gospodarkę.

ROZWÓJ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Komunikowanie się ze społecznością lokalną, czynne wspieranie inicjatyw i rozwoju cywilizacyjnego regionu we współpracy z władzami i organizacjami lokalnymi.

ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO

Budowanie zaufania i poszanowania pracowników i współpracowników umożliwiając ciągłą i rzetelną komunikację obustronną. Wspieranie ich rozwoju poprzez dostęp do szkoleń i wiedzy. Zwalczanie wszelkich przejawów dyskryminacji, nietolerancji wśród pracowników i współpracowników.

TRANSPARENTNOŚĆ ZARZĄDZANIA

Przestrzeganie prawa i etyki biznesu na wszystkich poziomach funkcjonowania firmy, jej działaniach wewnętrznych i zewnętrznych oraz współpracowanie z firmami o etycznych zasadach zarządzania.

OCHRONA ZASOBÓW NATURALNYCH

Wszelkie działania firmy wykonywane są z możliwie jak największym poszanowaniem dla środowiska naturalnego. Propagowanie dobrych praktyk na rzecz ochrony środowiska wśród pracowników, współpracowników i partnerów biznesowych.

PROPAGOWANIE DOBRYCH PRAKTYK CSR

Dzielenie się swoimi doświadczeniami i rozwiązaniami z innymi przedsiębiorcami, partnerami biznesowymi i władzami lokalnymi oraz kształcenie i uświadamianie społeczności w zakresie działań odpowiedzialnego biznesu.

Zobowiązujemy się do wdrażania powyższych punktów deklaracji poprzez aktywne działania i realizację konkretnych rozwiązań zgodnych z polityką odpowiedzialnego biznesu.

Sygnatariusze:

ACCACE SP. Z O.O.

ADECCO POLAND SP. Z O.O.

AIR FRANCE & KLM S.A.

ALCATEL-LUCENT POLSKA SP. Z O.O.

ALSTOM W POLSCE SP. Z O.O.

ANDRZEJ LULKA KANCELARIA RADCY PRAWNEGO

ANTALIS POLAND SP. Z O.O.

APAX CONSULTING GROUP SP. Z O.O.

ARKEMA SP. Z O.O.

ARTELIA SP. Z O.O.

ATOS IT SERVICES SP. Z O.O.

AXA PTE S.A.

AXA ŻYCIE TU S.A.

BALAJCZA SPECIALIZED TRANSLATIONS

BILANS CONSULTING DEVELOPMENT

BIRETA PROFESSIONAL TRANSLATIONS KEMPIŃSKA & WOŹNIAKOWSKA S.C.

BRICOMAN POLSKA SP. Z O.O.

BUREAU VERITAS POLSKA SP. Z O.O.

CAREFLEET S.A.

CARREFOUR POLSKA SP. Z O.O.

CEC GOVERNMENT RELATIONS

CHANDNEY SOFTWARE

CREDIT AGRICOLE BANK POLSKA S.A.

CYCLAD SP. Z O.O.

EDENRED POLSKA SP. Z O.O.

EDF POLSKA

EFICOM S.A.

ETAM POLAND SP. Z O.O.

EUROPEAN SECURITY TRADING POLSKA

EVERAL PIOTR DUTKIEWICZ

FAURECIA AUTOMOTIVE POLSKA S.A.

GEFCO POLSKA SP. Z O.O.

GEODIS CALBERSON POLSKA SP. Z O.O.

GRAPHOLOGY SOLUTIONS GROUP

GRUPA SANOFI W POLSCE

KANCELARIA ADWOKACKA KRASIMIRA KARKOSZKI

KARMAR S.A.

KPMG SP. Z O.O.

LABORATOIRES EXPANSCIENCE POLSKA

LAFARGE CEMENT S.A.

LOMANIA POLSKO-FRANCUSKA SP. Z O.O.

MAZARS POLSKA SP. Z O.O.

MEETINGPOINT - PERSONNEL SEARCH & SELECTION

MICHELIN POLSKA S.A.

ORANGE POLSKA

OTWARTY RYNEK ELEKTRONICZNY S.A. MARKETPLANET

PERNOD RICARD POLSKA

PIASECKA & ŻYLEWICZ

PwC

QUO VADIS POLONIA SP. Z O.O.

RD BUD SP. Z O.O.

SANOFI PASTEUR SP. Z O.O.

SODEXO BENEFITS AND REWARDS SERVICES POLSKA SP. Z O.O.

SOMFY SP. Z O.O.

SUEMPOL SP. Z O.O.

część teoretyczna

Jak zbudować strategię CSR i kto tak naprawdę jej potrzebuje?

Autor: Małgorzata Marek,
Corporate Responsibility Manager, PwC

Czym jest strategia CSR?

Strategia CSR czyli Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest planem, w którym organizacja wskazuje jakie kwestie w odniesieniu do społeczności lokalnej, rynku, pracowników czy środowiska naturalnego są dla niej szczególnie istotne w ramach działalności, którą prowadzi. W strategii CSR firma określa swoją misję w zakresie Odpowiedzialności Społecznej, priorytetowe kierunki i cele, a także co zamierza zrobić, aby je osiągnąć. Działania CSR powinny być spójne i wynikać z ogólnej strategii firmy.

Jakie są podstawowe kroki, które należy podjąć, aby ją przygotować?

Opracowanie strategii CSR jest to kompleksowy proces, który wymaga aktywności i zaangażowania całej organizacji, a przede wszystkim Zarządu. Proces ten i jego sukces polega w dużej mierze na zadawaniu właściwych pytań i szukaniu najlepszych odpowiedzi, które razem stworzą ramy spójnego zarządzania i działań.

Zgodnie z normą ISO 26000[1] odpowiedzialne działania firmy powinny obejmować siedem kluczowych obszarów:

[1] ISO 26000 norma, która systematyzuje wiedzę na temat szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu. Norma ta stanowi praktyczny przewodnik po koncepcji odpowiedzialnego biznesu, definiuje jego ramy oraz przybliża wartości i idee. Zawiera elementy, które mogą być włączone do już istniejących systemów zarządzania. Nie jest przeznaczona do certyfikacji ani do zastosowania w celach regulacyjnych. Więcej informacji na: www.pkn.pl/iso-26000

1) **Ustalmy po co właściwie chcemy mieć strategię CSR i jakie to ma dla nas znaczenie?**

Na tym etapie powinniśmy zwrócić uwagę na wyzwania jakie stoją przed naszą firmą, na ryzyka związane ze zrównoważonym rozwojem, ale także na oczekiwania wobec naszej firmy i na możliwości jakie dzięki strategii się pojawią.

2) **Jak powinniśmy reagować?**

Mając naszkicowaną mapę wyzwań, ryzyk i oczekiwań kolejnym krokiem jest analiza naszych możliwości jak możemy je zaadresować. Kluczowe jest tu wybranie obszarów, gdzie jako organizacja będziemy mieć największy wpływ i gdzie zapewnimy jak największą wartość dla naszego przedsiębiorstwa.

3) **Gdzie chcemy się znaleźć za 5 lat?**

W strategii chodzi o wybory i planowanie długoterminowe: Jakie cele chcemy osiągnąć? (Innowacja, ewolucja, czy rewolucja w działaniach?). Na czym powinniśmy się skoncentrować, aby osiągnąć cele?

4) **Jak mamy się znaleźć tam gdzie chcemy?**

Jak już odpowiemy sobie na pytanie o naszą wizję przyszłości, trzeba dalej ustalić co należy zrobić, aby ją zrealizować? W jaki sposób mamy to zrobić? Jakich środków do tego potrzebujemy?

5) **Skąd będziemy wiedzieli, czy osiągnęliśmy cel?**

W końcowym etapie ważne jest aby zdefiniować jak chcemy mierzyć wpływ strategii odpowiedzialnego biznesu na naszą markę, przychody czy wartość dla udziałowców. Trzeba zatem wypracować metody pomiaru sukcesów i stworzyć zestaw kluczowych wskaźników.

6) **Jak o tym opowiedzieć?**

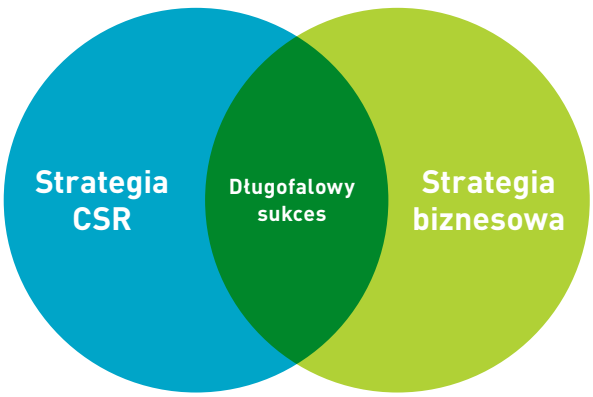
O naszej strategii CSR i działaniach jakie w jej wyniku prowadzimy warto mówić. Aby nie były to jednak tylko „opowieści" komunikacja powinna być przemyślana i udokumentowana. Istotna jest decyzja co chcemy, komu i w jakiej formie komunikować. Co raz większego znaczenia nabiera kwestia raportowania działań społeczno- środowiskowych czyli tzw. danych pozafinansowych.

Korzyści z posiadania strategii

Posiadanie strategii CSR przede wszystkim ułatwia firmom dostosowanie się i stawianie czoła wyzwaniom społecznym, środowiskowym i gospodarczym. Dobrze przygotowana strategia określa ład organizacyjny firmy, wprowadza rzetelny system monitorowania, umożliwia lepsze zarządzanie ryzykiem i większą efektywność działań. Ponad to wpływa pozytywnie na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej i reputację organizacji. Jest ważnym elementem budowania relacji ze wszystkimi interesariuszami ważnymi dla firmy. Firmy prowadzące działania CSR w sposób strategiczny deklarują większą zdolność do pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, a także wzrost ich zaangażowania i wydajności pracy.

Czy wszystkie firmy prowadzące działania CSR powinny posiadać strategię?

Prowadzenie działań CSR bez strategii przypomina nieco podróż bez celu i bliżej określonego planu. Ma w sobie niewątpliwie urok, spontaniczność, może przynieść jakieś, czasem wręcz zaskakujące efekty. Przeważnie jednak wybierając się w podróż wiemy dokąd chcemy dotrzeć i jak. Wiemy po co jedziemy, z kim, staramy się dostosować koszt do naszych możliwości. Przygotowania trwają dłużej, ale mamy zdecydowanie większą gwarancję powodzenia. Prowadzenie działań CSR bez strategii czyli planu jest oczywiście możliwe. Pod znakiem zapytania stoi jednak kwestia chociażby efektywności i optymalnego wykorzystania naszych zasobów. A także to czy rzeczywiście nasze działania mają tak pozytywny wpływ jaki chcielibyśmy i moglibyśmy mieć?



Proces tworzenia strategii CSR 2013-2015 w Orange Polska

Autor: Marcelina Pytlarczyk,
Ekspert ds. CSR,
Orange Polska

część praktyczna

W Orange Polska od kilku lat wdrażamy politykę społecznej odpowiedzialności biznesu we wszystkich obszarach działalności naszej firmy. CSR to dla nas codzienna praktyka, ale także plany na przyszłość, nie może więc zabraknąć narzędzia, które uwzględnia oczekiwania naszych interesariuszy, jak również wyzwania społeczne, które stoją przed naszą firmą i branżą. Takim narzędziem jest dla nas strategia społecznej odpowiedzialności biznesu.

Pierwsza strategia społecznej odpowiedzialności biznesu Orange Polska na lata 2010-2012 obejmowała istotne dla naszej firmy obszary działania, takie jak aktywne uczestnictwo w budowaniu społeczeństwa informacyjnego, kwestie związane z zapewnieniem naszym klientom wysokiej jakości usług i obsługi, a także bezpieczeństwa, zmniejszenie naszego negatywnego wpływu na środowisko, dbałość o pracowników, czy realizacja programów zaangażowania społecznego firmy. Aby osiągnąć powyższe cele dużą wagę przyłożyliśmy do wzmocnienia formalnego mechanizmu dialogu z interesariuszami, który rozpoczęliśmy w 2010 roku, a którego wnioski stały się istotnym elementem strategii na lata 2013-2015.

Prace nad budową strategii CSR na lata 2013-2015 rozpoczęliśmy w 2012 roku. W pierwszej kolejności wraz z członkami Komitetu Sterującego ds. CSR zidentyfikowaliśmy nasze oczekiwania. Ustaliliśmy, iż strategia powinna stanowić logiczną kontynuację strategii CSR 2010-2012, odnosić się do aktualnej wiedzy o trendach społecznych i działaniach innych firm, wzmacniać realizacje projektów zainicjowanych przez Komitet Sterujący ds. CSR (m.in. powołanie grup roboczych). Strategia CSR powinna być również elementem strategii biznesowej firmy. Jednym z istotnych założeń było uwzględnienie wniosków płynących z dialogu z interesariuszami i długoterminowa odpowiedź na zgłoszone przez nich oczekiwania. Wyzwaniem, jakie sobie postawiliśmy, było zwiększenie zaangażowania pracowników w proces budowy strategii, a także uczynienia ją mierzalną, co w praktyce oznaczało określenie konkretnych wskaźników i przypisanie odpowiedzialności za ich realizację poszczególnym działom w firmie.

Kolejnym etapem był przegląd projektów oraz planów działań poszczególnych działów w firmie. Zależało nam na zbudowaniu bazy wiedzy/bazy projektów, które uwzględniają w swoich założeniach aspekt CSR, jak również takie, w których taki aspekt na poziomie planowania powinien zostać zawarty. To zadanie udało się wykonać dzięki sieci koordynatorów CSR. Następnie przeanalizowaliśmy trendy społeczne i działania konkurentów, a także firm z branży ICT na rynku europejskim.

Kluczowym elementem tworzenia strategii CSR były wnioski z dialogu z otoczeniem. Poddaliśmy pod dyskusję interesariuszy naszą ówczesną strategię, zapytaliśmy czy kierunki naszego działania są wg nich słuszne, co powinniśmy poprawić, jakie stoją przed nami wyzwania. Wnioski z dialogu potwierdziły kierunki naszych działań, interesariusze wskazali również konkretne oczekiwania, które wg nich powinny być zawarte w strategii CSR i uznane za priorytetowe. Te oczekiwania, po wcześniejszej wewnętrznej analizie, zostały uwzględnione w strategii CSR na lata 2013-2015.

Planując proces budowy strategii społecznej odpowiedzialności nie można również zapomnieć o określeniu ryzyk zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą wpłynąć niekorzystnie na realizację postawionych przez firmę celów. Ważne jest, aby takie ryzyka zidentyfikować i umiejętnie nimi zarządzić.

Istotnym punktem w procesie tworzenia strategii CSR 2013-2015, ale także znacznym wewnętrznym wyzwaniem była priorytetyzacja działań a także przyjęcie wskaźników realizacji poszczególnych celów. W ten proces zaangażowaliśmy członków Komitetu Sterującego ds. CSR, jak również koordynatorów CSR. Szereg naszych działań pogrupowaliśmy w 9 priorytetów operacyjnych. Następnie do priorytetów przypisane zostały KPI (Key Performance Indicators), a także ich wartości do osiągnięcia w kolejnych latach. Odpowiedzialność za ich realizację przejęli przedstawiciele/liderzy poszczególnych działów w firmie, a zespołowi CSR przypisano rolę wspierającą, monitorującą postęp prac, przekazując Komitetowi Sterującemu ds. CSR status quo. W trakcie tworzenia strategii CSR pracowaliśmy również z działem strategii biznesowej, aby uwzględnić cele biznesowe firmy i lepiej wpisać nasze działania w ich realizację. Dlatego strategia CSR 2013-2015 jest elementem strategii biznesowej naszej firmy.

część praktyczna

Karmar - strategia to fundament działań CSR

Autor: Joanna Gerber,
Karmar Polska

Karmar S.A. będący już od ponad dwudziestu lat jedną z kluczowych firm budowlanych w Polsce, stara się również odpowiadać na wyzwania zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Kształtowanie lepszego życia lokalnych społeczności jest nie tylko naszą ambicją, ale przede wszystkim obowiązkiem. Dokładamy starań, by nasze projekty były efektywne, innowacyjne i przyjazne środowisku naturalnemu tak, by spełniały oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron – klientów i partnerów, pracowników, lokalnych władz i mieszkańców.

Będąc firmą odpowiedzialną, która poprzez swoją działalność ma ogromny i bezpośredni wpływ na środowisko naturalne oraz jakość życia, rozwijamy zrównoważone partnerstwo z naszymi podwykonawcami i dostawcami, aby wspólnymi siłami wypracowywać najlepsze rozwiązania technologiczne na rzecz ekosystemu.

Pamiętamy również o tym, że nie można zostawiać na marginesie tej części społeczeństwa, która nie umie poradzić sobie w dzisiejszym wymagającym świecie. Żadna firma, niezależnie od swej wielkości, nie ma prawa pozostawać obojętną wobec ludzkiego cierpienia czy biedy.

Rozumiejąc spoczywające na nas społeczne obowiązki i mając pełne poparcie Zarządu firmy stworzyliśmy korzystne warunki dla tworzenia strategii CSR. W początkowym etapie polegało to na systemowym, zintegrowanym ujęciu dotychczasowych działań w tej materii. Zanim bowiem jeszcze nasza firma dołączyła do Grupy Bouygues, wspomagała już finansowo i materialnie różne organizacje. W 2007 r., po przejęciu przez Grupę Bouygues, postanowiliśmy jednocześnie kontynuować współpracę w ramach dotychczasowych projektów, a także, korzystając z wsparcia i doświadczenia Grupy, zaangażować się w całkiem nowe przedsięwzięcia.

Wprowadzenie na szerszą skalę spójnej strategii dla działań CSR było już tylko kwestią czasu. W ubiegłym roku podjęliśmy na przykład konkretne działania mające na celu nadanie ram współpracy z dotychczasowymi partnerami. Kluczowe znaczenie miało przede wszystkim określenie celów do osiągnięcia, niezbędnych w tym celu narzędzi oraz najbardziej efektywnej metodologii działań, przy jednoczesnym utrzymaniu działań już rozpoczętych.

Nasza strategia CSR powinna odzwierciedlać profil naszej działalności i spoczywa na czterech filarach:

- Zaangażowanie w pomoc lokalnej społeczności
- Poszanowanie praw pracowników oraz ich rozwój
- Poszanowanie środowiska naturalnego
- Budowanie silnych relacji z naszymi klientami i partnerami na rzecz zrównoważonego budownictwa

W powyższych ramach określone zostały poszczególne kategorie aktywności i zadań, które realizowane i monitorowane na bieżąco pozwolą na osiągnięcie oczekiwanego rezultatu.

Ponadto dużym atutem jest dla nas również możliwość skorzystania z szansy na dofinansowanie najlepiej rokujących projektów ze środków Fundacji Grupy Bouygues.

Przed nami jeszcze wiele pracy. Jednym z tegorocznych celów jest stworzenie Komitetu ds. CSR, co pozwoli nam na zaangażowanie większej liczby pracowników i sprawienie, by wartości te stały się wspólne dla całej firmy. Naszą ambicją jest przygotowanie naszego pierwszego raportu CSR już w 2015 r., a także zmierzenie efektywności naszego zaangażowania w tej dziedzinie.

Działania te pozwolą nam na usystematyzowanie sposobu podejścia do wszelkich kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa oraz umieszczenie działań CSR w samym centrum naszej globalnej strategii.

Miasteczko Orange z zielonym certyfikatem Breeam Excellent. Wykonawca Karmar S.A.

część teoretyczna

Dialog społeczny w polityce CSR firmy

Autor: Aleksandra Turek,
Koordynator ds. odpowiedzialnego biznesu, PwC

Co to jest dialog?

Dialog z interesariuszami to „proces, umożliwiający włączenie znaczących grup interesariuszy do realizacji założonych celów. To podstawowy mechanizm odpowiedzialności, ponieważ obliguje do zaangażowania interesariuszy, w celu zidentyfikowania, zrozumienia i udzielenia odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju"[1]. Umożliwia:

- dwustronną komunikację pomiędzy firmą a interesariuszami
- wypracowanie wspólnych rozwiązań korzystnych dla obu stron
- systematyczną i ciągłą współpracę
- poszukiwanie trwałych, możliwych rozwiązań konkretnych kwestii
- budowanie wzajemnego zaufania.

Szczególnie chętnie dialog jest wykorzystywany przy planowaniu i rozwoju zagadnień związanych z odpowiedzialnością społeczną biznesu. Pozwala to na uwzględnianie szerszego kontekstu społecznego w planowaniu i realizacji strategicznych działań przedsiębiorstwa.

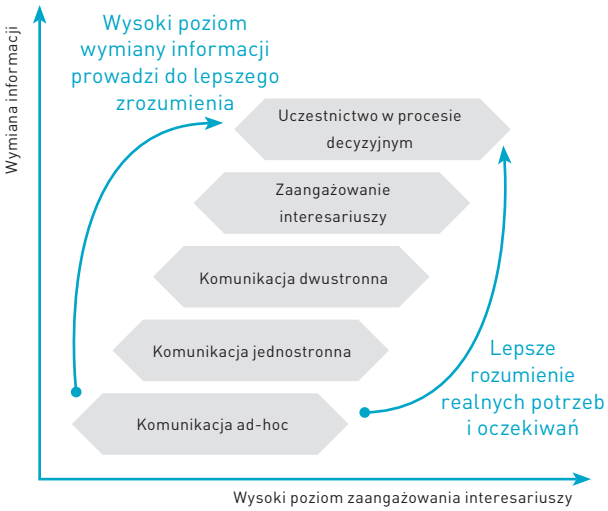
Z kim prowadzić dialog i w jakiej formie?

Rozpoczynając proces dialogu warto uświadomić sobie kto jest interesariuszem dla firmy.

Interesariusz jest osobą lub organizacją, na którą przedsiębiorstwo ma wpływ poprzez swoją działalność, bądź taką, która wywiera wpływ na firmę. Mogą nim być na przykład urzędy, konkurencja, media, dostawcy, klienci, pracownicy, społeczności lokalne. W celu identyfikacji interesariuszy można stworzyć tzw. mapę wszystkich możliwych grup mających związek z firmą. Dzięki temu analizując konkretne cele do osiągniecia firma będzie mogła wybrać tych interesariuszy, którzy w najlepszy sposób mogą pomóc jej wypracować rozwiązania w konkretnych przypadkach. Angażowanie tych grup w dialog może przyczynić się do lepszego rozumienia potrzeb zmian zachodzących na rynkach i rozwoju przedsiębiorstwa.

Poszczególne grupy interesariuszy mogą być angażowane w proces dialogu w odmienny sposób. W przypadku większości grup wystarczającą formą dialogu może być:

- komunikacja poprzez media społecznościowe,
- kampanie informacyjne połączone z możliwością przekazania informacji zwrotnej do firmy (na przykład poprzez formularz na stronie www),
- badanie opinii konsumenckich,
- wyrażenie opinii poprzez ankietę (on-line, w punkcie obsługi klienta, w sklepie),
- tworzenie rad pracowniczych lub klienckich, które doradzają i opiniują nowe pomysły,
- przeprowadzenie konsultacji społecznych w formie pisemnej. Narzędzie to jest wykorzystywane głównie przez administrację publiczną, która zaprasza do zgłaszania uwag na przykład do zmian aktów prawnych, planowanych inwestycji infrastrukturalnych. Konsultowane projekty, po wprowadzeniu zmian, są komunikowane interesariuszom.
- konsultacje społeczne w formie bezpośrednich rozmów z interesariuszami. Organizowane są spotkania przedstawicieli administracji samorządowej, zarządu dróg, społeczności lokalnych, by porozmawiać na przykład o planowanych inwestycjach. Pozwala to poznać m.in. oczekiwania poszczególnych grup i zminimalizować ryzyko ewentualnych sprzeciwów.
- zaproszenie przedstawicieli różnych grup interesariuszy lokalnych do bezpośrednich rozmów. W trakcie spotkań interesariusze dyskutują wspólnie nad kwestiami ważnymi dla ludzi, regionu i firmy. W toku dyskusji wysuwane są pomysły, które firma analizuje, by wybrać do wdrożenia te najbardziej wartościowe. Firma przekazuje także interesariuszom informację zwrotną dotyczącą efektów dialogu oraz zobowiązań na przyszłość.



Źródło: Communication and stakeholder involvement guidebook for cement facilities, WBCSD, 2002

[1] Wizja Zrównoważonego Rozwoju dla polskiego biznesu 2050 http://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoleczne_podsumowanie.pdf, dostęp: kwiecień 2014

WAŻNE KWESTIE NA POSZCZEGÓLNYCH ETAPACH DIALOGU SPOŁECZNEGO Z INTERESARIUSZAMI	
1. PLANOWANIE • Wyznaczanie celów i zakresu dialogu. • Identyfikacja dotychczasowych form dialogu i angażowania interesariuszy. • Określanie mandatu dla projektu, osoby zarządzającej, sposobu zarządzania projektem oraz sposobu wykorzystania wyników projektu.	**2. PRZYGOTOWANIE** • Identyfikacja i zaangażowanie odpowiednich osób z przedsiębiorstwa. • Identyfikacja odpowiednich interesariuszy. • Określenie sposobu i ram zaangażowania poszczególnych grup oraz stopnia ujawnianych informacji. • Identyfikacja ryzyk i przygotowanie planu odpowiedzi na nie. • Określenie mierzalnych wskaźników sukcesu.
3. WDROŻENIE • Zaproszenie interesariuszy i przekazanie im czego dotyczy projekt. • Zaangażowanie interesariuszy. • Zebranie opinii interesariuszy i udokumentowanie ich. • Podsumowanie projektu i zakomunikowanie jego efektów interesariuszom.	**4. DZIAŁANIE, EWALUACJA** • Włączenie efektów dialogu społecznego do działań operacyjnych i strategicznych firmy. • Przeprowadzenie ewaluacji projektu i zaplanowanie ewentualnych zmian na przyszłość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie:
1. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011, http://www.accontability.org/standards/aa1000ses/index.html
2. Dialog z interesariuszami, Forum odpowiedzialnego Biznesu, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf

Wiele firm stara się prowadzić dialog zgodnie ze standardem AA1000 SES[2] . Standard ten wskazuje jak należy angażować interesariuszy, by ten proces był kompletny i efektywny. Wyodrębnia on 4 etapy, według których warto prowadzić dialog (patrz tabelka wyżej).

Ten sposób prowadzenia dialogu może być wykorzystany zarówno przez duże jak i małe firmy.

Jakie korzyści przynosi dialog?

Zmiany społeczne i gospodarcze powodują, że przedsiębiorstwo stale musi dostosowywać się do nowych warunków rynkowych. Jednorazowe zaangażowanie interesariuszy może dać informację potrzebną firmie, by podjąć konkretną decyzję. Natomiast rzeczywiste korzyści firma odnosi, włączając dialog w skład długofalowych narzędzi strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Może to przynieść takie korzyści, jak na przykład:

- poznanie nowych, innowacyjnych sposobów rozwiązania problemów i wyzwań stojących przed firmą,
- zintegrowanie działań różnych działów firmy w celu realizacji dialogu,
- poznanie potrzeb i celów interesariuszy,
- włączenie perspektywy interesariuszy do decyzji podejmowanych przez firmę,
- wspieranie rozwoju poszczególnych grup interesariuszy,
- lepsze zarządzanie ryzykiem,
- zwiększenie transparentności działania,
- budowanie zaufania pomiędzy interesariuszami a firmą,
- wspieranie rozwoju gospodarczego i społecznego,
- rozwój przedsiębiorstwa.

Regularne kontakty z interesariuszami pozwalają na rozwój procesu dialogu, lepsze dopasowanie go do potrzeb przedsiębiorstwa, wkomponowanie go w różnorodne procesy wspierające rozwój firmy. Włączenie efektów dialogu społecznego w planowanie rozwoju firmy może stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.

[2] http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html, dostęp: kwiecień 2014

Dialog z interesariuszami Orange Polska

Autor: Monika Kulik,
Ekspert ds. CSR,
Orange Polska

część praktyczna

Wśród celów wspierających realizację strategii CSR Orange Polska 2010-2012 umieściliśmy – „Wzmocnienie formalnego mechanizmu dialogu z interesariuszami", czyli lepsze poznanie naszych interesariuszy, otwartość i odpowiadanie na ich oczekiwania czy potrzeby. Dlatego w 2011 roku zdecydowaliśmy się na podjęcie procedur dialogu z interesariuszami wg. standardu AA 1000. Podstawą dialogu stały się kluczowe wyzwania społeczne ważne dla budowany weryfikacji dotychczasowej strategii CSR i budowy nowej na lata 2013 – 2015. Dialog z interesariuszami to sposób na poddanie tej strategii publicznej dyskusji, a co za tym idzie – jej weryfikacji społecznej.

Naszym celem było włączenie się w istniejące i sprawdzone już kanały komunikacji, rozszerzenie badań klienckich i pracowniczych, uczestniczenie w cyklicznych spotkaniach z organizacjami konsumenckimi, współpraca z zespołem Rzecznika Klienta. Wymagało to też uruchomienia nowych narzędzi – tj. organizacja dyskusji tematycznych, przygotowania cyklu indywidualnych spotkań Prezesa Zarządu z przedstawicielami kluczowych dla funkcjonowania firmy instytucji i urzędów, debat z ekspertami czy paneli interesariuszy.

Proces zaczęliśmy w 2010 roku od analizy dotychczas prowadzonych form dialogu w firmie, narzędzi i kanałów komunikacji oraz poznania dobrych praktyk z innych firm. Następnie zidentyfikowaliśmy kluczowych interesariuszy firmy i określiliśmy ich znaczenie i siłę oddziaływania oraz ich dotychczasowe relację z firmą. W ten proces zaangażowaliśmy Komitet Sterujący ds. CSR – złożony z menadżerów odpowiedzialnych za najważniejsze obszary funkcjonowania firmy oraz koordynatorów CSR. W ten sposób zbudowaliśmy mapę interesariuszy Orange Polska, priorytetyzację, a następnie przypisaliśmy im określone formy komunikacji.

Dialog z interesariuszami obejmował badania klientów, ankietę dla pracowników, udział w spotkaniach z organizacjami klienckimi i rzecznikami klientów; udział w spotkaniu ze związkami zawodowymi, ankiety dla partnerów biznesowych, dostawców, agentów sprzedaży, badania beneficjentów Fundacji Orange, indywidualne spotkania Prezesa i managerów z przedstawicielami administracji publicznej, organizacji biznesowych i liderami opinii, 3 sesje dialogowe w Gdańsku, Wrocławiu oraz w Warszawie.

Dzięki temu procesowi pozyskaliśmy od naszych interesariuszy 200 tematów, które następnie po określeniu ich priorytetyzacji, analizowaliśmy wewnątrz firmy. Naszą odpowiedź dla interesariuszy przekazywaliśmy w formie – 3 sesji odpowiadających (Gdańsk, Wrocław i Warszawa) oraz Raportu Społecznego Orange Polska 2011, którego układ podporządkowany został formie dialogu.

Kolejnym etapem procesu dialogu było skupienie się na tematach czy grupach interesariuszy – które w analizie procesów wewnętrznych (wnioski z podsumowania pierwszych etapów dialogu, badania, audyt) oraz zew. (wyzwania rynkowe) zostały zidentyfikowane jako kluczowe. Były to min. osoby starsze i z niepełnospranościami, bezpieczeństwo dzieci w sieci, zarządzanie różnorodnością w firmie czy kwestie związane z obawami dotyczącymi fal elektromagnetycznych. Tematy te zostały pogłębione poprzez badania, audyty, tak, aby dostarczyć firmie potrzebnych informacji do dokonania zmian. Jednym z efektów tych prac jest np. stała współpraca z organizacjami społecznymi np. z Fundacją Widzialni w zakresie dostępności naszej strony internetowej dla osób z niepełnospranościami czy też opracowany proces dialogu partycypacyjnego związany z dostosowaniem naszych usług do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

Dialog z interesariuszami to dla nas proces, który pomaga nam lepiej odpowiadać na oczekiwania naszych klientów, partnerów biznesowych, dostawców, inwestorów, pracowników czy otoczenia społecznego.

część teoretyczna

Różnorodność w firmie

Autor: Edyta Grzegory,
Consultant, Crido Taxand

Czy przeciwdziałanie dyskryminacji na rynku pracy stanowi jedynie utopijną ideę, obwarowaną przepisami prawa, czy istnieje realna szansa, że przedsiębiorcy przeformułują swój sposób myślenia i wykorzystają ukryty potencjał różnorodności?

Dyskryminacja stanowi problem społeczny, dotykający nie tylko samych dyskryminowanych, ale ogółu społeczeństwa. Z jednej strony, napiętnowanie kształtuje funkcjonowanie psychiczne i społeczne osób stygmatyzowanych. Z drugiej, powinno być rozpatrywane w kategoriach kosztów związanych z niewykorzystaniem zasobów, którymi te osoby dysponują. W tym kontekście warto odnieść się do koncepcji różnorodności, stanowiącej odpowiedź na zjawiska wykluczenia i dyskryminacji na rynku pracy. Definicja różnorodności opiera się na poszanowaniu różnic występujących między ludźmi[1]. Najczęściej dyskutowaną kategorię różnic stanowią różnice społeczne, w tym wiek, płeć, pochodzenie narodowe i etniczne, rasa, religia i niepełnosprawność. Należy jednak mieć na uwadze, że kategorii tych jest więcej i obejmują one m.in. różnice w wartościach i światopoglądzie, w wiedzy i umiejętnościach, różnice osobowościowe.

W 2012 roku Komisja Europejska opublikowała badanie Eurobarometru, dotyczące postaw Europejczyków wobec dyskryminacji. W ocenie respondentów z Polski w procesie rekrutacji kandydaci dyskryminowani są głównie ze względu na wiek (50% wskazań[2]) i niepełnosprawność (39% wskazań). Jest to szczególnie niepokojące, biorąc pod uwagę prognozy demograficzne oraz coraz większą liczbę osób niepełnosprawnych, kończących studia wyższe.

Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu stanowi jeden z priorytetów Strategii „Europa 2020". W Polsce podstawowym dokumentem mówiącym o równym traktowaniu w zatrudnieniu jest Kodeks pracy (rozdz. IIa). Pracodawcy powinni jednak uświadomić sobie, że praktyki dyskryminacyjne są sprzeczne nie tylko z przepisami prawa, ale także z ich celami biznesowymi – zwłaszcza biorąc pod uwagę, że coraz częściej napotykają oni na trudności w pozyskaniu wysoko wykwalifikowanej kadry. W treści międzynarodowej normy ISO 26000 wskazano, że „Organizacja może przyjąć pozytywne i konstruktywne podejście do różnorodności wśród osób, z którymi utrzymuje relacje. Może uwzględnić nie tylko aspekty dotyczące praw człowieka, ale również korzyści dla swojej działalności w postaci wartości dodanej, wynikającej z pełnej różnorodności zasobów ludzkich i relacji[3]".

Dążenie do osiągnięcia wspomnianych korzyści związane jest z szeregiem wielowymiarowych działań, mających na celu kreowanie kultury organizacyjnej, wspierającej różnorodność. Zarządzanie różnorodnością związane jest ze świadomym rozwijaniem strategii, polityk i programów, tworzących klimat poszanowania i czerpania korzyści z różnic pomiędzy ludźmi w organizacji (i poza nią). Warto zwrócić uwagę na złożoność koncepcji zarządzania różnorodnością, obejmującej m.in. zarządzanie wiekiem czy niepełnosprawnością. Polityka różnorodności powinna wpisywać się w strategię działania organizacji, nie sprowadzając się do jednorazowych działań. W niektórych firmach różnorodność jest jednym z globalnych priorytetów HR.

Filar, na którym należy oprzeć politykę różnorodności stanowią wspólnie zdefiniowane wartości określone w kodeksie etycznym organizacji. Warto zaznaczyć, że różnorodność odnosi się zarówno do procesu rekrutacji, jak również wdrażania do pracy i kształtowania rozwoju zawodowego, obejmując m.in. analizę struktury zatrudnienia, równość w dostępie do zarobków, benefitów, możliwości rozwoju, szkoleń i awansów. Ponadto, pracodawcy powinni uwzględniać indywidualne potrzeby swoich pracowników, związane m.in. z równowagą między życiem zawodowym i prywatnym, macierzyństwem czy religią[4]. Zarządzając różnorodnością, przedsiębiorcy korzystać mogą z dostępnych rozwiązań, dotyczących zatrudniania osób dyskryminowanych na otwartym rynku pracy. Jednym z nich jest model oparty na koncepcji zatrudnienia wspomaganego, w którym kluczową funkcję pełni trener pracy. Jego rolą jest świadczenie kompleksowego wsparcia zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy[5].

Istotne jest komunikowanie polityki różnorodności – zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji, na przykład poprzez organizację warsztatów, dotyczących weryfikacji funkcjonujących stereotypów czy procedury zgłaszania naruszeń. Firmy komunikują swoje działania w zakresie różnorodności m.in. w raportach CSR. Zgodnie z międzynarodowym standardem raportowania danych pozafinansowych – czwartą generacją Wytycznych Global Reporting Initiative (GRI G4), jednym z aspektów zarządzania wpływem społecznym organizacji jest różnorodność i równość szans. W Wytycznych opisano wskaźnik stanowiący ilościową miarę zróżnicowania w ramach organizacji[6]. Ujawnianie danych pozafinansowych zyskuje na znaczeniu, zwłaszcza w perspektywie nowych unijnych przepisów, przewidujących rozszerzenie obowiązków sprawozdawczych spółek giełdowych i wybranych przedsiębiorstw m.in. o kwestie związane z zarządzaniem różnorodnością.

Istotny krok organizacji na jej drodze ku zarządzaniu różnorodnością stanowić może wdrożenie uniwersalnej, certyfikowanej normy SA8000. Zgodnie z jej zaleceniami, firmy powinny posiadać politykę antydyskryminacyjną. Powinny one również wypracować aktywny plan antydyskryminacyjny, określający cele do osiągnięcia w obszarze zwiększania różnorodności osób zatrudnionych. SA8000 zabrania dyskryminacji, nawet jeśli jest ona pośrednia, niezamierzona lub akceptowana przez daną branżę czy uwarunkowana kulturowo. W myśl standardu praktyki pasywne także mogą prowadzić do dyskryminacji[7].

Zarządzanie różnorodnością, choć niełatwe, zwiększa przewagę konkurencyjną firmy, w tym m.in. generuje innowacyjność i oryginalne rozwiązania, intensyfikuje poczucie identyfikacji pracowników z organizacją, przyciąga kandydatów o wyższych kompetencjach, buduje pozytywny wizerunek firmy, pozwala lepiej definiować potrzeby różnorodnych klientów, zwiększa zdolności adaptacyjne organizacji i przyczynia się do lepszego zrozumienia zjawisk zachodzących wewnątrz niej[8].

W 2013 roku w ramach projektu „Diversity Index" opublikowano wyniki pierwszego ogólnopolskiego badania firm i instytucji Indeksem Różnorodności. Przeciętna wartość Indeksu wyniosła 46%, co stanowi niecałą połowę możliwej do uzyskania punktacji (100%). Wyniki pozwalają wnioskować, że polityka różnorodności realizowana jest najlepiej w obszarze rozwoju zawodowego i struktury zatrudnienia, gorzej w odniesieniu do rekrutacji i kultury organizacyjnej[9].

W Polsce zainteresowaniem cieszy się międzynarodowa inicjatywa – Karta Różnorodności. Stanowi ona zobowiązanie organizacji do zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i do podejmowania działań na rzecz tworzenia i promocji różnorodności[10].

Podsumowując, przeciwdziałanie dyskryminacji na rynku pracy stanowi wyzwanie. Wiąże się zarówno z modyfikacją postaw pracodawców i pracowników, jak również z wdrażaniem nowych, strategicznych rozwiązań w organizacji. Przepisy prawa i negatywne skutki dyskryminacji stanowią przesłanki do podejmowania inicjatyw na rzecz różnorodności. Najważniejszym bodźcem dla przedsiębiorców powinien być jednak argument potencjału tkwiącego w różnorodności. Zarządzanie różnorodnością, oparte na zaleceniach międzynarodowych norm i skutecznie komunikowane, buduje przewagę konkurencyjną firmy.

[1] Firma = różnorodność (zeszyt 2), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2009, s. 8 http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Roznorodnosc.pdf
[2] http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_fact_pl_pl.pdf, s. 3.
[3] PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012, s. 42.
[4] Firma = różnorodność (zeszyt 2), op. cit., s. 15 – 21 http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Roznorodnosc.pdf
[5] PFON. Europejska Unia Zatrudnienia Wspomaganego. Broszura informacyjna i standardy jakości. Warszawa, 2013.
[6] https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf, s. 162, 163.
[7] Polskie wydanie normy SA8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami, Pracodawcy RP, Warszawa, 2013.
[8] http://www.diversityindex.pl/Content/uploaded/files/Przewodnik%20po%20zarz%C4%85dzaniu%20r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85_IX2013.pdf, s. 12, 13.
[9] http://www.diversityindex.pl/Content/uploaded/files/DI_Barometr_Roznorodnosci_raport%284%29.pdf, s. 64 – 66.
[10] http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce/o-projekcie.html

Korzyści płynące z różnorodności w Orbis S.A.

Autor: Orbis

część praktyczna

Dla Grupy Hotelowej Orbis i jej strategicznego inwestora, Grupy Accor, zobowiązanie do promowania różnorodności stanowi ważny aspekt działań kadry zarządzającej. Poszanowanie dla różnic pomiędzy ludźmi to jedna z najważniejszych wartości w relacjach z pracownikami, dostawcami i klientami i jednym z 7 filarów programu zrównoważonego rozwoju Planet 21 realizowanego przez Grupę Accor w 92 krajach świata.

Różnorodność przekłada się na przewagę konkurencyjną i stanowi fundament codziennej działalności firmy; pozostając w obszarze Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, sprowadza się do dawania pracownikom szansy na rozwój i kształcenie zawodowe, przyjmując za kryterium wyłącznie ich umiejętności. Gdy w firmie panuje kultura poszanowania, różnorodność nabiera także aspektu handlowego. Otwartość oznacza, że jesteśmy w stanie łatwiej zrozumieć naszych klientów i wypracować rozwiązania spełniające ich oczekiwania. Polityka równego traktowania i zarządzania różnorodnością sprzyja innowacyjności i rozwojowi organizacji jak też przynosi wymierne korzyści w poszczególnych działach jak i w skali całej firmy.

W czerwcu 2011 roku Orbis opublikował polską wersję "Międzynarodowej karty różnorodności Accor", która określa cztery priorytety na najbliższe 5 lat – różnorodność pochodzenia, równość płci, niepełnosprawność oraz różnorodność wiekowa.

W firmie działa system raportowania by lepiej określać potrzeby, monitorować zmiany i spełniać oczekiwania pracowników w 4 obszarach: równość płci, rozwój zawodowy, mobilność i różnorodność pokoleń.

W Grupie Orbis 41% Dyrektorów hoteli to kobiety – jest to najwyższy i najlepszy wskaźnik w całej, ogólnoświatowej społeczności Accor.

Orbis realizując politykę zarządzania różnorodnością wiekową opublikował opracowany z inicjatywy Grupy Accor (strategiczny partner Orbisu) przewodnik „Promujmy różnorodność pokoleń". Przeznaczony dla blisko 3 000 pracowników w Polsce przewodnik w lekki aczkolwiek jednoznaczny sposób przedstawia różnice pomiędzy pokoleniami i przyczynia się do budowania lepszych relacji pomiędzy pracownikami.

Orbis organizuje programy szkoleń gdzie, co najmniej 20% pracowników to osoby w wieku 50+.

Orbis docenia młodych, utalentowanych pracowników poprzez "Accor Professional Challenge Awards". Konkurs Professional Challenge jest organizowany co roku przez Zespół ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi Accor i stanowi zachętę dla młodych pracowników Grupy Orbis, zarówno tych, którzy już znaleźli zatrudnienie w Grupie jak i odbywających praktyki, do rywalizacji w dwóch kategoriach wiekowych: 18 – 22 lata lub 23 – 26 lat. Po eliminacjach najpierw na szczeblu regionu a później kraju, zwycięzcy wybierani są przez jury, w skład którego wchodzą dyrektorzy hoteli i managerowie. Konkursy zawodowe odbywają się w 4 kategoriach – podstawowych obszarach działalności hotelarskiej.

Orbis zainwestował w ambitny program rozwoju zawodowego i edukacji „Top Talent Hotel Management Program" opracowany przez Grupę Hotelową Orbis we współpracy z Uniwersytetem Łódzkim, który co roku umożliwia młodym członkom kadry menadżerskiej z różnych krajów poszerzenie swoich horyzontów zawodowych.

Orbis angażuje się w pionierskie i innowacyjne projekty z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wspierające różnorodność w jej kontekście społecznym:

-"Spółdzielnia MaM" - projekt powstał z inicjatywy pracowników Grupy Hotelowej Orbis z myślą o przeciwdziałaniu wykluczeniu 15 młodych, samotnych mam znajdujących się na skraju marginalizacji. Beneficjentki projektu zdobyły nowe umiejętności, co umożliwiło ich włączenie społeczne oraz powrót na rynek pracy. Kobiety ręcznie wytwarzają i sprzedają produkty inspirowane polskim folklorem. Fundacja Accor wsparła ten projekt kwotą 41 000 Euro.

-„Accordeon Samodzielności" to projekt społeczny, zainicjowany przez pracowników Grupy Hotelowej Orbis i Fundację Accor, a realizowany przez Fundację Dzieci Niczyje. Jego celem jest pomoc w wejściu na rynek pracy i usamodzielnieniu się młodym osobom będącym w trudnej sytuacji życiowej. Obecnie trwa druga edycja projektu. Młodzież uczestniczy w specjalnym programie rozwoju osobistego, stażach i praktykach zawodowych. Fundacja Accor przekazała na rzecz tego projektu 38 000 Euro.

część praktyczna

Women At Accor Generation

Autor: Orbis

Sieć Women At Accor Generations (WAAG) zrzesza kobiety grupy Orbis i Accor w Polsce i na świecie. W Grupie Orbis aż 41% dyrektorów hoteli to kobiety – jest to najwyższy wskaźnik w całej, ogólnoświatowej społeczności grupy Accor. – *Celem sieci WAAG jest zwiększenie kompetencji przywódczych, zbudowanie większego komfortu pracy oraz wzajemna inspiracja* – wyjaśnia Katarzyna Nowak, liderka WAAG Polska i kierownik komunikacji korporacyjnej Grupy Hotelowej Orbis. Wokół tych celów zbudowana została propozycja warsztatów dla kobiet pracujących w Orbis.

Spotkania odbywają się w Gdańsku, Warszawie, Poznaniu i Krakowie. Program zaplanowano do końca 2014 roku. – *Dajemy kobietom narzędzia, dzięki którym będą mogły efektywniej zarządzać własną karierą i sięgać po najwyższe stanowiska* – mówi Katarzyna Nowak, liderka WAAG w Polsce. – *Zwracamy uwagę, jak ważna jest nasza marka zawodowa i samoświadomość, przestrzegamy przed pułapkami perfekcjonizmu i zgłębiamy nowoczesne style zarządzania, nie tylko w teorii, ale i w praktyce, wymieniając się cennym doświadczeniem.*

W styczniu, lutym, marcu i kwietniu br. odbyły się warsztaty poświęcone tematyce zarządzania marką zawodową i karierą. Uczestniczki spotkań poznały elementy tworzące tożsamość i komunikację marki, dowiadując się, w jaki sposób może ona efektywnie wspierać profesjonalistów w osiągnięciu celu zawodowego.

– *Warsztaty organizowane przez sieć WAAG to zastrzyk pozytywnej energii i motywacji do pracy nad sobą* – podkreśla po zajęciach Luiza Chłopecka, reprezentująca hotel Mercure Warszawa Centrum. – *Program rozwoju zawodowego kobiet został opracowany w taki sposób, by łączyć w sobie nowatorskie, skuteczne i sprawdzone metody i narzędzia stosowane w światowym przywództwie. Postrzeganie siebie jako marki na arenie biznesowej i świadome zarządzanie nią, w wiarygodny i autentyczny sposób, wspiera nasz sukces, przyspieszając osiąganie ambitnych celów* – stwierdza.

Kolejny cykl wykładów będzie dotyczył możliwości wyboru miedzy różnymi stylami zarządzania. W drugiej połowie roku odbędą się spotkania dotyczące produktywności oraz budowania pewności siebie.

WAAG w Polsce:

- Zrzesza prawie 100 kobiet pracujących w Grupie Hotelowej Orbis na terenie całej Polski
- Blisko 42 godziny warsztatów na terenie całej Polski
- WAAG Empowerment–program dedykowany dla 20 kobiet, które już dziś zajmują stanowisko dyrektora hotelu bądź dyrektora w biurze zarządu. Celem tego programu jest zwiększenie kompetencji przywódczych kobiet, zbudowanie większego komfortu pracy oraz wzajemna inspiracja. Program składa się z 3 warsztatów na temat nowego modelu przywództwa kobiet.
- WAAG ściśle współpracuej z Vital Voices i Global Professional Women's Network.

„43% gości w hotelach Accor i Orbis to kobiety. Tylko spółka nieodpowiedzialna nie weźmie tego pod uwagę" – tłumaczy Katarzyna Nowak, kierownik komunikacji korporacyjnej i CSR w Grupie Orbis.

Grupa EDF w Polsce – Różnorodność to potencjał

Autor: EDF Polska

część praktyczna

Różnorodność jest fundamentalną wartością współczesnego społeczeństwa. Nasze organizacje są normatywne, tzn. działają według pewnych określonych zasad. Dążenie do efektywności, niezbędnej dla racji bytu naszej działalności, może prowadzić do standaryzacji naszych procesów, sposobów bycia oraz myślenia. Ktoś, kto jest inny, nie zawsze czuje się częścią grupy. Aby przetrwać, musi wypracować inny styl działania i myślenia, swoją własną prawdę. I tu konfrontacja z odmiennością może być niezmiernie wzbogacająca. Pozwala nam dostrzec różne style bycia i myślenia, często inne od tych, do których jesteśmy przyzwyczajeni, zastanawia nas, skłania do refleksji i spojrzenia na różne rzeczywistości. Nasz własny sposób myślenia wzbogaca się. Proces ten pozwala nam również zrozumieć, że sami jesteśmy źródłem różnorodności i że dzięki wykorzystaniu naszych różnych atutów, nasz sposób myślenia będzie bogatszy, lepiej dostosowany i zrównoważony.

Jak rozumiemy różnorodność w Grupie EDF w Polsce?

W kontekście odpowiedzialności przedsiębiorstwa różnorodność odnosi się przede wszystkim do wszelkich możliwych aspektów dotyczących różnic i podobieństw pracowników. Celem zarządzania różnorodnością i wyzwaniami dla każdego menedżera jest wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników organizacji, stworzenie zgranego zespołu czerpiąc z jego różnorodności oraz wyrównanie szans w miejscu pracy. Polega to na dostrzeżeniu różnic między ludźmi i rozwijaniu strategii, polityk i programów w taki sposób, by tworzyć klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic. Sprzyjające środowisko pracy wpływa na zadowolenie pracownika, a co za tym idzie, stymuluje jego zaangażowanie i efektywność, przekładając się tym samym na konkretne korzyści dla całej organizacji.
Szczególnie ważne w tym kontekście jest więc tworzenie atmosfery i kultury organizacyjnej sprzyjającej różnorodności zgodnie z obowiązującym w Grupie EDF Porozumieniem o Społecznej Odpowiedzialności. „Grupa EDF zobowiązuje się do walki z wszelkimi formami dyskryminacji i deklaruje wolę poszanowania różnorodności oraz promowania zasady równouprawnienia."

Zgodnie z zobowiązaniem, EDF prowadzi politykę równego traktowania i zarządzania różnorodnością ze szczególnym uwzględnieniem obszarów rekrutacji, dostępu do szkoleń i awansów, wynagrodzeń, godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym czy ochrony przed mobbingiem.

Różnorodność jako źródło innowacji i postępu

Różnorodność ma wiele wymiarów: ludzki, kulturowy, geograficzny, ale także wymiar ekonomiczny czy technologiczny. Umożliwia konfrontację odmiennych doświadczeń zarówno zawodowych, jak i życiowych, kobiet i mężczyzn, młodszych i starszych, osób o różnych poglądach. Wymiana wiedzy i opinii wnosi do organizacji odmienny punkt widzenia, kreatywność i innowacyjność. Przekłada się to między innymi na wartość Centrum Badań i Rozwoju EDF Polska, w którym pracownicy z różnym potencjałem poszukują wspólnie innowacyjnych i optymalnych rozwiązań dla swojej organizacji. Umożliwia to dotarcie firmy do szerszej grupy odbiorców, a także wypracowanie innowacyjnych rozwiązań produktowych czy usługowych, lepiej odpowiadających ich potrzebom.

Różnorodność w organizacji przekłada się na konkretne korzyści: poprawę wyników finansowych, wejście na nowe rynki czy rozwój organizacji. Jednak prawdziwa różnorodność to nie tylko filozofia działania firmy, ale katalog konkretnych zachowań, które EDF stosuje i promuje.

część praktyczna

Carrefour Polska – Wszystkie oblicza Różnorodności

Autor: Carrefour Polska

Carrefour Polska to lider wielkiej dystrybucji, posiadający wieloletnie doświadczenie w handlu detalicznym. Swoją przewagę konkurencyjną na rynku pracy buduje między innymi poprzez politykę zarządzania różnorodnością. Firma, jako pierwsza z sieci handlowych w Polsce, podpisała w 2013 roku Międzynarodową Kartę Różnorodności, potwierdzając tym samym swoje zaangażowanie na rzecz szerzenia idei równouprawnienia, dialogu międzypokoleniowego oraz aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.

Różnorodność handlowa, kulturowa oraz zawodowa

Grupa Carrefour posiada swoje placówki handlowe w 34 krajach świata, zatrudniając przy tym prawie 400 000 osób. W Polsce pod szyldem Carrefour funkcjonuje ponad 600 sklepów w różnych formatach handlowych. Są to hipermarkety, supermarkety, sklepy franczyzowe oraz sieć centrów handlowych.

Każda z tych placówek zapewnia nie tyko sprofilowaną i ściśle dopasowaną do lokalnych potrzeb ofertę handlową, ale również zatrudnia odrębny zespół specjalistów. Obecnie w strukturach firmy zatrudnieni są nie tylko przedstawiciele zawodów tradycyjnych takich jak: piekarz, cukiernik czy rzeźnik, ale również szerokie grono profesjonalistów z takich dziedzin jak: handel, marketing, logistyka, finanse, nieruchomości, HR, Prawo oraz Public Relations.

Carrefour Polska uznaje różnorodność kulturową swoich pracowników, jako wartość pozwalającą lepiej zrozumieć współczesnego konsumenta. Obecnie, dzięki zmianom na rynku pracy, zjawisku migracji oraz imigracji, a także ekspansji koncernów z kapitałem zagranicznym, społeczeństwo w Polsce jest coraz bardziej zróżnicowane kulturowo. W związku z tym oczekiwania konsumentów, dotyczące produktów spożywczych oraz przemysłowych są coraz bardziej sprecyzowane i różnorodne zarazem. Dzięki międzynarodowemu zespołowi pracowników, oferta handlowa Carrefour Polska jest ściśle dostosowana do sytuacji rynkowej, co gwarantuje firmie pozycję lidera.

Międzynarodowy charakter firmy umożliwia także pracownikom Carrefour doskonalenie zawodowe poprzez wymianę KNOW -HOW. Dojrzałość rynku francuskiego może być, w wielu przypadkach dla nas cennym doświadczeniem oraz inspiracją.

Zarządzanie Różnorodnością, równouprawnienie dialog, aktywizacja osób niepełnosprawnych

Polityka zarządzania różnorodnością w Carrefour Polska opiera się na działaniach wzmacniających równouprawnienie, dialog pokoleniowy oraz aktywizację zawodową osób niepełnosprawnych.

W ramach postanowień zawartych w Międzynarodowej Karcie Różnorodności, firma aktywnie realizuje politykę równouprawnienia, która zapewnia jednakowe traktowanie kobiet i mężczyzn w miejscu pracy oraz gwarantuje im równe możliwości rozwoju zawodowego. Obecnie 60% stanowisk menadżerskich i kierowniczych jest zajmowanych przez kobiety. Równouprawnienie to także wolny od wszelkich form dyskryminacji, proces rekrutacyjny. Firma ze względu na różnorodność formatów handlowych, w których funkcjonuje, jest otwarta na kandydatów z różnym poziomem doświadczenia zawodowego oraz poziomem wykształcenia. Dostrzega potencjał rozwojowy zarówno w wieloletnich pracownikach, jak również w młodych, rozpoczynających dopiero swoją karierę.

W tym celu, Carrefour kładzie duży nacisk na rozwój dialogu międzypokoleniowego, dostrzegając w nim potencjał rozwojowy całej firmy. Jest to również forma przełamywania stereotypów oraz budowanie bardziej efektywnych zespołów. Szkolenie wewnętrznych mentorów, którzy dzieląc się swoim doświadczeniem stają się przewodnikami dla młodych pracowników, to kolejny cel do którego Spółka będzie dążyć.

Firma angażuje się również w dialog z partnerami społecznymi, poprzez wsparcie inicjatyw charytatywnych, zarówno o zasięgu regionalnym, jak i ogólnopolskim.

Carrefour Polska jest również pionierem w aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. W obecnej chwili, na różnych stanowiskach, pracuje ponad 800 osób z różną dysfunkcją.

Niepełnosprawni pracownicy, poprzez swoje zaangażowanie i lojalność są bardzo pozytywnie odbierani zarówno przez współpracowników, jak również przez klientów. Ich obecność w Carrefour Polska, to kolejny dowód na to, że różnorodność może firmie przynieść wymierne korzyści. Zarówno na poziomie wizerunkowym, jak i biznesowym.

Zarządzanie Różnorodnością w Carrefour Polska rozumiane jest więc bardzo szeroko i znacznie wykracza poza podstawową definicję tego pojęcia. Jako firma międzynarodowa, Spółka dostrzega wymierne korzyści z różnorodności swoich pracowników, dążąc jednocześnie do stałego rozwijania ich kompetencji zawodowych oraz personalnych. Tak realizowana polityka personalna została dostrzeżona i nagrodzona prestiżowym tytułem „Solidny Pracodawca 2013 roku" w kategorii ogólnopolskiej. Nagroda ta przyznawana jest pracodawcom wyróżniającym się pod kątem prowadzonych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz tworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej pozytywnej atmosferze pracy.

część teoretyczna

Raportowanie działań CSR i ujawnianie danych pozafinansowych w firmie

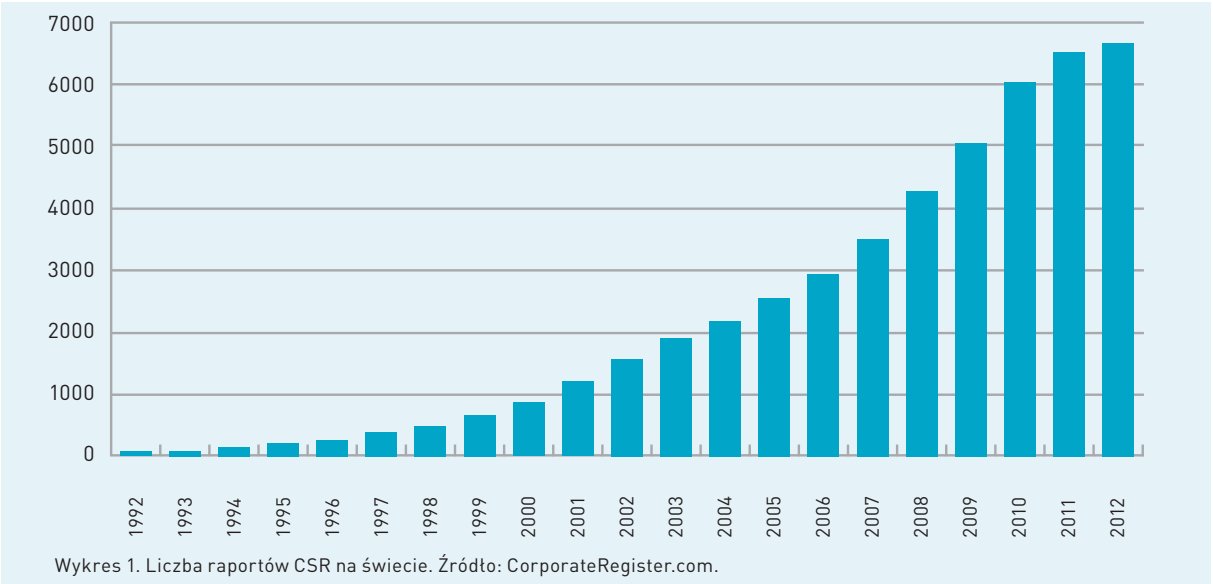
Autor: Adam Grzymisławski,
Consultant, CridoTaxand

Obecne warunki rynkowe stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania biznesowe. Jednym z takich wyzwań jest oczekiwanie przez interesariuszy i regulatorów większej transparentności w zakresie ujawniania danych na temat różnych aspektów działalności firmy, również tych, które związane są ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W odpowiedzi na to oczekiwanie, w dzisiejszym środowisku biznesowym, coraz popularniejszą praktyką jest publikowanie raportu CSR.

Liczba raportów CSR publikowanych na całym świecie rokrocznie zwiększa się i w 2012 roku przekroczyła już 6,5 tys. (patrz: Wykres). Już wkrótce wzrost liczby publikowanych raportów przyspieszy, gdyż ujawnianie danych pozafinansowych stanie się w całej Unii Europejskiej obowiązkiem prawnym. Parlament Europejski przegłosował 15 kwietnia 2014 nowelizację unijnej dyrektywy 2013/34/UE ws. rachunkowości. Nowe przepisy przewidują rozszerzenie obowiązków sprawozdawczych spółek giełdowych i wybranych przedsiębiorstw, określanych jako jednostki zainteresowania publicznego, zatrudniających powyżej 500 pracowników o kwestie środowiskowe, społeczne, pracownicze, a także związane z poszanowaniem praw człowieka, przeciwdziałaniem korupcji i łapówkarstwu oraz z zarządzaniem różnorodnością. Firmy objęte obowiązkiem będą zobowiązane do ujawniania w sprawozdaniu z działalności lub oddzielnym raporcie CSR istotnych dla ich działalności informacji na temat wdrażanych polityk, osiąganych wyników i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do tych kwestii. Dla firm działających w Polsce konieczność rozszerzenia sprawozdań finansowych zacznie obowiązywać najpóźniej za lata obrotowe rozpoczynające się od dnia 1 stycznia 2017 r., chyba że Ministerstwo Finansów zdecyduje się na wcześniejszą transpozycję nowelizacji dyrektywy.

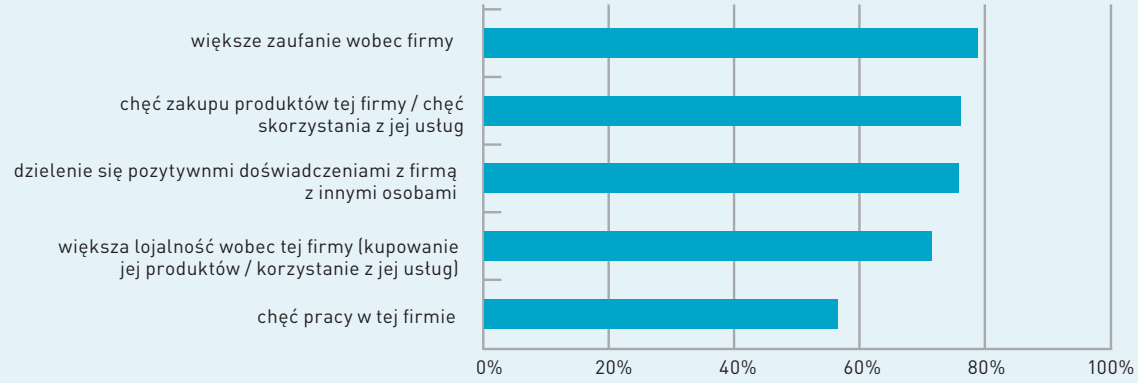
Pośrednim celem wprowadzanego obowiązku jest również wpłynięcie na firmy, aby w sposób systemowy zarządzały swoim podejściem do tych kwestii. Raportowanie pozafinansowe bowiem, aby osiągało pożądane efekty, nie ogranicza się tylko do opublikowania raportu, w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy, ale przede wszystkim jest procesem ciągłego doskonalenia w zarządzaniu wpływem środowiskowym i społecznym. Powiązana z nim konieczność mierzenia wskaźników, porządkuje procesy wewnętrzne i pozwala na ocenę rezultatów zaangażowania. Takie podejście, umożliwia korzyści związanych z wydaniem raportu, w kontekście różnych grup interesariuszy.

Według wyników badania trendów w raportowaniu CSR, przeprowadzonego wśród organizacji raportujących[1], na szczycie listy odbiorców raportu znajdują się pracownicy. Dzięki raportowi zyskują oni większe rozeznanie co do wartości cenionych w firmie oraz związków między ich zachowaniem i wydajnością, a wynikami organizacji. Pracownicy, czytając raport, są w stanie lepiej zrozumieć kontekst funkcjonowania każdego z działów. Co więcej, już sam proces raportowania, który powinien obejmować zbieranie danych z różnych obszarów organizacji, umożliwia zwiększanie synergii między działami, zachęcanie do innowacji oraz kompleksowe poznanie firmy przez zespół raportujący. Raport może być też ważną pomocą przy rekrutowaniu szczególnie utalentowanych pracowników, dla których istotnym elementem przy wyborze pracodawcy jest atmosfera pracy i wartości, przez niego respektowane.
Ważnym odbiorcą raportu CSR są również akcjonariusze, inwestorzy i analitycy. Raport CSR powinien zawierać elementy, pozwalające na ocenę przez tych interesariuszy efektywności zaangażowania firmy w realizację strategii odpowiedzial-



Wykres 1. Liczba raportów CSR na świecie. Źródło: CorporateRegister.com.

[1] CorporateRegister.com, CR Perspectives Global CR Reporting Trends and Stakeholder Views, 2013



Wykres 2. Pozytywne odczucia wobec firmy w reakcji na angażowanie się firmy na rzecz społeczeństwa i środowiska. Źródło: SGS.

nego biznesu. W odpowiedzi na ich potrzeby, coraz wyraźniejszy jest trend publikowania raportów zintegrowanych, w których przedsiębiorstwa integrują dane pozafinansowe z finansowymi, prezentując, w jaki sposób, przy uwzględnieniu zasady zrównoważonego rozwoju, generują i utrzymują wartość w długim okresie, co sprawia, że dane te mogą być użyteczne w przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych przez inwestorów. Większa transparentność prowadzi, jak dowodzi wiele badań na świecie, do obniżenia kosztu kapitału dla firm, ale także mniejszego ryzyka inwestycyjnego dla inwestorów.

Wiele firm decyduje się również na opublikowanie raportu CSR z uwagi na budowanie długoterminowych relacji z klientami. Potwierdzeniem zasadności takiego podejścia jest zdanie polskich konsumentów – zgodnie z wynikami badania Barometr CSR[2] u 62% polskich konsumentów reakcją na angażowanie się firmy na rzecz społeczeństwa i środowiska, jest wzbudzenie pozytywnych odczuć wobec tejże firmy (jakie to odczucia – patrz: Wykres 2.).

Również w biznesie B2B, przejrzystość w zakresie standardów postępowania, zgodnych z zasadami CSR jest coraz częściej istotnym czynnikiem przy wyborze partnera do współpracy. Międzynarodowe korporacje, wdrażając strategie CSR, wymagają przestrzegania tych samych standardów od swoich dostawców i coraz częściej pierwszeństwo mają ci, którzy są zdolni zademonstrować udokumentowany i skuteczny system zarządzania kwestiami pozafinansowymi.

Aby jednak zawartość raportu była wiarygodna dla interesariuszy, warto proces raportowania oprzeć o uznane międzynarodowo metodologie. Najpopularniejszym na świecie standardem raportowania danych pozafinansowych są Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI). Pozwalają one na zbudowanie systemu raportowania oraz stworzenie raportu ze skwantyfikowanymi i porównywalnymi danymi. Publikowane przez GRI Wytyczne, zawierają zasady i wskaźniki, które organizacje mogą wykorzystać do mierzenia i raportowania, w jaki sposób firma zarządza swoim wpływem ekonomicznym, środowiskowym oraz społecznym. Obecnie, od maja 2013 obowiązuje czwarta generacja Wytycznych (G4), która dostępna jest na stronie globalreporting.org, wraz z bazą wszystkich opublikowanych do tej pory raportów, opartych o Wytyczne GRI. Kluczowe znaczenie w koncepcji Wytycznych G4 odgrywa zasada istotności, mówiąca o tym, że raport powinien obejmować tylko te obszary, nazywane w Wytycznych aspektami, które stanowią odbicie znaczących wpływów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych organizacji oraz znacząco wpływają na ocenę firmy przez interesariuszy i na podejmowane przez nich decyzje. Każdy z aspektów w Wytycznych GRI zawiera konkretne wskaźniki, pomagające mierzyć wpływ firmy i pozwalające, w myśl zasady ciągłego doskonalenia, wyznaczać cele na kolejne okresy raportowania.

Wg definicji, zawartej w normie ISO 26000, określającej wytyczne dotyczące CSR, społeczna odpowiedzialność to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewniana poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie." Podsumowując, raportowanie działań CSR to nie tylko opublikowanie raportu, ale, przede wszystkim proces, pozwalający firmie mierzyć, a dzięki temu również prawidłowo zarządzać tym wpływem i budować długoterminowe relacje z kluczowymi interesariuszami.

[2] SGS; Barometr CSR; 2013.

Raportowanie zrównoważonego rozwoju Auchan Polska

Autor: Auchan Polska

część praktyczna

W roku 2006 Auchan Polska, w ramach polityki CSR Grupy Auchan, rozpoczęła prace nad stworzeniem strategii zrównoważonego rozwoju. W wyniku prac warsztatowych, połączonych z analizą priorytetów zidentyfikowano kluczowych interesariuszy oraz cztery główne obszary wpływu Auchan. Stały się one czterema osiami strategii zrównoważonego rozwoju Auchan w Polsce: 1- miejsce pracy, 2- rynek, 3- społeczeństwo oraz 4- środowisko. Dla tych obszarów zdefiniowane zostały konkretne, mierzalne cele i zaplanowane prowadzące do ich realizacji działania. W latach 2006-2008 prowadzone były intensywne działania komunikacyjno-szkoleniowe mające na celu budowanie świadomości pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju (ZR) oraz zachęcenia ekipy do zaangażowania na rzecz realizacji tej strategii w Auchan. W latach 2006-2008 powstawały pierwsze raporty podsumowujące działania z zakresu zrównoważonego rozwoju, skierowane do pracowników w ramach komunikacji wewnętrznej.

Pierwszy zewnętrzny raport zrównoważonego rozwoju Auchan został wydany w roku 2011. Opisywał on działania firmy w realizacji strategii (ZR) oraz podawał podstawowe wskaźniki w jej czterech obszarach.

Auchan Polska raportuje społecznie w cyklu rocznym; zgodnie z polityką komunikacji Auchan wszystkie nowe projekty i działania są w pierwszej kolejności komunikowane wewnętrznie. Struktura raportu odpowiada obszarom strategii zrównoważonego rozwoju firmy, raportowane są dobre praktyki i działania w zakresie realizacji strategii oraz wybrane wskaźniki (raport zr 2013 zawiera wskaźniki GRI G4). Raporty zawierają także informacje z zakresu strategii firmy, podejścia do zarządzania, profilu organizacji i jej interesariuszy a także prezentują Program Etyczny Auchan oraz inne elementy ładu korporacyjnego firmy. Raporty ZR Auchan są dostępne na stronie www.auchan.pl.

Praca nad raportem zrównoważonego rozwoju w Auchan składa się z kilku etapów. Pierwszy z nich to określenie kwestii i działań, które firma powinna raportować, które są istotne dla interesariuszy.

Następnie, w oparciu o zasadę istotności, definiowana jest ostateczna zawartość raportu i tworzony jego szczegółowy plan. Kolejny etap to określanie niezbędnych do zaraportowania wskaźników i danych, wyznaczane są osoby, odpowiedzialne za ich dostarczenie. Trzeci etap, to harmonogram projektu. Harmonogram obejmuje każdy z etapów, rozpoczynając od zdefiniowania zawartości, a kończąc na zakomunikowaniu raportu interesariuszom Auchan, z wykorzystaniem różnych kanałów w celu dotarcia zarówno do zewnętrznych jak i wewnętrznych interesariuszy firmy.

W roku 2011 firma Auchan Polska przystąpiła do światowej inicjatywy na rzecz odpowiedzialnego biznesu – Global Compact (GC), deklarując tym samym poparcie dla 10. zasad odpowiedzialnego biznesu oraz zobowiązując się do dorocznego raportowania progresu w ich wdrażaniu poprzez raporty Communication on Progress (CoP). Raporty CoP Auchan tworzone są na podstawie wytycznych Global Compact i Transparency International w zakresie raportowania 10. Zasady – Przeciwdziałanie korupcji.

Przy tworzeniu raportów zrównoważonego rozwoju Auchan Polska korzysta z pomocy zewnętrznego eksperta CSR.

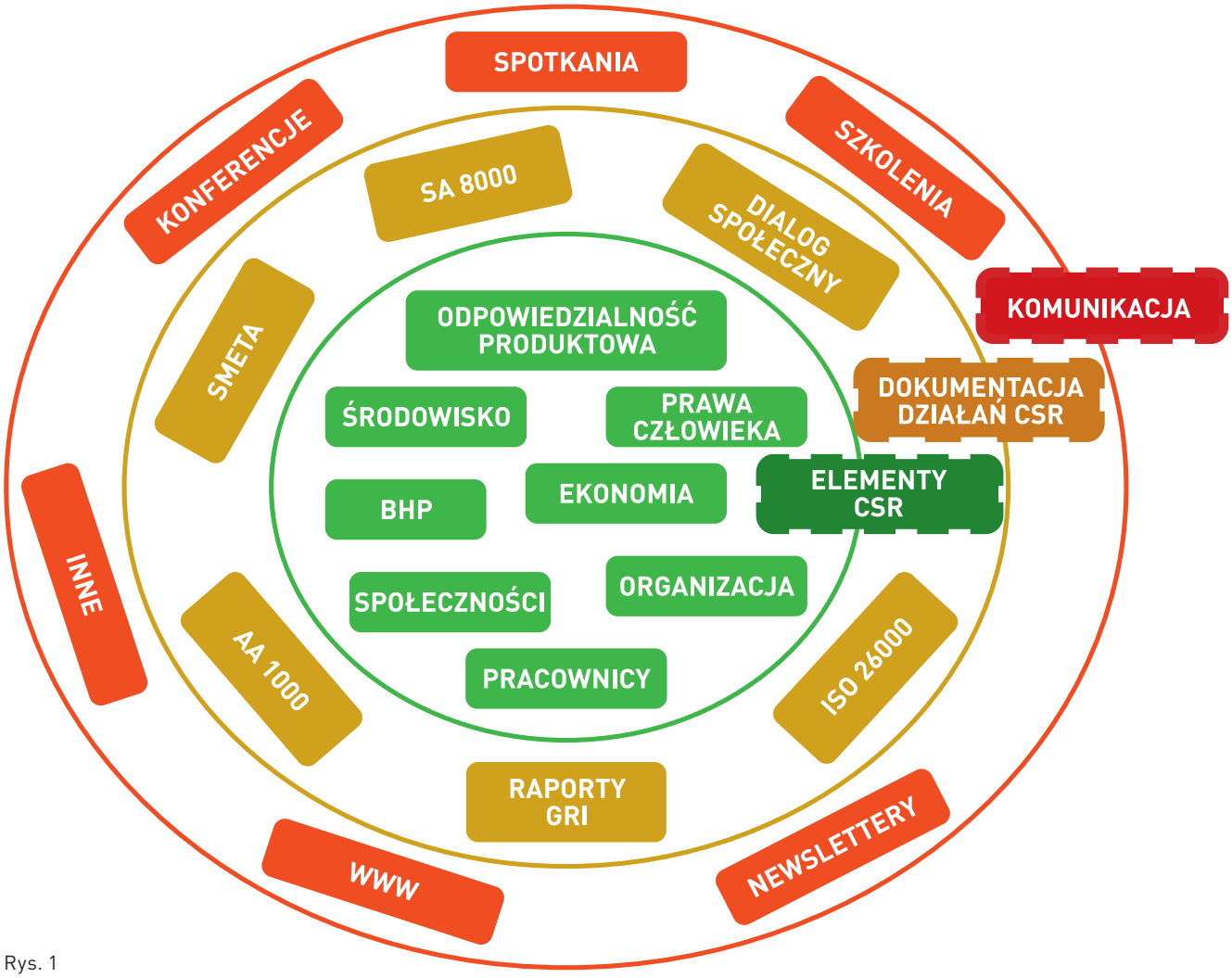
część teoretyczna

Działania związane z ochroną środowiska

CSR a środowisko, czyli jakie działania CSR są związane z ochroną środowiska

Autor: Grażyna Miller,
Bureau Veritas

część teoretyczna



Rys. 1

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się w ostatnich latach coraz bardziej istotnym wyzwaniem i elementem strategii wielu przedsiębiorstw. Rosnące zaangażowanie w odpowiedzialność biznesu (Corporate Responsibility), doskonalenie metod zarządzania i coraz większe oczekiwania w zakresie przejrzystości prowadzonej działalności oznaczają, że zrównoważony i odpowiedzialny rozwój to zagadnienia, które na stałe zagościły w porządku obrad Zarządów oraz pracowników wyższego szczebla przedsiębiorstw na całym świecie.

Stale wprowadzane są nowe regulacje oraz dobrowolne standardy, których celem jest potwierdzenie odpowiedzialnego działania przedsiębiorstw. Firmy, które postępują odpowiedzialnie potwierdzają swoje zaangażowanie w kwestie społeczne oraz zyskują znaczącą przewagę konkurencyjną. Prowadzi to do wzrostu zaufania ze strony klientów, inwestorów, społeczności oraz bezpośrednio – konsumentów.

Troska o środowisko naturalne jest jednym z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu nazywanej w skrócie CSR

(zob. rys 1). O uwzględnianiu działań ekologicznych w strategii CSR mówi np. Zielona Księga Komisji Europejskiej, która definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako „koncepcję dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami".

Jak można połączyć dbałość o środowisko naturalne i społeczną odpowiedzialność biznesu? Poniżej przedstawiamy odpowiedź na kilka podstawowych, ale jakże ważnych pytań.

Czy wszystkie firmy muszą prowadzić działania w zakresie ochrony środowiska?

Zgodnie z polskim prawem środowiskowym wszyscy uczestnicy życia gospodarczego są zobowiązani są do spełniania obowiązujących wymagań. Przepisy prawa są zróżnicowane w zależności od profilu prowadzonej działalności i skali oddziaływań środowiskowych. Zgodność z prawem stanowi podstawowy poziom realizacji działań środowiskowych. Nie oznacza to jednak, że firmy nie mogą i nie powinny ustalać bardziej ambitnych celów. Często większe zaangażowanie w ochronę środowiska jest wymagane przez globalne korporacje, które stawiają określone wymagania swoim dostawcom i kontrahentom.

Jakie działania w zakresie ochrony środowiska mogą prowadzić firmy?

Realizowane działania zależą przede wszystkim od strategii środowiskowej organizacji. Mogą np. być ukierunkowane na redukcję ilości odpadów kierowanych na składowisko (ang. zero waste to landfil), co jest typową strategią korporacyjną. Zmniejszanie obciążenia środowiska i kosztów z tym związanych może koncentrować się na redukcji wskaźników zużycia mediów takich jak energia i woda. Częstą praktyką jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, które może być realizowane poprzez modernizację floty samochodowej czy wprowadzanie zaawansowanych technologii związanych z oszczędnością energii. Działaniem coraz bardziej popopularnym wśród korporacji jest wyliczanie swojego wkładu w emisję gazów cieplarnianych w całym łańcuchu dostaw, od pozyskiwania surowców i opakowań, poprzez produkcję, dystrybucję i utylizację wyrobów, określane jako Carbon Footprint. Dość rozpowszechnione jest wdrożenie i certyfikacja systemów zarządzania wspierających ochronę środowiska (ISO 14001, ISO 50001), certyfikacja wyrobów w oparciu o kryteria zrównoważonego rozwoju (FSC®) lub poddanie niezależnej weryfikacji osiąganych efektów (EMAS).

Jak planować i wdrażać ekologiczne rozwiązania w firmie?

W planowaniu pomaga podejście systemowe – np. w ramach ISO 14001 wymagane jest opracowanie i wdrożenie programów realizacji celów środowiskowych. Podczas ustalania celów należy wziąć pod uwagę główne oddziaływania środowiskowe i koszty ponoszone z tego tytułu, sygnały napływające od interesariuszy, wymagania prawne oraz własne możliwości finansowe (nie zawsze organizacja dysponuje zasobami, które pozwalają na zastosowanie najlepszej technologii). Wszystkie prowadzone działania proekologiczne warto komunikować pracownikom oraz zachęcać ich do zaangażowania. Przy ustalaniu celów środowiskowych można również uwzględnić współpracę ze społecznościami lokalnymi (np. akcje sprzątanie świata, przyrodnicze konkursy fotograficzne, akcje sadzenia drzew czy program zielone biuro).

Z jakich narzędzi ekologicznych może firma skorzystać w swojej działalności (certyfikaty)?

W ramach CSR organizacje mogą wybrać różne modele informowania o osiągnięciach ekologicznych. Dość powszechne staje się obecnie opracowanie raportów CSR zgodnie z metodyką Global Reporting Initiative, która wskazuje szereg wskaźników środowiskowych, rejestracja we wspólnotowym systemie EMAS, wymagająca opracowania i niezależnej weryfikacji deklaracji środowiskowej (informacje zamieszczone w Deklaracji są weryfikowane przez uprawnionego weryfikatora EMAS), publikacja raportów ekologicznych (np. w branży chemicznej w ramach programu Responsible Care). Zdecydowanie najczęściej stosowanym narzędziem komunikowania polityki środowiskowej i podejmowania działań prośrodowiskowych jest certyfikacja na zgodność z ISO 14001 czy ISO 50001. Dostępnych narzędzi jest wiele, dlatego każda organizacja musi ustalić cele związane z ochroną środowiska, określić sposób ich realizacji, by świadomie wybrać najbardziej odpowiednie metody komunikacji, weryfikacji i certyfikacji.

Działania CSR związane z ochroną środowiska nie muszą oznaczać wielkich nakładów finansowych, zastosowania zaawansowanych technologii czy certyfikacji. Każda organizacja, nawet najmniejsza, może ustalić cele, które będzie realizowała. Ważnej jest, aby w swoich działaniach być systematycznym.

Papier w strategii CSR

Autor: Antalis Papier

część teoretyczna

Wykorzystywanie papierów ekologicznych w komunikacji marketingowej jest ważnym elementem społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR). Firma tworzy w ten sposób swoją wizytówkę. Określa się jako świadomy uczestnik działań na rzecz środowiska naturalnego i poprawy jakości życia.

Coraz częściej przedsiębiorstwa różnej wielkości i wielu specjalizacji decydują się na produkcję materiałów firmowych na tworzywach eko, np. na papierach tego typu drukowane są raporty spółek, w których informują m.in. o swojej strategii CSR. W ten sposób uzyskiwany jest spójny przekaz. Treść raportu zostaje poparta formą przekazu. Po papier ekologiczny chętnie sięgają zwłaszcza te fimy, których profil uważany jest za szczególnie inwazyjny dla otoczenia i którym zależy na zmianie takiej społecznej oceny.

Świadomi klienci

Spółki Grupy Lafarge, działającej na rynku przemysłu budowlanego w Polsce, chcą zmniejszać swój negatywny wpływ na środowisko i edukować w tym zakresie zarówno własnych pracowników, jak i klientów. – Stąd pomysł, by foldery firmowe, raporty roczne, teczki na materiały i ulotki drukować na papierze spełniającym najwyższe standardy ekologiczne przyjęte przez duże ogólnoświatowe organizacje dbające o zrównoważony rozwój. Znak Forest Stewardship Council (FSC), instytucji promującej na świecie zrównoważoną gospodarkę leśną, zamieszczony na druku firmowym podkreśla jego wiarygodność.

Firma Bureau Veritas pełniąca funkcję audytora i certyfikująca m.in. w zakresach ISO w minionym roku wykorzystała papier z recyclingu do folderów i teczek firmowych, a firma PKN Orlen zastosowała papier z recyclingu w druku raportu rocznego CSR. Raport Orlenu wpisał się w całościową strategię spółki. – PKN Orlen za działalność na rzecz ochrony środowiska otrzymał w 2012 roku certyfikat „Firma Bliska Środowisku", a realizowany Program Responsible Care został uznany za Dobrą Praktykę CSR i otrzymał Laur Odpowiedzialności w ramach projektu „Promocja Standardów Społecznej Odpowiedzialności w Przedsiębiorstwach".

Ważnymi odbiorcami papieru są wydawcy prasy i książek. Pomimo postępów internetu wciąż masowo kupują i zadrukowują papier. Dlatego tak ważny jest w tej branży wybór surowca i jego mądre zużycie. Axel Springer Polska, jeden z największych wydawców gazet i czasopism w Polsce od dawna analizuje rynek prasowy pod kątem problemów ekologicznych, do jakich należą standardy pochodzenia, produkcji i transportu papieru, efektywność dystrybucji produktów na terenie kraju oraz przede wszystkim zwroty wydawnicze. – Wielkość tych ostatnich to nasz główny obiekt zainteresowania, gdyż nadprodukcja zawsze oznacza zmarnowaną energię, wodę czy surowiec drzewny. Wydawnictwo w ub.r. przeprowadziło wewnętrzną kampanię promującą ekologiczne podejście do papieru.

Towar zrecyclingu

W ofercie Antalis Poland są m.in. papiery Cyclus Offset (niepowlekany) i Cyclus Print (powlekany) produkowane zgodnie z najsurowszymi normami ochrony środowiska oraz nowość papiery Coocoon powlekane i offsetowe. Są to papiery produkowane w 100 % z masy recyclingowej, bielone bez użycia chloru (ECF).

Wykorzystanie makulatury zamiast miazgi drzewnej do produkcji masy papierowej i papieru surowego pozwala zmniejszyć zużycie energii o 80 proc. Energia do produkcji papieru Cyclus jest otrzymywana z biomasy (wióry drzewne), spalanej w kotle i przetwarzanej na parę i energię elektryczną. Nadwyżka ciepła zostaje następnie spożytkowana do ogrzania 5 tysięcy domostw w pobliżu fabryki produkującej papier.

Papier ekologiczny obecny w licznych działaniach firmy, obok wielu innych form CSR, pokazuje jakie jest zarządzanie przedsiębiorstwem. Forum Odpowiedzialnego Biznesu i GoodBrand CEE pod patronatem Ministra Gospodarki przeprowadziło w ub.r. badanie „CSR w Polsce – Menedżerowie 500/Lider CSR". Wynika z niego, że głównym motywem angażowania się firm w CSR jest potrzeba budowania marki oraz wizerunku firmy, a także przekonanie o długofalowej opłacalności odpowiedzialnego biznesu. Konsumenci są coraz bardziej zainteresowani kwestiami etyczności kupowanych i używanych produktów. A papier jest ich codziennym produktem (źródło Antalis Poland).

część praktyczna

KPMG - Działania związane z ochroną środowiska

Autor: KPMG w Polsce

W dzisiejszych czasach drukowanie jest integralną częścią pracy – nie tylko w korporacji, nie tylko w branży usług profesjonalnych. We wszystkich biurach KPMG w Polsce wydruki i kopie dokumentów na potrzeby wewnętrzne są wykonywane na papierze ekologicznym (niebielonym papierze pochodzącym z recyclingu), a drukarki standardowo są ustawione na automatyczne drukowanie dwustronne. Kuchnie dla pracowników wyposażone są w naczynia ceramiczne (zamiast dotychczasowych plastikowych). W biurze warszawskim zainstalowane zostały kosze na makulaturę oraz szkło, folię i plastik. Do segregowania makulatury zachęcamy pracowników nie tylko ze względów środowiskowych, ale również dlatego, że część środków ze zbieranej w KPMG przez firmę zewnętrzną makulatury przekazywana jest na rzecz przedszkola, usytuowanego w zabytkowej kamienicy na warszawskim Mokotowie.

W 2014 roku zdecydowaliśmy się przeprowadzić w firmie recycling materiałów piśmienniczych, mimo że dla każdego pracownika dostęp do materiałów biurowych jest nieograniczony. Pod hasłem „Wietrzymy biurka" zachęcamy do zrobienia porządków na swoich biurkach, i podzielenia się z kolegami niewykorzystywanymi materiałami piśmienniczymi.

Prowadzimy w biurze akcję namawiającą pracowników do gaszenia świateł i komputerów, do oszczędzania energii elektrycznej w ogóle.

Wprowadzamy papier ekologiczny do druku publikacji KPMG. Zwracając uwagę, nie tylko naszych pracowników, ale również klientów czy podwykonawców, na kwestie związane z racjonalnym drukowaniem, zainicjowaliśmy akcję społeczną „No printing Day". Celem akcji jest zachęcenie jak największej liczby osób i firm na całym świecie do powstrzymania się od drukowania na jeden symboliczny dzień, w pierwszy piątek października. „No printing Day" ma zwrócić uwagę, że każdy poprzez proste codzienne działania może się przyczynić do znaczącego ograniczenia wycinki lasów i w ten sposób istotnie wpłynąć na otaczającą nas przyrodę. Gestem niewymagającym wielkiego wysiłku każdy z nas może przyczynić się do ochrony środowiska. Udział w akcji jest bezpłatny, a dołączyć do niej można za pośrednictwem strony NoPrintingDay.pl (firmy i instytucje) oraz portalu Facebook (osoby indywidualne). Aby zwiększyć wpływ inicjatywy „No printing Day" na środowisko sadzimy prawdziwe drzewa.

Program „STOP Marnotrawstwu" – działania ekologiczne Carrefour Polska

Autor: Carrefour Polska

część praktyczna

Ochrona środowiska stanowi bardzo ważny element biznesu odpowiedzialnego społecznie w Carrefour. Grupa Carrefour na całym świecie podejmuje szereg działań ekologicznych i pro społecznych, które w miarę możliwości przenoszone i adaptowane są do warunków lokalnych każdego rynku, na którym powstają sklepy Carrefour. Od 2013 r. w Carrefour Polska realizowana jest międzynarodowa inicjatywa „STOP Marnotrawstwu", której celem jest walka z codziennym marnotrawstwem na każdym szczeblu funkcjonowania firmy, a także promowanie przeciwdziałania marnotrawstwu wśród dostawców i klientów Carrefour. Program ten jest także odpowiedzią firmy Carrefour na światowy kryzys ekonomiczny i już w pierwszym roku przyniósł wymierne korzyści i innowacyjne rozwiązania.

Inicjatywy podjęte w ramach realizacji programu „STOP Marnotrawstwu" to przede wszystkim działania operacyjne, których celem jest ograniczenie kosztów i wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań, stanowiących o przewadze konkurencyjnej firmy. „STOP Marnotrawstwu" to też działania edukacyjne kierowane do pracowników, klientów i dostawców sieci. Program obejmuje 7 głównych obszarów działań:

- edukacja pracowników i wprowadzenie ekologicznych nawyków do codziennej praktyki w biurach i sklepach Carrefour,
- edukacja klientów w obszarze przeciwdziałania marnotrawstwu,
- optymalizacja obiegu towarów,
- zaangażowanie dostawców w walkę z marnotrawstwem,
- zmniejszenie marnotrawstwa związanego z gospodarką opakowaniami,
- optymalizacja transportu i logistyki
- racjonalizacja zużycia energii.

Działania podjęte w ramach „STOP Marnotrawstwu" skutkują korzyściami dla środowiska naturalnego oraz ograniczeniem kosztów. W ramach inicjatywy podjęto m.in. następujące działania:

- stworzenie edukacyjnego programu dla klientów „Odpowiedzialnie każdego dnia!",
- wdrożenie programu dla pracowników „Jestem EKO",
- wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań ekologicznych w sklepach Free Cooling System (chłodzenie z wykorzystaniem CO_2 jako czynnika chłodniczego, wykorzystanie niskich temperatur wód podziemnych do obniżenia temp. powietrza, redukcja zużycia energii i wody)
- wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań ekologicznych w logistyce (aplikacja Transport Management System oraz uruchomienie projektu eliminowania pustych przebiegów Backhouling & Fronthouling)
- udostępnienie dostawcom marki własnej możliwości dokonania samooceny w zakresie zrównoważonego rozwoju dzięki narzędziu Autodiagnostyk.

Dzięki wdrożeniu programu „STOP Marnotrawstwu" korzyści odniósł zarówno Carrefour Polska, jak i jego klienci, dostawcy i pracownicy, a przede wszystkim środowisko naturalne, które jest dobrem wspólnym. Realizując program udało się ograniczyć koszty finansowe firmy, wzmocnić wizerunek Carrefour jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie, wyedukować ekologicznie pracowników oraz podjąć działania korzystne dla środowiska naturalnego. Głównymi korzyściami jakie w wyniku wdrożenia programu odniosło środowisko to: redukcja zużycia energii, redukcja CO2, wprowadzenie innowacyjnych proekologicznych rozwiązań oraz zmniejszenie marnotrawstwa produktów spożywczych i związanych z tym zanieczyszczeń środowiska. Kolejnymi korzyściami jest edukacja klientów w zakresie przeciwdziałania marnowaniu żywności oraz edukacja dotycząca dodatkowych źródeł oszczędności, a także edukacja ekologiczna pracowników i dostawców. W ramach działań edukacyjnych stworzono kierowany do pracowników program „Jestem EKO", którego celem było pokazanie, że drobne zmiany postawy pozwalają przeciwdziałać marnowaniu. Dostawcom zaproponowano skorzystanie z aplikacji „Autodiagnostyk", będącej narzędziem do samooceny przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, zaś z myślą o klientach przygotowano edukacyjny program „Odpowiedzialnie każdego dnia!" – jest to internetowa baza wiedzy, gdzie zamieszczane są porady dotyczące przeciwdziałania marnowaniu żywności i zasobów naturalnych, a także odpowiedzialnego postępowania z odpadami domowymi. Sukces programu „STOP Marnotrawstwu" spowodował, że Carrefour Polska postanowił go kontynuować w 2014 r.

część praktyczna

Prawo za ochroną środowiska – precedensowe orzeczenie NSA w sprawie SITA Polska

Autor: SITA Polska

Jednym z podstawowych celów działalności Grupy SITA jest budowanie i utrwalanie odpowiedzialności za środowisko naturalne. Podejmujemy działania nie tylko w sferze zarządzania odpadami czy minimalizacji negatywnego wpływu cywilizacji na środowisko naturalne, ale również staramy się aktywnie uczestniczyć w procesie tworzenia odpowiedniego otoczenia prawnego do prowadzonej działalności gospodarczej.

W tym celu, na początku 2007 r. rozpoczęliśmy walkę o zmianę praktyki, a w dalszej perspektywie przepisów prawa, w zakresie obowiązku przechowywania papierowych kopii faktur. Chodziło nam nie tylko o koszty drukowania, magazynowania i przechowywania przez okres pięciu lat milionów sztuk kopii faktur generowanych w Grupie. Nie da się bowiem wycenić strat związanych z coroczną wycinką setek hektarów lasów oraz wzrastającą produkcją i zużyciem papieru w skali globalnej.

Obowiązująca praktyka organów podatkowych nakazywała drukowanie faktur w co najmniej dwóch egzemplarzach (tzw. „oryginału" i „kopii" faktury). Bez znaczenia przy tym był fakt, że znakomita większość podmiotów gospodarczych dla potrzeb prowadzonych ewidencji księgowych i podatkowych, korzysta z rozwiązań informatycznych, których funkcjonalność całkowicie eliminuje konieczność drukowania i przechowywania kopii faktur na nośnikach papierowych. Podjęte przez nas działania zakończyły się precedensowym orzeczeniem Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 3 listopada 2009 r. (sygn. akt I FSK 1169/08). W uzasadnieniu sąd stwierdził, iż obowiązek „papierowego" przechowywania kopii faktur nie znajduje uzasadnienia w przepisach krajowych, jest obowiązkiem nadmiernie dolegliwym w zapewnieniu realizacji celów art. 246 Dyrektywy 2006/112/WE oraz naruszającym zasadę proporcjonalności wyrażoną w art.5 ust.3 Traktatu Założycielskiego. Z tych powodów, Naczelny Sąd Administracyjny podzielił argumenty spółki SITA Polska, uznając za uzasadniony zarzut błędnej wykładni rozporządzenia Ministra Finansów.

Kolejna zmiana nastąpiła z dniem 1 stycznia 2011 r., kiedy, za pomocą rozporządzeń do ustawy o VAT, Minister Finansów wprowadził przepisy, które wprost dopuściły przesyłanie oraz przechowywanie przez podatników faktur w formie elektronicznej. Na dzień dzisiejszy, brak jest szczególnych przepisów odnoszących się do tego zagadnienia. Nastąpiło w ten sposób całkowite zrównanie w zakresie praw i obowiązków podatników posługujących się fakturami papierowymi oraz elektronicznymi.

Przepisy prawne pozwalające podatnikom na przesyłanie i przechowywanie faktur w formie elektronicznej, bez spełnienia dodatkowych warunków, stanowiły w istotnej mierze implementację tez orzeczenia Naczelnego Sądu Administracyjnego wydanego w sprawie SITA Polska. Jednak, te znaczące dla wszystkich polskich podmiotów gospodarczych zmiany, są nie tylko zasługą naszej firmy, ale również mediów oraz kolejnych podmiotów podejmujących starania w uzyskaniu korzystnej dla siebie interpretacji, używających jako argumentu wyroku w sprawie SITA Polska. Zmiana przepisów oznaczała koniec problemów ze stertami papierów zalegającymi w magazynach.

Zmiany w przepisach to nie tylko ułatwienie dla polskich podmiotów gospodarczych, ale i ochrona lasów wycinanych na potrzeby produkcji papieru. / © GDF SUEZ

część teoretyczna

Jak współpracować z organizacjami pozarządowymi?

Autor: Elżbieta Żórawska,
Koordynator CR i Fundacji PwC

Odczego zacząć współpracę zNGO?

Razem z rozwojem koncepcji Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu coraz więcej przedsiębiorstw rozważa podjęcie współpracy z organizacjami pozarządowymi (Non Govermental Organisation – NGO). Nawiązanie relacji z fundacją lub stowarzyszeniem bardzo często jest pierwszym krokiem zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa. W Polsce jest zarejestrowanych około 60 tys. aktywnych organizacji[1] pozarządowych. Już sama liczba może przyprawić o zawrót głowy. Od czego zatem warto zacząć?

Ramy do tworzenia współpracy stanowi dla firm strategia CSR, pomocne są także wyniki dialogu prowadzonego z różnymi interesariuszami. Warto jednak, aby każda firma bez względu na to jak bardzo jest zaawansowana w działaniach z zakresu CSR, na początku zadała sobie kilka istotnych pytań, które porządkują proces wyboru organizacji:

- Jakie są nasze wartości?
- Co jest dla nas ważne?
- Jaki problem chcemy rozwiązać?
- Jaką wartość dla naszej firmy będą miały te działania?

Odpowiedzi pozwalają firmie określić kwestie, które jej bezpośrednio dotyczą. Te zaś mogą być powiązane z konkretnymi wyzwaniami społecznymi. Na przykład istotnym czynnikiem są dla nas odpowiednio wykwalifikowani pracownicy. Jednocześnie obserwujemy, że dla naszej firmy coraz większym wyzwaniem jest pozyskanie takich pracowników, ponieważ system edukacji nie wykształca konkretnych umiejętności, których nasz biznes potrzebuje. W związku z tym możemy zacząć współpracę z NGO działającym w obszarze edukacji na rzecz podniesienia kompetencji młodzieży. Konkretna kwestia, powiązana ze społecznym wyzwaniem, daje możliwość zaprojektowania specyficznych rozwiązań w partnerstwie z organizacją pozarządową i składa się na zaangażowanie społeczne firmy.

Firma na tym etapie powinna także przeanalizować swoje zasoby, które chce przeznaczyć na realizację przyszłych działań. Jeżeli poza wsparciem finansowym dla NGO będziemy chcieli wprowadzić wolontariat pracowników warto skonsultować z nimi, w co chcieliby się zaangażować. Wypadkowa naszych korporacyjnych wartości, strategicznych wyzwań, wobec których stoi firma oraz opinia pracowników wskażą nam drogę do wyboru obszaru zaangażowania, a tym samym naturalnie kieruje potencjalną współpracę w stronę konkretnych organizacji, które zajmują się daną tematyką.

Jak wybrać naszego partnera?

Wybrany obszar tematyczny zawęża nam grono potencjalnych organizacji do współpracy. Można je znaleźć na przykład poprzez bazę na portalu ngo.pl (http://bazy.ngo.pl/), która pozwala na wyszukiwanie geograficzne i tematyczne. Poza tym organizacje często same zgłaszają się do firm.

Ważne, żeby sprawdzić czy organizacja jest wiarygodna finansowo. Sposobem weryfikacji jest analiza sprawozdania finansowego. Można znaleźć je na stronie internetowej danej organizacji lub poprosić o przekazanie odpowiedniego dokumentu[2]. Świadomość jak organizacja podchodzi do kwestii zarządzania finansowego i fakt, że robi to dobrze pozwala nam zminimalizować niektóre ryzyka takiej współpracy.
Dodatkowo warto wziąć pod uwagę ogólny potencjał organizacji, na który składa się:

- Jej wizerunek,
- Dotychczasowe projekty, które prowadziła,
- Partnerzy i darczyńcy instytucjonalni, z którymi organizacja współpracowała lub współpracuje,
- Zdolność organizacji do efektywnego wykorzystania zasobów, czyli czy organizacja działa w celu osiągnięcia realnej zmiany.

Wjaki sposób prowadzić wspólne działania?

Działania powinny opierać się na ustalonych zasadach współpracy. Powinny obowiązywać one obie strony i mieć na celu tworzenie wspólnej wartości dla wszystkich zaangażowanych podmiotów. Najważniejsze zasady to: budowanie partnerskiej relacji, przejrzystość, otwartość i dialog.
Współpracę warto zacząć na początku na mniejszą skalę np. w formie pilotażu. Pozwoli nam to sprawdzić czy nasz wybór był słuszny, czy obie strony chcą kontynuować relację i czy osiągamy zakładane rezultaty. Przykładów współpracy, które inspirują warto szukać w publikacjach dotyczących CSR, zaangażowania społecznego oraz raportach społecznych firm.

Na jaką formę współpracy się zdecydować? Możliwości jest wiele. Często spotykane modele to:

- Wsparcie finansowe i/lub rzeczowe (np. darowizny)
- Wsparcie merytoryczne (np. dzielenie się wiedzą, szkolenia)
- Program zaangażowania społecznego angażujący wiele organizacji zajmujących się daną tematyką (np. konkursy grantowe)
- Wspólny program społeczny z jednym strategicznym partnerem.

Powyższy podział nie wyczerpuje wszystkich możliwości, wprowadza jednak podstawowe rozgraniczenie ze względu na stopień zaangażowania zasobów firmy. Najprostszym, a zarazem najczęściej poszukiwanym przez NGO, rodzajem wsparcia jest przekazanie środków pieniężnych. Inną możliwością jest dzielenie się wiedzą pracowników firmy. Przy czym, można te formy

współpracy stosować jednocześnie. Formuła konkursu grantowego pozwala sprawnie zarządzić przekazaniem środków, ułatwia komunikację z większą ilością interesariuszy (grantobiorcami), a jednocześnie pozwala zwrócić uwagę szerszego grona odbiorców na dany problem, który jest osią przewodnią programu grantowego (np. poprawne odżywianie wśród dzieci). W ostatnim z wymienionych przypadków firma i organizacja wspólnie tworzą program zaangażowania społecznego. Specyfika tej formy pozwala na ścisłą współpracę, dokładne rozpoznanie potrzeb i zasobów obu podmiotów oraz relatywnie dużą elastyczność w przypadku potrzeby modyfikowania programu.

Podejmując współpracę z organizacją pozarządową, zawsze warto brać pod uwagę aspekt wolontariatu pracowniczego. W tym przypadku należy zadbać oto, żeby praca, którą wolontariusze będę wykonywać :

- Miała sens (była istotna i potrzebna danej społeczności czy organizacji),
- Była dobrze zaprojektowana w czasie (ilość pracy do wykonania vs liczba wolontariuszy),
- Powinna być dostosowana do umiejętności i możliwości pracowników,
- Musi być dla nich bezpieczna.

Czym sąprzedsiębiorstwa społeczne ijak znimi współpracować?

Przedsiębiorstwa społeczne prowadzą działalność gospodarczą, aby realizować cele społeczne. Przeznaczają wypracowany zysk na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i tworzenie wartości dodanej dla całego społeczeństwa. Aktywizując i zatrudniając osoby niepełnosprawne, bezdomne, długotrwale bezrobotne, dają im szanse na naukę zawodu, pracę, pełniejsze życie i udział w systemie ekonomicznym oraz społecznym.

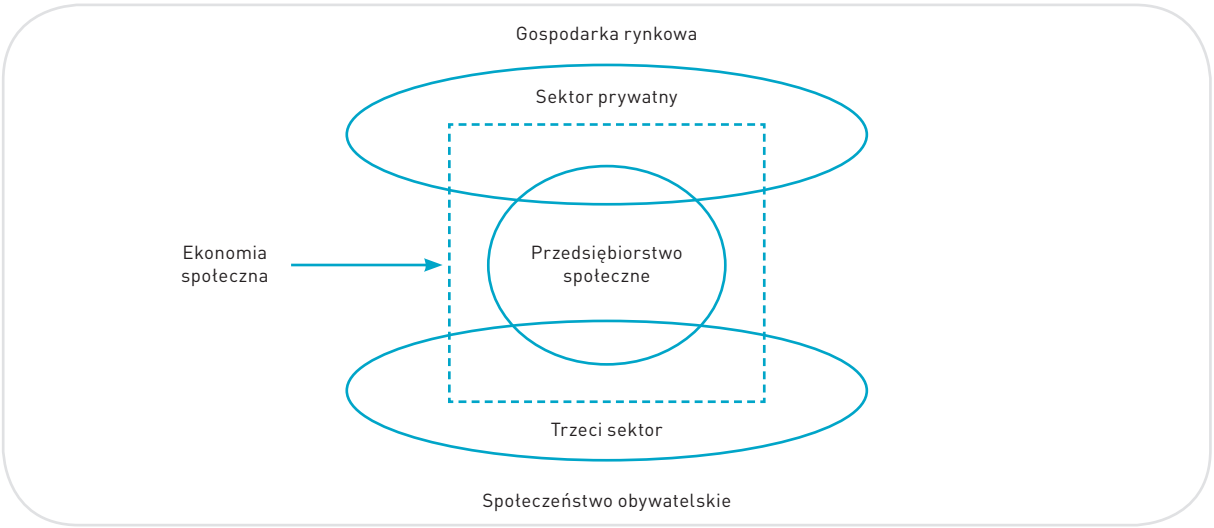
Dlaczego warto współpracować zprzedsiębiorstwami społecznymi?

Kooperacja z przedsiębiorcami społecznymi może być źródłem innowacji i świeżego spojrzenia na niezagospodarowane dotąd grupy odbiorców, zapotrzebowanie na nowe usługi/produkty lub doskonalenie już istniejących, nowe sposoby dystrybucji lub zwiększenie efektywności łańcucha dostaw. Do innych korzyści ze współpracy należą: budowanie wizerunku firmy czy zaangażowanie pracowników. W niektórych przypadkach możliwe jest obniżenie opłat na rzecz PFRON[3].

Jak współpracować z podmiotami ekonomii społecznej? Kilka praktycznych przykładów obejmuje:

- Jednorazowe zakupy okolicznościowe (kartki, ceramika itp.)
- Stałe zlecenia, jako element procesów zakupowych (poligrafia itp.)
- Outsourcing działań (usługa cateringowa, pielęgnacja zieleni, obsługa sklepu internetowego)
- Działania z zakresu tzw. wolontariatu umiejętności (mentoring, doradztwo, szkolenia).

Wiele udanych i inspirujących przykładów współpracy można znaleźć na portalu www.ekonomiaspoleczna.pl. oraz w publikacji wydanej przez Fundację Inicjatyw Społeczno – Ekonomicznych „Zrób biznES – jak współpracować z podmiotami ekonomii społecznej".



Rys. 1. Systemowe usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego

Źródło: Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka. Dudzik, J. Hausner, H. Izdebski, t. Kucharski, Kraków 2008

[1] Ile jest w Polsce organizacji i czym się one zajmują?, Jadwiga Przewłocka, Jan Herbst, www.ngo.pl

[2] Pomocna może być także publikacja „Drogowskaz dla NGO. Zasady przejrzystego zarządzania finansami".

[3] Wysokość obniżenia oraz jego mechanizm uregulowano w art.22 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych

Przewodnik dobrych praktyk CSR – Grupa Sanofi w Polsce

Autor: Grupa Sanofi

część praktyczna

Edukacja i nauka to, na przestrzeni ostatnich lat, istotny obszar działalności CSR Grupy Sanofi w Polsce. Podejmowane inicjatywy, mają na celu budowanie świadomości społeczeństwa na temat profilaktyki i leczenia wielu chorób. Grupa Sanofi od wielu lat organizuje, lub jest partnerem kampanii edukacyjnych, poszerzających wiedzę pacjentów na tematy zdrowotne.

We współpracy z Fundacją Wygrajmy Zdrowie, Sanofi prowadziła od 2011 roku ogólnopolską kampanię edukacyjną „Prostata na lata", której celem było zwiększenie świadomości społeczeństwa na temat raka gruczołu krokowego. Ponadto kampania miała na celu wsparcie pacjentów onkologicznych w ich walce z chorobą oraz przełamanie tabu związanego z chorobami stercza. Kampania powstała w odpowiedzi na alarmujące statystyki dotyczące rosnącej wciąż zachorowalności i umieralności na raka prostaty w Polsce. Kampanię „Prostata na lata" wsparły znane osoby, Reprezentacja Polski w Piłce Nożnej Mężczyzn podczas EURO 2012 oraz Reprezentacja Artystów Polskich. Inicjatywa została objęta patronatem merytorycznym towarzystw naukowych, działających w polskiej onkologii – Polskiego Towarzystwa Onkologii Klinicznej, Polskiej Unii Onkologii oraz Polskiego Towarzystwa Urologicznego.

W 2013 roku Grupa Sanofi aktywnie wspierała Festiwal Explory, organizowany przez Fundację Zaawansowanych Technologii. Jest to wydarzenie dla uczniów i studentów, pasjonujących się nauką, dające możliwość zaprezentowania młodym naukowcom ich wyjątkowych badań i projektów, a najlepszym możliwość udziału w prestiżowych konkursach międzynarodowych.

W ramach wsparcia nowo powstającej Kliniki Budzik, podjęliśmy współpracę z Fundacją Ewy Błaszczyk „AKOGO?" organizując aukcję charytatywną, w którą zaangażowani zostali również pracownicy warszawskiego biura.

Ponadto Genzyme, należący do Grupy Sanofi angażuje się w wiele przedsięwzięć z zakresu edukacji zdrowotnej pacjentów. Jedną z inicjatyw, w której bierze udział jest kampania „SM – walcz o siebie" mająca na celu zmianę postrzegania ludzi chorych na stwardnienie rozsiane oraz zbudowanie świadomości, że właściwe leczenie i specjalistyczna rehabilitacja rozpoczęte na wczesnym etapie choroby, coraz częściej dają szansę na w pełni normalne funkcjonowanie. Kampania ta ma na swoim koncie tytuł Kampanii Społecznej roku 2012.

Zorganizowana przez Stowarzyszenie Rodzin z Chorobą Fabry'ego i Krajowe Forum na Rzecz Terapii Chorób Rzadkich kampania społeczna „Gdzie jest Fabry?" była również wspierana przez zespół Genzyme. Organizacje pacjenckie, lekarze oraz sami pacjenci poprzez kampanię starają się uświadomić innym ludziom, czym jest ta rzadka choroba, jak wygląda życie z nią oraz z jakimi problemami chorzy muszą się zmagać.

Wspólnie z Krajowym Forum na Rzecz Terapii Chorób Rzadkich, Genzyme co roku angażuje się w kampanię społeczną „Nadzieja mamy ją w genach", która ma na celu podnoszenie świadomości na temat rzadkich chorób genetycznych.

W latach 2008-2013 Zentiva, należąca do Grupy Sanofi prowadziła program edukacyjny dla pacjentów: „Zentiva – – zmieniamy przyzwyczajenia". W ramach „Dni dobrych nawyków" odbywały się bezpłatne konsultacje medyczne w zakresie kardiologii, urologii, gastrologii i zaburzeń metabolizmu.

W latach ubiegłych Grupa Sanofi aktywnie angażowała się również w wydarzenia o charakterze społecznym popularyzujące wiedzę i promujące naukę w Polsce, takie jak Festiwal Nauki, Festiwal Nauki Małego Człowieka oraz Piknik Naukowy Polskiego Radia.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

część teoretyczna

Etyka w biznesie

Autor: Robert Sroka,
CSR Manager, Crido Taxand

W świecie skomplikowanych relacji biznesowych często stajemy przed dylematem jak właściwie postąpić? Która decyzja będzie dobra nie tylko dla mnie osobiście ale również dla rozwoju biznesu? Tego typu pytań w życiu zawodowym jest wiele i często pracownicy zostają z nimi sami. Nie wiedząc jak właściwie postąpić, nie raz dokonują złych wyborów, które mogą zaszkodzić firmie.

Celem podejmowania działań w zakresie etyki biznesu jest przede wszystkim to, żeby pracownicy, w sytuacjach nieoczywistych nie zostawali sami ze swoimi dylematami. Żeby wiedzieli do kogo się zwrócić i nie bali się pytać. Jest to ważne z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, najtrudniejsze decyzje etyczne to nie są te, w których jest jasny wybór – biorę łapówkę lub jej nie biorę, fałszuję dokumenty firmowe lub nie. Tu jest sprawa oczywista. Problemy rodzą się na styku codziennych relacji międzyludzkich. Czy powstrzymuję kolegę, który pod wpływem narkotyków chce prowadzić służbowy samochód dostawczy? Czy nie reaguję, bo to przecież jego sprawa? Ukrywam przed klientem wadę produktu, której nie zauważył, czy jednak nie sprzedaję tego towaru? Wypuszczam na rynek, co prawda skuteczną ale kontrowersyjną, obraźliwą dla jakieś grupy społecznej reklamę, czy decyduję się tego nie robić? Po drugie, przymykanie oka na niewielkie przejawy niewłaściwych zachowań prowadzi do przesuwania granicy. Czasem zaczyna się od tolerowania niewłaściwego sposobu zwracania się przełożonych wobec podwładnych, co może z czasem przybrać formę mobbingu lub wykorzystywania. Skutkiem jest rozbity i nieefektywny zespół, pozew sądowy w sądzie pracy oraz zła reputacja firmy na rynku.

Sytuacji, w których pracownicy zostają sami z dylematami etycznymi jest wiele. Nie sposób zapisać wszystkich wariantów w kodeksach etycznych. A zamknięcie działań w zakresie etyki biznesu na napisaniu kodeksu etycznego jest najczęstszym błędem firm, które postanowiły podjąć jakiekolwiek działania w zakresie etyki biznesu. Kodeks etyczny powinien być wynikiem pewnego procesu, a nie początkiem i końcem działań organizacji dotyczących etyki.

Kluczowe jest zbudowanie kultury etycznej całej organizacji a odgórne narzucenie kodeksu etycznego nie sprzyja temu zadaniu. Budując kulturę etyczną w organizacji, której celem będzie zidentyfikowanie ważnych dla nas zasad, a efektem będzie zmiana postaw pracowników wewnątrz i na zewnątrz firmy warto pamiętać o realizacji pięciu kroków:

- **audyt etyczny** – polega na analizie firmy pod kątem etycznym. Warto odpowiedzieć na pytania, czy do tej pory były jakieś problemy wynikające z nieetycznych zachowań pracowników? Jakie są mocne strony organizacji w tym zakresie? Czy jakieś dokumenty firmowe, polityki, procedury, praktyki nie prowokują do nieetycznych zachowań? Dla przykładu, czy w regulaminie pracy nie ma niejasnych sformułowań odnośnie karania pracowników lub czy strategia sprzedażowa nie opiera się na niewiedzy bądź naiwności klientów. Powstała w ten sposób mapa zagadnień stanowi punkt wyjścia do dalszych prac.
- **identyfikacja zasad na drodze konsultacji z pracownikami.** Ten etap jest kluczowy dla powodzenia przedsięwzięcia, jakim jest budowanie kultury etycznej organizacji. Celem tego etapu jest zidentyfikowanie realnych potrzeb firmy w zakresie etyki biznesu oraz sprawienie, że pracownicy poczują się współautorami kodeksu etyki. Będą się z nim identyfikowali, co umożliwi efektywne budowanie całościowej kultury etycznej. Konsultacje można przeprowadzić na wiele sposobów: warsztaty, rozmowy indywidualne, ankiety, badanie satysfakcji itp.
- **wypracowanie dokumentu kodeksu etycznego** – dopiero w trzecim kroku podejmujemy próbę spisania zebranych w etapie pierwszym oraz drugim informacji. Kodeks etyczny powinien zawierać jedynie najważniejsze informacje, podstawowe zasady, a przede wszystkim wskazywać pożądaną ścieżkę myślenia i postępowania w sytuacji dylematu etycznego. Nie jesteśmy w stanie zawrzeć wszystkich sytuacji w kodeksie etycznym. Nie ma być on ustawą czy kolejnym regulaminem. Dlatego pisząc kodeks etyczny warto unikać prawniczej stylistyki pisania dokumentu, a skupić się na jego przejrzystości, prostocie, najważniejszych przesłaniach oraz kilku konkretnych przykładach.
- **zbudowanie infrastruktury etycznej** – na infrastrukturę etyczną składają się wszystkie czynności, które sprawią, że kodeks etyczny będzie żywym dokumentem a jego zapisy będą oddziaływały na funkcjonowanie organizacji. Do tego typu działań możemy zaliczyć podpisanie deklaracji przestrzegania zasad kodeksu przez pracowników, okresowe raporty menadżerów z realizacji zasad, włączenie elementów kodeksu etycznego do audytu wewnętrznego, opracowanie procedury sprawdzania nowych polityk i procedur firmowych z zasadami kodeksu etycznego, ustanowienie komitetu etyki, powołanie rzecznika etyki, udostępnienie pracownikom możliwości anonimowego zgłaszania naruszeń.
- **edukacja i komunikacja** – niezwykle ważne jest prowadzenie działań edukacyjnych i komunikacyjnych zarówno do pracowników, jak i do partnerów biznesowych. Warto opracować plan takich działań. Założyć w nim szkolenie wszystkich nowych i awansowanych pracowników, oraz całej firmy np. co dwa lata, co będzie doskonałą okazją do sprawdzenia czy kodeks jest aktualny, jakie są propozycje zmian, czy wdrożone rozwiązania działają czy nie. Ważna jest systematyczność komunikacji, którą można realizować za pomocą artykułów w intranecie, gazetce firmowej, poprzez konkursy dla pracowników. Warto pamiętać również o komunikacji do partnerów biznesowych, zwłaszcza do dostawców. Dojrzałość etyczna organizacji przejawia się nie tylko w tym, że sama stosuje najwyższe standardy ale również wymaga stosowania ich przez swoich dostawców, i nieważne czy pochodzą oni z Polski, Francji, Rosji, Niemiec, czy państw azjatyckich.

Kluczem do sukcesu pozwalającym efektywnie realizować działania w zakresie podnoszenia kultury etycznej w organizacji jest zbudowanie systemu zarządzania etyką. Doświadczenie pokazuje, że nie ma nic gorszego niż jednorazowe, punktowe działania w zakresie etyki biznesu, jakim jest np. odgórne narzucenie kodeksu etycznego, bez żadnych aktywności konsultacyjnych i edukacyjnych. Zbudowanie systemu zarządzania etyką w firmie nie jest zadaniem łatwym ale też nie jest to niemożliwe. Podpowiedź jak taki system zarządzania zbudować można znaleźć w międzynarodowej normie SA8000, która stała się inspiracją dla tysięcy firm na całym świecie do budowania skutecznej kultury etycznej. SA8000 jest normą certyfikowaną co pozwala firmom, które się certyfikowały, podnosić swoją wiarygodność na rynku, zwłaszcza względem potencjalnych klientów biznesowych i indywidualnych.

Zasady i zobowiązania etyczne w Pernod Ricard Polska

Autor: Katarzyna Kozłowska
CSR &Internal Communications,
Pernod Ricard Polska

część praktyczna

Audyt CSR dla dostawców Pernod Ricard Polska

W zeszłym roku po raz pierwszy przeprowadziliśmy audyt CSR-owy naszych głównych dostawców. Elementy ankiety obok kwestii środowiskowych poruszają szerokie spektrum zagadnień etycznych, np. równouprawnienia, warunków pracy, zapobiegania korupcji, uczciwego i odpowiedzialnego marketingu. Ankietę wypełniła większość naszych dotychczasowych partnerów, obowiązkowo musi ją wypełnić każdy nasz nowy dostawca. Jest to cenne badanie, ponieważ dzielimy się w nim naszą wiedzą oraz inspirujemy naszych partnerów do wprowadzania najwyższych standardów biznesowych. W ramach programu, przekazujemy ankietowanym szczegółową informację zwrotną, łącznie z rekomendacją, które obszary można poprawić skutecznie w krótkim czasie. Co ważne, jest to proces powtarzany co roku, co pozwala kontrolować realizację przekazanych wskazówek oraz podać informację o postępach.

Zobowiązania w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu

Ze względu na szczególny charakter produktu, etyka odgrywa kluczową rolę w prowadzeniu działalności w branży tzw. wrażliwej, jaką jest produkcja i sprzedaż alkoholu. Rolą firmy alkoholowej jest zarówno dostarczać produkt najwyższej jakości, jak i wiedzę w jaki sposób go konsumować w sposób odpowiedzialny.

Grupa Pernod Ricard, wspólnie z innymi najważniejszymi przedstawicielami branży alkoholowej, zadeklarowała na forum Światowej Organizacji Zdrowia, jakie obszary działań są według nas najistotniejsze w zakresie promowania odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu. Pięć głównych zobowiązań obejmuje propagowanie zasad odpowiedzialnej komunikacji marketingowej, ograniczanie spożywania alkoholu przez nieletnich, dostarczanie konsumentom informacji o produkcie oraz odpowiedzialny rozwój oferty, ograniczanie zjawiska prowadzenia pojazdów pod wpływem alkoholu oraz szerzenie idei odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu wśród sprzedawców alkoholu.

Kodeks Przekazów Marketingowych Pernod Ricard

Jednym z priorytetów jest prowadzenie w sposób odpowiedzialny komunikacji marketingowej na temat naszego portfolio. Zasady ujęte są w formie Kodeksu Przekazów Marketingowych Pernod Ricard. Jeżeli projekt wzbudza jakiekolwiek wątpliwości, kierowany jest do zaopiniowania do specjalnego forum w holdingu Pernod Ricard. Współpracujemy także w ramach branży w celu wypracowania wspólnych zasad odpowiedzialnej komunikacji nt. alkoholu.

Konsumentom zapewniamy produkt najwyższej jakości. Dbamy również o dostarczanie odpowiednich informacji na etykietach, umieszczamy ostrzeżenia skierowane do kobiet w ciąży oraz znak 'Korzystaj z alkoholu odpowiedzialnie' i odniesienie do strony internetowej dotyczącej zasad odpowiedzialnej konsumpcji (www.responsibledrinking.eu).

Aplikacje edukacyjne

W Polsce aktywnie działamy też na rzecz ograniczania zjawiska: prowadzenia pojazdu pod wpływem alkoholu oraz spożywania alkoholu przez osoby nieletnie. Przykładem są nasze aplikacje na smartfony skierowane do młodych dorosłych. Aplikacja Alko-Fakty dostarcza wiedzy na temat alkoholu i jego wpływu na organizm człowieka w sposób przystępny i atrakcyjny. Aplikacja WISE DRINKING, której premiera miała miejsce w maju 2014r., m.in. poprzez moduł kalkulatora drinków ułatwia wprowadzenie w życie zasad odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu.

Responsib'ALL Day

Projektem unikalnym na skale światową jest organizowany we wszystkich spółkach Pernod Ricard Responsib'ALL Day, który angażuje wszystkich 19.000 pracowników w promocję odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu. W Polsce skupiliśmy się dotychczas na akcji „Piłem Nie Jadę" oraz edukacji młodych dorosłych.

część praktyczna

Opracowanie i wdrożenie Kodeksu Etyki Biznesu GEFCO Polska

Autor: GEFCO Polska

Opracowanie i wdrożenie Kodeksu Etyki Biznesu GEFCO Polska stanowi kolejny ważny etap na drodze w umacnianiu się kultury etycznej naszej firmy. Grupa GEFCO od wielu lat konsekwentnie realizowała działania, których celem było wypracowanie tej kultury.

W 2006 roku Grupa przystąpiła do Światowego Porozumienia w zakresie Odpowiedzialności Społecznej, co stanowiło pierwsze formalne zobowiązanie się do przestrzegania określonych zasad etycznych w stosunku do pracowników Grupy, partnerów biznesowych, środowiska naturalnego i społeczności lokalnej oraz rozpoczęcie realnych działań w tym zakresie we wszystkich filiach na świecie.

Przełomem okazało się uruchomienie w 2010r. specjalnego projektu rozwojowego – GEFCO Project, którego celem stała się realizacja długoterminowej strategii Grupy (2020r.). Projekt, poza Misją i Wizją przedsiębiorstwa (czyli zdefiniowaniem co chcemy zrealizować?), jednoznacznie określał również system wartości, w oparciu, o które Grupa zobowiązuje się realizować swoje cele biznesowe (czyli jak chcemy zrealizować?): zaangażowanie, solidarność, transparentność, pasja do świadczenia usług i innowacyjność. Wdrażaniu Projektu towarzyszyły wewnętrzna kampania komunikacyjna oraz dedykowane sesje szkoleń i warsztatów dla pracowników. I właśnie na tym etapie została zidentyfikowana potrzeba opracowania odrębnego dokumentu, który zbierałby w jednym miejscu reguły postępowania odwołujące do zasad etycznych przestrzeganych i promowanych w Grupie.

Zdecydowano, że każda z filii Grupy opracuje Kodeks Etyki Biznesu lokalnie, w języku narodowym. W tym celu w GEFCO Polska zostały zaplanowane i zorganizowane sesje warsztatów roboczych nad Kodeksem. W pierwszej fazie kierownicy wyższego i niższego szczebla wspólnie z pracownikami swoich działów określili obszary ich aktywności w firmie, które generują lub mogą generować dylematy etyczne oraz zastanowili się jak system wartości promowanych w Grupie przekłada się na ich codzienną pracę i jakie reguły postępowania z tego wynikają. Podczas rozmów zdefiniowano 7 głównych obszarów, w relacji, z którymi mogą zaistnieć wątpliwości moralne: klient, pracownik, dostawca, środowisko naturalne i społeczność lokalna, spółka, informacja oraz przepisy prawa.

Dialog z pracownikami był jednym z kluczowych elementów prac nad Kodeksem. Nie tylko pozwolił na zdiagnozowanie wielu potencjalnych obszarów ryzyka, w wielu przypadkach nieidentyfikowalnych z poziomu kierownictwa, ale przede wszystkim sprawił, że pracownicy GEFCO zostali współautorami Kodeksu, co na pewno przełoży się na skuteczne wprowadzenie go w życie i skłoni do przestrzegania wypracowanych wspólnie reguł.

W kolejnej sesji warsztatów uczestniczył zarząd firmy, kierownictwo wyższego szczebla oraz przedstawiciele działów funkcjonalnych: prawnego, personalnego, komunikacji, jakości i audytu, zakupów, IT. Miały one na celu uporządkowanie zebranych materiałów, odpowiednią redakcję reguł postępowania (opis, podanie przykładów postępowania), ustalenie metapolityki uwzględniania przyjętych reguł etycznych przy projektowaniu nowych dokumentów w firmie, jak i dostosowania już funkcjonujących, opracowanie planu wdrożenia Kodeksu i jego komunikacji oraz ustanowienie sankcji za jego naruszenia i uruchomienie systemu zgłaszania tych naruszeń (whistleblowingu).

Prace nad Kodeksem trwały ponad rok i aktualnie jesteśmy tuż przed rozpoczęciem procesu jego wdrażania i komunikacji. Ten etap będzie dla nas największym wyzwaniem, ponieważ to od jego sukcesu zależy powodzenie całego przedsięwzięcia. W związku z tym plan wdrożeniowy zakłada szereg działań komunikacyjnych i edukacyjnych.

W pierwszej kolejności Kodeks zostanie zakomunikowany pracownikom firmy w dedykowanym mailingu, któremu będzie towarzyszyć komunikacja w Intranecie i wewnętrznym Biuletynie GEFCO oraz podczas regularnych spotkań (tygodniowe, miesięczne) pomiędzy pracownikami i kierownictwem. Następnie do końca roku zostaną przeprowadzone wewnętrzne sesje szkoleniowe z treści kodeksu i podstawowych zagadnień etyki, jak i z funkcjonowania narzędzia zgłaszania naruszeń.

Oddzielna sesja szkoleniowa zostanie zorganizowana dla kierowników GEFCO, których rola w budowaniu kultury etycznej firmy jest kluczowa i może okazać się krytyczna. Kodeks będzie również komunikowany do interesariuszy zewnętrznych: klientów i dostawców GEFCO. Dialog z kluczowymi dostawcami przewiduje indywidualne spotkania, z uwagi, iż Kodeks zakłada zobowiązywanie naszych partnerów do przestrzegania jego reguł w ramach budowania odpowiedzialnego łańcucha dostaw, min. działania na rzecz ochrony środowiska.

Kodeks Etyki Biznesu GEFCO odegra ważną rolę w jednoczeniu pracowników firmy i umacnianiu przedsiębiorstwa w duchu wspólnej kultury etycznej opartej na poszanowaniu podstawowych wartości moralnych, zarówno w wymiarze społecznym, jak indywidualnym. Dodatkowo Kodeks staje się ważnym czynnikiem w budowaniu i utrzymaniu reputacji GEFCO Polska jako godnego zaufania i odpowiedzialnego partnera biznesowego, pracodawcy, klienta, dostawcy i podmiotu społecznego.

ZAANGAŻOWANIE

Podejmowanie nawet najbardziej ambitnych wyzwań

- Gwarantowanie osiągnięcia celu
- Wymaganie najwyższego poziomu profesjonalizmu
- Rozwój wiedzy i kompetencji
- Dawanie przykładu i inspirowanie

PASJA DO ŚWIADCZENIA USŁUG

Oferowanie klientom pełnego zaangażowania

- Stały rozwój zmysłu handlowego
- Uprzedzanie i spełnianie oczekiwań klientów
- Kultywowanie ducha pracy zespołowej
- Rozpowszechnianie wiedzy dotyczącej klientów na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa

SOLIDARNOŚĆ

Wspólne zaangażowanie i wzajemna współpraca

- Ochrona środowiska pracy
- Rozwój poczucia przynależności do zespołu, integracja i lojalność
- Wynagradzanie wysiłków współpracowników i wspomaganie ich rozwoju

INNOWACYJNOŚĆ

Proponowanie nowych rozwiązań

- Tworzenie innowacyjnych rozwiązań w oparciu o sprawdzone technologie
- Wykazywanie się otwartością umysłu
- Gotowość do rewidowania powziętych decyzji

TRANSPARENTNOŚĆ

Zaufanie, jako podstawa budowanej przyszłości

- Unikanie obiegowych opinii oraz wyzbycie się uprzedzeń
- Śmiałość wyrażania własnych opinii oraz umiejętność słuchania
- Rozpowszechnianie informacji i pomiar wydajności
- Przekazywanie i zarządzanie wiedzą

Podziękowania

Dziękujemy wszystkim osobom i firmom, które przyczyniły się do powstania niniejszej publikacji, a także tworzyły program Komitetu CSR działającego przy Francuskiej Izbie Przemysłowo-Handlowej w Polsce (CCIFP).

Szczególne podziękowania należą się firmom:

Bureau Veritas, CRiDO Taxand, orange, Orbis Grupa Hotelowa, pwc

Dziękujemy także wszystkim firmom, których dobre praktyki weszły w skład tej publikacji i stanowią inspirację dla innych przedsiębiorców:

antalis, Auchan, Carrefour, EDF, GEFCO, KARMAR, KPMG, Pernod Ricard Polska, SUEZ environnement, SITA, SANOFI

Partnerem medialnym publikacji i Komitetu CSR przy CCIFP jest BIZON

FRANCJA JEST WIODĄCYM INWESTOREM ZAGRANICZNYM W POLSCE
– łącznie prawie 22 mld EUR zainwestowanego kapitału.

LIDERZY POLSKIEGO RYNKU W TAKICH SEKTORACH JAK:
energetyka, telekomunikacja i informatyka, transport, budownictwo, finanse, dystrybucja, przemysł chemiczny, spożywczy, metalurgiczny...

Firmy z kapitałem francuskim – partnerami Polski wobec wyzwań przyszłości

PONAD 200 000 MIEJSC PRACY
w różnych regionach kraju.

FRANCUSKIE FIRMY BUDUJĄ TRWAŁE RELACJE Z PRACOWNIKAMI poprzez programy: motywacyjne, mobilności międzynarodowej czy akcjonariatu pracowniczego.

INWESTORZY FRANCUSCY OD PONAD 20 LAT
wprowadzają nowe standardy i rozwijają innowacyjne technologie.

20 LAT ANS
CCIFP

Francuska Izba Przemysłowo-Handlowa w Polsce (CCIFP) skupia ponad 420 firm i działa na rzecz interesów polskich i francuskich inwestorów. CCIFP jest platformą współpracy i wymiany doświadczeń pomiędzy przedsiębiorcami, współtworzy korzystne warunki dla rozwoju działalności inwestycyjnej w Polsce oraz odgrywa aktywną rolę w kontaktach z organami administracji państwowej oraz pozostałymi organizacjami pracodawców.

Francuska Izba Przemysłowo-Handlowa w Polsce (CCIFP)
ul. Widok 8, 00-023 Warszawa, www.ccifp.pl, ccifp@ccifp.pl

CCIFP

CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE
EN POLOGNE

FRANCUSKA IZBA
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA
W POLSCE

ul. Widok 8, 00-023 Warszawa, www.ccifp.pl, ccifp@ccifp.pl

PARTNERZY STRATEGICZNI CCIFP:

Auchan Edenred orange