

# PRAKTYKA CSR W POLSCE – DZIAŁANIA W RAMACH ŁADU ORGANIZACYJNEGO

Katarzyna HYS, Marcin LORENC

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza i przegląd działań realizowanych przez przedsiębiorstwa w Polsce w ramach społecznej odpowiedzialności organizacji (CSR), ze szczególnym uwzględnieniem ładu organizacyjnego. Analizę przeprowadzono za pomocą badań typu desc research. W artykule zaprezentowano wyniki przeprowadzonej analizy dla działań, które podejmowane były przez organizacje w latach 2010-2014. Ponadto przedstawiono poszczególne działania realizowane przez przedsiębiorstwa w obszarze ładu organizacyjnego dla zdefiniowanych kategorii takich, jak: compliance, dialog z interesariuszami, etyka, raportowanie oraz zarządzanie. W konkluzjach końcowych przedstawiono uwagi dotyczące zachodzących relacji oraz kształtujących się tendencji w zakresie podejmowanych działań.

**Słowa kluczowe:** CSR, ład organizacyjny, dobre praktyki, compliance, dialog z interesariuszami, etyka, raportowanie oraz zarządzanie

**JEL Classifications:** M14

## 1. Wprowadzenie do CSR

Społeczna odpowiedzialność organizacji (CSR) stanowi jedną z wiodących koncepcji zrównoważonego rozwoju realizowaną na poziomie mikroekonomicznym [por. 1, 5]. Światowa Rada na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju zdefiniowała CSR jako *odpowiedzialność przedsiębiorstw za wpływ ich działań na społeczeństwo* [por. 6, 7, 10, 15, 16]. Zarówno naukowcy jak i przedsiębiorcy angażując się w dyskusję dotyczącą problematyki społecznej odpowiedzialności organizacji zainicjowali szereg procesów poznawczych zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym. Nieustannie rosnąca liczba publikacji naukowych w tym obszarze sugeruje, że zagadnienie CSR jest istotne dla społeczeństwa XXI wieku [por. 5].

Interpretacja CSR zależy od wielu czynników, zarówno o podłożu makro, jak i mikroekonomicznym. K. Davis w postaci pięciu stwierdzeń uzasadniła obowiązek podejmowania przez przedsiębiorców działań, w ramach swej działalności gospodarczej, wpływających na kształtujący się poziom dobrobytu społeczeństwa. Przede wszystkim K. Davis zwraca uwagę na takie czynniki, jak [por. 2]:

- Odpowiedzialność społeczna wyrasta z siły społeczeństwa. Co oznacza, że im bardziej zaawansowane pod względem rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwo, tym bardziej istotna staje się dla niego kwestia dotycząca odpowiedzialności przedsiębiorców za efekty ich działań.
- Firma powinna działać jak dwukierunkowy otwarty system, nakierowany na sygnały ze strony społeczeństwa i otwarcie, publicznie ujawniający swoje działanie. Działania społecznie odpowiedzialne podejmowane przez przedsiębiorców powinny być realizowane w sposób niejako reaktywny, to znaczy wynikać z sytuacji zachodzących na danym rynku.

- Społeczne koszty i korzyści każdego działania, produktów lub usług powinny zostać gruntownie skalkulowane i uwzględnione w procesie podejmowania decyzji o ich kontynuowaniu. Przy czym, analiza kosztów i korzyści powinna być kompleksowa i uwzględniać także elementy pozafinansowe o charakterze (nie)pozytywnym.
- Koszty społeczne dotyczące każdego działania, produktu czy usługi będą w konsekwencji przerzucone na konsumenta. K. Davis zauważa, że skutki działań podejmowanych przez przedsiębiorców nie są obojętne dla społeczeństwa. Tym samym podnosi istotność kwestii dotyczącej odpowiedzialności za skutki podejmowanych decyzji, zarówno w ujęciu krótko, jak i długoterminowym.
- Instytucje biznesowe jak i obywatele są zobowiązane do zaangażowania się w pewne problemy społeczne, które leżą poza ich normalnym obszarem działania. K. Davis zwraca także uwagę, że organizacje i instytucje w każdym systemie powinny funkcjonować w układzie symbiotycznym i jednocześnie synergicznym. Co oznacza, że przedsiębiorcy realizując cele strategiczne firmy współtworzą rzeczywistość społeczeństwa, która znajduje się pod jego wpływem (m.in. geograficznym, rynkowym, mentalnym).

## **2. Metodyka badań**

Na potrzeby niniejszej pracy badania zostały zrealizowane za pomocą techniki badawczej desk research. Działania badawcze polegały na analizie już istniejących, dostępnych danych w zakresie realizowanych przez organizacje tzw. dobrych praktyk w ramach CSR, pochodzących z różnych źródeł wtórnych takich, jak raporty analityczne i zestawienia danych statystycznych. W następnym etapie pozyskane dane zostały porównane i zweryfikowane po to, by ostatecznie przeprowadzić proces ich scalania i wnioskowania. Dane dotyczące badanego zagadnienia zrealizowane zostały dla działań przeprowadzonych przez przedsiębiorców w latach 2010-2014.

## **3. Kluczowe obszary CSR**

W międzynarodowej normie dotyczącej społecznej odpowiedzialności organizacji ISO 26000:2010 zostało wskazanych siedem kluczowych obszarów znajdujących się w gestii CSR. Należą do nich [3]:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki/aspекty pracownicze,
- środowisko naturalne,
- uczciwe praktyki rynkowe,
- zagadnienia konsumenckie,
- zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnej.

### **3.1. Ład organizacyjny**

Zgodnie z definicją zawartą w międzynarodowej normie ISO 26000 przyjmuje się, że *ład organizacyjny to system, poprzez który organizacja podejmuje i wdraża decyzje, mierzące do realizacji jej celów*. Co oznacza, że podstawą skutecznego zarządzania organizacją jest zdefiniowanie polityki, systemów oraz procedur właściwych dla danego

środowiska pracowniczego. W holistycznej interpretacji ładu organizacyjnego należy zaznaczyć, że jego atrybutami są: kultura organizacyjna (w tym przede wszystkim kreowanie wewnątrz organizacji kultury społecznej odpowiedzialności), działania skierowane do pracowników (poprzez angażowanie ich w aktywności związane z CSR), strategia CSR oraz relacje z interesariuszami firmy (sprzężona komunikacja). Formułowana struktura uwzględniająca procesy organizacji powinna umożliwiać m.in. [por. 3]:

- opracowanie strategii oraz wyznaczenie celów i wartości docelowych odzwierciedlających zaangażowanie organizacji w działania na rzecz CSR,
- wykazywanie zaangażowania i rozliczalność kierownictwa,
- propagowanie równych szans w dostępie do postępowania awansowego w organizacji,
- osiągnięcie równowagi między potrzebami organizacji a potrzebami jej interesariuszy, z uwzględnieniem potrzeb bieżących, jak również potrzeb przyszłych pokoleń,
- ustanowienie procesów dwustronnej komunikacji z interesariuszami organizacji,
- propagowanie skutecznego uczestnictwa pracowników wszystkich szczebli w działaniach organizacji na rzecz społecznej odpowiedzialności.

Wartym zaznaczenia jest to, że kluczowym elementem ładu organizacyjnego jest ewaluacja. Co oznacza, że każda organizacja podejmująca temat CSR powinna weryfikować sprawność i efektywność stosowanych struktur i procesów.

### **3.2. Prawa człowieka**

Drugim kluczowym obszarem CSR zdefiniowanym w międzynarodowej normie ISO 26000 są prawa człowieka. Prawa te stanowią konstytutywne prawa i dotyczą wszystkich ludzi. Można wyróżnić dwie zasadnicze kategorie praw człowieka, są to prawa obywatelskie i polityczne (m.in. prawo do życia i wolności, równego traktowania w obliczu prawa, swobody wypowiedzi) oraz prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne (m.in. prawo do pracy, edukacji czy też bezpieczeństwa socjalnego). Co istotne, przedsiębiorcy są zobowiązani prawem do przestrzegania praw człowieka, szczególnie w obszarze swojej sfery oddziaływania [por. 3].

### **3.3. Praktyki/aspekty pracownicze**

Praktyki organizacji z zakresu pracy dotyczą wszystkich zagadnień związanych przede wszystkim z przyjętą polityką firmy oraz z realizowanymi praktykami. Praktyki z zakresu pracy dotyczą wszelkich bezpośrednich i pośrednich relacji pracodawca-pracownik. Należą do nich m.in. [por. 3]:

- rekrutacja i awansowanie pracujących,
- procedury dyscyplinarne i rozpatrywanie skarg,
- przenoszenie i relokacja pracowników,
- rozwiązanie umowy o pracę,
- podnoszenie kwalifikacji, w tym szkolenia i doskonalenie umiejętności,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- warunki pracy, w tym czas pracy i wynagrodzenie.

W ramach praktyki z zakresu pracy wymienia się także współpracę z organizacjami pracowniczymi oraz reprezentację i uczestnictwo pracowników w układach zbiorowych, dialogu społecznym oraz konsultacjach trójstronnych, których celem jest rozwiązywanie wszelkich spornych kwestii społecznych związanych z zatrudnieniem.

### **3.4. Środowisko naturalne**

W trosce o zapewnienie bezpieczeństwa środowiska naturalnego, w tym także dla przyszłych pokoleń ustalono, że kluczowym obszarem analizy CSR jest także środowisko człowieka [por. 9]. W obszarze tym bezwzględnie konieczne jest zidentyfikowanie optymalnych wzorców produkcji i konsumpcji, a w konsekwencji zapewnienie zrównoważonego zużycia zasobów będących własnością lub w dyspozycji przedsiębiorców. Należy zauważyć, że w ujęciu holistycznym środowisko można rozważać na poziomie lokalnym, regionalnym oraz globalnym. Niemniej jednak, pomiędzy każdym z nich istnieją wzajemnie powiązania [por. 3].

### **3.5. Uczciwe praktyki rynkowe**

Obszar uczciwych praktyk operacyjnych podnosi istotę postępowania etycznego w kontaktach organizacji z innymi organizacjami oraz instytucjami zarówno w otoczeniu mikro, jak i makroekonomicznym. Zagadnienia związane z uczciwymi praktykami operacyjnymi dotyczą takich kwestii, jak: przeciwdziałania korupcji, odpowiedzialnego angażowania się w działalność w sferze publicznej, uczciwej konkurencji, działań odpowiedzialnych społecznie, relacji z innymi organizacjami oraz poszanowania praw własności [por. 3].

### **3.6. Zagadnienia konsumenckie**

Obowiązki wobec konsumentów spoczywają na ramionach wszystkich organizacji, które dostarczają dla nich produkty. Zagadnienia konsumenckie związane ze społeczną odpowiedzialnością dotyczą przede wszystkim takich zagadnień, jak: sprawiedliwych praktyk marketingowych, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, zrównoważonej konsumpcji, rozstrzygania i rozwiązywania kwestii spornych, ochrony danych i prywatności klientów, uwzględniania potrzeb konsumentów oraz ich edukacji [por. 3].

### **3.7. Zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnej**

Zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnej stanowią inherentny element zrównoważonego rozwoju. Zaangażowanie społeczne dotyczy identyfikowania i angażowania wszystkich zainteresowanych interesariuszy, w kwestie, które są dla nich istotne, wsparcie społeczności i budowanie z nią wzajemnie korzystnych relacji. W ramach rozwoju współpracy ze społecznością lokalną podejmuje się działania zmierzające do uznania wartości danej społeczności oraz wypracowania z nią zadowalających relacji m.in. poprzez tworzenie miejsc pracy, dywersyfikację działalności gospodarczej, rozwój technologiczny czy też poprzez realizowanie lokalnych inicjatyw w zakresie rozwoju ekonomicznego, edukacji, kultury i sztuki oraz dostarczanie i/lub upowszechnianie usług zdrowotnych dla danej społeczności [por. 3].

## **4. Ład organizacyjnych - analiza dobrych praktyk**

Analiza praktyk realizowanych w latach 2010-2014 przez organizacje w Polsce przeprowadzona będzie dla obszaru ład organizacyjny. Wszystkie aktywności firm

podejmowane w ramach tego działania podzielone zostały na pięć kategorii takich, jak: compliance, dialog z interesariuszami, etyka, raportowanie oraz zarządzanie.

Przy czym, compliance traktowane jest jako działanie podejmowane w organizacji zmierzające do zapewnienia zgodności działalności firmy z regulacjami prawnymi, normami, bądź zestawami zaleceń. W przedsiębiorstwach tworzone są stanowiska pracy tzw. compliance officer, których praca polega przede wszystkim na opiniowaniu planowanych działań organizacji pod kątem ich legalności, czuwaniu nad przestrzeganiem prawa i oraz norm etycznych. Działania te podejmuje się w celu zapobiegania stratom organizacji, w szczególności finansowym i niefinansowym (np. utracie reputacji).

Analiza w latach wskazuje, że jest to obszar, który zaczyna być realizowany przez przedsiębiorców, jednak znajduje się na etapie początkowym [por. 7]. W latach 2010-2012 nie zostały zidentyfikowane działania dla compliance. Natomiast realizowane praktyki w następnym czasie dotyczyły przede wszystkim ustalania polityki, programów, czy też kodeksów postępowania, których celem jest opracowanie procedur zapewniających realizowane działań firmy zgodnie z przyjętymi regulacjami (tab. 1).

Tabela 1. Przykłady dobrych praktyk w sferze compliance

2014		
1.	TRI (Poland)	Kodeks Postępowania
2.	Volkswagen Motor Polska	Polityka compliance
3.	DB Schenker Logistics	Program szkoleniowy w formie gry planszowej pod nazwą Fair Play
2013		
4.	Orange Polska	Program Zarządzania Zgodnością w Orange Polska
5.	Schenker Sp. z o.o.	Compliance na co dzień
6.	T-Mobile Polska S.A.	Polityka przyjmowania prezentów

Zródło: [opracowanie własne na podstawie 11, 12, 13, 14]

Drugi obszar analizy dla ładu organizacyjnego stanowi dialog z interesariuszami. Dialog ten jest to proces polegający na angażowaniu zainteresowanych stron do sprzężonej komunikacji. Dialog z interesariuszami, który prowadzony jest w sposób systematyczny daje podstawy do optymalizacji zarządzania wpływem firmy na otoczenie oraz zarządzania wewnątrz firmy.

Działania operacyjne w przedsiębiorstwach realizowane są systematycznie (tab. 2). Dla lat 2010-2014 odnotowano 13 praktyk, które zostały zrealizowane przez dwanaście przedsiębiorstw. W obszarze dialogu przeprowadzono m.in. takie działania jak: sesje, dni otwarte, konsultacje społeczne, czy też panele dyskusyjne. Jedna z firm przeprowadziła ewaluację w tym obszarze przeprowadzając rewizję prowadzonych działań w zakresie ich efektywności i skuteczności.

Firmy poprzez działania zmierzające do podjęcia sprzężonej komunikacji czynnie deklarują otwartość na współpracę z interesariuszami. Jest to niezwykle istotne dla kwestii, które dotyczą także osób z otoczenia mikro i makroekonomicznego firmy. Aby dialog był skuteczny, a jego efekty konstruktywne grupa interesariuszy powinna być, podobnie jak w procesie segmentacji, odpowiednio do problemu wyselekcjonowana. To znaczy, powinna być precyzyjnie wskazana dla poruszanych zagadnień w obszarze CSR.

Pojęcie etyki rozważane jest w kontekście etyki biznesu lub etyka w biznesie. W działaniach tych rozważa się zagadnienia moralne w działalności gospodarczej, w szczególności formułowanie zasad i kodeksów postępowania w relacjach biznesowych.

Podnoszenie kwestii etycznych dla działań organizacji nie stanowi nowej kwestii. Dla każdego pracownika, w tym decydenta etyka oraz moralność stanowi inherentną część

Tabela 2. Przykłady dobrych praktyk w sferze dialogu z interesariuszami

2014		
1.	ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych	Dialog z interesariuszami (2 sesje)
2.	PKN ORLEN	Dzień Otwarty w Terminalu w Ostrowie Wielkopolskim
3.	2Pi Group	Partnerstwo z Fundacją Rozwiązań Ekoenergetycznych
2013		
4.	CEMEX	Rok dialogów w CEMEX
5.	PKO Bank Polski	Konsultacje społeczne projektu Rotunda 2013
6.	Polskie LNG S.A.	Dialog społeczny Polskiego LNG
2012		
7.	Bank BGŻ	Rady klientów w Banku BGŻ
8.	Grupa LOTOS S.A.	Zaangażowanie interesariuszy w proces aktualizacji strategii CSR
9.	Polska Telefonia Cyfrowa S.A.	Zastosowanie normy ISO 26000 w zarządzaniu CR
2011		
10.	Grupa Żywiec Spółka Akcyjna	Dialog Społeczny
11.	Kompania Piwowarska SA	Panele interesariuszy Kompanii Piwowarskiej
12.	Polski Koncern Naftowy ORLEN Spółka Akcyjna	Analiza efektywności i skuteczności działań PKN ORLEN w obszarze CSR
13.	Telekomunikacja Polska S.A./Grupa TP	Dialog z interesariuszami

Źródło: [opracowanie własne na podstawie 11, 12, 13, 14]

człowieczeństwa. Istotne jest to, żeby ujednoczyć standardy działań, a w tym postaw i zachowań charakterystycznych dla danej grupy społecznej, którą tworzy organizacja. Zagadnienie to jest szczególnie istotne dla organizacji wielokulturowych, dla których postrzeganie świata może mieć różne i niekoniecznie takie same rozumienie. Poza tym, podejmowane działania na rzecz standaryzowania postępowania pracowników pełni także funkcję edukacyjną oraz pedagogiczną. W organizacjach, działania w ramach etycznych realizowane są przeważnie za pomocą kodeksów etycznych, które zostały zaakceptowane i poddane do publicznej wiadomości pracowników danej firmy. Pracownicy zobowiązani są do przestrzegania zasad, reguł i praw tam zawartych. Istotnym przesłaniem deklaracji i kodeksów etycznych jest wypracowanie spójnych, obiektywnych i sprawiedliwych tj. uznanych powszechnie przez pracowników zachowań, które zabezpieczają podstawowe wartości takie jak godność, czy szacunek dla każdego człowieka.

Przykłady dobrych praktyk realizowanych w ramach działań etycznych w przedsiębiorstwach są następujące: ukonstytuowanie kodeksów etyki biznesu oraz kodeksów postępowania, programów etyki w praktyce, prowadzenie cyklu szkoleń e-learningowych, definiowanie zasad etyki w biznesie, formułowanie matrycy etyki, określenie pryncypiów zachowania i postępowania, przeprowadzanie konsultacji społecznych, czy też realizowanie działań na rzecz compliance co znaczy kreowanie systemu wdrażania i monitorowania zasad etyki w organizacji (tab. 3).

Raportowanie społeczne polega na ujawnianiu danych pozafinansowych w kwestii przede wszystkim środowiskowej, społecznej oraz ładu korporacyjnego. W ramach raportowania wyróżnia się m.in.: Global Reporting Initiative (GRI), Zasady Global Compact, AA1000, ISO 26000 oraz SA8000.

Działania podejmowane w firmie w tym obszarze generalnie dotyczą opublikowania zbiorczych raportów w zakresie CSR, które realizowane są zgodnie z przyjętą metodyką GRI, Global Compact, AA1000, ISO 26000 czy też SA8000 (tab. 4).

Tabela 3. Przykłady dobrych praktyk w sferze etyki

2014		
1.	Bank Millennium	Kodeks Etyki
2.	GEFCO Polska	Kodeks Etyki Biznesu
3.	JARS	Kodeks Etyki
4.	Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A.	Kodeks Etyki
5.	Grupa PKP S.A.	Kodeks Etyki
6.	Provident Polska S.A.	Kodeks Etyki
7.	Bank BGŻ	Program etyka w praktyce
8.	Polpharma	Program etyczny
9.	PwC	Kodeks postępowania
10.	ENEA S.A.	Cykl szkoleń e-learningowych w zakresie Kodeksu Etycznego
11.	Job Impulse Polska (Grupa Job)	Zasady Etyki w Biznesie
12.	Polska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o.	Kodeks Etyki oraz zasady stosowania Kodeksu Etyki
13.	Skanska w Polsce	Matryca Ethics Roadmap
14.	Skanska w Polsce	Program Kodeksu Postępowania Skanska
15.	Totalizator Sportowy	Kodeks Dobrych Praktyk
2013		
16.	Bank Zachodni WBK	Generalny Kodeks Postępowania
17.	CEMEX ETHOS	Etyka w miejscu pracy
18.	EDF Polska	Kodeks etyki EDF Polska S.A.
19.	ENEA S.A.	Kodeks etyki Grupy Kapitałowej ENEA
20.	GlaxoSmithKline	Linia etyki i rzetelności
21.	Grupa Saint-Gobain	Pryncypia Zachowania i Postępowania
22.	Leroy Merlin Polska	Kodeks etyki Leroy Merlin Polska
23.	NEUCA	Wdrożenie kodeksu postępowania NEUCA
24.	Panas Schody	Wdrożenie Kodeksu etyki Panas Schody
25.	Pelion S.A.	Kodeks etyki
26.	Skanska S.A.	Kodeks Postępowania Skanska
27.	T-Mobile Polska S.A.	DRC Days
28.	T-Mobile Polska S.A.	Dzień Wartości Firmy
2012		
29.	Fortum Power and Heat Polska	Uaktualniony Kodeks etyczny Fortum
30.	Grupa LOTOS S.A.	Konsultacje społeczne projektu Kodeksu etyki
31.	Henkel Polska Sp. z o.o.	Compliance – system wdrażania i monitorowania zasad etyki
32.	Job Impulse Polska (Grupa Job)	Kodeks Etyczny
33.	Lyreco Polska S.A.	Kodeks etyczny pracowników Lyreco
34.	PKO Bank Polski	Kodeks Etyki
35.	Polska Telefonia Cyfrowa S.A.	System Zarządzania Zgodnością w PTC
36.	Polski Koncern Naftowy ORLEN SA	Wartości PKN ORLEN
37.	Polski Koncern Naftowy ORLEN SA	Wybór Rzecznika ds. Etyki
38.	Prima Sara Lee Coffee and Tea Poland Sp. z o.o.	Kodeks Postępowania
39.	Tchibo Warszawa	Infolinia Kodeksu Postępowania Tchibo
2011		
40.	Credit Agricole Bank Polska S.A.	Kodeks Etyki
41.	ENEA Operator Sp. z o.o.	Kodeks Dobrych Praktyk
42.	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA	Powołanie Pełnomocnika ds. Etyki oraz wprowadzenie Systemu Zarządzania Programem Etycznym PGNiG SA
43.	TRI (Poland) Sp. z o.o.	Kodeks postępowania etycznego, czyli jak być odpowiedzialnym pracownikiem

Źródło: [opracowanie własne na podstawie 11, 12, 13, 14]

Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w organizacji realizowane może być poprzez różne narzędzia. Narzędzia zarządzania społeczną odpowiedzialnością stanowią m.in. [por. 8]:

Tabela 4. Przykłady dobrych praktyk w sferze społecznego raportowania

2014		
1.	ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych	Pierwszy zintegrowany raport społeczny
2.	Bank Zachodni WBK	Raport CSR
3.	Grupa Żywiec	raport społeczny Grupy Żywiec – Warzymy Lepszą Przyszłość
4.	NUTRICIA	Raport społeczny
5.	Orange Polska	Raport CSR
6.	Polski Koncern Naftowy ORLEN SA	Raport środowiskowy
7.	Provident Polska S.A.	Raport CSR
2013		
8.	ENEA S.A.	Raport społecznej odpowiedzialności biznesu Grupy Kapitałowej ENEA 2012 wg wytycznych GRI G4 on-line
9.	ING Bank Śląski	Sztuka Odpowiedzialności Raport CSR ING Bank Śląski S.A.
10.	Kompania Piwowarska SA	Raport zrównoważonego rozwoju w wersji G4
11.	Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM S.A.	Wdrożenie systemu WebCSR – narzędzia IT wspierającego proces raportowania danych pozafinansowych
12.	Pelion S.A.	Raport Społecznej Odpowiedzialności Biznesu
2012		
13.	Bank BGŻ	Pierwszy raport odpowiedzialnego biznesu „Bank lokalnych społeczności”
14.	ENEA S.A.	Raport CSR Grupy ENEA 2011
15.	Tebodin Poland	Raport Zrównoważonego Rozwoju 2011
2011		
16.	CEMEX Polska Sp. z o.o.	Raport Zrównoważonego Rozwoju CEMEX Polska 2010
17.	Kompania Piwowarska SA	Raport zrównoważonego rozwoju Kompanii Piwowarskiej 2010
18.	Schenker Sp. z o.o.	Przygotowanie i publikacja Raportu Społecznego 2010
19.	Telekomunikacja Polska S.A./ Grupa TP	INDICIA – Baza danych CSR

Źródło: [opracowanie własne na podstawie 11, 12, 13, 14]

- kampanie społeczne polegające na kształtowaniu postaw lub zachowań wybranej grupy odniesienia, przy pomocy mediów,
- marketing zaangażowany społecznie jest uwzględnianiem w działalności firmy zarówno celów marketingowych jak i potrzeb społecznych,
- programy etyczne dla pracowników mające na celu ich integrowanie w zakresie wspólnych wartości,
- raportowanie społeczne - prezentowanie rezultatów działania organizacji w ramach CSR,
- nadzór korporacyjny,
- eko-znakowanie i znakowanie społeczne polega na umieszczaniu na opakowaniach lub etykietach produktów dodatkowych informacji z zakresu ekologicznej lub społecznej odpowiedzialności,
- ograniczanie emisji odpadów, zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych przez optymalizację procesów produkcji, transportu i logistyki,
- inwestycje społecznie odpowiedzialne,
- wolontariat pracowniczy,
- współpraca międzysektorowa, podejmowana przez biznes z organizacjami pozarządowymi, uczelniami wyższymi.

Szczegóły dotyczące dobrych praktyk w tym obszarze przedstawiono w tabeli 5.



Tabela 5. Przykłady dobrych praktyk w sferze zarządzania społeczną odpowiedzialnością

2014		
1.	Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe Sp. z o.o.	Wdrożenia normy SA8000
2.	IKEA Retail	Koordynator ds. zrównoważonego rozwoju
3.	ING Bank Śląski	Badanie istotności
4.	Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A.	Strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu
5.	PKP S.A.	Strategia CSR
6.	Unilever Polska	Platforma intranetowa USLP in Action
7.	Schenker Sp. z o.o. (DB Schenker Logistics)	Audyt SQAS
2013		
8.	Carrefour Polska Sp. z o.o.	STOP Marnotrawstwu
9.	Dalej Razem Sp. z o.o.	Przedsiębiorstwo zatrudniające osoby z niepełnosprawnością
10.	Kimball Electronics Poland Sp. z o.o.	Powołanie Komitetu Odpowiedzialnych Społecznie
11.	Kompania Piwowarska SA	Zintegrowane działania edukacyjne na rzecz przeciwdziałania nieodpowiedzialnej konsumpcji alkoholu
12.	Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM S.A.	GAZ-SYSTEM S.A. przestrzega wytycznych określonych w ISO 26000
13.	Orange Polska	Przyjaciele CSR
14.	Termisil Huta Szkła Wołomin S.A.	Współpraca z interesariuszami w procesach restrukturyzacji
2012		
15.	Antalis Poland	RACE 2012
16.	Bank BGŻ	Warsztaty dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu w analizie ryzyka kredytowego
17.	CEMEX	Transformacja w CEMEX – usprawnienie procesów i struktur
18.	CEMEX	Zaangażowanie najwyższego kierownictwa w zrównoważony rozwój
19.	EDF Polska	Centralizacja funkcji wsparcia
20.	Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM S.A.	Zatwierdzenie struktury zarządzania aspektami zrównoważonego rozwoju wraz z procesem raportowania GRI
21.	Tebodin Poland	System Jakości Tebodin TQS
2011		
22.	Elektrociepłownia Nowa Sarzyna Sp. z o.o.	System zarządzania i nadzoru w kilkudziesięciosobowej organizacji
23.	Grupa LOTOS Spółka Akcyjna	Dzień z CSR
24.	Henkel Polska Sp. z o.o.	System zarządzania energią zgodny z normą ISO 50001
25.	Michelin Polska S.A.	Elementy Michelin Manufacturing Way
26.	Tchibo Warszawa Sp. z o.o.	Proces wypracowania strategii odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju Tchibo Warszawa
27.	Unilever Polska Sp. z o.o.	Plan „Życie w sposób zrównoważony” firmy Unilever

Źródło: [opracowanie własne na podstawie 11, 12, 13, 14]

## 5. Wnioski

Ład organizacyjny rozumiany jest jako kompleksowy system, poprzez który przedsiębiorcy zarządzają firmą. Wszystkie aktywności firm dla CSR podejmowane w ramach tego działania podzielone zostały na pięć kategorii takich, jak: compliance, dialog z interesariuszami, etyka, raportowanie oraz zarządzanie.

Przeprowadzona analiza dobrych praktyk w tym obszarze wykazała, że podejmowane działania na rzecz compliance mimo, że są jeszcze mało intensywne to w ostatnich latach

nabierają rozmachu. Natomiast bardzo intensywnie prowadzone są działania w pozostałych kategoriach. Dla sfery etycznej prowadzi się takie działania jak: kodeksy etyki biznesu oraz postępowania, programy etyki, szkolenia, zasady etyki w biznesie, konsultacje społeczne. W obszarze dialogu przeprowadzono m.in. takie działania jak: sesje, dni otwarte, konsultacje społeczne, czy też panele dyskusyjne. Działania podejmowane w firmie w obszarze raportowania dotyczą publikowania zbiorczych raportów firm w zakresie CSR (zgodnie z przyjętą metodyką GRI, Global Compact, AA1000, ISO 26000 czy też SA8000). Natomiast w zakresie zarządzania społeczną odpowiedzialnością realizowane są m.in. przez: kampanie społeczne, marketing zaangażowany społecznie, programy etyczne dla pracowników, raportowanie społeczne, nadzór korporacyjny, eko-znakowanie, ograniczanie emisji odpadów, zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych, inwestycje społecznie odpowiedzialne, wolontariat pracowniczy, czy też współpraca międzysektorowa, podejmowana przez biznes z organizacjami pozarządowymi, uczelniami wyższymi.

### Literatura

1. Borys T., Borys G.: Zintegrowana odpowiedzialność biznesu – geneza i istota. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
2. Davis K.: The case for and against business assumption of social responsibilities', *Academy of Management Journal* 1973, Vol. 16, Nr 2, s. 312-322.
3. ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, Wydawnictwo PKN, 2012.
4. Hawrysz L.: Patronage vs. implementation of the Corporate Social Responsibility (CSR) concept in the public sector, *Advanced Research in Scientific Areas, EDIS - Publishing Institution of the University of Zilina*, 2013, Vol. 2, Issue 1, pp. 184-187.
5. Hys K.: Dyfuzja systemu zarządzania jakością i koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, *Studia i Monografie* z. 414, 2015.
6. Hys K.: Ewolucja poglądu na społeczną odpowiedzialność biznesu – okres sensoryczno-motoryczny, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, 2014, nr 10(777), s. 107-114.
7. Hys K.: Ewolucja poglądu na społeczną odpowiedzialność biznesu – stadium przeddialektyczne, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, 2015, nr 2(781), s. 114-123.
8. Odpowiedzialnybiznes.pl (18.12.2015).
9. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju pod kierunkiem G.H. Brundtland, *Our Common Future Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oxford 1987, *Nasza wspólna przyszłość*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1991.
10. Vision 2050. The new agenda for business, *World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*, 2010.
11. Raport odpowiedzialny biznes w Polsce, *Dobre praktyki*, Wydawnictwo Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
12. Raport odpowiedzialny biznes w Polsce, *Dobre praktyki*, Wydawnictwo Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.
13. Raport odpowiedzialny biznes w Polsce, *Dobre praktyki*, Wydawnictwo Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013.

14. Raport odpowiedzialny biznes w Polsce, Dobre praktyki, Wydawnictwo Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2014.
15. Wolniak R.: Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu zgodnie ze standardem Grenelle II, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 73, 2014, s. 651-661.
16. Visser W.: CSR 2.0: The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility, [in:] M. Pohl & N. Tolhurst (eds.), Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully. Wiley, 2010.

Dr inż. Katarzyna HYS  
Dr hab. inż. Marcin LORENC, prof. PO  
Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki  
Politechnika Opolska  
45-370 Opole  
ul. Ozimska 75  
tel./fax: +48 77 449 8845  
e-mail: k.hys@po.opole.pl  
m.lorenc@po.opole.pl