

WARTO MIEĆ STANDARDY

**czyli Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu
oraz podręcznik do jego wdrażania**

WARTO MIEĆ STANDARDY

**czyli Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu
oraz podręcznik do jego wdrażania**

SPIS TREŚCI



	005	Wprowadzenie do <i>Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu</i>
	008	<i>Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu</i>
	015	Struktura podręcznika

1. WSTĘP

017	1.1.	Wprowadzenie
018	1.2.	<i>Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu</i>
019	1.3.	Jak wdrażać zasady odpowiedzialnego biznesu?
026	1.4.	Jak podręcznik może pomóc wdrażać zasady odpowiedzialnego biznesu?

2. CZĘŚĆ OGÓLNA

029	2.1.	Zasada I. Wyznaczamy standardy i edukujemy w zakresie odpowiedzialnego biznesu
038	2.2.	Zasada II. Wspieramy rozwój społeczny i gospodarczy
044	2.3.	Zasada III. Szanujemy naszych pracowników, zapewniając im godne warunki pracy
049	2.4.	Zasada IV. Budujemy kulturę organizacyjną w oparciu o wartości i indywidualne potrzeby pracowników

054	2.5.	Zasada V. Dbamy o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz odbiorców naszych produktów i usług
059	2.6.	Zasada VI. Prowadzimy działalność biznesową w oparciu o zaufanie i partnerstwo
065	2.7.	Zasada VII. Prowadzimy rzetelną komunikację i odpowiedzialne działania marketingowe
069	2.8.	Zasada VIII. Tworzymy i rozwijamy produkty oraz usługi w odpowiedzi na nowe wyzwania społeczne i środowiskowe
074	2.9.	Zasada IX. Dbamy o środowisko naturalne

3. CZĘŚĆ BRANŻOWA

083	3.1.	Branża budowlana
107	3.2.	Branża paliwowo-energetyczna
134	3.3.	Branża farmaceutyczna
155	3.4.	Branża finansowo-ubezpieczeniowa
179	3.5.	Branża FMCG
204	3.6.	Branża teleinformatyczna

KODEKS ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

WPROWADZENIE DO KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU



Wyzwania, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa, a także rządy poszczególnych krajów, pokazują, że nie można rozwijać gospodarki bez rozwoju społecznego i troski o środowisko. Dla stabilnej i bezpiecznej przyszłości konieczny jest rozwój zrównoważony. |||||

Do jego zapewnienia niezbędne jest odpowiedzialne działanie firm, a więc działanie zapewniające rozwój ekonomiczny przedsiębiorstwa, ale nie wyrządzające nadmiernej szkody środowisku naturalnemu i uwzględniające potrzeby społeczności lokalnej.

W wyniku uwarunkowań historycznych polskie firmy dotychczas uczyły się przede wszystkim funkcjonowania na rynku i radzenia sobie w warunkach wolnej konkurencji. Dzisiaj polska gospodarka i polski biznes są na tyle dojrzałe, że mogą nie tylko skupiać się na osiąganiu zysku z działalności biznesowej, ale także zwracać uwagę na to, w jaki sposób zysk ten jest osiągany i czy firmę można nazwać odpowiedzialną.

Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu, opracowany z myślą o polskich przedsiębiorstwach, warunkach, w jakich funkcjonują, i wyzwaniach, przed którymi na co dzień stają, ma im wskazać podstawowe reguły odpowiedzialnego działania.

Dziewięć zasad *Kodeksu* odnosi się do różnych obszarów działania, które zostały uznane za kluczowe nie tylko dla rozwoju, ale także dla wdrażania idei odpowiedzialnego biznesu w polskich firmach.

Dla kogo jest *Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu*?

Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu jest przeznaczony dla każdego przedsiębiorcy, który działa na rynku polskim, w tym: |||||

- || dla firm, które nie podejmowały dotychczas działań z zakresu odpowiedzialnego biznesu i chcą się dowiedzieć, co kryje się za tym pojęciem i jakie działania powinny podejmować;
- || dla firm, które zaczęły już wdrażać zasady odpowiedzialnego biznesu i chciałyby zobaczyć, w jakim kierunku powinny iść dalej, jakie działania jeszcze podjąć i jakie obszary uwzględnić;
- || dla liderów, którzy chcą się ciągle doskonalić i chcą sprawdzić, czy podejmowane przez nich działania są kompletne, czy też pozostały jeszcze obszary, w których można zrobić coś więcej.

Co wyróżnia Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu?

||||||| Jednym z ważnych wyróżników *Kodeksu* jest wykorzystanie przy jego opracowywaniu **międzynarodowych, powszechnie uznanych i stosowanych standardów** dotyczących odpowiedzialnego postępowania firm. Pozwala to mieć pewność, że ujęto w nim wszystkie istotne kwestie z zakresu odpowiedzialnego biznesu.

I welcome the *Code of Corporate Responsibility*, because it builds on existing instruments and frameworks, including the ten universal principles of the UN Global Compact. It is my hope that the *Code* will serve as a useful organizing framework to advance corporate responsibility and sustainability in Poland

Georg Kell, Executive Director, UN Global Compact

Z zadowoleniem przyjmuję *Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu*, ponieważ opiera się on na istniejących narzędziach i założeniach, w tym także na dziesięciu uniwersalnych zasadach Global Compact. Mam nadzieję, że *Kodeks* będzie służył jako przydatne ramy dla wzmacniania odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju w Polsce.

Georg Kell, dyrektor wykonawczy, UN Global Compact

Organizacje stojące za tymi standardami, przyjęły powstanie *Kodeksu* z uznaniem.

Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych są zaleceniami kierowanymi przez rządy do przedsiębiorstw wielonarodowych. Wyznaczają one standardy w zakresie rzetelności, przejrzystości działalności gospodarczej, zaangażowania przedsiębiorców w rozwój lokalnych społeczności, a także ich wiarygodności w relacjach z pracownikami. Łączą etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej z jej efektywnością, eksponują jawność, przejrzystość działania, rzetelność wobec klientów oraz w kontaktach z pozostałymi interesariuszami (m.in. z pracownikami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną).

Uwzględnienie w *Kodeksie Odpowiedzialnego Biznesu* zasad zapisanych w *Wytycznych* to dla przedsiębiorców korzystających z *Kodeksu* możliwość sprawdzenia, na ile podejmowane przez nich działania zgodne są z dokumentem, który wyraża wspólne wartości wyznawane przez rządy wielu krajów, autorów dokumentu. Uwzględnienie w *Kodeksie* obok *Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych* innych międzynarodowych standardów dotyczących prowadzenia biznesu w odpowiedzialny sposób pokazuje, że wskazania te nawzajem się wspierają i uzupełniają – a ujęcie ich w jednym dokumencie ułatwia stosowanie ich zapisów.

**Departament Informacji Gospodarczej PAliIZ
Krajowy Punkt Kontaktowy OECD**

The Polish *Code of Corporate Responsibility* builds well on existing global instruments, and places them in the local context. This initiative supports GRI's mission to make sustainability reporting standard practice. We look forward to the impact the Polish Coalition for Corporate Responsibility will have on transparency and accountability in Poland.

Ernst Ligteringen, Chief Executive, Global Reporting Initiative

Polski *Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu* uwzględnia istniejące międzynarodowe narzędzia, dopasowując je do lokalnych potrzeb i kontekstu. Ta inicjatywa wspiera misję GRI – czyli sprawienie, aby raportowanie kwestii zrównoważonego rozwoju stało się standardową praktyką. Wierzymy, że *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu* będzie miała wpływ na przejrzystość działań i odpowiedzialność biznesu w Polsce.

Ernst Ligteringen, Chief Executive, Global Reporting Initiative

Równocześnie **zasady Kodeksu odnoszą się do polskiej rzeczywistości** i akcentują kwestie istotne dla polskich przedsiębiorstw. Kompleksowe badania przeprowadzone zarówno wśród samych firm, jak i wśród interesariuszy w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu* pozwoliły wskazać, które kwestie są bardziej istotne dla polskich firm, na które wyzwania należy zwrócić szczególną uwagę, a z którymi już sobie w Polsce dobrze poradzono. Dopasowane do każdej zasady **wskazniki** podpowiadają użytkownikowi *Kodeksu*, jakie konkretnie działania, i jak mierzone, kryją się za ogólnie sformułowanym zagadnieniem, tym samym dając wskazówki, jak wdrażać zapisy poszczególnych zasad.

Narzędziem pomocnym przy wdrażaniu kodeksu jest podręcznik do wdrażania ***Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu***, który dokładnie omawia i wyjaśnia poszczególne zasady. Kluczową częścią podręcznika jest rozdział poświęcony wdrażaniu zasad odpowiedzialnego biznesu w **sześciu branżach**: budowlanej, farmaceutycznej, finansowo-ubezpieczeniowej, FMCG, paliwowo-energetycznej oraz teleinformatycznej. Podręcznik wskazuje, jakie kwestie z *Kodeksu* są istotne dla danej branży, jakie działania można podejmować w ramach tych zagadnień oraz jak mierzyć efekty tych działań.

Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu oraz podręcznik do jego wdrażania powstały na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, którzy reprezentują ponad 7,5 tys. firm, zatrudniających 4 mln pracowników. Organizacja powstała w listopadzie 1989 roku, działa w obszarach związanych z rozwojem przedsiębiorczości, wzrostem gospodarczym kraju i kwestiami społecznymi, w tym dotyczącymi ubezpieczeń społecznych, rynku i prawa pracy.

Pracodawcy RP podejmują inicjatywy na rzecz przedsiębiorczości, innowacyjności, wykorzystania nauki do potrzeb gospodarki, a także w obszarze stanowienia prawa.

Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu

I. WYZNACZAMY STANDARDY I EDUKUJEMY W ZAKRESIE ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

„Tylko 3% Polaków spotkało się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu lub z angielskim odpowiednikiem tego pojęcia”¹.

KWESTIA	STANDARD	ISO	OECD	GC	GRI
Edukacja interesariuszy	Edukujemy pracowników	6.6.3 6.6.4	II.8 V.7 VI IX		HR3 SO3
	Edukujemy klientów i konsumentów	6.7.5 6.7.9			
	Edukujemy dostawców	6.6.6			
	Edukujemy społeczeństwo	6.8.8	VI	P8	
Przywództwo	Wymagamy od dostawców uwzględniania przez nich zasad odpowiedzialności i etyki	6.3.5 6.6.3 6.6.6	II.10	P1 P2 P3 P4 P5 P6	HR1 HR2
	Dzielimy się naszymi doświadczeniami dotyczącymi odpowiedzialnego zarządzania		V.8	P1	4.12– 4.13
Przejrzystość prowadzonych działań	Budujemy wiarygodność podejmowanych działań poprzez ich weryfikację wewnętrzną i zewnętrzną	6.7.5			3.13
	Zapewniamy szerokie spojrzenie na istotne kwestie poprzez angażowanie interesariuszy w nasze działania				4.14– 4.17
Ład korporacyjny	Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami oraz przepisami prawa, a także poprzez monitoring podejmowanych działań	6.2	II.6 II.7 VI		1.1 2.3. 4.1– 4.10 SO8

¹ Badanie świadomości społecznej odpowiedzialności biznesu, badanie ilościowe opinii publicznej, n=975 osób, MB SMG/KRC dla Pracodawców RP.

II. WSPIERAMY ROZWÓJ SPOŁECZNY I GOSPODARCZY

„Biznes jest tutaj zlokalizowany i powinien dbać o środowisko, w którym się znajduje”².

KWESTIA	STANDARD	ISO	OECD	GC	GRI
Wpływ na rozwój społeczny	Inwestujemy w społeczność, w której działamy	6.8.7 6.8.9	II.1 II.3		1.2 S01 EC8 EC1 EC9
	Angażujemy się w działania na rzecz społeczności	6.3.9 6.8.3 6.8.4 6.8.8			EC 8 HR9
	Prowadzimy ciągły dialog ze społecznością lokalną	6.8.3	V.2		4.15 4.16 4.17
Wpływ na rozwój gospodarczy	Wspieramy lokalny rynek pracy	6.8.5 6.8.7	II.4 IV.5		1.2 EC 6, EC 7, EC 9
	Przyczyniamy się do rozwoju zdolności innowacyjnej regionu	6.8.6	II.1		1.2
	Budujemy partnerstwa na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego	6.8.7	II.1 II.3 IV.6 V.8 VIII X IV.5		1.2 EC4

III. SZANUJEMY NASZYCH PRACOWNIKÓW, ZAPEWNIAJĄC IM GODNE WARUNKI PRACY

„Otrzymujemy wiele skarg, gdzie jest zjawisko mobbingu, nadużywania, niedostarczania środków związanych z BHP. Wiele rzeczy nie ma, nadgodziny, inne rzeczy, kreowanie stosunku pracy. W dalszym ciągu bardzo wiele nieprawidłowości”³.

² Ibidem.

³ Ibidem.

KWESTIA	STANDARD	ISO	OECD	GC	GRI
Prawa człowieka i pracownika	Tworzymy godne warunki pracy	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.6 6.3.10 6.4.4	II.2 IV.1 IV.4 IV.7	P1 P2 P3 P4 P5	HR5 HR6 HR8 LA3 LA4 EC3 EC5
	Zatrudniamy i zwalniamy pracowników w sposób przejrzysty i zgodny z przepisami prawa		II.4		LA1
	Traktujemy pracowników z szacunkiem	6.3.6 6.3.8	II.2 IV.1	P1 P2	HR7
	Przestrzegamy praw i obowiązków pracodawcy oraz pracownika wynikających ze stosunku pracy	6.4.3			LA1
Dialog z pracownikami	Jesteśmy otwarci na inicjatywy pracowników				
	Promujemy współpracę i dialog pomiędzy pracodawcą i pracownikami, ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania organizacji reprezentujących pracowników	6.4.5	IV.1 IV.2 IV.6 IV.7 IV.8	P1 P2 P3	LA5 LA6

IV. BUDUJEMY KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W OPARCIU O WARTOŚCI I INDYWIDUALNE POTRZEBY PRACOWNIKÓW

„Szkolenia i rozwój wskazane zostały jako jeden z priorytetów działań w zakresie odpowiedzialnego biznesu w obszarze miejsc pracy przez większość interesariuszy, niezależnie od branży”⁴.

KWESTIA	STANDARD	ISO	OECD	GC	GRI
Rozwój pracowników	Mamy indywidualne podejście do rozwoju pracowników		II.4		LA11 LA12
	Umożliwiamy pracownikom zdobywanie wiedzy	6.4.7	II.4 IV.5		LA10 LA11
Etyka i wartości	W codziennych działaniach firmy kierujemy się zasadami etyki i wyznawanymi przez nas wartościami				
Różnorodność	Wykorzystujemy potencjał tkwiący w pracownikach	6.3.7 6.3.10 6.4.3	IV.1	P6	HR4 LA2 LA13 LA14

⁴ Ibidem.

V. DBAMY O ZDROWIE I BEZPIECZEŃSTWO PRACOWNIKÓW ORAZ ODBIORCÓW NASZYCH PRODUKTÓW I USŁUG

„W branży FMCG oferowanie produktów bezpiecznych dla konsumentów jest jednym z najistotniejszych działań w zakresie odpowiedzialnego biznesu (80% wskazań)”⁵.

KWESTIA	STANDARD	ISO	OECD	GC	GRI
Zdrowie i bezpieczeństwo klientów	Dbamy o bezpieczeństwo użytkowania i konsumpcji produktów	6.7.3 6.7.4 6.8.8	VII		PR1 PR2 PR3 PR9
	Zapewniamy bezpieczeństwo informacji i danych	6.7.7	VII		PR8
Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników i dostawców	Ograniczamy liczbę wypadków	6.4.6	IV.4		LA6 LA7 LA9
	Podnosimy świadomość w zakresie znaczenia bezpieczeństwa w miejscu pracy	6.4.6			LA8

VI. PROWADZIMY DZIAŁALNOŚĆ BIZNESOWĄ W OPARCIU O ZAUFANIE I PARTNERSTWO

„Około 50% firm postępuje odpowiedzialnie w ramach współpracy z partnerami biznesowymi i odpowiedzialnie zachowuje się wobec klientów i konkurencji. Jest to najlepiej oceniany przez respondentów obszar odpowiedzialności biznesu”⁶.

KWESTIA	STANDARD	ISO	OECD	GC	GRI
Relacje z konkurencją	Prowadzimy działalność biznesową zgodnie z zasadami wolnej konkurencji, etyki i <i>fair play</i>	6.6.3 6.6.5 6.6.7	IX		S02 S03 S04 S07
Relacje z dostawcami	Nie wykorzystujemy pozycji rynkowej				
	Przestrzegamy zasad etycznych w relacjach z dostawcami			P10	S02 S03 S04
Udział w życiu publicznym	Prowadzimy działania lobbingowe w zgodzie z prawem i dobrymi praktykami	6.6.4	II.11	P10	S05 S06
	Nie uczestniczymy w działaniach korupcyjnych i przeciwdziałamy występowaniu tego zjawiska	6.6.3 6.6.4	II.5 II.9 II.11 VI	P10	S02 S03 S04
Relacje z klientami	Dbamy o jakość i terminowość obsługi klienta	6.7.6	VII		PR5 PR9
	Kierujemy się etyką w działaniach sprzedażowych				

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

VII. PROWADZIMY RZETELNĄ KOMUNIKACJĘ I ODPOWIEDZIALNE DZIAŁANIA MARKETINGOWE

„Uczciwa informacja przede wszystkim. Czyli szczerść w informowaniu. Uczciwość w opowiadaniu o tym produkcie”⁷.

KWESTIA	STANDARD	ISO	OECD	GC	GRI
Odpowiedzialny marketing	Zapewniamy rzetelność i kompletność przekazów marketingowych	6.7.3			PR6 PR7
	Unikamy dyskryminacji i krzywdzących stereotypów w przekazach marketingowych				PR6 PR7
	Zwracamy uwagę na odbiorców wrażliwych działań marketingowych				
Rzetelna komunikacja	Nasza komunikacja jest dokładna – opierająca się na konkretnych faktach i danych	6.7.3	III.2		PR3 PR6 PR7
	Nasza komunikacja jest kompletna – ujmująca wszystkie istotne informacje	6.7.3	III IV.2 IV.3 IV.6 IX		PR3 PR4 PR6 PR7
	Nasza komunikacja jest dostępna – dla wszystkich zainteresowanych	6.7.3	III.1 IV.2 IV.3 IX		

VIII. TWORZYM I ROZWIJAMY PRODUKTY ORAZ USŁUGI W ODPOWIEDZI NA NOWE WYZWANIA SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE

„Na przykład wypuszczanie nowych modeli telefonów przystosowanych dla starszych osób. Takich z dużymi klawiszami, widocznymi cyferkami itd. Wiem, że są takie próby, że były jakieś takie modele testowe wypuszczane. Coś w tym zakresie się dzieje. To jest jeszcze trochę mniej niż na Zachodzie, bo wiem, że tam się więcej dzieje”⁸.

KWESTIA	STANDARD	ISO	OECD	GC	GRI
Dostępność produktów i usług	Troszczymy się o dostęp do naszych produktów dla grup defaworyzowanych	6.3.7 6.3.9 6.7.8			
Rozwój produktów	Uwzględniamy potrzeby społeczne i środowiskowe przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów		V.6		

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

IX. DBAMY O ŚRODOWISKO NATURALNE

„Według 16% respondentów troska o środowisko naturalne jest najważniejszym obszarem działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to drugi (po miejscu pracy) wskazywany obszar pod względem istotności”⁹.

KWESTIA	STANDARD	ISO	OECD	GC	GRI
Bioróżnorodność	Zarządzamy wpływem na bioróżnorodność	6.5.6	II.1		EN11 EN12 EN13 EN14 EN15 EN25
Gospodarka surowcami	Zmniejszamy zużycie surowców	6.5.4	II.1 V.6		EN1 EN2 EN3 EN4 EN5 EN6 EN7 EN8 EN9 EN10
	Zarządzamy odpadami	6.5.3	II.1 V.6		EN2 EN21 EN22 EN24 EN27
Zarządzanie środowiskowe	Zarządzamy ryzykiem związanym z wpływem na środowisko	6.5.3	V.1 V.2 V.3 V.4 V.5 V.7	P7	1.2 EN23 EN24 EN25 EN29 EN28
Wpływ na zmiany klimatyczne	Prowadzimy działalność badawczą i rozwojową w zakresie możliwości ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko		II.1 V.6	P7 P8 P9	EN26 EN30
	Ograniczamy emisje gazów cieplarnianych	6.5.3 6.5.5	II.1	P9	EC2 EN16 EN17 EN18 EN19 EN20

⁹ Ibidem.

STRUKTURA PODRĘCZNIKA

Niniejszy podręcznik składa się z trzech części:

1. WSTĘP

zawiera wprowadzenie do zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu

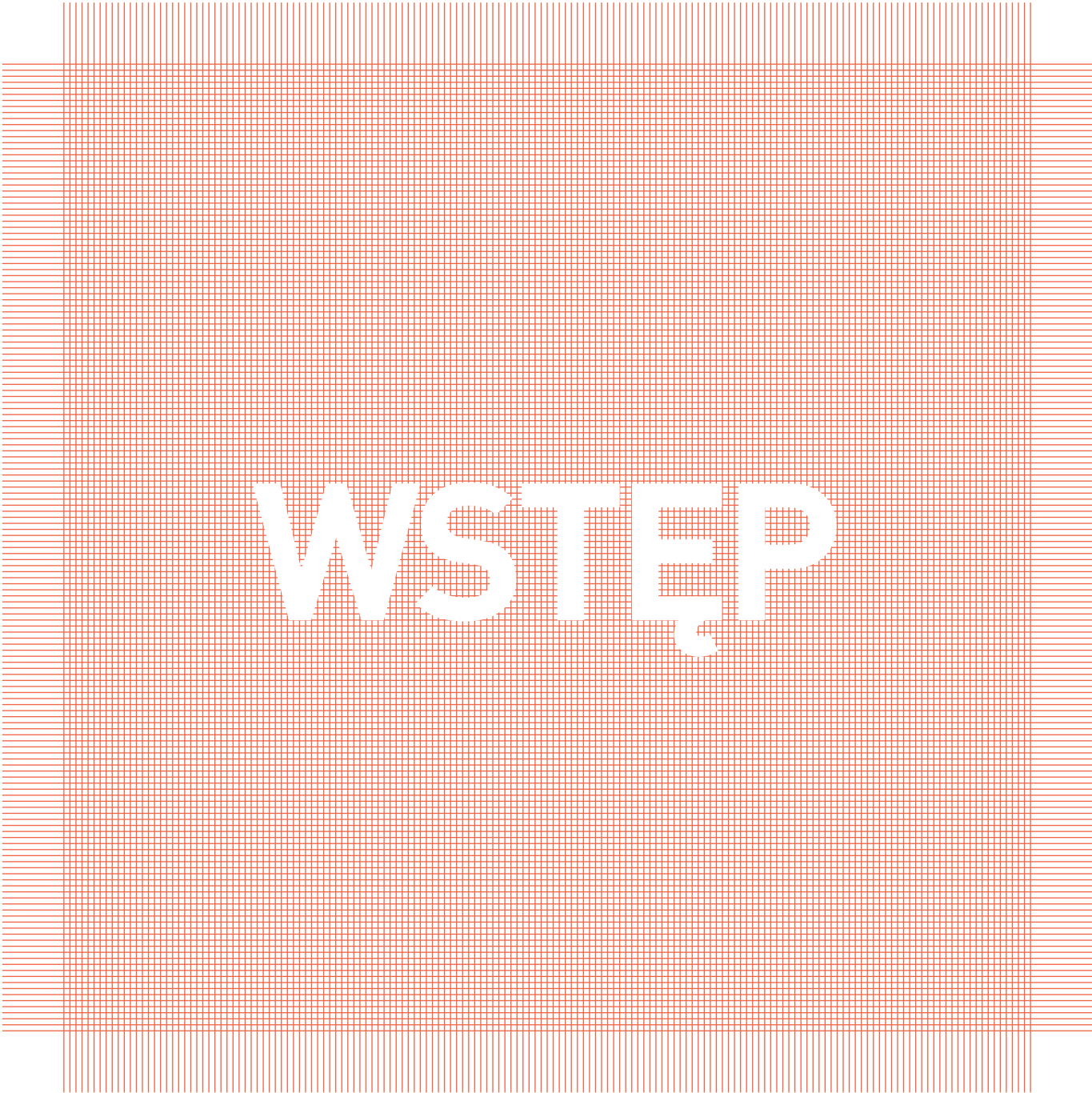
2. CZĘŚĆ OGÓLNA

jest przeznaczona dla wszystkich firm, niezależnie od branży i wielkości. Wskazuje, jak prowadzić biznes w sposób odpowiedzialny, w odniesieniu do poszczególnych zasad zawartych w *Kodeksie Odpowiedzialnego Biznesu*

3. CZĘŚĆ BRANŻOWA

składa się z sześciu podrozdziałów, przeznaczonych dla firm z poszczególnych branż. Pokazuje kwestie i wyzwania istotne dla danej branży i wskazuje, jakie działania można podejmować w odpowiedzi na nie

- BUDOWLANA
- PALIWOWO-ENERGETYCZNA
- FARMACEUTYCZNA
- FINANSOWO-UBEZPIECZENIOWA
- FMCG
- TELEINFORMATYCZNA



WSTĘP

1.1. WPROWADZENIE

Odpowiedzialny biznes (ang. *corporate responsibility* – CR) oznacza przyjęcie przez organizację odpowiedzialności za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez transparentne i etyczne zachowanie. Zgodnie z tą definicją, organizacja bierze pod uwagę opinie interesariuszy¹, działa zgodnie z prawem i międzynarodowymi normami zachowania oraz przyczynia się do zrównoważonego rozwoju społeczeństw². Innymi słowy jest to taki sposób prowadzenia biznesu, gdzie działając na rzecz maksymalizacji zysku, uwzględnia się także kwestie etyczne, społeczne i środowiskowe. CR dotyczy kultury organizacji, podejmowania decyzji, strategii i działań codziennych. To dobrowolne przedsięwzięcia, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego społeczeństw i ochrony środowiska naturalnego.

Koncepcja odpowiedzialnego biznesu rozwinęła się na przełomie lat 60. i 70. XX w. wraz z powstaniem wielonarodowych korporacji. W 1987 r. w wyniku działania ONZ i Komisji Brundtland do międzynarodowej dyskusji weszło pojęcie zrównoważonego rozwoju (*sustainable development, sustainability*), oznaczające rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie. Głównym elementem działań związanych ze zrównoważonym rozwojem jest podejmowanie przez biznes wyzwań związanych z degradacją środowiska, zmianami klimatycznymi, łamaniem praw człowieka i praw pracowniczych, ochroną zasobów naturalnych. Postępująca globalizacja, działania OECD, ONZ, MOP, rozwój internetu, oznaczający większą przejrzystość działań, czy przykłady firm, które osiągnęły sukces, angażując się w przedsięwzięcia z zakresu odpowiedzialnego biznesu, wszystko to doprowadziło do wypracowania i popularyzacji standardów CR.

Przedsiębiorstwa przyjmują różne strategie działań w zakresie odpowiedzialnego biznesu. Crane i Matten wyróżniają cztery podejścia biznesu do tego zagadnienia³:

- || odrzucenie (*reaction*) – przedsiębiorstwo zaprzecza jakiegokolwiek odpowiedzialności wobec interesariuszy za swoje działania biznesowe;
- || obrona (*defence*) – przedsiębiorstwo podejmuje działania z zakresu odpowiedzialnego biznesu, ale maksymalnie ogranicza swoje działania/zobowiązania wobec interesariuszy;
- || przyjęcie (*accommodation*) – przedsiębiorstwo akceptuje swoją odpowiedzialność za wpływ na sprawy społeczne i środowiskowe oraz podejmuje dobrowolne działania w tym zakresie;
- || podejście proaktywne (*pro-action*) – przedsiębiorstwo podejmuje działania z zakresu CR wykraczające poza obecne oczekiwania interesariuszy i wyprzedza przyszłe oczekiwania, by budować pozycję lidera.

¹ Interesariusze to grupy/jednostki, które korzystają bądź tracą na działaniu przedsiębiorstwa lub których prawa mogą być naruszone albo powinny być przestrzegane na skutek działania przedsiębiorstwa.

² ISO 26000:2010, <http://www.iso.org/iso/home.html>.

³ Andrew Crane, Dirk Matten, *Business Ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, Oxford 2010.

W Polsce tematyka odpowiedzialnego biznesu jest obecna od początku lat 90. XX w., jednakże największe postępy w rozwoju tego zagadnienia poczyniono od lat 2000–2002, kiedy powstało Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz inicjatywa Global Compact, prowadzona przez UNDP. Inicjatywy tych organizacji tworzą klimat do dyskusji i wdrażania działań z zakresu CR, celem osiągnięcia korzyści biznesowych, wizerunkowych i związanych z kapitałem ludzkim w organizacjach.

Zaangażowanie w działania na rzecz odpowiedzialnego biznesu widać także na poziomie rządowym. W 2009 r. zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów powstał Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, do którego zadań należy przygotowywanie dla administracji rządowej rekomendacji dotyczących promocji i wprowadzania w życie zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw⁴.

1.2. KODEKS ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Mimo, iż koncepcja odpowiedzialnego biznesu w Polsce rozwija się bardzo intensywnie, nieliczne firmy podchodzą do tego zagadnienia kompleksowo i strategicznie. W społeczeństwie pojęcie i definicja społecznej odpowiedzialności biznesu nie są znane: wg wyników badań z 2010 r., przeprowadzonych przez SMG/KRC na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu*, jedynie 3% ankietowanych zetknęło się z tym zagadnieniem.

Konieczne jest zatem z jednej strony zwiększanie wiedzy i świadomości społecznej dotyczącej odpowiedzialnego biznesu, a z drugiej zachęcanie przedsiębiorstw do stosowania zasad tej koncepcji w praktyce.

Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu, który został stworzony w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu*, ma za zadanie wspieranie realizacji obu tych zadań poprzez wskazywanie, jakie zagadnienia są istotne dla firm działających w Polsce z perspektywy odpowiedzialnego biznesu.

Kodeks powstał w oparciu o znane międzynarodowe standardy, takie jak:

- || standard ISO 26000,
- || wytyczne Global Reporting Initiative,
- || wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych (2000),
- || zasady Global Compact.

Oparcie zasad *Kodeksu* na tych dokumentach ma zapewnić prestiż, wiarygodność, jak również porównywalność działań podejmowanych przez polskie firmy do tych prowadzonych przez

⁴ Więcej: <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Zrownowazony+rozwoj/Spoeczna+Odpowiedzialnosc+Przedsiębiorstw+CSR/Zespół+CSR>.

przedsiębiorstwa w innych krajach. Ma także zapewnić pewność, że podejmowane są wszystkie istotne kwestie.

Trzeba jednak pamiętać, że międzynarodowe standardy, aby były użyteczne dla różnych firm w różnych krajach, zajmują się poszczególnymi zagadnieniami z perspektywy globalnej, bez uwzględniania spraw istotnych dla danego kraju czy regionu. Dlatego też, aby *Kodeks* w pełni odpowiadał na wyzwania, które stoją przed firmami w Polsce, przy jego opracowaniu oprócz światowych norm wzięto pod uwagę także wyniki badań przeprowadzonych wśród szerokiego grona interesariuszy w Polsce. Takie podejście pozwala odnieść się do specyfiki rynku krajowego.

Po uwzględnieniu zarówno kwestii ujętych w międzynarodowych standardach, jak i zagadnień istotnych dla Polski *Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu* zawiera dziewięć zasad.

ZASADA I	Wyznaczamy standardy i edukujemy w zakresie odpowiedzialnego biznesu.
ZASADA II	Wspieramy rozwój społeczny i gospodarczy.
ZASADA III	Szanujemy naszych pracowników, zapewniając im godne warunki pracy.
ZASADA IV	Budujemy kulturę organizacyjną w oparciu o wartości i indywidualne potrzeby pracowników.
ZASADA V	Dbamy o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz odbiorców naszych produktów i usług.
ZASADA VI	Prowadzimy działalność biznesową w oparciu o zaufanie i partnerstwo.
ZASADA VII	Prowadzimy rzetelną komunikację i odpowiedzialne działania marketingowe.
ZASADA VIII	Tworzymy i rozwijamy produkty oraz usługi w odpowiedzi na nowe wyzwania społeczne i środowiskowe.
ZASADA IX	Dbamy o środowisko naturalne.

1.3. JAK WDRAŻAĆ ZASADY ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU?



Pierwszym i bardzo istotnym wyzwaniem, przed którym staje każda firma zainteresowana wdrażaniem zasad odpowiedzialnego biznesu, jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie: **od czego zacząć?**

Aby móc to zrobić, należy wcześniej zadać sobie kilka innych, równie istotnych pytań. Uzyskane odpowiedzi pozwolą określić, jakie działania powinny stanowić początek budowania odpowiedzialnej organizacji.

Dlaczego zajmuję się kwestią CR?

||||||| Wdrożenie zasad odpowiedzialnego biznesu w organizacji wymaga dobrego przygotowania. Zanim zaczniesz działać na rzecz CR, warto być zastanowić się nad kilkoma kwestiami. Dlaczego zajmujesz się kwestią CR? Dlaczego Twoim zdaniem jest ona ważna dla Twojej organizacji? Jaka jest Twoja wizja rozwoju firmy i jej wpływu na otoczenie? Jak myślisz, w jakim stopniu zasady odpowiedzialnego biznesu są ważne dla prezesa zarządu?

Przemyślenie powyższych zagadnień oraz zdefiniowanie osobistych motywacji i przekonań pozwoli Ci być bardziej skutecznym w dialogu z zarządem, managerami i pracownikami firm oraz w procesie zmiany kultury organizacji. Tylko dzięki Twojemu osobistemu zaangażowaniu będziesz w stanie przekonać innych do podjęcia dodatkowych działań lub zmiany dotychczasowych.

Gdzie mogę szukać informacji na temat odpowiedzialnego biznesu?

||||||| Przed przystąpieniem do pracy warto rozszerzyć wiedzę o standardach odpowiedzialnego biznesu. Standardy są instrumentami, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane w procesie budowania odpowiedzialnej organizacji, gdyż gwarantują uporządkowane podejście do działań w tym zakresie.

Oprócz norm uwzględnionych w ramach opracowywania *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu*⁵ można sięgnąć także po następujące dokumenty:

- || AA1000 – standard dotyczący dialogu społecznego (<http://www.accountability.org/standards>),
- || SA8000 – standard dotyczący spraw pracowniczych (<http://www.sa-intl.org>),
- || UN PRI – wytyczne w zakresie uwzględniania czynników ESG przy podejmowaniu decyzji dotyczących inwestycji infrastrukturalnych (<http://www.unpri.org>),
- || CERES – zasady dotyczące ochrony środowiska, zarządzania wpływem na środowisko, minimalizowania zagrożeń i rzetelnej komunikacji dotyczącej wpływu na środowisko oraz raportowania kwestii środowiskowych (<http://www.ceres.org>),
- || Carbon Disclosure Project (CDP) – system raportowania o emisjach mających wpływ na zmiany klimatu (<https://www.cdproject.net>).

Ponadto warto odwiedzić strony internetowe organizacji zajmujących się tematyką odpowiedzialnego biznesu w Polsce – w szczególności Forum Odpowiedzialnego Biznesu (<http://www.odpowiedzialnybiznes.pl>). Sięgnięcie do źródeł pozwala spojrzeć na zakres własnej odpowiedzialności z szerszej perspektywy i jednocześnie znaleźć inspirację do działania.

⁵ Zob. Rozdział 1.2. *Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu*.

Co oznacza odpowiedzialny biznes w przypadku mojego przedsiębiorstwa?

Jeśli jesteś menedżerem w firmie, która planuje wdrożyć zasady odpowiedzialnego biznesu, warto, abyś na początku spróbował zrozumieć, co to oznacza dla Twojej firmy. Odpowiedzialny biznes jest pojęciem bardzo szerokim. Obejmuje sprawy pracownicze, rynkowe, społeczne i środowiskowe. Każde przedsiębiorstwo z uwagi na swoją działalność biznesową ma unikatowy wpływ na otoczenie i w związku z tym ma też unikatowy zakres odpowiedzialności. Pewną podpowiedzią mogą być dla Ciebie opracowania branżowe czy raporty społeczne firm z Twojej branży.

W pierwszym etapie trzeba także zdefiniować interesariuszy firmy, a więc grupy lub jednostki, na które organizacja wpływa poprzez swoje działania lub które wpływają na nią. Istnieje szereg podziałów i klasyfikacji interesariuszy. Jednym z nich jest podział na interesariuszy wewnętrznych (pracownicy, związki zawodowe itp.) oraz zewnętrznych (klienci, dostawcy, społeczności, organizacje pozarządowe, rząd, samorządy, media itp.).



Rys. 1. Główne filary polityki zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu
Źródło: opracowanie własne PwC



Jakie są biznesowe powody wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju / odpowiedzialnego biznesu w moim przedsiębiorstwie?

||||||| Bardzo istotnym działaniem w pierwszej fazie wdrażania zasad odpowiedzialności społecznej jest zdefiniowanie *business case* (biznesowych powodów i korzyści) dla CR w danej organizacji. Przedsiębiorstwa, które wdrażają spójne, długofalowe strategie CR oparte o wartości firmy i wspierające własne strategiczne cele biznesowe, osiągają liczne korzyści, zależne od rozmiaru przedsiębiorstwa, oferowanych produktów czy usług, lokalizacji, dostawców, reputacji, sektora itp. Wiele badań pokazuje, jak wdrożenie CR przekłada się na wyniki finansowe, a także zwraca uwagę, że coraz większa liczba prezesów wierzy, iż odpowiedzialne prowadzenie biznesu może być korzystne dla firmy.

Z badań Global Compact i Accenture, przeprowadzonych wśród liderów biznesu, wynika, że 72% prezesów zarządów biorących udział w badaniu uważa wzmocnienie marki, zaufania i reputacji za najważniejsze czynniki stymulujące do podjęcia działań w zakresie zrównoważonego rozwoju i CR. Wzrost dochodów i obniżanie kosztów zajęły drugie miejsce (44%)⁶. Inne czynniki to motywacje osobiste czy potrzeba klienta.

⁶ *A New Era of Sustainability*, UN Global Compact-Accenture CEO Survey 2010, więcej: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf.

Wśród korzyści wynikających z odpowiedzialnego zarządzania organizacją należy wyróżnić:

- II **zarządzanie ryzykiem.** Efektywne zarządzanie zagrożeniami związanymi z kwestiami etycznymi, pracowniczymi, prawnymi i środowiskowymi przekłada się na większą stabilność rozwoju organizacji. Niepodjęcie działań z zakresu CR w sprawach pracowniczych czy środowiskowych tworzy ryzyko procesów sądowych czy kar finansowych. Skandale korupcyjne lub przypadki łamania praw człowieka negatywnie wpływają na reputację przedsiębiorstwa i zaufanie klientów do firmy i jej produktów;
- II **lepszemu wizerunkowi marki.** Dobrze prowadzone działania z zakresu CR mogą wspierać działania promocyjne i wizerunkowe organizacji. Pomagają one pozytywnie wyróżnić markę na rynku. W wielu firmach budowanie zaufania do przedsiębiorstwa i jego produktów czy usług poprzez CR ma kluczowe znaczenie dla rozwoju. Zwycięstwo w rankingach CSR lub otrzymanie certyfikatów potwierdzających wyjątkowość produktu bądź przedsiębiorstwa pozwala pozytywnie wyróżnić się na tle konkurencji;
- II **większa efektywność zarządzania ludźmi.** Zaangażowanie społeczne biznesu czy wprowadzenie wolontariatu pracowniczego przekłada się na przyciąganie do pracy najzdolniejszych kandydatów, budowanie poczucia dumy pracowników z organizacji, lepszą motywację pracowników, niższy poziom odejść, tworzenie kultury organizacji w oparciu o szacunek i zaufanie itp.;
- II **wyższa innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa.** Dla wielu firm wdrożenia zasad CR jest źródłem innowacji. Dzięki uważniejszemu wsłuchaniu się w głos interesariuszy udaje się stworzyć lepsze produkty. Nowe, energooszczędne lub bezpieczniejsze dla użytkownika produkty stają się istotnym motorem wzrostu przychodów przedsiębiorstwa;
- II **zdobycie „licencji na działanie”.** W branżach uciążliwych dla społeczności i środowiska odpowiedzialne podejście do otoczenia wiąże się z uzyskaniem licencji na działanie w danej lokalizacji. Poprzez zaangażowanie w sprawy społeczne przedsiębiorstwa mają wpływ na odbiór społeczny swojej działalności, co może prowadzić do minimalizowania zagrożeń związanych z protestami społecznymi;
- II **większa efektywność i niższe koszty.** Jak wskazują przykłady liderów CR w biznesie, dokładniejsze przyjrzenie się procesom zarządzania lub produkcji z perspektywy zużycia energii elektrycznej, wody czy odpadów pozwala stworzyć szanse na spore oszczędności finansowe oraz optymalizację pracy.

W opinii Kramera i Portera najbardziej efektywnym sposobem na wdrożenie zasad CR jest podejmowanie działań z zakresu tworzenia wspólnej wartości (*creating shared value*) poprzez generowanie wartości ekonomicznej w sposób, który przynosi korzyść także społeczeństwu. Zajęcie się problemami społeczeństwa (np. kreowanie produktów i rynków, redefiniowanie wydajności w łańcuchu wartości oraz tworzenie klastrów branżowych) w tym przypadku bezpośrednio przekłada się na wprowadzanie innowacji i wzrost ekonomiczny⁷.

Jasne zdefiniowanie korzyści biznesowych, określenie w liczbach potencjalnych rezultatów działań w kontekście zmniejszonych kosztów, zwiększonych przychodów czy np. zwiększonego udziału w rynku pozwoli nam przekonać decydentów w firmie do podjęcia kroków w zakresie CR.

⁷ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *The Big Idea. Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, styczeń/luty 2011.

Jak zdobyć poparcie zarządu przedsiębiorstwa na rzecz odpowiedzialnego biznesu?

||||||| Jednym z czynników, który ma kluczowe znaczenie w zakresie wdrażania CR, jest uzyskanie poparcia zarządu przedsiębiorstwa. Dla wielu osób promujących CR w organizacji stanowi to duże wyzwanie. Podstawowe pytania to: kiedy i jak uzyskać poparcie zarządu? Bardzo ważne jest, by jak najwcześniej włączyć zarząd w działania z zakresu CR poprzez przekazywanie adekwatnych informacji dotyczących przedsięwzięć innych firm, wyników badań czy spotkań dotyczących tej tematyki, w których członkowie zarządu mogliby brać udział. Edukacja członków zarządu pomoże uzyskać ich zrozumienie, a dzięki temu także wsparcie. Istotne jest włączenie członków zarządu w dialog na temat tego, jak organizacja powinna funkcjonować w długim okresie, z uwzględnieniem kwestii etycznych, pracowniczych, społecznych i środowiskowych. Wspólne stworzenie wizji przełoży się na łatwość w formułowaniu celów strategicznych i operacyjnych. Brak poparcia zarządu jest jedną z najczęstszych barier we wdrażaniu CR.

Gdy chcemy przekonać zarząd do idei odpowiedzialnego biznesu, ważne jest, by przedstawić cel działań, ich potencjalne kierunki oraz korzyści biznesowe. Można też poinformować, jak CR pozwoli uniknąć zagrożeń biznesowych oraz jakie mogą być negatywne konsekwencje niepodjęcia działań w tym obszarze. Warto również wskazać przedsięwzięcia konkurencji, oczekiwania interesariuszy i potencjalne scenariusze rozwoju organizacji w oparciu o CR. W dyskusji z zarządem konieczne jest przedstawienie wymiernych korzyści z wdrożenia CR, w postaci np. oszczędności wpływających z mniejszego zużycia energii czy mniejszych kosztów zatrudnienia pracowników. Zdaniem Doppelta warto wskazać słabe strony obecnej działalności biznesowej związane ze sprawami społeczno-środowiskowymi (*sustainability performance gaps*). Pomocne może być też zadanie członkom zarządu pytań: „Czy Twoim zdaniem firma dobrze radzi sobie z kwestiami społecznymi/środowiskowymi?”, „Jakie widzisz zagrożenia związane z niepodjęciem działań w tym obszarze?”⁸.

Dlaczego strategia odpowiedzialnego biznesu jest potrzebna?

||||||| Żeby wdrożyć zasady odpowiedzialnego biznesu konieczne jest przejście procesu, który pozwoli dopasować ogólne zasady CR do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Tylko opracowanie kompleksowej, długoterminowej strategii wraz z misją, wizją i celami strategicznymi zbudowanymi na podstawie analizy wewnętrznej i zewnętrznej, pozwoli w pełni wykorzystać potencjał ludzki organizacji w celu realizacji tejże strategii. Plan powinien odpowiadać na potrzeby interesariuszy, być zintegrowany ze strategią biznesową oraz zapewniać transformację firmy i wywoływać zmianę społeczną wewnątrz firmy oraz w jej otoczeniu.

⁸ Bob Doppelt, *Leading Change Towards Sustainability*, Sheffield 2010.

Rys. 3. Etapy wdrożenia zasad CR w organizacji

Źródło: opracowanie własne PwC

5 Monitoring i ewaluacja działań

4 Opracowanie raportu CR

3 Wdrożenie strategii CR

2 Projektowanie strategii CR

1 Analiza CR organizacji

Podsumowując: rozpoczęcie wdrażania CSR warto zacząć od zastanowienia się, dlaczego chcemy to robić i jakie stawiamy sobie cele. Warto sięgnąć po dostępne źródła wiedzy, które mogą nie tylko wskazać pewne narzędzia i metodologie, ale też odpowiedzieć, co robią w tym zakresie inne firmy. To również może pomóc w doprecyzowaniu, jakie zagadnienia są specyficzne dla naszej branży i tym samym jakie kwestie powinny znaleźć odzwierciedlenie w podejmowanych przez nas działaniach CSR.

Wskazanie tematów istotnych dla branży pozwoli lepiej przygotować firmę do zdefiniowania celów biznesowych dla CSR. Ich określenie będzie kluczowe dla uzyskania nie tylko wsparcia zarządu, ale też jego pełnego zaangażowania.

Domknięciem całego procesu powinno być wyznaczenie mierzalnych celów strategicznych, a więc opracowanie strategii CSR, która pozwoli długoterminowo zarządzać odpowiedzialnością naszej organizacji.

Dobrze zdefiniowana strategia jest swego rodzaju mapą wskazującą punkt docelowy i działania składające się na drogę do niego. Strategia pozwala także angażować innych do wspólnej pracy na rzecz zmiany kultury organizacyjnej i sposobu działania. Daje korzyść w postaci koncentracji sił i środków na najważniejszych celach i przedsięwzięciach.

1.4. JAK PODRĘCZNIK MOŻE POMÓC WDRAŻAĆ ZASADY ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU?

Podręcznik do wdrażania *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu* powstał, aby wspierać firmy we wdrażaniu zasad CR w codziennej pracy. Ma wskazywać praktyczne działania, jakie powinny być podejmowane w przedsiębiorstwie, aby spełniało ono wymagania *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu*.

Podręcznik został podzielony na dwie główne części. Są to:

- II **część ogólna** – opisuje wszystkie zasady *Kodeksu*, wyjaśniając, jakich zagadnień dotyczy dana zasada i jakie działania można podejmować w tym obszarze oraz wskazując dobre praktyki. Część ogólna jest sformułowana w taki sposób, aby firmy z każdego sektora mogły z niej skorzystać i odnieść poszczególne zasady *Kodeksu* do swojej działalności biznesowej;
- II **część branżowa** – składa się z sześciu podrozdziałów, które są przeznaczone dla poszczególnych branż: budowlanej, paliwowo-energetycznej, farmaceutycznej, finansowo-ubezpieczeniowej, FMCG i teleinformatycznej. Każdy z nich pokazuje szerszy kontekst zrównoważonego rozwoju z perspektywy szans i zagrożeń w danym sektorze oraz oczekiwania interesariuszy wobec firm z danej grupy. W tej części podręcznika szerzej omówiono zagadnienia specyficzne dla danej branży, wybrane na podstawie analizy oczekiwań interesariuszy oraz wyzwań zrównoważonego rozwoju. Także w tej części wskazano działania, jakie może podejmować firma, by osiągnąć dany cel.

Obie części podręcznika zawierają elementy, które sprawiają, że podręcznik jest praktycznym narzędziem, przydatnym w codziennych działaniach i wdrażaniu zasad *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu*. Są to:

- II **pytania** – przykłady pytań, które powinni sobie zadać przedstawiciele firmy, upewniając się, czy podejmują działania z zakresu odpowiedzialnego biznesu w danym obszarze. Pytania dotyczą podejścia i konkretnych zadań realizowanych przez firmę;
- II **przykładowe działania** – propozycje działań, które powinna bądź może realizować firma w odpowiedzi na wymagania danej zasady. Opisane w podręczniku działania są przykładami i mają służyć jako podpowiedź, nie są zamkniętą listą wyczerpującą wszystkie możliwości inicjatyw;
- II **przykładowe mierniki** – przy poszczególnych działaniach zostały zaproponowane mierniki, które mogą pomóc w ocenie poziomu zaawansowania i realizacji poszczególnych zadań. Firma może z nich skorzystać, wykorzystywać całkowicie inne mierniki bądź rozszerzyć zaproponowaną listę o dodatkowe kryteria, z których np. już korzysta.

|| **dobre praktyki i inspiracje** – aby pokazać praktyczne rozwiązania wdrażane z sukcesami w firmach w Polsce, przy każdym zagadnieniu opisane są dobre praktyki, które mogą być inspiracją i wskazywać przełożenie poszczególnych zasad i ich wymagań na konkretne projekty i działania.

CZĘŚĆ OGÓLNA

2.1. ZASADA I. WYZNACZAMY STANDARDY I EDUKUJEMY W ZAKRESIE ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU



Dlaczego kwestie ujęte w tej zasadzie są istotne?

Aż 97% dorosłych Polaków nie spotkało się z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu ani z angielskim odpowiednikiem tego pojęcia. Wśród tych, którzy mieli okazję o nim słyszeć, pojęcie to rozumiane jest bardzo wąsko, jako ekologia (17% wskazań), bądź bardzo ogólnie, jako „odpowiedzialne zachowanie się przedsiębiorców” (także 17% wskazań). Równocześnie respondenci pytani o odpowiedzialność firm w poszczególnych obszarach odpowiedzialnego biznesu wskazali, iż średnio połowa przedsiębiorstw z każdej branży zachowuje się odpowiedzialnie w każdym z obszarów CR. Oznacza to, iż druga połowa nie podejmuje odpowiedzialnych działań, których interesariusze od nich oczekują.

Można zatem zauważyć z jednej strony bardzo niską świadomość istnienia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, ale z drugiej strony fakt, iż wiele firm nie podejmuje działań w poszczególnych obszarach odpowiedzialnego biznesu bądź podejmuje je w niedostatecznym zakresie.

O czym mówi zasada I?

Ponieważ koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest jeszcze w Polsce powszechnie znana, firmy, które chcą być liderami odpowiedzialności, nie mogą koncentrować się wyłącznie na doskonaleniu swoich działań, ale powinny włączyć się też w promowanie i rozwój tej idei wśród innych firm. Zasada I wskazuje i podkreśla konieczność dawania dobrego przykładu swoimi poczynaniami, ale zwraca również uwagę na konieczność edukowania interesariuszy – zarówno pracowników, jak i klientów, dostawców oraz społeczności – w zakresie odpowiedzialnego biznesu. Takie działania pozwalają na pozyskanie odpowiedzialnych partnerów biznesowych, pracujących w oparciu o te same zasady i wartości, którymi kieruje się każda odpowiedzialna firma. Dzięki temu coraz większe grono przedsiębiorstw będzie mogło odnosić korzyści z odpowiedzialnego zarządzania.

Zasada ta podkreśla także, iż prowadzenie odpowiedzialnego biznesu oznacza uwzględnianie głosu interesariuszy, których firma nie tylko zidentyfikowała, ale też z którymi prowadzi ciągły dialog. Standardem, który powinny wyznaczać firmy będące liderami odpowiedzialnego biznesu, jest podnoszenie wiarygodności podejmowanych działań poprzez ich weryfikację zewnętrzną i certyfikację, a podstawę

funkcjonowania takich firm powinny stanowić jasne zasady ładu korporacyjnego, określające strukturę zarządzania, zadania i zakres odpowiedzialności kluczowych osób w firmie oraz sposób zarządzania organizacją.

Kluczowe pytania, które powinna sobie zadać firma w odniesieniu do kwestii ujętych w zasadzie I

- || Czy dzielę się wiedzą i doświadczeniem z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu z pracownikami, klientami i partnerami biznesowymi?
 - || Czy podejmując decyzje o wyborze kontrahenta/dostawcy, biorę pod uwagę kwestie społeczne i środowiskowe?
 - || Czy wspieram moich dostawców i innych partnerów biznesowych w staraniach o większą odpowiedzialność ich działań?
 - || Czy moje dotychczasowe działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zostały uznane/potwierdzone przez zewnętrzną instytucję, np. poprzez przyznanie stosownego certyfikatu bądź zaświadczenia?
 - || Czy istniejące w mojej firmie struktury pozwalają na sprawne zarządzanie i monitoring podejmowanych przez nas działań?

Przykładowe działania i mierniki – edukacja interesariuszy

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Edukujemy pracowników.	Włączenie szkoleń z zakresu CR i etyki do programów szkoleniowych dla pracowników. Włączenie zagadnień CR do prezentacji dla nowo przyjętych pracowników.	Liczba godzin szkoleniowych przypadających na jednego pracownika. Procent wszystkich pracowników uczestniczących w szkoleniach.
Edukujemy klientów i konsumentów.	Organizacja kampanii edukacyjnej dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu bądź różnych aspektów CR (np. ekologii, praw człowieka, etyki) wśród konsumentów. Organizacja konkursu dotyczącego CR wśród konsumentów.	Liczba inicjatyw edukacyjnych skierowanych do konsumentów.
Edukujemy dostawców.	Organizacja spotkań dla dostawców, podczas których zostaną przedstawione obowiązujące w firmie zasady CR.	Procent dostawców uczestniczących w organizowanych przez firmę spotkaniach dotyczących CR. Liczba inicjatyw edukacyjnych skierowanych do dostawców.

Dobre praktyki i inspiracje – edukacja interesariuszy

NESTLÉ POLSKA – SZKOLENIA ŻYWIENIOWE¹ |||||

Celem projektu *Inteligencja żywieniowa* jest edukowanie pracowników z zakresu wiedzy żywieniowej, która w obszarze zawodowym wspomaga realizację strategii rozwoju firmy. Szkolenia prowadzone w ramach projektu od 2007 do 2008 r. objęły wszystkich pracowników Nestlé na świecie. Były one częścią globalnej strategii firmy, której celem jest stanie się zaufanym partnerem i doradcą konsumentów w dziedzinie żywienia, zdrowia i dbałości o dobre samopoczucie.

Szkolenia składały się z trzech modułów: podstawowego, zaawansowanego i specjalistycznego, dostosowanych do stopnia zaangażowania pracownika w proces tworzenia produktów i komunikacji z konsumentami. Warsztaty żywieniowe prowadzone były przez pracowników firmy – specjalistów ds. żywienia, którzy zostali wcześniej przygotowani do pełnienia roli trenerów żywieniowych. Dzięki tym szkoleniom pracownicy mogli lepiej zrozumieć przemiany, jakie zachodzą w firmie – rozszerzenie strategii Nestlé o element propagujący prawidłowe odżywianie, zdrowie i dobre samopoczucie.

Efektywność szkoleń była mierzona na dwa sposoby:

1) przez sprawdzanie stanu wiedzy żywieniowej uczestników przed rozpoczęciem warsztatów i po ich zakończeniu – mierzono tzw. iloraz wiedzy żywieniowej; osiągnięty średni wynik dla całej firmy to 82 punkty (najwyższy możliwy do uzyskania to 100 punktów, planowany to 75);

2) przez przeprowadzanie po każdym szkoleniu ankiety oceniającej trenerów oraz poziom przydatności wiedzy i możliwość jej wykorzystania. Wyniki wskazują, iż szkolenia były pozytywnie przyjmowane (średnia 4,8 w skali 1–5), a także, że wiedzę wykorzystywano do zmian osobistych nawyków żywieniowych pracowników.

POMORSKA SPÓŁKA GAZOWNICTWA – EKOLOGICZNE ABC DLA PRACOWNIKÓW² |||||

Z uwagi na szczególne znaczenie kwestii środowiskowych w prowadzonej przez siebie działalności, Pomorska Spółka Gazownictwa postanowiła zachęcić swoich pracowników do zapoznania się z problematyką zrównoważonego rozwoju oraz świadomego podejmowania ekodecyzji w życiu codziennym, przeprowadzając akcję *Ekostyle*. Przyczyniła się ona do zwiększenia wrażliwości ekologicznej wśród pracowników firmy oraz integracji wokół problemów środowiskowych, ważnych z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa.

¹ <http://odpowiedzialnybiznes.pl>.

² Ibidem.

Akcja została podzielona na trzy etapy. W pierwszym rozesłano do pracowników e-maile, w których poruszono różne zagadnienia z zakresu ochrony środowiska. W drugim etapie wszyscy pracownicy firmy otrzymali ekologiczne torby wielokrotnego użytku. Przy założeniu, że przeciętna polska rodzina zużywa średnio ok. 10 reklamówek dziennie, firma obdarowując każdego pracownika ekologiczną torbą, przyczyniła się do wyeliminowania z użycia 17 tys. foliowych toreb dziennie, czyli 6 mln jednorazówek w roku.

W trzecim etapie projektu Pomorska Spółka Gazownictwa wydała wewnętrzny *Ekoelementarz* – przewodnik ekologicznego stylu życia dla pracowników. Znajdują się w nim wskazówki, jak w prosty sposób dbać o środowisko naturalne w pracy i w domu poprzez oszczędzanie wody, energii i papieru, ograniczanie ilości odpadów czy ekologiczną jazdę samochodem. Ponad 1700 egzemplarzy *Ekoelementarza* zostało wydrukowanych na papierze ekologicznym, pochodzącym w 100% z recyklingu i wytworzonym w technologii przyjaznej dla środowiska.

||||||| **POLSKI PRZEMYSŁ SPIRYTUSOWY (PPS) – SZKOLENIA Z ZAKRESU ODPOWIEDZIALNEJ SPRZEDAŻY I SERWOWANIA NAPOJÓW ALKOHOLOWYCH³**

Organizowane przez PPS szkolenia skierowane do osób sprzedających i serwujących alkohol mają na celu uwrażliwianie na związane z tym kwestie odpowiedzialności społecznej i prawnej. Projekt swoim zasięgiem obejmuje całą Polskę. Organizatorzy współpracują przy jego realizacji z władzami samorządowymi (urzędy miast), które dysponują wykazami punktów sprzedaży alkoholu.

Szkolenia składają się z dwóch modułów: pierwszy przygotowany jest dla pracowników punktów sprzedaży bezpośredniej (restauracje, puby, kluby), a drugi dla osób zatrudnionych w punktach sprzedaży alkoholu przeznaczonego do konsumpcji nie w miejscu zakupu (sklepy, stacje benzynowe). Warsztaty prowadzone są przez wykwalifikowanych trenerów – ekspertów w zakresie rozwiązywania problemów alkoholowych – w oparciu o przewodnik *Odpowiedzialna sprzedaż i serwowanie napojów alkoholowych*. Udział w nich jest bezpłatny i ogólnodostępny. Jako uzupełnienie projektu szkoleniowego powstała strona internetowa <http://www.pijodpowiedzialnie.pl>. Część szkoleń prowadzona jest bezpośrednio przez członków PPS, którzy w inne warsztaty, dotyczące np. nowych produktów, ich serwowania itp., włączają moduł o odpowiedzialnej sprzedaży i serwowaniu alkoholu.

Dotychczas przeszkolono 2886 osób. Aż 85% z nich dostrzega sens prowadzenia takich szkoleń i uznaje je za użyteczne w codziennej pracy, a 79% wykazuje zainteresowanie uczestnictwem w warsztatach o podobnej tematyce. Generalnie szkolenia ocenione zostały jako dobre i bardzo dobre przez 95% uczestników.

||||||| **PHILIP MORRIS POLSKA – OGRANICZENIE UŻYCIA ŚRODKÓW CHEMICZNYCH W UPRAWIE⁴**

Philip Morris Polska od wielu lat współpracuje z ponad połową (ok. 6000) polskich rolników uprawiających tytoń. Współpraca ta ma na celu uzyskanie jak najlepszej jakości uprawianego tytoniu przy jednoczesnej dbałości o środowisko naturalne. Kontakt z tak liczną grupą zawodową, która ma bezpośredni wpływ na przyrodę, daje realną szansę kształtowania społecznych postaw proekologicznych.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

Philip Morris Polska opracował program *Dobre praktyki agronomiczne*. Opisy dobrych praktyk w uprawie tytoniu zostały zebrane w poradniku, który otrzymują rolnicy współpracujący z firmą Philip Morris Polska. O to, aby dobre praktyki były stosowane i przynosiły oczekiwane rezultaty, dbają doradcy ds. uprawy zatrudnieni w Philip Morris Polska, którzy na co dzień współpracują z rolnikami i pomagają wdrażać rozwiązania przyjazne środowisku. Corocznie dokonywana jest ocena stosowania dobrych praktyk oraz określone są obszary dalszych działań.

Promowana przez Philip Morris Polska *Zintegrowana ochrona roślin*, będąca elementem *Dobrych praktyk agronomicznych*, ma na celu optymalizację użycia chemicznych środków ochrony roślin, tj. stosowanie ich tylko wtedy, gdy nieskuteczne okażą się inne, bardziej przyjazne dla środowiska metody. Doradcy Philip Morris Polska dzielą się z rolnikami wiedzą z zakresu racjonalnego nawożenia, znajomości chorób i szkodników oraz przyjaznych dla środowiska sposobów ich zwalczania. Dodatkowo doradcy zachęcają rolników do prawidłowej utylizacji i recyklingu opakowań po środkach chemicznych i nawozach.

W 2007 r. firma Philip Morris Polska wraz z wybranymi rolnikami oraz instytucjami naukowymi rozpoczęła realizację projektu *Uzdrowienie gleb*. Polega on na zastosowaniu w uprawie tytoniu tzw. pożytecznych mikroorganizmów, czyli substancji organicznych, których użycie niesie wiele korzyści dla środowiska naturalnego, takich jak: odbudowa pozytywnej mikroflory, poprawa urodzajności i zdolności obronnych gleby, detoksykacja gleby z pozostałości po szkodliwych pestycydach oraz dejonizacja metali ciężkich, co zapobiega ich przedostawaniu się do roślin, a to oznacza wyższe plony i wzmocnienie naturalnej odporności roślin na szkodliwe czynniki. Projekt objął łącznie 240 ha i daje szansę na dalszą eliminację chemicznych środków ochrony roślin i nawozów sztucznych oraz odwrócenie niekorzystnych zjawisk zachodzących w glebie, roślinach i środowisku.

GLAXOSMITHKLINE – MAM HAKA NA RAKA⁵ |||||

Ogólnopolski program dla młodzieży *Mam haka na raka* powstał z myślą o budowaniu społeczeństwa obywatelskiego w pełni odpowiedzialnego za swoje zdrowie. Inicjatywa adresowana jest do uczniów szkół ponadgimnazjalnych, którzy dowiadują się, jak walczyć z chorobami nowotworowymi, a następnie organizują w swoim środowisku imprezy i happeningi, by w niekonwencjonalny sposób przekazać tę wiedzę swoim bliskim, sąsiadom i innym uczniom. Sto najaktywniejszych zespołów bierze udział w *Warsztacie kreatywnym*, gdzie wymyślają ogólnopolską kampanię społeczną dotyczącą profilaktyki nowotworowej. Zwycięski projekt realizowany jest przez profesjonalną agencję reklamową, a następnie emitowany nieodpłatnie w mediach na terenie całego kraju.

Program umożliwia GlaxoSmithKline realizowanie jej misji, zgodnie z którą firma chce pomagać ludziom czuć się lepiej, osiągać więcej, żyć dłużej. Co roku tematem kampanii jest profilaktyka innej choroby nowotworowej: pierwsza i druga edycja skupiały się wokół nowotworów piersi i raka szyjki macicy, trzecia poświęcona została profilaktyce raka prostaty. Kampanię wspiera *Narodowy program zwalczania chorób nowotworowych*.

⁵ Ibidem.

Przykładowe działania i mierniki – przywództwo

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Wymagamy od dostawców uwzględniania przez nich zasad odpowiedzialności i etyki.	Wprowadzenie w umowach zapisów dotyczących przestrzegania zasad CR przez dostawców. Wprowadzenie odpowiedzialności społecznej jako kryterium branżowego pod uwagę w przetargu.	Procent umów z dostawcami zawierających klauzule z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Procent dostawców i podwykonawców poddanych weryfikacji pod kątem stosowania się do klauzul i przestrzegania zasad odpowiedzialnego biznesu.
Dzielimy się naszymi doświadczeniami dotyczącymi odpowiedzialnego zarządzania.	Udział w konferencjach i seminariach poświęconych społecznej odpowiedzialności biznesu. Członkostwo w organizacjach branżowych i innych.	Liczba konferencji, w których wzięli udział przedstawiciele firmy. Liczba i znaczenie organizacji, których firma jest członkiem, rola w poszczególnych organizacjach.

Dobre praktyki i inspiracje – przywództwo

IIIIIIII IKEA – IWAY, KODEKS POSTĘPOWANIA⁶

Zasady IKEA dotyczące zakupów produktów wyposażenia domu (IWAY), czyli kodeks postępowania IKEA, precyzuje, czego dostawcy mogą oczekiwać ze strony IKEA oraz jakie są wymagania firmy IKEA wobec dostawców. IWAY został wprowadzony w 2000 r., a dziś istnieje kilka kodeksów IWAY, dotyczących różnych obszarów działalności IKEA.

W firmie działa komórka zajmująca się zakupami centralnymi, która negocjuje warunki umów i szuka dostawców w oparciu o wytyczne dotyczące energooszczędności, odpowiedzialnego sposobu produkcji, zawartości minimalnej ilości substancji chemicznych oraz utylizacji. Wymagania zawarte w kontraktach z dostawcami są odpowiednio weryfikowane. IKEA zatrudnia audytorów, którzy sprawdzają jakość w całym łańcuchu dostaw, jaki wiąże się z powstaniem produktów kupowanych przez firmę. Nieco inna jest procedura postępowania wobec przedsiębiorstw o ugruntowanej, wysoko cenionej marce i międzynarodowej renomie. Są one zobowiązane do samodzielnych corocznych kontroli u swoich dostawców, podczas których sprawdza się realizację wymagań IKEA. Każdy dostawca jest zobowiązany do przedstawienia IKEA raportu pokontrolnego, a w razie znalezienia uchybień – do przedstawienia planu naprawczego. W przypadku znalezienia uchybień, audytor IKEA, weryfikuje bezpośrednio u dostawcy, czy działania naprawcze zostały wdrożone w ciągu wymaganych 90 dni.

Takie same mechanizmy kontroli w kwestii utylizacji towarów firma wprowadza lokalnie. Wybierając przedsiębiorstwo odbierające zużyty sprzęt, IKEA audytuje i weryfikuje deklarowane warunki przetwarzania sprzętu elektrycznego. Jeśli są one złe lub niewystarczające, IKEA rezygnuje z usług takiej firmy.

⁶ <http://www.ikea.com>, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/ZieloneIT_FOB_2010.pdf.

Od 2008 r. w kawiarniach na ok. 600. stacjach paliw PKN Orlen dostępna jest kawa z certyfikatem sprawiedliwego handlu (Fairtrade). Sprzedaży produktu towarzyszy program informujący klientów, czym jest certyfikat Fairtrade (ulotki, znaczki na kubkach), i jakie są zasady sprawiedliwego handlu oraz reklama produktu, podkreślająca fakt posiadania przez niego certyfikatu.

Wprowadzenie kawy spełniającej wymogi sprawiedliwego handlu na stacjach paliw ma walor edukacyjny – w Polsce znak Fairtrade jest jeszcze słabo znany, tylko 3% konsumentów rozpoznaje ten symbol. Celem inicjatywy jest zachęcenie innych firm do wprowadzania etycznych standardów w łańcuchu dostaw oraz edukowanie konsumentów w zakresie idei sprawiedliwego handlu i oznakowań towarów. Koncern ma nadzieję, że posiadanie przez producenta certyfikatu Fairtrade stanie się ważnym kryterium wyboru dla większej ilości klientów. Dostawca kawy do kawiarni na stacjach PKN Orlen został w 2009 r. wyróżniony nagrodą „Be Fair and Sustainable” („Sprawiedliwy i zrównoważony”) jako najlepsza nowa marka w kategorii produktów sprawiedliwego handlu. W realizację inicjatywy zostali zaangażowani pracownicy firmy.

Korzyścią dla przedsiębiorstwa jest budowanie wizerunku w oparciu o prestiż wynikający z uczestniczenia w światowym ruchu, którego celem jest m.in. wyeliminowanie wyzysku plantatorów i producentów kawy.

Przykładowe działania i mierniki – przejrzystość prowadzonych działań

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Budujemy wiarygodność podejmowanych działań poprzez ich weryfikację wewnętrzną i zewnętrzną.	Weryfikacja raportu społecznego przez instytucję zewnętrzną. Przyznane certyfikaty dla produktów i systemów. Nagrody przyznane przez instytucje zewnętrzne za działania społecznie odpowiedzialne.	Procent produktów firmy, które posiadają certyfikaty społeczne bądź środowiskowe. Liczba przeprowadzonych weryfikacji organizacji – tak całości, jak i poszczególnych procesów, działań itp. Liczba nagród/wyróżnień zdobytych za działania społecznie odpowiedzialne.
Zapewniamy szerokie spojrzenie na istotne kwestie poprzez angażowanie interesariuszy w nasze działania.	Opracowanie mapy interesariuszy z zaznaczeniem grup priorytetowych dla firmy. Określenie oczekiwań i potrzeb interesariuszy. Angażowanie interesariuszy w dialog z firmą, np. poprzez badania ich opinii (zwłaszcza w kwestiach, które ich dotyczą), zapraszanie interesariuszy na panele dyskusyjne.	Grupy interesariuszy zaangażowane w dialog z firmą. Procent wszystkich grup interesariuszy zaangażowanych w dialog z firmą. Częstotliwość kontaktów z poszczególnymi grupami interesariuszy.

⁷ <http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/OtoczenieSpoleczne/Strony/FairTrade.aspx>.

Dobre praktyki i inspiracje – przejrzystość prowadzonych działań

■■■■■■ BRE BANK – WDROŻENIE WYTYCZNYCH GLOBAL REPORTING INITIATIVE DO RAPORTOWANIA SPOŁECZNEGO⁸

Od 2007 r. BRE Bank corocznie publikuje raport o odpowiedzialności społecznej biznesu. W roku 2009 podjęto decyzję o wprowadzeniu metodologii Global Reporting Initiative jako standardu raportowania. Z uwagi na spowolnienie gospodarcze, jakie dotknęło gospodarki światowe i odcisnęło piętno na relacjach przedsiębiorstw z klientami, pracownikami, inwestorami i innymi partnerami społeczno-biznesowymi, *Raport o odpowiedzialności BRE Banku 2008* powstał pod znamienym tytułem *Egzamin z kryzysu. Zrównoważony rozwój w trudnych czasach*. Dokument przygotowano wg kryteriów GRI na poziomie B+, wspartym niezależną weryfikacją.

Wdrożenie wytycznych GRI wymagało powołania zespołu projektowego wewnątrz banku. W jego skład weszli przedstawiciele różnych jednostek organizacyjnych z różnych obszarów: HR, logistyki, *compliance*, kadr, audytu wewnętrznego, bankowości detalicznej i korporacyjnej, relacji inwestorskich, Fundacji BRE Banku, marketingu. Podczas warsztatów przedstawiciele wspólnie wyselekcjonowali wskaźniki GRI, które będą cyklicznie raportowane. Następnie wybrano najważniejsze zagadnienia – znalazły się wśród nich zarówno tematy trudne (problem tzw. starego portfela czy opcji walutowych), jak i *stricte* społeczne (działania Fundacji BRE Banku i projekty w miejscu pracy). Po stworzeniu dokumentu zawarte w nim dane zweryfikował audytor.

Korzyścią z implementacji GRI jest przede wszystkim możliwość cyklicznego mierzenia efektywności dobrych praktyk prowadzonych w BRE Banku. Dodatkowo pomogła ona zbudować crossfunkcyjny zespół z pracowników, którzy zaangażowani są w różne działania na polu ekonomicznym, społecznym i środowiskowym.

Przykładowe działania i mierniki – ład korporacyjny

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami oraz przepisami prawa, a także poprzez monitoring podejmowanych działań.	Określenie struktury zarządzania organizacją – ustalenie podziału zadań, zakresu odpowiedzialności. Określenie zasad wyboru i podziału obowiązków wśród kadry zarządzającej, uniemożliwiających konflikt interesów. Opracowanie polityki ładu korporacyjnego.	Wartość pieniężna kar i całkowita liczba sankcji pozafinansowych z tytułu niezgodności z prawem i regulacjami. Liczba naruszeń istniejących polityk i procedur dotyczących ładu korporacyjnego.

⁸ <http://odpowiedzialnybiznes.pl>.

GRUPA LOTOS – ZARZADZANIE RYZYKIEM KORPORACYJNYM⁹ |||||

Nadzór nad wdrożeniem i funkcjonowaniem zarządzania ryzykiem korporacyjnym sprawuje funkcjonujący w Grupie LOTOS Komitet Strategii. W spółce działa również audyt wewnętrzny, który dokonuje m.in. oceny systemów zarządzania ryzykiem, a także analizy procesów biznesowych. Sprawozdania z tego zakresu przedkładane są Zarządowi i Komitetowi Audytu Rady Nadzorczej Grupy LOTOS.

Szanse biznesowe związane z przestrzeganiem kwestii zawartych w zasadzie I

- ## Zagrożenia wynikające z niepodjęcia działań w obszarze, którego dotyczy zasada I

- II Utrata dobrej reputacji – w przypadku, gdy dostawcy nie przestrzegają zasad odpowiedzialnego biznesu.
- II Brak przestrzegania przez pracowników zasad i wartości wyznawanych przez firmę i negatywny wpływ takiego zachowania na wiarygodność i postrzeganie firmy.
- II Brak wiarygodności podejmowanych działań jako jednostronnych i nieuwzględniających opinii interesariuszy.
- II Nadużycia wynikające z braku odpowiednich procedur i monitoringu podejmowanych działań.

037

2.2. ZASADA II. WSPIERAMY ROZWÓJ SPOŁECZNY I GOSPODARCZY

Dlaczego kwestie ujęte w tej zasadzie są istotne?

||||||| W raporcie z badania CSR w Polsce *Menedżerowie 500. Lider CSR* przeprowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz GoodBrand można przeczytać, że „CSR jest jak życie w tokańskiej wiosce – tylko ten w pełni korzysta z dobrodziejstw otoczenia, kto nie odwraca się do sąsiadów plecami” (Maria Piłat, pełnomocnik Zarządu ds. komunikacji, Hochtief Polska). Cytat ten bardzo dobrze oddaje sens zasady II, a także podkreśla istotność kwestii, których ona dotyczy.

Każda firma, niezależnie od wielkości, struktury organizacyjnej i właścicielskiej oraz profilu działania, funkcjonuje w pewnej określonej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, jest jej elementem.

Dla 14% ankietowanych w badaniach przeprowadzonych na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu* to właśnie „działania na rzecz społeczności lokalnej, najbliższego otoczenia” są najważniejszym obszarem odpowiedzialności biznesu. Według badania CSR w Polsce *Menedżerowie 500. Lider CSR* działania na rzecz rozwoju społeczności lokalnej to drugi najważniejszy obszar, w który angażują się firmy (52% przedsiębiorstw podejmuje takie działania).

Jest to więc obszar, w którym wiele już się w firmach w Polsce dzieje. Nadal jednak sporo akcji prowadzonych jest krótkofalowo, a bycie aktywnym obywatelem społeczności ograniczane jest do działalności charytatywnej, bez uwzględniania wpływu, jaki firma wywiera na rozwój gospodarczy swojego otoczenia. Niestety, często działania te są prowadzone także bez dialogu z tą właśnie społecznością, na rzecz której są realizowane.

O czym mówi zasada II?

||||||| Odpowiedzialność firmy przejawia się w tym, jak jest zarządzana oraz w jej działaniach i roli, jaką odgrywa w swoim otoczeniu.

Zasada II zwraca uwagę i podkreśla znaczenie firmy w dwóch aspektach:

- || jako członka lokalnej społeczności,
- || jako organizacji gospodarczej, której działania wpływają na rozwój gospodarczy kraju.

W pierwszym aspekcie podkreślono dwa rodzaje działań. Jednym jest inwestowanie w społeczność poprzez wsparcie finansowe, rzeczowe bądź inne dla działań, które przyczyniają się do jej rozwoju. Może to być zarówno wsparcie inwestycji istotnych dla społeczności, np. budowa boiska sportowego dla młodzieży czy odnowienie budynku szkoły, jak i działania edukacyjne, inwestycje w rozwój intelektualny dzieci i młodzieży poprzez np. stypendia, konkursy czy korepetycje.

Drugim rodzajem działań są inicjatywy charytatywne podejmowane przez firmę w celu rozwiązywania problemów społecznych, takich jak bieda, wykluczenie społeczne czy bezrobocie.

Istotną kwestią, na którą zwraca uwagę zasada II, jest angażowanie pracowników w działania na rzecz społeczności. Wolontariat pracowniczy stwarza możliwość integracji ludzi, dzielenia się nie tylko pieniędzmi, ale także wiedzą i umiejętnościami.

Drugi aspekt odpowiedzialności firmy odnosi się do jej znaczenia jako podmiotu gospodarczego i wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie. Zapisy zasady II wskazują, iż firma ma możliwość m.in. wspierania lokalnego rynku pracy poprzez zatrudnianie miejscowych pracowników czy dostawców. Odpowiedzialna firma dba o innowacyjność i rozwój własnych działań, wspiera też rozwój innowacyjny regionu. Ma także świadomość, że dla długoterminowego rozwoju społeczno-gospodarczego konieczna jest współpraca międzysektorowa i realizacja inicjatyw wspólnie z partnerami społecznymi, samorządowymi i akademickimi.

Łącznikiem pomiędzy obydwoma aspektami tej zasady jest dialog społeczny – jako narzędzie niezbędne dla efektywnego wpływania zarówno na rozwój społeczny, jak i gospodarczy danego regionu.

Kluczowe pytania, które powinna sobie zadać firma w odniesieniu do kwestii ujętych w zasadzie II

- || Czy moja firma podejmuje działania społeczne wspierające rozwiązywanie problemów społeczności, w której funkcjonuje?
- || Czy moja firma dzieli się z potrzebującymi swoimi zasobami – kapitałem, wiedzą pracowników, zasobami rzeczowymi?
- || Czy pracownicy są zachęcani do działań na rzecz społeczności lokalnej poprzez wolontariat pracowniczy?
- || Czy zatrudniamy pracowników z rynku lokalnego?
- || Czy korzystamy z usług lokalnych dostawców?
- || Czy realizujemy (z partnerami np. uczelniami, organizacjami pozarządowymi) bądź wspieramy projekty, które przyczyniają się do rozwoju społeczno-gospodarczego kraju (np. konkursy, stypendia, konferencje)?

Przykładowe działania i mierniki – wpływ na rozwój społeczny

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Inwestujemy w społeczność, w której działamy.	Realizacja programów grantowych, bądź stypendialnych dla zdolnej młodzieży z regionu. Wsparcie (rzeczowe, finansowe) społeczności, np. przekazanie sprzętu sportowego dla szkoły, odnowienie boiska. Realizacja programów edukacyjnych.	Kwota wydana na inwestycje w infrastrukturę użyteczności publicznej. Wartość przekazanych rzeczy bądź kwota przeznaczona na projekty inwestujące w społeczność, np. programy edukacyjne.
Angażujemy się w działania na rzecz społeczności.	Organizowanie akcji społecznych, np. paczek świątecznych, Dnia Dziecka. Organizacja wolontariatu pracowniczego, zaangażowanie pracowników w działania na rzecz społeczności.	Liczba beneficjentów, do których zostały skierowane działania społeczne. Kwota przekazana na cele społeczne w stosunku do dochodów firmy. Wartość przekazanych towarów w stosunku do dochodów firmy. Procent pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy.
Prowadzimy ciągły dialog ze społecznością lokalną.	Organizacja spotkań konsultacyjnych z przedstawicielami społeczności lokalnej w przypadku rozpoczynania działań, które będą miały wpływ na tę społeczność. Konsultowanie ze społecznością lokalną podejmowanych działań społecznych – weryfikacja, czy odpowiadają na faktyczne potrzeby społeczności. Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakty z przedstawicielami społeczności lokalnej i organizacji społecznych. Cykliczne sprawozdania z wywiązywania się ze zobowiązań podejmowanych wobec społeczności lokalnej.	Liczba spotkań konsultacyjnych z przedstawicielami społeczności lokalnej. Liczba uczestników spotkań konsultacyjnych. Procent zrealizowanych zobowiązań wobec społeczności.

Dobre praktyki i inspiracje – wpływ na rozwój społeczny

||||||| CADBURY WEDEL – WSPARCIE SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ SKARBIMIERZA¹⁰

Firma Cadbury wspiera społeczność Skarbimierza, gdzie powstaje nowa inwestycja Cadbury Schweppes – fabryka gum do żucia. Powstający zakład to największa inwestycja w przemyśle spożywczym w Polsce od połowy lat 90. Firma wyłożyła na nią ok. 100 mln euro, a zatrudnienie znajdzie tutaj ok. 500 osób. Inwestycja w dobrosąsiedzkie stosunki oraz współpraca z mieszkańcami w gminach, w których firma posiada swoje fabryki, jest ważnym elementem strategii zaangażowania społecznego.

¹⁰ <http://odpowiedzialnybiznes.pl>.

W 2007 r., po raz trzeci z rzędu, wspólnie z wolontariuszami z Cadbury Trebor Basset z Wielkiej Brytanii, firma Cadbury Wedel zaangażowała pracowników w działania społeczne. W ramach projektu wyremontowano jeden z pokoi w domu dziecka, poprowadzono warsztaty taneczne, a także stworzono zielony ogród w lokalnej szkole (szkoła i dom dziecka otrzymują stałe wsparcie od firmy). Projekt zaangażował blisko 50 pracowników Cadbury z Wielkiej Brytanii i Polski.

Korzyścią dla firmy była integracja pracowników, którzy mieli możliwość udziału w międzynarodowym projekcie, przyczyniając się równocześnie do rozwiązywania niektórych z problemów mieszkańców Skarbimierza.

ŻYWIEC ZDRÓJ S.A. – JESTEŚMY STĄD – DZIAŁAMY LOKALNIE¹¹ |||||

Żywiec Zdrój aktywnie włącza się w inicjatywy podejmowane przez lokalne społeczności w miejscowościach, w których znajdują się zakłady firmy; podsuwa pomysły, zaprasza do współpracy i współorganizuje wiele akcji o charakterze edukacyjnym, kulturalnym i ekologicznym. Wspomaga działania, które wzbogacają życie społeczne Jeleśni i Cięciny oraz przyczyniają się do rozwoju turystycznego i kulturalnego tych miejscowości. Pomoc firmy polega na: wsparciu lokalnych klubów piłkarskich (koszulki i sprzęt do gry), uczestnictwie w organizowaniu wydarzeń kulturalnych ważnych dla lokalnej społeczności (Dni Jeleśni, Dni Węgierskiej Górki, Redyk, Hołdymas, Festiwal Heligonistów) oraz współpracy z lokalnymi instytucjami *not for profit* (Koło Gospodyń Wiejskich, organizacje wędkarskie, Towarzystwo Ekologiczne) i publicznymi (np. Ochotnicza Straż Pożarna) w projektach wspierających rozwój gminy.

W 2007 r. Żywiec Zdrój we współpracy z Gminnym Zakładem Oczyszczania i jednostkami straży pożarnej przygotował ścieżkę spacerową dla mieszkańców Jeleśni. W ramach porozumienia z samorządem firma zaproponowała dofinansowanie, w wysokości 5 mln zł, budowy wodociągu dla gminy Jeleśnia w latach 2007–2010. Żywiec Zdrój sfinansował także remont półtorakilometrowego odcinka drogi ciągnącej się od centrum Jeleśni w kierunku Przyborowa.

Ochrona środowiska naturalnego na trwałe wpisała się w politykę zrównoważonego rozwoju firmy. Dlatego też Żywiec Zdrój inicjuje i włącza się w takie akcje, których celem jest ochrona ekologicznie czystych terenów Żywiecczyny. W 2007 r. firma wsparła m.in. warsztaty ekologiczne dla najmłodszych mieszkańców Jeleśni i Cięciny. W zajęciach wzięli udział przyrodnicy z Ośrodka Edukacji Ekologicznej przy Zespole Parków Krajobrazowych w Żywcu, członkowie Polskiego Związku Wędkarskiego i przedstawiciele Gminnych Zakładów Komunalnych.

Kontynuacją programu była akcja sprzątania brzegów rzeki płynącej przez Jeleśnię, przygotowana wraz z uczniami dwu jeleśniańskich gimnazjów, w którą zaangażowali się wychowawcy szkolni oraz członkowie Ekologicznego Towarzystwa Wędkarskiego.

Największą korzyścią z akcji społecznych i ekologicznych jest aktywizowanie społeczności do działań na rzecz wspólnego dobra, a także stały kontakt z władzami, instytucjami i organizacjami pozarządowymi. Firma jest postrzegana jako aktywny i dobry sąsiad, dzięki któremu można zrealizować wiele pomysłów. Życie kulturalne mieszkańców Jeleśni i Cięciny staje się bogatsze o liczne wydarzenia, na których organizację samodzielnie społeczności te nie mogłyby sobie pozwolić. Widoczny jest rozwój miejscowości i gmin pod względem kulturalnym, społecznym, turystycznym i infrastrukturalnym.

¹¹ Ibidem.

Przykładowe działania i mierniki – wpływ na rozwój gospodarczy

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Wspieramy lokalny rynek pracy.	Zatrudnianie pracowników z lokalnego rynku pracy. Zakup produktów i usług od lokalnych dostawców.	Procent pracowników i członków wyższej kadry kierowniczej pozyskanych z lokalnego rynku pracy. Udział wydatków przeznaczonych na usługi lokalnych dostawców. Procent dostawców pochodzących z rynku lokalnego.
Przyczyniamy się do rozwoju zdolności innowacyjnej regionu.	Wprowadzanie nowych innowacyjnych i przyjaznych dla środowiska rozwiązań technologicznych w zakładach produkcyjnych. Działania podjęte wspólnie z samorządem lokalnym bądź innymi partnerami na rzecz rozwoju zdolności innowacyjnej regionu, np. nowe inwestycje, modernizacje. Dzielenie się wiedzą poprzez udział w konferencjach, seminariach, szkoleniach. Organizacja konkursów dla studentów/ pracowników na innowacyjne rozwiązania, które mogą zostać wdrożone lokalnie.	Liczba wdrożonych nowych innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Liczba inicjatyw nagrodzonych w konkursach i wdrożonych. Liczba nowych inwestycji i ich wpływ na innowacyjność regionu.
Budujemy partnerstwa na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego.	Realizacja inicjatyw i projektów badawczych we współpracy z ośrodkami akademickimi. Realizacja nowych inwestycji we współpracy z partnerami samorządowymi – tworzenie nowych miejsc pracy. Realizacja projektów edukacyjnych we współpracy ze szkołami.	Liczba zrealizowanych projektów. Liczba zaangażowanych partnerów. Wpływ zrealizowanych projektów na rozwój społeczno-gospodarczy mierzony wg wskaźników przyjętych dla poszczególnych projektów.

Dobre praktyki i inspiracje – wpływ na rozwój gospodarczy

||||||| **AUTOSTRADA EKSPLOATACJA – SOLIDNY PRACODAWCA DLA LOKALNEJ SPOŁECZNOŚCI**¹²

Inwestycje autostradowe wiążą się z oczekiwaniami lokalnych społeczności, które liczą m.in. na nowe miejsca pracy oraz napływ innych inwestycji, zwiększających dynamikę rozwoju społeczno-gospodarczego ich lokalnego otoczenia. Z kolei jednym z celów strategicznych firmy Autostrada Eksploatacja jest założenie, że miejsca pracy w firmie są w głównej mierze zarezerwowane dla członków społeczności lokalnej. Około 90% osób zatrudnionych w AESA pochodzi z pobliskich terenów województwa wielkopolskiego, objętych wysokim bezrobociem (ok. 15%). Firma zapewnia pracownikom rozwój osobisty poprzez szkolenia organizowane trzy razy w roku, obejmujące różnie kursy, np. kasjera walutowego,

¹² Ibidem.

operatora koparko-ładowarki, spawania, prawa jazdy kat. E, a także szkolenia z zakresu obsługi trudnego klienta, negocjacji oraz radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Poza szkoleniami zleconymi przez firmę pracownicy zachęcani są do dodatkowej, opłacanej przez AESA, nauki języków obcych oraz nauki w szkołach wyższych.

Najważniejsze założenia polityki personalnej firmy to: wszyscy pracownicy AESA są objęci opieką medyczną; akcjonariusze corocznie tworzą nieobligatoryjny fundusz socjalny, z którego wszystkim pracownikom wypłacane są dopłaty do wczasów; firma dofinansowuje letni i zimowy wypoczynek dla dzieci pracowników; AESA proponuje elastyczny harmonogram pracy dla kobiet powracających z urlopu macierzyńskiego bądź wychowawczego.

Dzięki polityce personalnej wspierającej społeczność lokalną, firma zyskuje lojalnych, dobrze przeszkolonych pracowników, którzy wiążą z nią swoją przyszłość, jak również małą rotację zatrudnienia, która w 2008 r. wynosiła 6%.

BRE BANK BADANIA NAD INNOWACYJNOŚCIĄ POLSKIEJ GOSPODARKI¹³ |||||

BRE Bank, poczynawszy od 2005 r., prowadzi corocznie badania nad innowacyjnością polskiej gospodarki oraz tworzy ranking 500 najbardziej innowacyjnych firm wraz z podrankingami regionalnymi. Organizuje też gale innowacyjności – wydarzenia, podczas których rozmawia się na temat innowacyjności, a także wręcza nagrody dla najbardziej innowacyjnych firm. Partnerami projektu są: INE PAN, Dun & Bradstreet oraz „Gazeta Prawna”.

Dzięki temu projektowi udaje się identyfikować oraz promować innowacyjne przedsiębiorstwa, prezentować najlepsze rozwiązania na rynku oraz tworzyć wspólną platformę do dyskusji i współpracy, co prowadzi do wzrostu zainteresowania innowacyjnością i zmniejszenia dystansu rozwojowego dzielącego polskie firmy od światowej czołówki.

Dzięki środkom BRE Banku INE PAN wypracował fachową, unikalną metodologię badania innowacyjności. Metodologia ta jest wykorzystywana do kształcenia kadr administracji publicznej i przedsiębiorstw, zainteresowanych oceną poziomu innowacyjności. We współpracy z Instytutem Kształcenia Konsultantów Europejskich z Kalisza, Sieć Naukowa MSN prowadzi cykl szkoleń umożliwiających uzyskanie tytułu konsultanta, eksperta i audytora innowacyjności. W szkoleniach takich brali udział m.in. przedstawiciele Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Środowiska, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji.

W trzeciej edycji projektu przebadano ok. 26 tys. firm. Dzięki rankingowi kilkadziesiąt firm zostało nagrodzonych Kamertonami Innowacyjności i wypromowanych w regionie lub na arenie ogólnopolskiej. Zastosowane podejście pozwala identyfikować przejawy innowacyjności na poziomie mikroprzedsiębiorstw oraz w układzie lokalnym.

¹³ Ibidem.

Szanse biznesowe związane z przestrzeganiem kwestii zawartych w zasadzie II

- II Rozwój biznesu poprzez wspieranie innowacyjności firmy i regionu.
- II Wspieranie rozwoju gospodarczego, a tym samym kształtowanie przestrzeni dla rozwoju firmy.
- II Budowanie dobrych relacji i więzi ze społecznością, w której firma funkcjonuje, poprzez dialog ze społecznością, ale też zatrudnianie pracowników i dostawców z lokalnego rynku.

Zagrożenia wynikające z niepodejmowania działań w obszarze, którego dotyczy zasada II

- II Zagrożenia związane z niezadowoleniem lokalnej społeczności – potencjalne bojkoty, negatywne kampanie.
- II Utrata pozycji i przewagi konkurencyjnej ze względu na brak innowacyjności w działaniach oraz brak zdolności innowacyjnej regionu.

2.3. ZASADA III. SZANUJEMY NASZYCH PRACOWNIKÓW, ZAPEWNIAMY IM GODNE WARUNKI PRACY

Dlaczego kwestie ujęte w tej zasadzie są istotne?

- IIIIIIII Relacje z pracownikami to najważniejszy obszar społecznej odpowiedzialności biznesu – wynika z badań przeprowadzonych na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej. Miejsce pracy jako najbardziej istotny obszar odpowiedzialnego biznesu wskazało 59% respondentów. Dla porównania, kolejne na liście priorytetów obszary: wpływ na środowisko naturalne i działania na rzecz społeczności lokalnej, uzyskały odpowiednio 16% i 14% wskazań.

Odpowiednie traktowanie pracowników, rozumiane przede wszystkim jako terminowe wypłaty, współpraca (także z organizacjami pracowniczymi) oraz szanowanie reguł i przepisów prawnych

obowiązujących pracodawców, jest często wręcz utożsamiane z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu (trzecie miejsce wśród wskazań rozumienia pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu).

Równocześnie obszar HR, zwłaszcza odnoszący się do podstawowych kwestii, takich jak przestrzeganie praw człowieka i pracownika, jest uwzględniony we wszystkich istotnych normach i wytycznych dotyczących odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej.

O czym mówi zasada III?

Godne warunki pracy i szacunek dla pracowników to podstawa budowania relacji w miejscu pracy. Wiele z zapisów ujętych w międzynarodowych standardach i wytycznych w Polsce jest obligatoryjnie wymaganych przez prawo. Dotyczy to zwłaszcza kwestii związanych z warunkami pracy czy przestrzeganiem praw człowieka. Równocześnie są to jednak obszary, w których nadal można spotkać się z nadużyciami. Dlatego zasada III jest poświęcona podstawom odpowiedzialności wobec pracowników, związanym z zapewnianiem im godnych warunków pracy i płacy oraz szacunku.

Zasada ta wskazuje także, że nie można budować odpowiedzialnych relacji z pracownikami bez dialogu z nimi, co oznacza zarówno informowanie pracowników o zmianach w organizacji, jak też poszukiwanie informacji na temat ich potrzeb i oczekiwań oraz stwarzanie przestrzeni na zgłaszanie pomysłów dotyczących usprawnień w funkcjonowaniu organizacji.

Kluczowe pytania, które powinna sobie zadać firma w odniesieniu do kwestii ujętych w zasadzie III

- || Czy obowiązujące w mojej firmie standardy pracy są zgodne z powszechnie uznawanymi międzynarodowymi standardami w zakresie niezatrudniania dzieci, pracy przymusowej, wolności stowarzyszania się czy braku dyskryminacji?
- || Czy moi pracownicy są zatrudnieni w zgodzie z prawem, na podstawie odpowiednich dokumentów?
- || Czy oferowane przez moją firmę warunki pracy (fizyczne i finansowe) pozwalają pracownikom na godne życie?
- || Czy pracownicy mają możliwość zgłaszania swoich pomysłów na usprawnienia dotyczące funkcjonowania firmy?
- || Czy prowadzimy dialog z pracownikami, indywidualnie bądź poprzez organizacje reprezentujące pracowników?

Przykładowe działania i mierniki – prawa człowieka i pracownika

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Tworzymy godne warunki pracy.	Opracowanie polityki przestrzegania praw człowieka. Opracowanie procedury i stworzenie mechanizmów zgłaszania naruszeń, dotyczących przestrzegania praw człowieka. Przestrzeganie przepisów prawa w zakresie warunków fizycznych pracy. Wprowadzenie świadczeń dodatkowych/ świadczeń socjalnych dla pracowników. Opracowanie polityki dotyczącej zatrudniania dzieci, zgodnie z przepisami prawa.	Liczba zgłoszonych i potwierdzonych przypadków złamania praw człowieka. Procent pracowników przeszkolonych w zakresie praw człowieka. Liczba zatrudnionych dzieci. Łączna liczba i kwota kar za nieprzestrzeganie przepisów prawa w zakresie zapewniania odpowiednich warunków pracy. Wysokość wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla w stosunku do płacy minimalnej na danym rynku.
Zatrudniamy i zwalniamy pracowników w sposób przejrzysty i zgodny z przepisami.	Zatrudnianie pracowników na podstawie określonych przez prawo umów. Opracowanie procedur i polityk dotyczących zatrudniania i zwalniania pracowników.	Łączna liczba pracowników wg rodzaju umowy o pracę w stosunku do całkowitej liczby zatrudnionych pracowników. Łączna liczba odejść wg grup wiekowych, płci i regionu. Liczba i kwota kar wynikających z naruszenia przepisów prawa pracy w zakresie zatrudniania i/lub zwalniania.
Traktujemy pracowników z szacunkiem.	Opracowanie procedur postępowania w przypadku wystąpienia zjawiska pracy przymusowej. Opracowanie polityki ochrony danych oraz prywatności pracowników.	Liczba udowodnionych przypadków złamania praw pracowniczych.
Przestrzegamy praw i obowiązków pracodawcy oraz pracownika wynikających ze stosunku pracy.	Wywiązywanie się z obowiązków pracodawcy – terminowe płatności wynagrodzeń oraz płatności innych świadczeń. Wywiązywanie się pracowników z obowiązków określonych umową z pracodawcą.	Liczba dni opóźnienia w wypłacie wynagrodzeń. Kwota zaległości w płatnościach dodatkowych świadczeń (np. w ZUS). Liczba upomnień/kar związanych z niewywiązywaniem się z obowiązków pracownika.

Dobre praktyki i inspiracje – prawa człowieka i pracownika

■■■■■■■ DR IRENA ERIS – PRZYJAZNE MIEJSCE PRACY¹⁴

Firma Eris znalazła się w opracowaniu przygotowanym przez Komisję Europejską, jako przykład polskiej firmy z grupy MŚP tworzącej przyjazne miejsce pracy. Firma prowadzi program szkoleniowy *Laboratorium zarządzania Eris*. Szkolenie obejmuje pracowników wszystkich szczebli: od pracowników liniowych produkcji po członków zarządu.

¹⁴ Ibidem.

W trosce o zdrowie zatrudnionych osób na terenie firmy utworzono gabinet lekarski i pielęgniarski; lekarz przyjmuje dwa razy w tygodniu, pielęgniarki są obecne stale. Przeprowadzane są tam badania okresowe i szczepienia przeciw grypie (finansowane przez firmę). Kobiety dodatkowo mają zapewnioną opiekę ginekologiczną.

Linie produkcyjne są wyposażone w ergonomiczne krzesła, podnośniki do pakowania kartonów (by nie trzeba było się schylać) i inne udogodnienia. Ponadto pracownicy mogą na określonych zasadach korzystać z pożyczek, dofinansowania turnusów rehabilitacyjnych dla siebie i najbliższej rodziny (firma zatrudnia osoby z grupami inwalidzkimi). Pracownicy korzystają też ze specjalnych zniżek na usługi w Kosmetycznych Instytutach Dr Irena Eris i w Hotelu SPA Dr Irena Eris w Krynicy-Zdroju.

Przykładowe działania i mierniki – dialog z pracownikami

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Jesteśmy otwarci na inicjatywy pracowników.	Organizacja konkursów dla pracowników na nowe pomysły/rozwiązania usprawniające różne obszary działania firmy.	Liczba inicjatyw dotyczących zmian/usprawnień zgłoszonych przez pracowników. Procent wdrożonych inicjatyw, które zostały zgłoszone przez pracowników.
Promujemy współpracę i dialog pomiędzy pracodawcą i pracownikami, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji reprezentujących pracowników.	Cykliczne spotkania z przedstawicielami pracowników (w tym związków zawodowych). Konsultacje z przedstawicielami pracowników istotnych decyzji, które będą miały na nich wpływ. Wykorzystywanie innych form i narzędzi dialogu z pracownikami, np. badań satysfakcji pracowników.	Procent osób należących do związków zawodowych bądź innych ciał reprezentujących pracowników. Liczba spotkań kierownictwa firmy z pracownikami. Procent pracowników objętych umowami zbiorowymi.

Dobre praktyki i inspiracje – dialog z pracownikami

DHL EXPRESS – IDEA MANAGEMENT – JAK ROZBUDZIĆ KREATYWNÓŚĆ PRACOWNIKÓW¹⁵ |||||

Idea Management jest modelem zarządzania, który sprawia, że wszyscy pracownicy mogą uczestniczyć w procesie tworzenia nowych wartości i rozwiązań w firmie. Pracownicy przedstawiają propozycje swojemu przełożonemu, osobiście za pomocą kart/formularzy przeznaczonych do zgłaszania pomysłów lub poprzez wewnętrzną sieć informacyjną firmy – intranet.

Przełożony ocenia propozycje w ramach swojego zakresu odpowiedzialności. W przypadku gdy propozycja wykracza poza jego zakres odpowiedzialności, decyzję dotyczącą wdrożenia pomysłu podejmuje odpowiedni ekspert.

¹⁵ Ibidem.

Osoba zgłaszająca propozycję przypisuje ją do jednej z dwóch kategorii:

1. propozycje o istotnym znaczeniu, jeżeli istnieje możliwość pomiaru korzyści finansowych lub oszczędności czasu przez firmę;

2. propozycje o mniejszym znaczeniu, jeżeli nie istnieje możliwość takiego pomiaru.

Managerowie motywują swoich pracowników do tworzenia usprawnień i innowacji. Powinni również wspierać swoich pracowników podczas wprowadzania ich pomysłów w życie.

Efektywność tego systemu jest mierzona poprzez monitorowanie:

- || liczby propozycji;
- || współczynnika uczestnictwa pracowników (liczba osób zgłaszających propozycje na 100 pracowników);
- || współczynnika efektywności kosztowej (stosunek wartości finansowej propozycji do kosztów zarządzania ideami w organizacji);
- || wdrożenia (stosunek wszystkich propozycji zgłoszonych do liczby propozycji wdrożonych);
- || czasu przetwarzania (średni czas potrzebny do podjęcia decyzji o wdrożeniu lub odrzuceniu zgłoszonego pomysłu).

Szanse biznesowe związane z przestrzeganiem kwestii zawartych w zasadzie III

- || Nowe rozwiązania i inicjatywy usprawniające funkcjonowanie organizacji dzięki pomysłom generowanym przez pracowników.
- || Tworzenie lepszego miejsca pracy w odpowiedzi na zgłoszone potrzeby i oczekiwania pracowników.
- || Zwiększanie poczucia tożsamości i lojalności pracowników dzięki godnym warunkom pracy oraz zaufaniu.

Zagrożenia wynikające z niepodejmowania działań w obszarze, którego dotyczy zasada III

- || Protesty pracownicze i związane z tym koszty dla organizacji.
- || Utrata dobrej reputacji w przypadku nieprzestrzegania praw człowieka.
- || Bojkoty firmy i jej produktów w wyniku nieprzestrzegania praw człowieka.
- || Kary, także finansowe, w przypadku nieprzestrzegania przepisów prawa związanych z warunkami i zasadami zatrudniania pracowników.

2.4. ZASADA IV. BUDUJEMY KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W OPARCIU O WARTOŚCI I INDYWIDUALNE POTRZEBY PRACOWNIKÓW



Dlaczego kwestie ujęte w tej zasadzie są istotne?

Dwóch kanadyjskich naukowców z Canadian Business for Social Responsibility kilka lat temu opracowało równanie przypominające, że CSR bez zaangażowania i działań na rzecz pracowników jest tylko działaniem PR (CSR – HR = PR). Podstawą dla angażowania i budowania odpowiedzialności wśród pracowników powinna być etyka i jasno wyrażone wartości, które pozwolą im określić, co jest przez firmę akceptowalne, a co nie. Badania przeprowadzone na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej wskazują, że etyka jako podstawa działań w miejscu pracy była podawana wśród trzech głównych obszarów aktywności firmy na rzecz pracowników i jest kluczowa dla odpowiedzialnego zarządzania wg przedstawicieli większości przebadanych branż.

Dla samych pracowników istotnym aspektem, decydującym także o wyborze pracodawcy, jest nie tylko płaca, ale też możliwości rozwoju. Według wyników badania *Universum Student Survey 2010* dla młodych ludzi celem zawodowym jest zostanie ekspertem w danej dziedzinie (53% odpowiedzi), a więc możliwość rozwijania się w danym obszarze.

Indywidualne potrzeby rozwojowe związane są z różnorodnością pracowników: cechami charakteru, dotychczasowymi doświadczeniami, wiekiem, płcią oraz innymi zmiennymi. Odpowiedzialny pracodawca rozumie, że zarządzanie różnorodnością nie tylko oznacza brak dyskryminacji, ale też budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o różnice pomiędzy pracownikami. Statystyki wskazują, że wiedzą o tym także światowi liderzy, gdyż 75% firm z globalnej listy *Fortune* prowadzi działania w zakresie zarządzania różnorodnością.

O czym mówi zasada IV?

Podstawą zasady IV jest przekonanie, że odpowiedzialna firma powinna swoje działania opierać na etyce i wartościach, które są znane, akceptowane i przestrzegane przez wszystkich jej pracowników, w tym także kadrę zarządzającą. Są to podstawy do wszystkich dalszych działań i budowania relacji w firmie.

Zasada ta podkreśla, że dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa konieczne jest zapewnienie możliwości rozwoju pracownikom poprzez szkolenia i inne formy edukacyjne. Zwraca także uwagę, że każdy pracownik ma indywidualne potrzeby, do których powinny być dostosowane działania edukacyjne.

Ostatnim aspektem podkreślonym w tej zasadzie jest różnorodność. Często jeszcze dyskusje o tym zagadnieniu są ograniczane do poszanowania różnorodności rozumianego jako brak dyskryminacji – a więc do przestrzegania prawa, podczas gdy zarządzanie różnorodnością oznacza wykorzystywanie potencjału i możliwości, które związane są z tym, że pracownicy są różni. Umożliwia to lepsze zrozumienie rynku i generowanie większej liczby pomysłów odpowiadających na rosnące potrzeby klientów.

- II Czy stwarzamy pracownikom możliwości rozwoju poprzez szkolenia bądź inne programy edukacyjne?
- II Czy stwarzamy możliwości rozwoju zdolnym pracownikom, np. poprzez tworzenie programów zarządzania talentami?
- II Czy programy rozwojowe są przygotowywane w odpowiedzi na indywidualne potrzeby pracowników?
- II Czy w firmie istnieje kodeks etyczny bądź inny zbiór obowiązujących zasad etycznych?
- II Czy wszyscy pracownicy znają zasady etyczne obowiązujące w firmie i ich przestrzegają?
- II Czy w firmie miały miejsce przypadki dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, rasę bądź inne wymiary różnorodności?
- II Czy zespoły działające w firmie są różnorodne pod względem wieku, płci bądź innych wymiarów różnorodności?

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Mamy indywidualne podejście do rozwoju pracowników.	Tworzenie programów rozwoju umiejętności i kształcenia ustawicznego dla pracowników. Ustalanie indywidualnych celów biznesowych i rozwojowych dla pracowników. Regularne indywidualne oceny pracowników. Stworzenie programu zarządzania talentami.	Procent pracowników objętych programami rozwoju umiejętności i kształcenia ustawicznego. Procent pracowników, którzy posiadają określone cele biznesowe i rozwojowe. Procent pracowników podlegających ocenom.
Umożliwiamy pracownikom zdobywanie wiedzy.	Organizacja szkoleń zamkniętych dla pracowników. Delegowanie pracowników na otwarte szkolenia zewnętrzne. Delegowanie pracowników na konferencje tematyczne.	Procent pracowników uczestniczących w różnych formach szkoleniowych. Liczba konferencji, w których wzięli udział pracownicy.

Dobre praktyki i inspiracje – rozwój pracowników

PKP CARGO – ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH¹⁶ |||||

Celem projektów edukacyjnych PKP CARGO jest rozwój zasobów ludzkich umożliwiający stałe dopasowywanie kompetencji pracowników do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. W czasie restrukturyzacji firmy rozwój i szkolenia liderów zmian są szczególnie istotne, ponieważ wiedza kadry zarządzającej jest niezbędna do wprowadzania przekształceń w sposób optymalizujący koszty i czas.

Liczba pracowników objętych programem polepszania poziomu wykształcenia tylko w latach 2007–2008 wyniosła (w podziale na poszczególne formy kształcenia): 775 – studia wyższe; 347 – studia podyplomowe, w tym w studia dofinansowane z EFS oraz MBA; 165 – kompleksowe projekty szkoleniowe dla kadry zarządzającej (studia MBA, 2007 r. – 19 osób i studia podyplomowe dofinansowywane z EFS w roku akademickim 2006/2007 – 146 osób); 39 – laboratorium menedżerskie; 32 – podyplomowe studia menedżerskie Europejski model zarządzania; 21 – studia podyplomowe Zarządzanie projektami wg metodyki Prince 2; 8 – staże zawodowe w przedstawicielstwie PKP S.A. w Brukseli – 8; 190 – szkolenia językowe w czasie pracy.

Projekt przyczynił się do wzrostu motywacji i zaangażowania pracowników. Jego założeniem było zmniejszenie fluktuacji kluczowych pracowników, co ma szczególne znaczenie w okresie reorganizacji. Prawie wszyscy pracownicy uczestniczący w podnoszeniu kwalifikacji na studiach magisterskich i podyplomowych nadal pracują w spółce. W okresie reorganizacji nie było fluktuacji kadr na znaczących stanowiskach. Poszerzenie zasobu wiedzy pozwoliło kadrze zarządzającej na lepsze zrozumienie procesów zmian i zmniejszenie kosztów ich wprowadzania.

Przykładowe działania i mierniki – etyka i wartości

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
W codziennych działaniach firmy kierujemy się zasadami etyki i wyznawanymi przez nas wartościami.	Procent pracowników, którzy zapoznali się z zasadami etycznymi firmy. Liczba uzasadnionych zgłoszeń dotyczących naruszeń zasad etycznych.
Opracowanie kodeksu etyki bądź innego dokumentu zawierającego spisane zasady etyczne i wartości firmy. Ustalenie osoby odpowiedzialnej za przestrzeganie zasad etycznych w firmie. Zapoznanie pracowników z zasadami etycznymi firmy. Stworzenie procedur i narzędzi umożliwiających zgłaszanie naruszeń zasad etycznych.	

¹⁶ Ibidem.

Dobre praktyki i inspiracje – etyka i wartości

||||||| KOMPANIA PIWOWARSKA – KODEKS ETYKI¹⁷

W październiku 2004 r. w Kompanii Piwowskiej odbyły się warsztaty będące częścią procesu wdrażania *Kodeksu etyki*. Wdrożenie *Kodeksu etyki* wspiera realizację misji i długofalowej wizji spółki. Warsztaty te miały cztery kluczowe cele. Pomogły zrozumieć, czym jest kodeks etyki, kim jest jego adresat, pozwoliły również, na przykładzie rozwiązywanych w trakcie zajęć dylematów etycznych, poznać normy postępowania i rozwiązywania codziennych dylematów.

Kodeks etyki Kompanii Piwowskiej to rozwinięta i udoskonalona wersja obowiązującego dotychczas kodeksu. Jego zapisy dotyczą w równym stopniu wszystkich pracowników organizacji i zobowiązują ich do stosowania się do zasad etyki w codziennym działaniu, dla dobra zarówno reputacji firmy, jak i jej właściwego funkcjonowania. Treści zawarte w *Kodeksie*, sposób wdrożenia oraz dostępność różnych sposobów komunikowania dylematów etycznych, a także jednoznaczne przyjęcie odpowiedzialności za stosowanie *Kodeksu* w praktyce to najważniejsze elementy kultury korporacyjnej Kompanii Piwowskiej.

W spółce przygotowano dwie wersje treści *Kodeksu etycznego*. Wersja krótka zawiera najważniejsze informacje, dłuższa opatrzona jest wytycznymi i przykładami rozwiązań dylematów etycznych. Wszyscy pracownicy spółki muszą potwierdzić, że zapoznali się z instrukcjami.

W spółce uruchomiono różnorodne kanały komunikacyjne dla pracowników, dzięki którym mogą oni zgłaszać problemy etyczne, zarówno własne, jak i innych osób.

Przykładowe działania i mierniki – różnorodność

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Wykorzystujemy potencjał tkwiący w pracownikach.	Uwzględnienie zapisów dotyczących poszanowania dla różnorodności w komunikatach firmy skierowanych do pracowników i potencjalnych pracowników. Organizacja spotkań/szkoleń dotyczących różnorodności. Stworzenie procedur i narzędzi umożliwiających zgłaszanie naruszeń w zakresie szacunku dla różnorodności. Zapewnianie różnorodności w zespołach projektowych.	Struktura zatrudnienia wg płci, wieku, przynależności do mniejszości. Stosunek podstawowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet. Liczba zgłoszonych i potwierdzonych przypadków dyskryminacji.

¹⁷ Ibidem.

Dobre praktyki i inspiracje – różnorodność

PRIMA SARA LEE COFFEE AND TEA POLAND – ZRÓŻNICOWANIE I OTWARTOŚĆ¹⁸ |||||

Jednym z bardzo ważnych elementów wpisanych w kodeks etyczny koncernu Sara Lee jest polityka zróżnicowania i otwartości. Firma stara się w każdym pracowniku – jego stylu pracy, doświadczeniach, umiejętnościach – dostrzec wartość dodaną i przekuć ją w atut przedsiębiorstwa.

Praktycznym przykładem realizacji zasady zróżnicowania i otwartości jest program aktywizacji zawodowej kobiet w palarni kawy w Sułaszewie. Podczas wdrażanego tam programu optymalizacji procesów produkcyjnych kierownicy produkcji opracowali projekt aktywizacji zawodowej skierowany do paczkarek, które zostały objęte systemem szkoleń. U podstaw tego programu leży założenie, że kobiety, które do tej pory zazwyczaj pracowały na najniższych stanowiskach produkcyjnych, powinny mieć szansę rozwoju i awansu.

Każda paczkarka została objęta „opieką” jednego z operatorów maszyn, który na bieżąco przekazywał jej wiedzę oraz sprawdzał zdobyte umiejętności. Kierownicy produkcji opracowali specjalny formularz zawierający szczegółowy opis umiejętności technicznych, jakie powinien posiadać operator danej maszyny. Każda paczkarka była bardzo szczegółowo oceniana pod tym względem. Ocena była dwutorowa: przeprowadzał ją brygadzysta organizujący szkolenie oraz uczestnicząca w nim pracownica. Osoba, która otrzymała ocenę w wysokości 60%, była kierowana do dalszego szkolenia. Wynik w wysokości 80% oznaczał awans. W 2010 r. w projekcie wzięło udział 25 pań, spośród których 6 awansowało.

Szanse biznesowe związane z przestrzeganiem kwestii zawartych w zasadzie IV

- || Pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych pracowników.
- || Możliwości rozwoju firmy i ulepszenia produktów połączone z rozwojem pracowników.
- || Budowanie tożsamości w oparciu o wartości wspólne dla wszystkich pracowników.
- || Możliwość kreowania większej liczby pomysłów, bardziej różnorodnych, skierowanych do większej i bardziej zróżnicowanej grupy odbiorców (lepsze zrozumienie rynku).

Zagrożenia wynikające z niepodejmowania działań w obszarze, którego dotyczy zasada IV

- || Utrata renomy w wyniku nieetycznych działań pracowników.
- || Wolniejszy rozwój firmy, brak inspiracji i nowego myślenia – utrata pozycji rynkowej.
- || Trudności w pozyskaniu i utrzymaniu najlepszych pracowników.
- || Utrata dobrej opinii w wyniku działań uznawanych za dyskryminujące, ale też koszty w przypadku roszczeń sądowych ze strony osób pokrzywdzonych.

¹⁸ Ibidem.

2.5. ZASADA V. DBAMY O ZDROWIE I BEZPIECZEŃSTWO PRACOWNIKÓW ORAZ ODBIORCÓW NASZYCH PRODUKTÓW I USŁUG

Dlaczego kwestie ujęte w tej zasadzie są istotne?

Obszar bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) jest regulowany w istotny sposób przez prawo, włącznie z obowiązkową edukacją wszystkich pracowników. Równocześnie wg danych CIOP (Centralny Instytut Ochrony Pracy) tylko w 2010 r. doszło do prawie 100 tys. wypadków przy pracy (94 207) przy średniej 8,12 na 1000 pracujących. Statystyki te wskazują, iż nadal jest to obszar, w którym można wprowadzać usprawnienia i podejmować kolejne działania w trosce o bezpieczeństwo pracowników.

Zagadnienia BHP, mimo iż ujmują wiele kwestii związanych z bezpieczeństwem pracowników, odnoszą się także do innych spraw. Z perspektywy klientów istotnym obszarem odpowiedzialności firmy jest też troska o ich bezpieczeństwo. Powinno ono być zapewnione z jednej strony dzięki odpowiedniemu procesowi produkcji, a z drugiej poprzez rzetelną informację dotyczącą produktu i instrukcje, które zawierają wszelkie informacje istotne dla klienta i pozwalają mu użytkować produkt w bezpieczny sposób. Wbrew często spotykanemu przekonaniu kwestia ta nie dotyczy tylko branży farmaceutycznej i bezpieczeństwa związanego z korzystaniem z leków, ale także wszystkich pozostałych sektorów. Zagrożenia związane z użytkowaniem różnych produktów będą odmienne, ale czy jest to produkt finansowy, czy usługa telekomunikacyjna, czy produkt spożywczy – obowiązkiem producenta jest zapewnienie odpowiedniej informacji oraz podjęcie wszelkich innych działań, które pozwolą klientowi korzystać z danego produktu w bezpieczny sposób.

O czym mówi zasada V?

Bezpieczeństwo to kwestia, która odnosi się do wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji, dlatego też zasada V *Kodeksu* nie ogranicza tego tematu tylko do zapewniania bezpieczeństwa pracowników (choć wskazuje na jego kluczowe znaczenie), ale podkreśla, że jest to także ważny aspekt w relacjach z klientami.

Zasada ta przypomina, że jednym z podstawowych zakresów odpowiedzialności firmy jest zadbanie o bezpieczeństwo użytkownika produktu poprzez zamieszczenie na nim wszelkich informacji istotnych dla zdrowia i życia użytkowników oraz ocenę produktu pod tym kątem na wszystkich etapach jego cyklu życia.

Zasada V wskazuje również, że w związku z rozwojem nowych technologii i wzrostem liczby zagrożeń wynikających z utraty i nieprawidłowego wykorzystania danych zarówno klientów, jak i pracowników, zapewnienie bezpieczeństwa tych danych jest dla firmy koniecznością.

W kwestii troski o bezpieczeństwo pracowników zasada V podkreśla trzy istotne obszary działania. Są to:

- II prewencja – podejmowanie działań na rzecz zapobiegania potencjalnym wypadkom,
- II reakcja – analiza zdarzeń wypadkowych i podejmowanie stosownych działań naprawczych,
- II edukacja – która powinna być procesem ciągłym, zarówno prewencyjnym, jak i zwiększającym wiedzę pracowników o reakcji na wypadki.

Kluczowe pytania, które powinna sobie zadać firma w odniesieniu do kwestii ujętych w zasadzie V

- II Czy oceniamy wpływ produktów na zdrowie i bezpieczeństwo użytkowników?
- II Czy nasze produkty zawierają wszelkie niezbędne, ale też dodatkowe informacje, dotyczące ich bezpiecznego użytkowania?
- II Czy w firmie istnieje polityka BHP?
- II Czy zapewniamy bezpieczeństwo danych naszych pracowników oraz klientów?
- II Czy wszyscy pracownicy znają politykę oraz wszystkie procedury dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy?

Przykładowe działania i mierniki – zdrowie i bezpieczeństwo klientów

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Dbamy o bezpieczeństwo użytkownika i konsumpcji produktów.	Ocenianie wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo użytkowników na wszystkich etapach cyklu życia produktu. Zamieszczanie na produktach obowiązkowych oraz dodatkowych informacji dotyczących bezpieczeństwa ich użytkowania. Opracowane procedur i polityk dotyczących bezpieczeństwa produktów.	Procent produktów i usług podlegających ocenie pod kątem wpływu na zdrowie i bezpieczeństwo użytkowników. Procent produktów, które zawierają wszystkie wymagane prawem informacje związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem użytkowników. Wartość pieniężna kar wynikających z nieprzestrzegania prawa w zakresie bezpieczeństwa produktu.

Zapewniamy
bezpieczeństwo
informacji i danych.

Opracowanie procedur i polityk dotyczących
bezpieczeństwa zbierania i przechowywania
danych.
Ciągły monitoring sprawności systemów
przechowywania danych.

Liczba uzasadnionych skarg dotyczących
naruszenia prywatności klientów bądź utraty
danych.
Liczba kar z tytułu niezgodności z regulacjami
dotyczącymi ochrony danych.

Dobre praktyki i inspiracje – zdrowie i bezpieczeństwo klientów

||||||| NESTLÉ POLSKA – REDUKCJA MASY OPAKOWANIOWEJ ORAZ BEZPIECZEŃSTWO OPAKOWAŃ¹⁹

Redukcja masy opakowaniowej to podejście stosowane w firmie od dawna. W Nestlé rozumiane jest jako optymalizacja „u źródła”, co oznacza m.in. minimalizowanie objętości i wagi opakowań.

Strategia zakłada mierzenie oddziaływania na środowisko rozwiązań stosowanych na każdym etapie projektowania opakowania wg czterech kluczowych wskaźników: emisja CO₂ wpływająca na zmiany klimatyczne, łączne zapotrzebowanie na energię, zużycie wody oraz odpady stałe.

Przykładem redukcji masy opakowaniowej może być np. zmniejszenie w 2008 r. długości opakowania zbiorczego deserów marki Winiary (36 opakowań jednostkowych) o 9 mm z zachowaniem niezmienionej liczby torebek produktów w środku, co pozwoliło na redukcję zużycia tektury o 2,3 t oraz oszczędności na tonażu o ok. 17% rocznie. Umożliwiło to również zwiększenie efektywności transportu produktów, a co za tym idzie zmniejszenie ilości dwutlenku węgla emitowanego do atmosfery oraz redukcję odpadów. Należy jednak zaznaczyć, że bezpieczeństwo produktu jest dla firmy Nestlé priorytetem, dlatego zmniejszanie masy opakowaniowej oraz udoskonalanie opakowań, tak by wywierały możliwie najmniejszy wpływ na środowisko, nie może odbywać się kosztem jakości produktów.

Bezpieczeństwo opakowań

Aby wypełniać normy prawne oraz surowe wymogi wewnętrzne, firma wprowadziła restrykcyjną politykę dotyczącą bezpieczeństwa opakowań, która obejmuje zagadnienia takie jak migracja do produktu składników użytych do produkcji opakowania (farb, lakierów itp.). Polityka firmy określa dokładne wytyczne dotyczące zawartości określonych substancji w opakowaniach. Warto zaznaczyć, że część zapisów jest bardziej restrykcyjna niż przepisy obowiązujące w Unii Europejskiej.

Korzyści z tych działań to m.in. zmniejszenie ilości odpadów, co z kolei pozwala na zminimalizowanie wpływu firmy na środowisko, czego dowodem są poniższe dane:

- || 2009 r.: redukcja szkła – 167 t, redukcja papieru/tektury – 4,84 t,
- || 2008 r.: łączna redukcja wagi opakowań: 15,65 t (papier – 14,3 t, plastik 1,35 t),
- || 2007 r.: łączna redukcja wagi opakowań: 39,8 t (papier – 38 t, plastik – 1,8 t).

¹⁹ Ibidem.

W PZU chronione są dane osobowe wszystkich osób, w tym pracowników, klientów, kontrahentów, osób aplikujących o pracę i użytkowników witryn internetowych. Prawo to dotyczy wszystkich danych umożliwiających jednoznaczną identyfikację osoby. Oprócz adresów e-mail, adresów i telefonów mogą to być również opinie o tych osobach, informacje o ich preferencjach czy też nagrania. Ustawodawstwo w zakresie ochrony danych ma zastosowanie do każdego stanowiska pracy i wszystkich systemów informatycznych używanych w PZU. Dostęp do takich danych otrzymują w PZU wyłącznie osoby, którym jest on niezbędny ze względu na wykonywane zadania służbowe. Dane osobowe nie mogą być ujawnione bez specjalnego zezwolenia osobom spoza PZU, w tym także przyjaciołom, rodzinie, krewnym, znajomym prywatnym lub firmowym, klientom, dostawcom itp.

Przykładowe działania i mierniki – zdrowie i bezpieczeństwo pracowników i dostawców

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Ograniczamy liczbę wypadków.	Opracowanie polityki BHP oraz zapewnienie, że wszyscy pracownicy się z nią zapoznali. Ciągły monitoring i analiza sytuacji potencjalnie niebezpiecznych – podejmowanie działań prewencyjnych. Analiza każdej sytuacji wypadkowej – wdrażanie stosownych działań naprawczych.	Liczba urazów spowodowanych wypadkami w pracy i w drodze do pracy. Liczba wypadków śmiertelnych. Wskaźnik nieobecności w pracy (liczba dni nieobecności w stosunku do liczby pracowników).
Podnosimy świadomość w zakresie znaczenia bezpieczeństwa w miejscu pracy.	Prowadzenie szeroko zakrojonej edukacji wszystkich pracowników w zakresie obowiązujących procedur i polityk BHP. Przeprowadzenie kampanii edukacyjnych dotyczących potencjalnych zagrożeń.	Procent przeszkolonych pracowników.

Dobre praktyki i inspiracje – zdrowie i bezpieczeństwo pracowników i dostawców

LAFARGE – KAMPANIA DLA PRACOWNIKÓW PRZYPNIJ SIĘ DO ŻYCIA²¹ |||||

Firma Lafarge we wszystkich krajach, w których działa, wprowadza jednolite zasady bezpieczeństwa. Działania te dotyczą również przedsiębiorstw współpracujących z Lafarge.

Od czerwca do grudnia 2010 r. trwała kampania promocyjna *Przypnij się do życia*, skierowana do pracowników Lafarge w Polsce. Kampania polegała na informowaniu pracowników o prawidłowym

²⁰ http://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=f430d2f3-0ffa-4b72-add8-c53f3668c66a&groupId=10172.

²¹ <http://www.coca-colahellenic.pl/Towardsustainability/Workplace/Healthandsafety/>.

i nieprawidłowym postępowaniu podczas jazdy, dostarczaniu danych o faktach, rozmowach z ekspertami, organizowaniu szkoleń. Wykorzystano do tego celu plakaty, mailingi, ulotki, spotkania i najróżniejsze wydarzenia. Częścią akcji były działania edukacyjne dla najmłodszych, dotyczące bezpiecznego zachowania na drodze. Dla dzieci pracowników zostały przygotowane gry edukacyjne, puzzle i odblaskowe elementy pomocne w bezpiecznym poruszaniu się poza domem, m.in. w dotarciu do szkoły.

W ramach kampanii wdrażany był również program szkoleń kierowców samochodów służbowych. Składał się z dwóch etapów: doskonalenia techniki jazdy w ekstremalnych warunkach oraz nauki elementów jazdy defensywnej i eko (używanie auta w sposób ekonomiczny i ekologiczny). Projekt zakończył się w grudniu 2010 r. szkoleniami z pierwszej pomocy przedmedycznej, przede wszystkim pomocy poszkodowanym w wypadkach samochodowych.

Dzięki działaniom edukacyjnym w zakładach cementowych w Polsce od pięciu lat nie odnotowano żadnego wypadku. W 2010 r. Lafarge otrzymał statuetkę Edukator – nagrodę Polskiego Związku Wynajmu i Leasingu Pojazdów – jako firma najbardziej zaangażowana w edukację kierowców.

Szanse biznesowe związane z przestrzeganiem kwestii zawartych w zasadzie V

- || Wzmacnianie zaufania klientów do produktów firmy.
- || Pozyskiwanie nowych klientów.
- || Wzmacnianie lojalności i zaufania pracowników do pracodawcy, który dba o bezpieczeństwo pracowników.

Zagrożenia wynikające z niepodejmowania działań w obszarze, którego dotyczy zasada V

- || Utrata renomy, koszty sądowe związane z pozwami użytkowników, którzy doznali uszczerbku na zdrowiu, używając produktu.
- || Utrata dobrej reputacji przez pracodawcę, trudności w pozyskiwaniu nowych pracowników w przypadku wypadków wśród pracowników.
- || Utrata zaufania oraz klientów w przypadku utraty danych klientów.

2.6. ZASADA VI. PROWADZIMY DZIAŁALNOŚĆ BIZNESOWĄ W OPARCIU O ZAUFANIE I PARTNERSTWO



Dlaczego kwestie ujęte w tej zasadzie są istotne?

Według European Social Survey²² Polska pod względem zaufania społecznego jest krajem drugim od końca wśród wszystkich krajów Unii Europejskiej. Brak zaufania przekłada się także na działalność biznesową. Przez niektórych wskazywany jest jako bariera dla rozwoju przedsiębiorczości. Według badań SMG/KRC dla Fundacji Polska Przedsiębiorcza, 35% respondentów nie chce zakładać własnego biznesu, obawiając się nieuczciwych kontrahentów.

Brak zaufania i partnerskich relacji widoczny jest często przy współpracy firm różnej wielkości, np. dużych korporacji z dostawcą będącym małym bądź średnim przedsiębiorcą, gdzie można wyraźnie zauważyć dysproporcje w relacjach. Mając świadomość swego znaczenia dla dostawcy, duże korporacje często wykorzystują tę pozycję i np. przeciągają terminy płatności za faktury, co dla małych i średnich przedsiębiorstw oznacza w wielu przypadkach ryzyko utraty płynności finansowej.

Aby mówić o partnerstwie i zaufaniu, konieczne jest budowanie relacji ze wszystkimi uczestnikami rynku: dostawcami, klientami, ale też konkurencją czy przedstawicielami sektora publicznego, w oparciu o etykę oraz zasady, które nie uprzywilejowują żadnej ze stron.

O czym mówi zasada VI?

Zasada VI podkreśla znaczenie etyki i odpowiedzialności w relacjach z innymi uczestnikami rynku. Zwraca uwagę na istotne i specyficzne aspekty w odniesieniu do każdego z tych podmiotów.

- || Podkreśla istotę uczciwości i działania *fair play* w odniesieniu do konkurencji.
- || Zwraca uwagę na rolę partnerskiego traktowania dostawców.
- || Wskazuje, iż etyka powinna być podstawą w relacjach z przedstawicielami sektora publicznego.
- || Podpowiada, że dbałość o satysfakcję klientów może zapewnić ich długotrwałe korzystanie z usług firmy oraz że system reklamacji jest cennym źródłem wiedzy o potrzebach klientów i koniecznych usprawnieniach.

²² <http://www.europeansocialsurvey.org>.

Zasada VI mówi również o tym, że sprzedawca jest ambasadorem firmy, jej zasad i wartości, dlatego też niezmiernie ważne jest, aby je znał i kierował się nimi w swojej działalności.

Kluczowe pytania, które powinna sobie zadać firma w odniesieniu do kwestii ujętych w zasadzie VI

- || Jak wysoki jest odsetek reklamacji zgłaszanych przez klientów?
- || Czy zdarzają się skargi klientów na obsługę reklamacji?
- || Czy moja firma była karana za naruszanie zasad wolnej konkurencji (np. zmony cenowe)?
- || Czy w mojej firmie istnieje polityka i procedury antykorupcyjne?
- || Czy w mojej firmie istnieją narzędzia umożliwiające zgłaszanie występowania zjawisk korupcyjnych?
- || Czy wobec osób, którym udowodniono nieetyczne postępowanie w relacjach z partnerami zewnętrznymi, zostały wyciągnięte konsekwencje?
- || Czy pracownicy są szkoleni w zakresie obowiązujących w firmie zasad etyki biznesowej i polityki antykorupcyjnej?
- || Czy moja firma terminowo reguluje zobowiązania wobec dostawców?

Przykładowe działania i mierniki – relacje z konkurencją

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Prowadzimy działalność biznesową zgodnie z zasadami wolnej konkurencji, etyką i normami <i>fair play</i> .	Opracowanie polityk i procedur wspomagających działania <i>fair play</i> . Stworzenie systemu umożliwiającego zgłaszanie naruszeń w zakresie etyki i zasad <i>fair play</i> w relacjach biznesowych.	Procent pracowników zaznajomiony z procedurami. Liczba uzasadnionych zgłoszeń oraz działania podjęte przez firmę w odpowiedzi na te zgłoszenia.

Dobre praktyki i inspiracje – relacje z konkurencją

||||||| PZU – UCZCIWA I RZETELNA WSPÓŁPRACA Z KONTRAHENTAMI²³

PZU przestrzega wszelkich regulacji prawnych, w tym regulacji dotyczących zawierania umów i realizowania dostaw. Decyzje zakupowe opiera wyłącznie na kryteriach ceny, jakości, przydatności i parametrach technicznych. Unika transakcji, które ze względu na swój charakter lub sposób prowadzenia negocjacji handlowych, mogłyby budzić wątpliwości lub sprawiać wrażenie niewłaściwych lub nielegalnych.

²³ http://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=f430d2f3-0ffa-4b72-add8-c53f3668c66a&groupId=10172.

Pracownicy PZU są zobowiązani do traktowania kontrahentów uczciwie oraz w sposób nieograni- czający wolnej konkurencji. Obowiązuje ich rygorystyczny zakaz oferowania bądź przyjmowania jakich- kolwiek korzyści materialnych od dostawców.

W firmie obowiązuje zakaz nawiązywania przez pracowników kontaktów biznesowych i umów z ramienia PZU, w których stroną byłoby członkowie ich rodzin.

Pracownicy i bliscy członkowie ich rodzin nie mogą posiadać bez wiedzy firmy udziałów finanso- wych w przedsiębiorstwach dostawców PZU, klientów lub przedsiębiorstw konkurencyjnych. Pracownik nie może zgłaszać rekomendacji ani podejmować decyzji o nawiązaniu przez PZU współpracy z firmą, w której pracownik, bliski członek jego rodziny lub osoba z innych powodów mu bliska posiada udziały finansowe lub z którą jest związana umową handlową lub umową o pracę.

Pracownicy PZU mają stały obowiązek informowania firmy o wszelkich konfliktach interesów, jakie mogą wystąpić pomiędzy ich zatrudnieniem w PZU a ewentualnym powiązaniem z kontrahentem.

Przykładowe działania i mierniki – relacje z dostawcami

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Nie wykorzystujemy pozycji rynkowej.	Opracowanie kodeksu etyki dla dostawców bądź ujęcie tych kwestii w innych dokumentach (np. w kodeksie etyki firmy). Ograniczanie czasu płatności za faktury wobec dostawców. Przeprowadzenie badań satysfakcji dostawców.	Liczba dostawców zapoznanych z kodeksem. Średni czas płatności za fakturę. Wyniki badania satysfakcji dostawców.
Przestrzegamy zasad etycznych w relacjach z dostawcami.	Stworzenie systemu umożliwiającego zgłaszanie nieetycznych zachowań w relacjach z dostawcami. Weryfikacja dostawców pod kątem etyki.	Liczba uzasadnionych zgłoszeń i działania zaradcze podjęte przez firmę. Liczba procesów wyboru dostawców, w ramach których uwzględniono kryteria etyczne.

Dobre praktyki i inspiracje – relacje z dostawcami

PKN ORLEN – RELACJE Z DOSTAWCAMI²⁴ |||||

Ważną grupą partnerów PKN Orlen są dostawcy. Dla firmy istotne znaczenie ma to, jakie produkty i od kogo kupują, dlatego współpraca z dostawcami jest stała i realizuje bieżące potrzeby koncernu.

Mając na względzie najwyższy standard relacji z dostawcami, Biuro zakupów PKN Orlen kieruje się kilkoma nadrzędnymi celami. Są nimi m.in. budowanie partnerskich relacji z rzetelnymi dostawcami, utrzymywanie przyjaznego środowiska pracy, a także tworzenie modelu efektywnej współpracy z klientami

²⁴ <http://www.interesariusze.pl/dobre-praktyki/dostawcy.html?id=58>.

wewnętrzny, poprzez jak najlepsze spełnianie ich oczekiwań oraz gotowość udzielania niezbędnej pomocy. Zasada „myśl globalnie, działaj lokalnie” ma zastosowanie także do współpracy z dostawcami. Koncern korzysta z usług lokalnych dostawców, których siedziba główna znajduje się w powiecie płockim, wspierając tym samym miejscowy rynek i biznes. Jednak zawsze ostatecznym kryterium wyboru jest sprostanie wysokim oczekiwaniom dotyczącym, jakości produktów i usług. PKN Orlen współpracuje także z rzetelnymi dostawcami z całego świata. Wszyscy podlegają okresowej weryfikacji; z kluczowymi wypracowano formy długofalowej współpracy.

PKN Orlen, w celu zapewnienia jak najlepszej współpracy z dostawcami, prowadzi badania satysfakcji w formie spotkań z dostawcami i warsztatów dla nich. Spotkania pozwalają określić, czy współpraca z poszczególnymi kontrahentami rozwija się, pogarsza bądź jest stabilna.

Jednym z efektów takiego prowadzenia procesu zakupów jest to, że w 2009 r. na spółkę nie nałożono żadnych kar z tytułu niezgodności z prawem i regulacjami dotyczącymi dostawy i użytkowania produktów i usług.

Przeprowadzona przed kilkoma laty centralizacja rozproszonych funkcji zakupowych była z jednej strony efektem rozwoju firmy, z drugiej zaś wynikała z dążenia do jak najlepszego odpowiadania na potrzeby rynku i zapewnienia klarownych procedur współpracy, wpisując się również w działania służące poprawie efektywności zarządzania zakupami w koncernie i wpływając bezpośrednio na poprawę wyników finansowych osiągniętych przez firmę.

We współpracy z dostawcami koncern kieruje się regulacjami polityki zakupowej. Jednym z jej głównych dokumentów jest *Instrukcja realizacji zakupów w PKN Orlen*. Na jej podstawie realizowane są, w sposób transparentny i przejrzysty, procesy wyboru dostawców. Duża liczba zapytań ofertowych publikowana jest na stronie internetowej <http://www.orlen.pl>, gdzie dostawcy mają dostęp do aktualnie prowadzonych procesów zakupowych, przez co mogą się do nich zgłosić także dostawcy, którzy nigdy wcześniej nie współpracowali z tym koncernem.

Pracownicy Biura zakupów informują – w ramach prowadzonych postępowań ofertowych – o obowiązujących procedurach zakupowych, służą wyjaśnieniami dotyczącymi poszczególnych etapów procesu wyboru i harmonogramu prac zespołów oceniających, a także prezentują wymagania generalne i merytoryczne wobec oferentów. Wypełniając swoje obowiązki, pracownicy Ci muszą wykazać się profesjonalizmem, ale także poszanowaniem nadrzędnych wartości oraz zasad kodeksu etycznego PKN Orlen. W ramach dobrych praktyk spółka podpisała także porozumienie ze Stowarzyszeniem Agencji Reklamowych dotyczące zakupów usług marketingowych.

Misją Biura zakupów jest osiągnięcie statusu najlepszej organizacji zakupowej w branży paliwo-wo-energetycznej Europy Środkowo-Wschodniej. Priorytetem jest więc terminowe dostarczanie pożądanych materiałów i usług wymaganej jakości i towarzysząca tym działaniom systematyczna optymalizacja kosztów.

Przykładowe działania i mierniki – udział w życiu publicznym

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Prowadzimy działania lobbingsowe w zgodzie z prawem i zasadami dobrych praktyk.	Opracowanie polityki dotyczącej udziału w życiu publicznym i lobbingu. Zapoznanie pracowników z tą polityką. Prowadzenie w firmie rejestru prezentów przekazanych instytucjom/osobom publicznym.	Opracowana polityka. Procent pracowników zapoznanych z polityką. Stworzony rejestr prezentów. Procent prezentów ujętych w rejestrze.
Nie uczestniczymy w działaniach korupcyjnych i przeciwdziałamy występowaniu tego zjawiska.	Stworzenie systemu umożliwiającego zgłaszanie przypadków nieetycznego lobbingu i/lub korupcji. Przeszkolenie pracowników w zakresie polityk i procedur antykorupcyjnych organizacji.	Liczba zgłoszonych przypadków oraz działania podjęte przez firmę w odpowiedzi na zgłoszenia. Procent przeszkolonych pracowników.

Dobre praktyki i inspiracje – udział w życiu publicznym

PKN ORLEN – KAMPANIA NIE DAJĘ / NIE BIORĘ ŁAPÓWEK²⁵ |||||

PKN Orlen S.A. aktywnie wspiera kampanię antykorupcyjną organizowaną przez Ruch „Normalne Państwo” we współpracy ze Stowarzyszeniem Agencji Reklamowych. Koncern czuje się szczególnie zobowiązany do wspierania ważnych inicjatyw społecznych w Polsce, takich jak walka z korupcją – problemem, który dotyka całego społeczeństwa i jest jedną z najpoważniejszych przeszkód w budowaniu lepszego państwa. Idea przewodnia kampanii *Nie daję / nie biorę łapówek* zakłada uświadomienie obywatelom, że osób uczciwych, które nie dają i nie biorą łapówek jest o wiele więcej, niż tych nieuczciwych.

Společną kampanię medialną *Nie daję / nie biorę łapówek* przeprowadzono w dniach 11 stycznia–23 lutego 2007 r. Data oficjalnego zakończenia akcji nie była przypadkowa, bowiem 23 lutego został ogłoszony Dniem bez Łapówki. Na blisko 1500 stacjach paliw Orlen 11 stycznia 2007 r. pojawiły się plakaty oraz bezpłatne naklejki na samochód z logo i hasłem kampanii. Powodzenie akcji i życzliwy odbiór przez opinię publiczną, w tym klientów stacji Orlen, przeszły oczekiwania koncernu i pozostałych organizatorów. Na większości stacji zapasy naklejek zostały wyczerpane już w pierwszym tygodniu trwania akcji. Dzięki PKN Orlen do kampanii antykorupcyjnej przyłączyło się 300 tys. osób – tyle naklejek koncern wyprodukował i rozdał na swoich stacjach. Wszystkich, którzy popierają akcję *Nie daję / nie biorę łapówek* PKN Orlen, w imieniu swoim i organizatorów, zaprosił na happening wieńczący kampanię, który odbył się 23 lutego 2007 r. w Warszawie. Podczas niego, na znak sprzeciwu wobec korupcji, odbyło się palenie kopert, a każdy, kto chciał spersonalizować swój udział w kampanii, mógł złożyć podpis na billboardzie z hasłem „Nie daję / nie biorę łapówek”.

Podobne happeningi, konkursy i debaty, organizowane przez instytucje pozarządowe, studentów czy urzędników, odbyły się również w 50 miastach Polski.

²⁵ <http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3668/original/COP.pdf?1262614914>.

Przykładowe działania i mierniki – relacje z klientami

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Dbamy o jakość i terminowość obsługi klienta.	Opracowanie procedur dotyczących jakości i terminowości obsługi klientów. Analiza reklamacji i podejmowanie działań naprawczych. Przeprowadzanie badań satysfakcji klientów.	Opracowane procedury. Procent pracowników zapoznany z procedurami. Liczba usprawnień wdrożonych na podstawie analiz reklamacji. Poziom satysfakcji klientów.
Kierujemy się etyką w działaniach sprzedażowych.	Przeszkolenie pracowników z zasad etyki obowiązujących w firmie. Stworzenie linii etycznej dla sprzedawców – umożliwiającej wyjaśnienie wszelkich wątpliwości. Stworzenie systemu umożliwiającego klientom zgłaszanie nieetycznych zachowań sprzedawców.	Procent przeszkolonych sprzedawców. Liczba pracowników korzystających z linii etycznej. Liczba uzasadnionych zgłoszeń na nieetyczne zachowania sprzedawców oraz działania podjęte przez firmę w odpowiedzi na zgłoszenia.

Dobre praktyki i inspiracje – relacje z klientami

||||||| ORANGE POLSKA – RZECZNIK ON-LINE²⁶

Rzecznik on-line to rozwiązanie wdrożone w odpowiedzi na sygnały tych klientów, których sprawy nie zostały załatwione w satysfakcjonujący sposób lub nie trafiły do odpowiednich jednostek, co negatywnie wpłynęło na ich zadowolenie z obsługi. Dzięki tej usłudze udało się ograniczyć liczbę skarg klientów do Urzędu Komunikacji Elektronicznej lub mediów, ponieważ zyskali oni dodatkowy kanał, za pomocą którego mogą sprawnie rozwiązać swoje problemy. Niestandardowe przypadki analizowane są powtórnie.

Rzecznik on-line, z którym można się skontaktować poprzez stronę <http://www.orange.pl>, zajmuje się analizą interwencji dotyczących jakości obsługi klientów Grupy TP i pomocą we właściwym kierowaniu spraw klienckich. Gromadzi też opinie klientów dotyczące jakości obsługi oraz sprzedaży usług.

Do jego zadań należy również inicjowanie działań doskonalących standardy sprzedażowo-usługowe w firmie oraz promocja postaw i zachowań proklienckich wśród pracowników Grupy TP we współpracy z Radą Klientów Grupy TP. Funkcja rzecznika on-line jest już sprawdzonym narzędziem, a co najważniejsze, jak wskazują wyniki badań, cieszy się uznaniem wśród klientów korzystających z takiego rodzaju wsparcia.

²⁶ <http://www.interesariusze.pl/dobre-praktyki.html?id=65>.

Szanse biznesowe związane z przestrzeganiem kwestii zawartych w zasadzie VI

- || Zwiększanie lojalności klientów.
- || Usprawnienia w działalności biznesowej wprowadzone na podstawie analizy reklamacji.
- || Przyjazne relacje ze wszystkimi uczestnikami rynku, wpływające pozytywnie na klimat prowadzenia biznesu.

Zagrożenia wynikające z niepodejmowania działań w obszarze, którego dotyczy zasada VI

- || Utrata dobrej opinii i zaufania klientów oraz innych interesariuszy.
- || Trudności w pozyskaniu dostawców.
- || Kary (także finansowe) za działania nieetyczne.

2.7. ZASADA VII. PROWADZIMY RZETELNĄ KOMUNIKACJĘ I ODPOWIEDZIALNE DZIAŁANIA MARKETINGOWE

Dlaczego kwestie ujęte w tej zasadzie są istotne?

W 2010 r. do Rady Etyki Reklamy wpłynęło 1429 skarg na reklamy, z tego w 798 przypadkach (56%) Komisja Etyki Reklamy uznała, że został naruszony *Kodeks etyki reklamy*. Aż 20% wszystkich skarg dotyczyło kwestii stereotypów płci, głównie przedstawiania kobiet w reklamach, a prawie 10% wprowadzania w błąd odbiorcy.

Powyższe dane wskazują, jak wiele jest naruszeń i obszarów, gdzie odpowiedzialność firm powinna być większa, w samym tylko aspekcie odpowiedzialnej reklamy.

Odpowiedzialna komunikacja nie dotyczy jedynie marketingu, ale wszystkich kwestii związanych z dzieleniem się informacjami z interesariuszami i dbania o to, aby informacje te były kompletne, aktualne i oparte na faktach.

O czym mówi zasada VII?

||||||| Zasada ta zwraca uwagę na odpowiedzialność firmy w komunikacji i działaniach marketingowych. Wyodrębnienie w tym obszarze dwóch aspektów, którymi są:

|| odpowiedzialny marketing,

|| rzetelna komunikacja,

pozwala pokazać, że rzetelna i kompletna komunikacja dotycząca wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji, jest niezbędna w firmie. Z drugiej strony zasada VII podkreśla kwestie związane z działaniami marketingowymi, podczas których bardzo często dochodzi do różnego rodzaju nadużyć. Mają one miejsce zarówno w odniesieniu do zapewnienia rzetelności przekazów marketingowych, jak i unikania w nich krzywdzących stereotypów i dyskryminacji czy zwracania uwagi na to, do kogo kierowany jest przekaz.

Kluczowe pytania, które powinna sobie zadać firma w odniesieniu do kwestii ujętych w zasadzie VII

- |||||||
- || Czy posiadamy zasady etyczne odnoszące się do naszej działalności marketingowej?
 - || Czy w przekazach marketingowych zwracamy uwagę na to, czy ich treść bądź forma nikogo nie dyskryminują?
 - || Czy zwracamy uwagę na grupy wrażliwe odbiorców przekazów marketingowych (np. dzieci)?
 - || Czy informacje dotyczące naszych produktów i naszej działalności są rzetelne i oparte na faktach?
 - || Czy każdy zainteresowany jest w stanie znaleźć informacje o naszej firmie i naszych produktach?
- |||||||

Przykładowe działania i mierniki – odpowiedzialny marketing

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Zapewniamy rzetelność i kompletność przekazów marketingowych.	Opracowanie polityk dotyczących odpowiedzialnego marketingu. Zapoznanie pracowników z polityką dotyczącą odpowiedzialnego marketingu. Włączenie się w działania branży – podpisanie dobrowolnych kodeksów branżowych dotyczących odpowiedzialnego marketingu. Stworzenie systemu umożliwiającego zgłaszanie, zarówno pracownikom, jak i interesariuszom zewnętrznym, naruszeń polityki dotyczącej odpowiedzialnego marketingu.	Opracowana polityka. Procent pracowników przeszkolony i/lub zapoznany z polityką. Liczba innych kodeksów/inicjatyw zewnętrznych związanych z odpowiedzialnym marketingiem, w których firma uczestniczy. Liczba zasadnych zgłoszeń dotyczących naruszeń polityki i jej zasad oraz działania podjęte przez firmę.

Unikamy dyskryminacji i krzywdzących stereotypów w przekazach marketingowych.	Wprowadzenie procedury/systemu analizy przekazów marketingowych pod kątem stereotypów/dyskryminacji. Stworzenie systemu umożliwiającego odbiorcom przekazów marketingowych zgłaszanie przypadków promowania stereotypów bądź dyskryminacji.	Procent przekazów przeanalizowanych pod kątem stereotypów/dyskryminacji. Liczba uzasadnionych zgłoszeń oraz działania podjęte przez firmę.
Zwracamy uwagę na grupy odbiorców wrażliwych działań marketingowych.	Opracowanie własnych zasad dotyczących odbiorców wrażliwych działań marketingowych. Edukacja pracowników odpowiedzialnych za marketing, dotycząca odbiorców wrażliwych działań marketingowych. Analiza przekazów marketingowych pod kątem wpływu na grupy wrażliwe.	Opracowane zasady. Procent przeszkolonych pracowników odpowiadających za marketing. Procent przekazów marketingowych przeanalizowanych pod kątem wpływu na grupy wrażliwe.

Dobre praktyki i inspiracje – odpowiedzialny marketing

GRUPA ŻYWIEC – ODPOWIEDZIALNA KOMUNIKACJA MARKETINGOWA²⁷ |||||

W celu kształtowania odpowiedzialnych wzorców konsumpcji alkoholu w swojej działalności reklamowej Grupa Żywiec przestrzega odpowiednich przepisów i uregulowań. Zapisy *Wewnętrznego kodeksu komunikacji marketingowej Grupy Żywiec* są bardziej restrykcyjne niż ograniczenia wynikające z ustawy o wychowaniu w trzeźwości i zapobieganiu alkoholizmowi. Ponadto firma kontroluje przestrzeganie regulacji dotyczących działalności reklamowej poprzez prowadzenie audytów wewnętrznych.

Zgodnie z uregulowaniami kodeksu komunikacji marketingowej działalność reklamowa Grupy Żywiec jest: legalna, uczciwa i etyczna; przygotowana zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej; przestrzega ogólnie obowiązujących zasad uczciwej konkurencji i dobrej praktyki handlowej oraz w żaden sposób nie narusza uczciwości i godności człowieka.

W 2008 r. dział audytu wewnętrznego przeprowadził badanie zgodności prowadzonych działań reklamowych z regulacjami wewnętrznymi i samoregulacjami branżowymi dotyczącymi odpowiedzialnej komunikacji marketingowej. Badano m.in. poziom wiedzy pracowników i menedżerów na temat odpowiedzialnej komunikacji marketingowej oraz zgodność działań marketingowych marek z obowiązującymi uregulowaniami.

²⁷ <http://odpowiedzialny.biznes.pl>.

Przykładowe działania i mierniki – rzetelna komunikacja

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Nasza komunikacja jest dokładna – opiera się na faktach i danych.	Analiza komunikatów pod względem dokładności. Opracowanie zasad mówiących o konieczności poparcia wszelkich informacji faktami i danymi.	Procent komunikatów przeanalizowanych pod kątem dokładności. Opracowane zasady. Procent pracowników odpowiedzialnych za komunikację, który zapoznał się z tymi zasadami.
Nasza komunikacja jest kompletna – ujmuje wszystkie istotne informacje.	Określenie obszarów i kwestii istotnych z perspektywy poszczególnych grup interesariuszy. Analiza komunikatów pod względem kompletności.	Lista obszarów i kwestii istotnych dla poszczególnych interesariuszy. Procent komunikatów poddanych analizie pod kątem kompletności. Liczba skarg dotyczących niekompletności przekazywanych informacji.
Nasza komunikacja jest dostępna – dla wszystkich zainteresowanych.	Opracowanie listy kanałów komunikacji, które mogą być wykorzystywane w komunikacji z poszczególnymi grupami interesariuszy. Zamieszczenie na stronie internetowej firmy wszystkich podstawowych informacji o niej (właściciel, władze, zakres działalności itp.). Aktualizacja wszelkich istotnych informacji na stronie internetowej firmy.	Liczba kanałów komunikacji wykorzystywanych do komunikacji poszczególnych działań. Aktualne informacje na stronie. Liczba skarg na brak możliwości uzyskania istotnych informacji, niebędących poufnymi.

Dobre praktyki i inspiracje – rzetelna komunikacja

||||||| KREDYT BANK S.A. – POLITYKA INFORMACYJNA²⁸

Kredyt Bank jako członek Grupy KBC, jednej z największych spółek bankowo-ubezpieczeniowych w Europie, kieruje się zasadami komunikacji zewnętrznej Grupy KBC.

Firma udziela jasnych i rzetelnych informacji swoim akcjonariuszom, pracownikom, klientom oraz innym interesariuszom, z zachowaniem zasad tajemnicy bankowej, tajemnicy zawodowej oraz z uwzględnieniem zasad dotyczących zapobiegania wykorzystywaniu i ujawnianiu informacji poufnych.

Kredyt Bank poprzez prowadzoną politykę informacyjną buduje zaufanie, zrozumienie oraz umożliwia dokonywanie rzetelnej wyceny akcji Kredytu Banku notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Polityka informacyjna firmy uwzględnia obowiązujące przepisy prawa, a także przyjęte na rynkach finansowych zwyczaje, w szczególności opisane w *Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW* oraz w *Zasadach dobrej praktyki bankowej*.

²⁸ Źródło: http://www.kredytbank.pl/o_banku/relacje_z_inwestorami/adekwatnosc_kapitalowa

Szanse biznesowe związane z przestrzeganiem kwestii zawartych w zasadzie VII

- || Wzmacnianie zaufania klientów.
- || Budowanie wizerunku firmy odpowiedzialnej.

Zagrożenia wynikające z niepodjęcia działań w obszarze, którego dotyczy zasada VII

- || Utrata renomy i zaufania klientów.
- || Utrata zaufania wśród innych interesariuszy, np. przedstawicieli sektora publicznego.
- || Koszty wynikające z kar nałożonych na firmę.

2.8. ZASADA VIII. TWORZYMY I ROZWIJAMY PRODUKTY ORAZ USŁUGI W ODPOWIEDZI NA NOWE WYZWANIA SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE

Dlaczego kwestie ujęte w tej zasadzie są istotne?

Uwzględnianie kwestii społecznych i środowiskowych w tworzeniu i rozwijaniu produktów daje możliwość wspierania rozwiązywania istotnych problemów oraz rozwoju działalności biznesowej.

Jednym z przykładów takiej działalności mogą być mikrofundusze. Założony przez Muhammada Yunusa Grameen Bank był pierwszą instytucją, która powstała w celu m.in. udzielania niewielkich pożyczek na poprowadzenie własnej działalności gospodarczej osobom nieposiadającym zdolności kredytowej. Grameen Bank to nie tylko instytucja finansowa. To instytucja, która wspiera przedsiębiorczość w krajach rozwijających się i tym samym ma nie tylko pozytywny wpływ na gospodarkę, ale też na rozwiązywanie problemów społecznych takich, jak bieda czy bezrobocie.

Bardzo restrykcyjne regulacje dotyczące środowiska obowiązujące w Unii Europejskiej powodują, iż rynek usług w tym zakresie rozwija się. Na firmy nakładane są kolejne obowiązki związane z segregowaniem odpadów, utylizacją czy zarządzaniem środowiskowym. Pojawia się zatem potrzeba tworzenia przedsiębiorstw, które poprzez swoje produkty bądź usługi będą wspierały inne firmy w realizacji wymagań unijnych.

Wyzwania społeczne i środowiskowe, przed którymi stoi globalna gospodarka i kraj są faktem. Firmy mogą zarządzać zagrożeniami, które są z nimi związane, albo poszukać w odpowiadaniu na nie swojej szansy biznesowej.

O czym mówi zasada VIII?

||||||| Zasada VIII wskazuje na konieczność dostosowywania działań firmy oraz oferowanych przez nią produktów i usług do wyzwań społecznych i środowiskowych stojących przed przedsiębiorstwami.

Zasada podkreśla, że istotne jest likwidowanie barier, które w chwili obecnej uniemożliwiają korzystanie z produktów bądź usług danej firmy grupom defaworyzowanym. Mogą to być bariery architektoniczne, takie jak brak podjazdów dla osób niepełnosprawnych, czy inne, np. zbyt małe litery na ulotce dotyczącej produktu, co utrudnia zapoznanie się z nią osobom niedowidzącym czy starszym. Uwagę zwrócono także na aspekt edukacji – zarówno pracowników zajmujących się obsługą klientów, jak i samych klientów – aby potrafili korzystać z produktów bądź usług danej firmy.

Zasada VIII zwraca też uwagę, że konieczne jest nie tylko rozwijanie istniejących, ale też tworzenie nowych produktów i uwzględnianie kwestii społecznych i środowiskowych już na etapie ich projektowania.

Kluczowe pytania, które powinna sobie zadać firma w odniesieniu do kwestii ujętych w zasadzie VIII

- ||| Czy projektując nowe produkty/usługi, biorę pod uwagę ich wpływ społeczny i środowiskowy?
- ||| Czy podejmuję działania na rzecz ograniczania negatywnego wpływu naszych produktów na środowisko i społeczeństwo?
- ||| Co dzieje się z opakowaniami po moich produktach?
- ||| Czy moje produkty/usługi są dostępne dla osób z grup defaworyzowanych?
- ||| Czy miejsca sprzedaży moich produktów/usług są dostępne dla wszystkich?
- ||| Czy posiadam w ofercie produkty/usługi skierowane do grup defaworyzowanych?

Przykładowe działania i mierniki – dostępność produktów i usług

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Troszczymy się o dostęp do naszych produktów dla grup defaworyzowanych.	Dostosowanie produktów do potrzeb osób z grup defaworyzowanych (np. tańsze produkty dla osób starszych, większe litery na ulotkach informujących o produkcie). Dostosowanie firmy do potrzeb osób z grup defaworyzowanych (np. budynki dostępne dla osób niepełnosprawnych, witryna internetowa, z której mogą korzystać osoby niedowidzące). Stworzenie odpowiednich procedur i polityk dotyczących obsługi klientów, np. niewidomych czy niepełnosprawnych ruchowo. Edukacja pracowników w zakresie obsługi osób z grup defaworyzowanych, np. osób niepełnosprawnych. Edukacja osób z grup defaworyzowanych w zakresie korzystania z produktów/usług firmy (np. edukacja osób starszych w zakresie korzystania z internetu).	Procent wszystkich produktów firmy dostosowanych do potrzeb osób z grup defaworyzowanych. Procent wszystkich budynków, z których korzysta firma, dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych. Procedury dotyczące obsługi klientów niepełnosprawnych. Procent pracowników obsługi klienta przeszkoleny w zakresie obsługi osób niepełnosprawnych. Liczba akcji edukacyjnych skierowanych do osób z grup defaworyzowanych. Liczba uczestników inicjatyw edukacyjnych.

Dobre praktyki i inspiracje – dostępność produktów i usług

BZ WBK – BANKOMATY DLA OSÓB NIEWIDOMYCH²⁹ |||||

Bank Zachodni WBK uruchomił bankomaty dla osób niewidomych i niedowidzących. Do tego celu firma przystosowała kilkadziesiąt urządzeń znajdujących się w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu, Olsztynie i Bydgoszczy.

Korzystanie z bankomatu przez osoby niewidome i niedowidzące nie wymaga instalowania nowego, skonstruowanego specjalnie dla nich urządzenia. Wystarczy tylko dostosować już działający bankomat, w którym instaluje się gniazdo słuchawkowe oraz odpowiednio modyfikuje oprogramowanie. Tak właśnie zrobił z częścią swoich urządzeń Bank Zachodni WBK. W kilkudziesięciu bankomatach wskazanych przez Polski Związek Niewidomych wprowadzone zostały zmiany, które umożliwiają dokonywanie operacji tylko na klawiaturze numerycznej z jednoczesną możliwością odtwarzania instrukcji głosowych w słuchawkach podłączonych do urządzenia. W ramach pilotażowego programu BZ WBK osoby z dysfunkcją wzroku będą mogły korzystać z jednego typu urządzenia, co ułatwi im znajdowanie podstawowych elementów bankomatu (gniazdo słuchawkowe, czytnik karty, miejsce odbioru gotówki). W każdym ze zmodyfikowanych urządzeń osoby niewidome i niedowidzące będą mogły wypłacać określone kwoty (50, 100, 200, 250, 300 i 500 zł), aktywować swoje karty oraz zmieniać ich kod PIN.

²⁹ <http://www.nie-pelnospawni.pl>.

Podczas korzystania z urządzenia komunikaty dźwiękowe są odtwarzane wyłącznie w słuchawkach, aby osoby wypłacające gotówkę miały zapewnioną dyskrecję i mogły czuć się bezpiecznie.

Szczegółowa instrukcja korzystania z bankomatów dostępna jest na stronach internetowych banku, choć rozwiązanie jest na tyle proste, że do obsługi urządzenia w zupełności powinny wystarczać komunikaty odtwarzane w słuchawkach. W internecie dostępne są również dokładne opisy lokalizacji zmodernizowanych bankomatów, uwzględniające punkty orientacyjne, umożliwiające samodzielne dotarcie do urządzeń przez osoby niewidome.

Przykładowe działania i mierniki – rozwój produktów

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Uwzględniamy potrzeby otoczenia przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.	Tworzenie nowych produktów w odpowiedzi na problemy/zapotrzebowanie społeczne. Minimalizacja wpływu na środowisko w procesie produkcyjnym (np. ograniczanie zużycia surowców). Tworzenie nowych produktów, bardziej przyjaznych dla środowiska (np. tworzonych z materiałów, które można poddać recyklingowi). Rozwijanie istniejących produktów poprzez dodawanie atrybutów społecznych bądź środowiskowych (np. mniejsze zużycie surowca do produkcji).	Procent produktów odpowiedzialnych społecznie wśród wszystkich produktów firmy. Zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko w procesie produkcji, wg wskaźników określonych przez firmę (np. mniejsze zużycie wody, surowców, mniejsza emisja CO₂). Procent produktów firmy, który został rozwinięty poprzez dodanie atrybutów społecznych bądź środowiskowych.

Dobre praktyki i inspiracje – rozwój produktów

||||||| DANONE – MLECZNY START³⁰

Mleczny Start to produkt użyteczny społecznie, który powstał jako odpowiedź trzech firm i instytucji naukowej na problem niedożywienia dzieci w Polsce. Firmy: Danone, Lubella, Biedronka oraz Instytut Matki i Dziecka utworzyły Partnerstwo dla Zdrowia, którego celem jest podejmowanie działań bezpośrednio przeciwdziałających konsekwencjom nieprawidłowego żywienia dzieci. W ramach tego partnerstwa przeprowadzono badanie zwyczajów żywieniowych Polaków, a dane uzyskane w ten sposób wykorzystano podczas realizacji projektu. Podstawowym założeniem produktu było dopasowanie go do potrzeb żywieniowych dzieci i dostępność dla bardzo szerokiej grupy odbiorców.

³⁰ <http://odpowiedzialnybiznes.pl>.

Mleczny Start jest kaszką wzbogaconą składnikami mineralnymi i witaminami niezbędnymi do prawidłowego funkcjonowania organizmu dziecka. W ramach początkowych założeń projektu partnerzy zrezygnowali z zysków, które mogłaby przynieść sprzedaż *Mlecznego Startu*. Produkt nie jest również reklamowany. Jedna saszetka *Mlecznego Startu* kosztuje dzięki temu ok. 69 gr. Produkt dystrybuowany jest przez sieć sklepów Biedronka.

Zaangażowanie w tego typu inicjatywę pozwala firmie na utworzenie samofinansującego się mechanizmu pomocy potrzebującym, który umożliwia działanie o charakterze długofalowym. W Polsce takie podejście jest innowacyjne. Dla wszystkich firm uczestniczących w Partnerstwie dla Zdrowia przedsięwzięcie to jest elementem motywującym pracowników, budującym kulturę firmy (głoszone wartości znajdują tu odzwierciedlenie w działaniach) i wzmacniającym renomę wszystkich uczestników.

Szanse biznesowe związane z przestrzeganiem kwestii zawartych w zasadzie VIII

- II Nowe produkty bądź usługi.
- II Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność produktów odpowiadających na wyzwania społeczne bądź środowiskowe.
- II Pozyskanie nowych grup klientów, dotychczas wykluczonych z korzystania z usług firmy.
- II Minimalizacja negatywnego wpływu działalności firmy na środowisko.
- II Mniejsze koszty – ograniczenie zużycia surowców.

Zagrożenia wynikające z niepodjęcia działań w obszarze, którego dotyczy zasada VIII

- II Konieczność reaktywnego dostosowywania się do ograniczeń i regulacji związanych np. z ochroną środowiska i związane z tym koszty dla firmy.
- II Mniejsza konkurencyjność na rynku.
- II Brak dostosowania do potrzeb klientów z grup dotychczas defaworyzowanych – utrata szansy biznesowej.

2.9. ZASADA IX. DBAMY O ŚRODOWISKO NATURALNE

Dlaczego kwestie ujęte w tej zasadzie są istotne?

||||||| Dla polskich firm zmiany związane z ochroną środowiska, w tym np. kwestie ograniczania zasobów czy redukcji emisji gazów cieplarnianych, są dużym wyzwaniem ze względu na obecną specyfikę gospodarczą, np. oparcie polskiej energetyki w ponad 90% na węglu. Aby minimalizować negatywny wpływ działań biznesowych na środowisko konieczne są strategiczne i bardzo kompleksowe zmiany. Zmiany te – zaproponowane nie tylko przez firmy, ale przede wszystkim przez rząd – wpłyną zarówno na przedsiębiorstwa, jak i na całe społeczeństwo.

Z drugiej strony Polska jako członek Unii Europejskiej podlega wielu regulacjom dotyczącym kwestii środowiskowych, których liczba i zakres tematyczny sukcesywnie się zwiększa, nakładając na firmy kolejne wymagania.

Innym wyzwaniem, przed którym stoją polskie przedsiębiorstwa, są kwestie środowiskowe, o których w kraju jeszcze głośno się nie mówi (np. niewystarczające zasoby wody), a które są istotne i na pewno w przyszłości będą w znaczący sposób wpływały na gospodarkę.

Dlatego też odpowiedzialne firmy powinny podejmować działania nie tylko w celu wyprzedzania uregulowań prawnych (zarówno krajowych, jak i unijnych) dotyczących środowiska, ale też angażować się w dodatkowe przedsięwzięcia, które będą ograniczały ich negatywny wpływ na środowisko naturalne.

O czym mówi zasada IX?

||||||| Zasada ta zwraca uwagę na fakt, iż każda firma wywiera na środowisko naturalne wpływ, który powinien być ograniczany. Oznacza to, iż konieczne jest kompleksowe i strategiczne podejście do zarządzania środowiskowego, oparte na długoterminowych planach poprzedzonych analizami faktycznego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Niezmiernie istotnym aspektem, koniecznym dla całościowego spojrzenia na to zagadnienie, jest edukacja pracowników i motywowanie ich do zachowań, które będą miały swoje odzwierciedlenie w zmniejszonym wpływie działalności firmy na środowisko.

Zasada IX podkreśla również, że konieczne jest odpowiednie zarządzanie surowcami, nie tylko poprzez ograniczanie ich zużycia, ale też recykling. Zwraca także uwagę na konieczność odpowiedniego zarządzania odpadami, w tym ich segregacji.

Zapewnienie bioróżnorodności jest niezbędne dla funkcjonowania nie tylko firm, ale też całej planety, dlatego obowiązkiem każdego podmiotu jest troska o bioróżnorodność na terenach, na których dana firma funkcjonuje.

Ostatnia kwestia, do której odnosi się zasada IX, to wpływ firmy na zmiany klimatyczne. Odpowiedzialna firma ogranicza emisje gazów cieplarnianych poprzez przedsięwzięcia podejmowane we wszystkich obszarach działalności biznesowej – od produkcji przez logistykę po zarządzanie flotą i wszelkie inne działania, które mają związek z emisją gazów cieplarnianych. Zasada IX podkreśla także, iż dla efektywnego minimalizowania wpływu na zmiany klimatyczne, konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań, technologii i produktów, które będą zaprojektowane tak, aby w całym cyklu swojego życia wywierały jak najmniejszy wpływ na środowisko i w jak najmniejszym stopniu przyczyniały się do zmian klimatycznych.

Kluczowe pytania, które powinna sobie zadać firma w odniesieniu do kwestii ujętych w zasadzie IX

- || Czy analizuję wpływ działalności mojej firmy na środowisko naturalne?
- || Czy analizuję wpływ działalności mojej firmy na bioróżnorodność?
- || Jakie są źródła energii wykorzystywanej w mojej firmie?
- || Czy w procesie produkcji staram się maksymalnie ograniczyć zużycie poszczególnych surowców?
- || Jaki procent surowców wykorzystywanych w mojej firmie jest poddawany recyklingowi?
- || Czy w mojej firmie są segregowane odpady?
- || Czy posiadam opracowany system zarządzania środowiskowego w firmie?
- || Czy edukuję pracowników w zakresie ochrony środowiska?
- || Czy analizuję wpływ produktów mojej firmy na środowisko naturalne w całym cyklu życia danego produktu?
- || Czy wdrażam nowe rozwiązania i technologie, które pozwalają ograniczyć negatywny wpływ na środowisko?

Przykładowe działania i mierniki – bioróżnorodność

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Zarządzamy wpływem na bioróżnorodność.	Analiza bioróżnorodności (zarówno fauny, jak i flory) na terenach działania firmy. Opracowanie strategii zarządzania wpływem na bioróżnorodność. Wprowadzenie konkretnych działań/programów dotyczących poszczególnych okazów fauny lub flory (np. wsparcie i objęcie ochroną pewnych gatunków roślin czy zwierząt, edukacja pracowników w tym zakresie).	Liczba działań podjętych na rzecz ochrony bioróżnorodności w otoczeniu firmy. Opracowana strategia zarządzania wpływem na bioróżnorodność.

Dobre praktyki i inspiracje – bioróżnorodność

||||||| GRUPA LOTOS – OCHRONA BIORÓŻNORODNOŚCI BAŁTYKU³¹

W 2009 r. Grupa LOTOS podjęła współpracę z Fundacją Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego i Stacją Morską Instytutu Oceanografii Uniwersytetu Gdańskiego w Helu w zakresie działań, które mają pomóc w zahamowaniu procesu wymierania najbardziej zagrożonych gatunków Morza Bałtyckiego. Spółka przekazała środki na zakup aparatury wspomagającej ochronę morświnów przed przyłowem oraz zaangażowała się w organizację Dnia Morświna, którego celem było przekazanie społeczeństwu informacji o życiu i ochronie tego zwierzęcia. Współpraca firmy z partnerami zaowocowała też realizacją projektu *Poznajmy i chrońmy bioróżnorodność Morza Bałtyckiego*, który ma na celu upowszechnianie wiedzy na temat ochrony zasobów naturalnych i żyjących w tym akwenie ssaków morskich. W ramach wspólnych działań zorganizowano m.in. szkolenia dla nauczycieli biologii oraz wycieczki edukacyjne dla dzieci z okolic rafinerii. Zadbano też o publikację artykułów tematycznych w prasie regionalnej.

Od maja do listopada punkty, poprzez które prowadzona była kampania informacyjna, odwiedzone zostały przez ok. 14 tys. osób. Rozdano ponad 20 tys. egzemplarzy materiałów informacyjno-edukacyjnych. Przygotowano 100 kopii filmu edukacyjnego. Poświęcona projektowi strona <http://morswin.pl> zanotowała w drugim półroczu 1396 odwiedzin. Przeszkolono 70 nauczycieli biologii ze szkół gimnazjalnych na Pomorzu, a w wycieczkach edukacyjnych na Hel wzięło udział 60 dzieci z domów dziecka i rodzin dysfunkcyjnych, znajdujących się pod opieką organizacji pozarządowych z najbliższego otoczenia koncernu.

Przykładowe działania i mierniki – gospodarka surowcami

	PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA	PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Zmniejszamy zużycie surowców.	Działania podjęte na rzecz ograniczenia zużycia poszczególnych surowców (np. drukowanie dwustronne, perlatory na kranach, wprowadzenie mniejszych opakowań produktów). Korzystanie z odnawialnych źródeł energii. Zmniejszenie zużycia energii (np. poprzez edukację pracowników, wymianę żarówek w firmie na energooszczędne). Przeprowadzenie modernizacji i wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych wpływających na zmniejszenie zużycia surowców i energii (np. termomodernizacja budynków). Wykorzystywanie wody z recyklingu, tam gdzie nie jest niezbędna czysta woda.	Procent redukcji zużycia poszczególnych surowców oraz energii. Liczba wprowadzonych rozwiązań pozwalających na ograniczanie zużycia surowców. Procent wykorzystanej energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych. Liczba i wartość inwestycji wpływających pozytywnie na ograniczenie zużycia surowców oraz kwota zaoszczędzona w danym okresie dzięki tym inwestycjom. Procent wody pochodzącej z recyklingu wykorzystywanej w firmie.

³¹ Ibidem.

Zarządzamy odpadami.

Wykorzystywanie w procesie produkcyjnym materiałów pochodzących z recyklingu.
Podjęcie działań na rzecz zmniejszenia ilości produkowanych ścieków (np. własna oczyszczalnia, optymalizacja procesu produkcyjnego i zużycia surowców).
Wprowadzenie segregacji odpadów w całej firmie.
Optymalizacja produkcji i zarządzania surowcami, a przez to ograniczenie ilości odpadów.

Procent materiałów z recyklingu wykorzystywanych w procesie produkcyjnym.
Procent redukcji ścieków w odniesieniu do poprzedniego roku.
Procent odpadów poddawanych segregacji.
Procent redukcji ilości odpadów wg rodzaju.

Dobre praktyki i inspiracje – gospodarka surowcami

DANONE – JOGURTY DLA ŚRODOWISKA³² |||||

W wyniku prac zespołu składającego się z pracowników różnych działów firmy w lipcu 2008 r. zarząd Danone podjął decyzję o włączeniu strategii zrównoważonego rozwoju do tzw. architektury strategicznej firmy na nadchodzące pięć lat. W ramach projektu Danone postanowił skupić się na redukcji zużycia energii, wody oraz emisji CO₂.

Przed postawieniem konkretnego celu w redukcji emisji CO₂, firma zdecydowała o obliczeniu emisji CO₂ w całym procesie produkcji jogurtów na rynek polski oraz na eksport. Główne obszary, w których obliczono emisję CO₂, to:

- 1) produkcja (zużycie energii elektrycznej i cieplnej, rodzaj energii, straty produkcyjne),
- 2) opakowania i transport (rodzaj i wielkość opakowań, transport opakowań od producenta do fabryki oraz transport produktów z fabryki do centrów dystrybucyjnych, hurtowni oraz sklepów),
- 3) surowce (emisja CO₂, którą generują dostawy mleka i owoców, transport wszystkich surowców od producenta do fabryki, wpływ formuły produktu na emisję).

Po zsumowaniu wyników otrzymano emisję dwutlenku węgla na kilogram gotowego produktu. W trwającym dwa miesiące (VIII–IX 2008) procesie przeliczania wzięli udział pracownicy wszystkich działów. Po uzyskaniu wyniku opracowano plan działań (do roku 2011), którego celem była redukcja CO₂ (na kg produktu) o 16%. Założenia projektu i sprawozdanie z jego realizacji zostały przedstawione w listopadzie 2008 r. wszystkim menedżerom firmy. Powołano też zespół koordynujący wdrożenie tej strategii. Poziom recyklingu odpadów firmy wynosi 95%, zmniejszenie zużycia wody (2008 vs. 2007) – 10%, a zmniejszenie zużycia energii (2008 vs. 2007) – 12%.

COCA-COLA – ZARZĄDZANIE ODPADAMI³³ |||||

Opakowanie produktu odgrywa kluczową rolę w procesie bezpiecznego dostarczania napojów firmy Coca-Cola klientom i konsumentom. Jednak po skonsumowaniu napoju, opakowanie może się stać albo cennym materiałem poddanym recyklingowi czy odzyskowi w spalarni przechwytyującej ciepło albo odpadem, który skończy na wysypisku.

³² Ibidem.

³³ <http://www.coca-colahellenic.pl/Towardssustainability/Environment/Packagingandrecycling>.

Coca-Cola przedsięwzięła wiele projektów w celu zmniejszenia wpływu opakowań na środowisko naturalne. W ramach tych przedsięwzięć firma:

- II zmniejszała liczbę i wagę opakowań oraz materiałów opakowaniowych,
- II do produkcji opakowań stosowała materiały z recyklingu,
- II promowała recykling.

Celem Coca-Coli jest stworzenie obiegu zamkniętego opakowań i przetwarzania zużytych opakowań na nowe. Przykładowo, zakład recyklingu *bottle-to-bottle* (dosł. „od butelki do butelki”) w Austrii, który pomógł zbudować Coca-Cola Hellenic, zapewnia obecnie firmie dostęp do efektywnego kosztowo materiału z recyklingu o wysokiej jakości, który w całości wykorzystywany jest do produkcji nowych butelek.

Zmniejszanie wagi opakowań

Coca-Cola prowadzi prace mające na celu zmniejszenie wagi butelek PET i co za tym idzie, zużywanie mniejszej ilości tworzywa sztucznego. W 2008 r. „odchudziła” dwa rodzaje butelek: o pojemności 1 l o 11% i 5% oraz butelki dwulitrowe o 8%. Zmniejszyła również o 9% wagę dwulitrowych butelek, w których sprzedawany jest napój Lift.

Zastosowanie materiałów z recyklingu

Opakowania produktów wytwarzanych w firmie składają się przede wszystkim z materiałów poddających się recyklingowi: PET, aluminium, stali czy szkła. Jednym ze sposobów, w jaki Coca-Cola stara się minimalizować wpływ na środowisko naturalne, jest zwiększanie ilości materiału z recyklingu stosowanego do produkcji tych surowców. Przykładowo, do produkcji puszek firma używa aluminium z recyklingu i tym samym może oszczędzić nawet 95% energii potrzebnej w przypadku produkcji z pierwotnego aluminium.

Przykładowe działania i mierniki – zarządzanie środowiskowe

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Zarządzamy ryzykiem związanym z wpływem na środowisko.	Wdrożenie systemu zarządzania środowiskiem w firmie. Udostępnianie publicznie informacji o wpływie działalności firmy na środowisko. Analiza i uwzględnianie jej wyników przy podejmowaniu decyzji dotyczących działalności firmy i wpływu jej produktów na środowisko. Opracowanie planów postępowania w przypadku wystąpienia awarii bądź innego zdarzenia, które może mieć negatywny wpływ na środowisko. Wdrożenie kompleksowego programu edukacji pracowników w zakresie ochrony środowiska.	Wdrożony system zarządzania. Opracowane plany postępowania w przypadku wystąpienia zdarzenia, które może mieć negatywny wpływ na środowisko. Procent produktów firmy, które zostały poddane analizie pod kątem ich wpływu na środowisko w całym cyklu życia produktu. Procent pracowników objętych programem edukacji na rzecz ochrony środowiska.

Dobre praktyki i inspiracje – zarządzanie środowiskowe

ING BANK ŚLĄSKI – WDROŻENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO³⁴ |||||

W ING Banku Śląskim jednym z kluczowych obszarów zarządzania społeczną odpowiedzialnością jest środowisko. W 2007 r. podjęto decyzję o wprowadzeniu polityki zarządzania środowiskiem, a w 2009 opracowany został *System zarządzania środowiskowego*, który pozwala identyfikować wszystkie obszary działalności banku mające lub mogące mieć negatywny wpływ na środowisko. Zewnętrzny audyt, przeprowadzony w 2010 r., potwierdził zgodność systemu, wprowadzonych rozwiązań i działań banku z normą ISO 14001.

Wprowadzenie systemu wiązało się z wieloma innowacyjnymi rozwiązaniami w organizacji pracy firmy. Dzięki tym działaniom m.in. ograniczona została liczba papierowych wyciągów dla klientów korporacyjnych – o 87% w segmencie dużych i średnich firm, a o 60% wśród małych firm. Zmniejszyła się również liczba papierowych wyciągów dla klientów indywidualnych – dzięki wprowadzonej możliwości generowania wyciągów elektronicznych. Wszystkie kluczowe dokumenty zostały zeskanowane, umieszczone w elektronicznym archiwum i udostępnione doradcom, jednostkom ryzyka oraz działom zaliczanym do sfery *back-office*. Wprowadzono również elektroniczne paski wynagrodzeń, pracownicy nie otrzymują już tego dokumentu w wersji papierowej.

Przykładowe działania i mierniki – wpływ na zmiany klimatyczne

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA		PRZYKŁADOWE MIERNIKI
Prowadzimy działalność badawczą i rozwojową w zakresie możliwości ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko.	Wprowadzanie nowych, energooszczędnych produktów. Zmniejszanie opakowań produktów. Ograniczenie barwników wykorzystywanych do wytworzenia produktu i opakowania.	Liczba nowych produktów firmy o zmniejszonym wpływie na środowisko. Zmniejszenie wpływu na środowisko poszczególnych produktów, wg wskaźników przyjętych przez firmę (np. zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych, zmniejszenie zużycia surowców).
Ograniczamy emisję gazów cieplarnianych.	Wymiana samochodów na przyjazne dla środowiska. Zdywersyfikowanie źródeł energii, z których korzysta firma. Ograniczenie podróży na rzecz korzystania z nowych rozwiązań technologicznych, np. telekonferencji. Wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych i modernizacje umożliwiające ograniczanie emisji gazów cieplarnianych.	Procent redukcji emisji gazów cieplarnianych, wg ich rodzaju.

³⁴ [http:// odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl).

Dobre praktyki i inspiracje – wpływ na zmiany klimatyczne

||||||| **ABB – TERMOMODERNIZACJA ZAKŁADÓW PRODUKCYJNYCH**³⁵

Firma ABB promuje koncepcje pozyskiwania energii oparte na źródłach odnawialnych, a także modernizację urządzeń i instalacji, które gwarantują zwiększenie efektywności energetycznej przy jednoczesnym podniesieniu produktywności zakładu. Wprowadzając te zasady w życie, ABB zamontowała kolektory słoneczne w swojej łódzkiej fabryce i zmodernizowała system gospodarki cieplnej w pozostałych zakładach.

Na dachu fabryki w Łodzi zainstalowano 140 kolektorów słonecznych, które niemal całkowicie zaspokajają zapotrzebowanie zakładu na ciepłą wodę. Spełniają one swoje zadanie również przy lekko zachmurzonym niebie. Drugim źródłem stała się, do tej pory niewykorzystywana, energia odpadowa (kondensat z niewykorzystanej technologicznej pary wodnej), a kolejnym – woda, która dotychczas była zwracana do przedsiębiorstwa ciepłowniczego.

Ponadto łódzkie zakłady przeszły proces termomodernizacji, co zmniejszyło zapotrzebowanie na energię o połowę: obecnie potrzeba jedynie 2 MW mocy grzewczej w stosunku do poprzednich 3,5–4 MW. Dokonano niemal całkowitej wymiany systemu ogrzewania i dostaw ciepłej wody, instalując wysoko sprawne aparaty grzewczo-wentylacyjne, które zapobiegają „uciekaniu” ciepła przez dach. W pomieszczeniach biurowych wentylacja została powiązana z rekuperacją ciepła, co daje 20% oszczędności energii, a przy niskich temperaturach – nawet 50%.

Dzięki modernizacji systemu energetyki cieplnej w łódzkiej fabryce miejska elektrociepłownia emituje co roku o 2,5 tys. m³ dwutlenku węgla mniej, w zakładach znacznie poprawi się komfort pracy, a oszczędności firmy sięgną miliona złotych rocznie.

||||||| **TESCO POLSKA – STRATEGIA OGRANICZANIA WPŁYWU NA ŚRODOWISKO**³⁶

Globalna strategia Tesco zakłada ochronę zasobów naturalnych i ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko, w tym redukcję emisji CO₂, która jest bezpośrednią przyczyną globalnego ocieplenia. Firma postanowiła zminimalizować swój negatywny wpływ na środowisko naturalne i zobowiązała się do obniżenia o 10% emisji CO₂ na 1 m² powierzchni we wszystkich sklepach i centrach dystrybucyjnych do końca lutego 2009 r. Strategia ograniczania wpływu na środowisko Tesco Polska opiera się na trzech filarach. Są to:

1) redukcja emisji CO₂ poprzez zmniejszenie poboru energii, dzięki wykorzystaniu alternatywnych źródeł energii: paneli słonecznych, wiatraków i gruntowych wymienników ciepła. Te rozwiązania zastosowano w pięciu sklepach. W innych punktach stosowane są następujące metody oszczędzania energii: zmiana systemu ogrzewania z elektrycznego na gazowe, wymiana oświetlenia na energooszczędne oraz instalacja pokryw na meblach chłodniczo-mrozących;

2) zbieranie odpadów poddawanych recyklingowi, dzięki czemu w 2007 r. odzyskano 20 tys. t makulatury. Od 2008 r. zmieniła się metoda pomiaru efektywności – obecnie liczony jest współczynnik odpadów, które nie trafiają na wysypisko;

³⁵ Ibidem.

³⁶ Ibidem.

W wyniku programu ograniczono zużycie jednorazowych reklamówek o 14% w skali roku, zaś emisję CO₂ – 18%.

Szanse biznesowe związane z przestrzeganiem kwestii zawartych w zasadzie IX

- || Możliwość wyprzedzenia zapisów prawa i łatwiejsze, a tym samym mniej kosztowne przygotowanie i przystosowanie się do nich.
- || Ograniczenie kosztów dzięki mniejszemu zużyciu bądź ponownemu wykorzystaniu surowców.
- || Nowe produkty przyjazne dla środowiska w ofercie firmy.
- || Pozytywny i prośrodowiskowy wizerunek firmy.

Zagrożenia wynikające z niepodjęcia działań w obszarze, którego dotyczy zasada IX

- || Bojkoty produktów firmy, jako wywierającej negatywny wpływ na środowisko.
- || Koszty związane z protestami organizacji ekologicznych, np. na terenie inwestycji.
- || Kary (także finansowe) za nieprzestrzeganie wymagań środowiskowych.
- || Koszty związane z usuwaniem skutków potencjalnych wypadków o negatywnym wpływie na środowisko.

CZĘŚĆ BRANŻOWA

3.1. BRANŻA BUDOWLANA

Globalny kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży budowlanej

Budownictwo stanowi istotny obszar w kontekście dążenia do zrównoważonego rozwoju. Na poziomie Unii Europejskiej uznano ten sektor za jeden z sześciu rynków pionierskich (wiodących) – podatnych na innowacje i posiadających duży potencjał rozwojowy. Wpływa on na trzy kluczowe obszary zrównoważonego rozwoju¹:

- || **środowisko** – budowa i eksploatacja budynków są przyczyną 42% końcowego zużycia energii w UE, emisji 35% gazów cieplarnianych do atmosfery, a także znacznego zużycia surowców takich jak woda czy kruszywo (piasek, żwir itp.). Zagrożenie dla środowiska stanowią też pozostałości po rozbiórce obiektów budowlanych;
- || **społeczeństwo** – przeciętny obywatel rozwiniętego kraju spędza we wnętrzu budynków blisko 80% swojego życia. W związku z tym odpowiednie środowisko wewnętrzne oraz komfort użytkowania mieszkań i biur mają ogromny wpływ na jakość życia ludzi;
- || **ekonomia** – w Unii Europejskiej budownictwo generuje ok. 10% PKB i zatrudnia 7% siły roboczej.

Na wyzwania, przed którymi stoi branża budowlana, takie jak zmiany klimatyczne czy wyczerpywanie się surowców naturalnych, biznes odpowiada zrównoważonym budownictwem. Jak piszą autorzy raportu *Emerging Trends in Real Estate® Europe 2011* przygotowanego przez PwC oraz Urban Land Institute (styczeń 2011), kryzys ekonomiczny wprowadził wiele zmian w strategiach i podejściu do innowacji w sektorze budowlanym. Jedynie ukierunkowanie na zrównoważony rozwój nie straciło na sile, a co więcej, stało się już niemal głównym nurtem. Wzmacnianie zrównoważonego budownictwa stało się elementem bezpiecznych decyzji inwestycyjnych.

Zrównoważone budownictwo. Budownictwo zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju wymaga:

- || projektowania budynków, które będą bezpieczne w użytkowaniu i w maksymalny sposób zapewnią pożądane walory użytkowe, higieniczne i zdrowotne (jakość środowiska wewnętrznego);
- || wznoszenia i użytkowania budynków przy maksymalnym wykorzystaniu cennych zasobów (teren, surowce, woda, energia) w stosunku do uzyskiwanych efektów w całym cyklu życia nakładów środowiskowych (wysoka efektywność wykorzystania zasobów);
- || zmniejszenia zużycia energii na mieszkańca w dziedzinie budownictwa i gospodarki komunalnej przez obniżenie energochłonności procesów wznoszenia, użytkowania i likwidacji każdego obiektu (w całym cyklu życia obiektu);

¹ Za portalem *Zrównoważone budownictwo*, <http://www.zb.itb.pl/o-zrownowazonym-rozwoju>.

- || ograniczenia emisji CO₂ przez eliminowanie materiałów, których produkcja jest zbyt energochłonna;
- || powszechne korzystanie z lokalnych źródeł energii odnawialnej (kolektory słoneczne, wymienniki gruntowe i inne);
- || wykorzystywania zasobów nieodnawialnych (wody, energii słonecznej)².

Według badań przeprowadzonych przez dr Sarah Sayce i jej zespół z Uniwersytetu w Kingston, zrównoważony rozwój w budownictwie oparty jest na zasadzie sześciu „L”:

- || *Longevity* (trwałość),
- || *Loosefit* (elastyczność),
- || *Low Energy* (energooszczędność),
- || *Location Sensitive* (uwzględnienie lokalizacji),
- || *Likeability* (pozytywne wrażenia estetyczne – interesariusze wewnętrzni),
- || *Loveability* (bardzo pozytywne wrażenia estetyczne – interesariusze zewnętrzni)³.

Bezpieczeństwo pracowników. Kolejnym kluczowym wyzwaniem dla branży budowlanej jest bezpieczeństwo, zarówno w odniesieniu do pracowników oraz poddostawców, jak też do użytkowników inwestycji wszelakiego rodzaju oraz osób postronnych i społeczności lokalnych w okresie realizacji inwestycji. Odpowiedzią biznesu są liczne normy i uregulowania, a także dobrowolne standardy i kodeksy, które kwestii bezpieczeństwa poświęcają dużo uwagi.

Wpływ społeczny i środowiskowy. Istotnym zagadnieniem, szczególnie w kontekście realizacji inwestycji infrastrukturalnych, jest analiza, uwzględnianie oraz zarządzanie wpływem społecznym i środowiskowym projektu. Społeczeństwo coraz bardziej świadome własnych praw i możliwości, konsekwencji i potencjalnych uciążliwości czy też korzyści z lokalizacji inwestycji w okolicy aktywnie reaguje i staje się partnerem w procesie ich realizacji. Dialog społeczny lub konsultacje planów inwestycyjnych stają się stałą praktyką oraz narzędziem prowadzenia biznesu w zakresie wykraczającym poza uregulowania i wymogi prawa w tym zakresie.

Kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży w Polsce

- ||||||| Wyzwania dla branży opisywane z perspektywy globalnej istnieją także na gruncie polskim. Dodatkową perspektywę, pomocną w lepszym rozumieniu biznesu, zapewniają interesariusze oraz przedstawiciele firm budowlanych. Jak wynika z badania społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce, branża budowlana postrzegana jest jako:
- || bardzo wrażliwa na sytuację gospodarczą, na koniunkturę w gospodarce, a w szczególności na zmiany w sektorze finansowym (szczególnie na warunki przyznawania kredytów hipotecznych);

² Za: Leonard Runkiewicz, Wykonywanie obiektów budowlanych zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego, „Izolacje” [on-line], 11/12 2009.

³ *Zrównoważony rozwój – raport*, Waterman International, 2008

- || branża o dużej konkurencji, występuje tu wiele podmiotów;
- || branża, w której praca jest bardzo niebezpieczna – w porównaniu z innymi branżami każdego roku odnotowuje się tu najwięcej wypadków w trakcie pracy;
- || charakteryzująca się sezonowością pracy i zleceń, co wymusza m.in. stosowanie elastycznych form zatrudnienia;
- || szukająca oszczędności poprzez ograniczanie inwestycji w środki trwałe.

Interesariusze i firmy dostrzegają również następujące wyzwania dla branży budowlanej:

- || bezpieczeństwo w trakcie pracy (na budowie);
- || zapewnianie deklarowanej jakości i standardów wykonywanych zamówień;
- || przejrzystość procedur pozyskiwania zamówień (w drodze przetargu);
- || bardzo długie terminy płatności dla kontrahentów i pracowników.
- || przestrzeganie określonych standardów nie tylko w granicach Unii Europejskiej, ale też w stosunku do dostawców z innych części świata – w tym stosowanie zasad *fair trade*.

Oddziaływanie na otoczenie. Przedstawiciele interesariuszy branży budowlanej oraz managerowie firm budowlanych mają świadomość ogromnej siły oddziaływania tych firm na otoczenie, gdyż realizacja inwestycji budowlanych ma duży wpływ na środowisko i jakość życia okolicznej ludności. Mają też świadomość, że walka o kontrakty jest bardzo zacięta ze względu na dużą konkurencję.

Zasady wyboru wykonawców. Wśród największych wyzwań stojących przed branżą wskazano zasady wyboru inwestorów do realizacji inwestycji – szczególnie w przypadku przetargów, ale także przy inwestycjach finansowanych ze środków prywatnych. Jedynym kryterium oceny oferty jest cena, co sprawia, że inwestycje realizowane są najmniejszym możliwym kosztem. W efekcie:

- || wykorzystuje się materiały gorszej jakości, nieraz szkodliwe dla środowiska;
- || ogranicza się koszty związane z maksymalizacją bezpieczeństwa pracowników;
- || minimalizuje się koszty związane z zatrudnianiem pracowników, poprzez np. zatrudnianie „na czarno” lub drastyczne obniżanie stawek wynagrodzeń.

Zachowanie terenów rekreacyjnych. W budownictwie mieszkaniowym wyzwaniem jest troska o zachowanie terenów rekreacyjnych dla mieszkańców. Problem stanowi wykorzystywanie pod zabudowę maksymalnej dozwolonej prawnie powierzchni danego terenu, podczas gdy celem powinno być m.in. zachowanie odpowiednich dystansów przestrzennych w budownictwie mieszkaniowym/publicznym, a w rezultacie dążenie do uzyskania i zachowania właściwego poziomu zagęszczenia tkanki miejskiej, jak również kreowanie przestrzeni publicznej realizującej funkcje społeczne i środowiskowe, w tym rewitalizacja centrów miast. Związana jest z tym konieczność opracowywania oraz uchwalania planów zagospodarowania przestrzennego, a następnie realizacja inwestycji w zgodzie z nimi.

||||||| SZANSE

- || **Rozwój i implementacja innowacyjnych rozwiązań** może skutkować poprawą efektywności, zmniejszeniem skutków negatywnego wpływu na środowisko czy też poszerzeniem łańcucha wartości. Efektem tych przedsięwzięć może być wykreowanie nowych źródeł dochodu i rozwój przedsiębiorstwa.
- || **Nowe rynki / obszary biznesowe** – wyzwania zrównoważonego rozwoju tworzą zapotrzebowanie na nowe rozwiązania, zmieniają się też oczekiwania konsumentów. Ekobudownictwo, budownictwo pasywne, budownictwo energoefektywne, rewitalizacja przestrzeni miejskiej, ponowne wykorzystanie przestrzeni np. przemysłowej (m.in. budowa loftów) to tylko niektóre z nowych obszarów biznesowych. Niedawno odkrytym źródłem przychodów są termomodernizacje budynków w związku z wymogiem efektywności energetycznej. Docelowo nowym rynkiem mogą być zielone zamówienia publiczne bądź też ekoadministracja budynków – wsparcie najemców w zakresie realizacji działań z zakresu ochrony środowiska (oszczędności energii, recyklingu itp.).
- || **Doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników** to szansa, z którą związany jest rozwój i kształcenie pracowników, a poprzez to budowanie lojalności wobec firmy, co długoterminowo będzie wpływało na wzrost wartości samej organizacji i poprawę efektywności jej działań.

||||||| ZAGROŻENIA

- || **Niepewne otoczenie regulacyjne, mnogość często sprzecznych regulacji, liczne nowe regulacje**, co przekłada się na zachowawczą postawę przedsiębiorstw przy podejmowaniu niektórych decyzji biznesowych i zmniejszenie tempa rozwoju firmy. Niejednokrotnie oznacza to również konieczność ponoszenia kosztów dostosowań.
- || **Spadek dostępu do surowców / źródeł energii** może m.in. znacznie ograniczyć lub uniemożliwić realizację planów biznesowych. Ponadto może skutkować znacznym wzrostem kosztów poniesionych na pozyskanie surowców, co wpłynie na cenę ostatecznego produktu lub usługi.
- || **Brak planów zagospodarowania przestrzennego**, co bezpośrednio przekłada się na możliwości i utrudnienia w realizacji inwestycji na obszarach ich pozbawionych.
- || **Brak akceptacji społecznej**, co może wiązać się z utratą „licencji na działanie”. Zwiększenie ryzyka protestów społecznych może skutkować wydłużeniem czasu realizacji inwestycji, wzrostem jej kosztów lub całkowitym jej wstrzymaniem, a także brakiem przyzwolenia społecznego na działalność firmy.
- || **Brak wykwalifikowanych pracowników**, czego skutkiem może być m.in. zmniejszenie efektywności działań i jakości wykonywanych prac. Z kolei wydłużenie procesu rekrutacji i szkoleń pracowników wiąże się z podniesieniem kosztów operacyjnych i administracyjnych.
- || **Dostępność źródeł finansowania** – uzależnienie możliwości realizacji inwestycji od dostępności finansowania/inwestora, które to ryzyko mocno uwydatniło się w okresie kryzysu, pokazując silną współzależność sektora finansowego i branży budowlanej.



OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY |||||

Oczekiwania interesariuszy w stosunku do branży budowlanej zostały wskazane w ramach *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu wśród interesariuszy i menedżerów branży budowlanej* przeprowadzonego na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej przez Millward Brown SMG/KRC jesienią 2010 r. Interesariusze określali oczekiwania w ramach czterech obszarów odpowiedzialnego biznesu: odpowiedzialnego zachowania na rynku, odpowiedzialności wobec pracowników (miejsce pracy), społeczności lokalnej oraz środowiska naturalnego.

Odpowiedzialne zachowanie na rynku. Firma operując w określonym otoczeniu biznesowym, realizuje wiele działań w stosunku do różnorodnych grup interesariuszy, a ramy tych działań wyznaczają regulacje prawne. Organizacje kierujące się zasadą odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju powinny, zdaniem interesariuszy, szczególnie skoncentrować się na dwóch głównych, powiązanych ze sobą aspektach:

- II etyce prowadzenia biznesu,** obejmującej postępowanie etyczne na rynku, szczególnie wobec konkurencji. W odpowiedziach respondentów poruszano temat nieuczciwej konkurencji, w tym nieuczciwych praktyk przy wygrywaniu przetargów, a także zwracano uwagę na znaczenie zawierania uczciwych umów – zarówno z kontrahentami, jak i odbiorcami produktów – oraz na zachowywanie racjonalnych terminów zapłaty.
- II jakości i bezpieczeństwa produktów i usług** – w kontekście jakości finalnego produktu. W badaniu zwracano uwagę, iż wykonawcy na własną rękę decydują o zmianach w projekcie, zastępując

zaplanowane materiały innymi, gorszej jakości. Zarówno w przypadku inwestycji infrastrukturalnych, jak i mieszkaniowych efekty takich działań nie są zauważalne przy oddawaniu inwestycji, a dopiero po kilku latach użytkowania.

Miejsce pracy. Zasoby ludzkie są jednym z istotniejszych zasobów firmy. Branża budowlana stoi przed wieloma wyzwaniami w tym zakresie. W opinii interesariuszy firma odpowiedzialna powinna:

- II **troszczyć się o bezpieczeństwo pracowników** (w opinii respondentów jest to najważniejszy element CSR, szczególnie istotny dla przedstawicieli firm budowlanych, regulatorów i organizacji branżowych). Możliwe jest to m.in. poprzez zabezpieczenie środków ochrony oraz prowadzenie regularnych szkoleń, kontroli i ewaluacji kwestii BHP;
- II **dbać o podnoszenie kwalifikacji pracowników** poprzez prowadzenie szkoleń czy też realizację programów rozwojowych, co jest po części elementem łączonym z bezpieczeństwem pracy (umiejętność obsługi niebezpiecznych maszyn, pierwsza pomoc itp.). Podkreślana jest też waga rozwoju umiejętności specjalistycznych/fachowych, co umożliwi firmom stosowanie bardziej zaawansowanych technologii i metod;
- II **zapewnić zabezpieczenie socjalne** – głównym poruszonym aspektem tego zagadnienia była stabilizacja zatrudnienia:
„Innym przykładem negatywnym jest zatrudnianie przez firmy budowlane pracowników tylko na kontrakty, niewiązanie ich na dłużej z firmą. Generalnie jest takie podejście, że pracownik potrzebny jest na kontrakcie, kończy się kontrakt, a on już jest niepotrzebny. Pracownik związany jest na jeden kontrakt, bez perspektyw stałego związania się z firmą. Wpływa to demotywująco na [niego i] jego jakość pracy, efektywność. Przy czym wymusza to czasem sytuacja. Firma nie zawsze może sobie pozwolić na utrzymywanie stałego zatrudnienia 1000 osób fizycznych. Trzeba jednak zachować tutaj pewne zdrowe proporcje”⁴;
- II **wprowadzać kodeksy etyki pracy**, co jest zasadniczo postrzegane jako element ważny, ale bardzo trudny w realizacji, również ze względu na specyfikę zatrudnienia w branży budowlanej.
Zdaniem przedstawicieli branży budowlanej stopień realizacji zasad CSR w obszarze „miejsce pracy” jest bardzo niski. Wiele elementów wymaga poprawy:
„Branża uchodzi za taką, gdzie traktuje się ludzi przedmiotowo, nie płaci się na czas wynagrodzeń, wielu pracowników zatrudnianych jest na czarno itd. Wiem o tych zjawiskach w tej branży i rzeczywiście w mniejszych firmach jest to dosyć powszechne”;
„Małe firmy po prostu często są zbyt słabe kapitałowo czy finansowo i cierpi na tym często ochrona praw pracowników”;

⁴ Badanie społecznej odpowiedzialności biznesu wśród interesariuszy i menedżerów branży budowlanej przeprowadzone na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej przez MB SMG/KRC jesienią 2010 r.

„Negatywnym przykładem jest nieprzestrzeganie podstawowych norm z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy w związku z tym, że to kosztuje. Jest to głównie problem mniejszych firm, które zdobyły jakieś zlecenie, proponując niską cenę. Później, żeby nie dołożyć do tego biznesu, one oszczędzają na czym się da, również na bezpieczeństwie swoich pracowników. Teoretycznie spełniają wszystkie wymogi, bo przeprowadziły szkolenia z zakresu BHP swoich pracowników. Niestety, później na budowie widać, że te szkolenia opierały się na tym, że ktoś podpisał tylko papierek, że to szkolenie się odbyło. Zachowanie tego pracownika nie wskazuje na to, że jest uświadomiony, jeżeli chodzi o różne zagrożenia na budowie. Niewykluczone, że dotyczy to też większych firm. Jest to pochodną tego, że firmy zdobywają zlecenia w wielu przetargach, gdzie kryterium głównym jest cena. Później jest szukanie oszczędności w każdym możliwym obszarze”⁵.

Ochrona środowiska. Obok obszaru „miejsce pracy” oddziaływanie na środowisko naturalne jest drugim bardzo ważnym elementem społecznej odpowiedzialności biznesu w branży budowlanej. Uczestnicy badań bardzo chętnie nawiązywali do działań z tego obszaru jako kluczowych elementów odpowiedzialnego biznesu. Spośród najważniejszych wymieniano:

- II **zarządzanie odpadami i ograniczanie ilości odpadów**, w tym w szczególności zadbanie o właściwe składowanie i usunięcie odpadów po zakończeniu inwestycji;
- II **proekologiczne technologie**, czyli np. rozwiązania budowlane ograniczające negatywny wpływ na środowisko (rozwiązania energooszczędne itp.) oraz wykorzystywanie materiałów wykonanych z surowców przyjaznych środowisku;
- II **recykling materiałów budowlanych**: „Istnieje recykling betonu. W Europie jest on wykonywany niemal w 100%. Beton jest przetwarzany na kruszywo wtórne. Ten zdegradowany i zużyty jest na nowo wbudowywany. W pełni odzyskuje się stal, złom i tego typu rzeczy”⁶.

Odpowiedzialność wobec społeczności lokalnych. Społeczność lokalna to grupa interesariuszy niejednokrotnie bezpośrednio pozostająca w sferze wpływu realizowanej inwestycji, która może stanowić dla nich realne ryzyko. Według interesariuszy, przedstawiciele branży budowlanej powinni wykazywać swoją odpowiedzialność w tym obszarze w szczególności poprzez:

- II **inwestycje społeczne** – zwłaszcza powiązane z przedmiotem działalności: „biznes powinien angażować się w tworzenie dla lokalnej społeczności infrastruktury – boiska osiedlowe, baseny, finansowanie akcji charytatywnych”⁷;
- II **współpracę i dialog z interesariuszami** – władzami lokalnymi oraz okolicznymi mieszkańcami, szczególnie przy realizacji inwestycji – poprzez udzielanie pełnych informacji i zachęcanie przedstawicieli tej grupy do współpracy i dialogu.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

ZAGADNIENIA SPECYFICZNE DLA BRANŻY

Odpowiedzialne inwestycje w obszarze obiektów kubaturowych

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- II Edukujemy klientów i konsumentów.
- II Zmniejszamy zużycie surowców.
- II Ograniczamy emisje gazów cieplarnianych.

- II Czy w realizacji inwestycji analizujemy możliwości minimalizacji wpływu na środowisko poprzez:
 - szukanie bardziej wydajnych technologii?
 - minimalizację zużycia surowców?
 - wykorzystanie i instalację odnawialnych źródeł energii?
 - wykorzystanie lokalnych produktów i dostawców?
 - właściwą termoizolację budynków?
- II Czy współuczestniczymy w rozwoju technologii, z których korzystamy?
- II Czy wspieramy jednostki naukowe i techniczne, które mogą zapewnić nam stały dostęp do innowacji technologicznych?

Budowa i eksploatacja budynków są przyczyną 42% końcowego zużycia energii w UE, emisji 35% gazów cieplarnianych do atmosfery, a także znacznego zużycia surowców takich jak woda czy kruszywo (piasek, żwir itp.). Zagrożenie dla środowiska stanowią również pozostałości po rozbiórce obiektów budowlanych.

Z perspektywy branży odpowiedzialność w tym zakresie odnosi się do poszczególnych etapów realizacji inwestycji – od myślenia o proekologicznych rozwiązaniach w trakcie planowania i projektowania, poprzez wybór dostawców, realizację inwestycji, edukację inwestora i klientów oraz bieżące zarządzanie budynkiem, po rozbiórkę i utylizację, w tym recykling. W ekobudownictwie bardzo ważna jest analiza całego cyklu życia inwestycji oraz łańcucha wartości, gdyż na każdym etapie istnieje potencjał minimalizacji wpływu na środowisko.

Kluczowe znaczenie ma etap projektowania, na którym powinno się przeanalizować oraz uwzględnić wszystkie potrzeby przyszłych użytkowników i koszty budowy, równocześnie mając na uwadze wieloletnie ekonomiczne, psychologiczne, społeczne i środowiskowe konsekwencje decyzji projektowych. Mówiąc o zrównoważonym i odpowiedzialnym budownictwie, w szczególności powinno się odnosić to pojęcie do gospodarki energetycznej, materiałowej i wodnej.

Energia⁸

Energia stanowi największy koszt operacyjny wznoszenia i użytkowania budynków, a przy tym polskie budownictwo należy do najbardziej energochłonnych w UE. Tymczasem dostępne na rynku rozwiązania projektowe, technologiczne i materiały pozwalają znacząco zmniejszyć energochłonność budynków, przy ich

⁸ Tomasz Jeleński, *Budownictwo i architektura*, w: *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, red. Jakub Kronenberg, Tomasz Bergier, Kraków 2010, s. 150–153.

zastosowaniu koszty wzniesienia energooszczędnego obiektu są niewiele wyższe niż budynku tradycyjnego. Dodatkowo, zgodnie z dyrektywą UE dotyczącą charakterystyki energetycznej budynków (*Energy Performance of Buildings Directive*, EPBD), każdy budynek wznoszony po 31 grudnia 2020 r. będzie musiał być energooszczędny i korzystać w pewnym stopniu z energii odnawialnej.

Poprawie wydajności energetycznej przedsięwzięć architektoniczno-budowlanych mogą służyć następujące rozwiązania:

- II zwarta bryła budynku;
- II dobra ochrona cieplna (pogrubione izolacje, eliminacja mostków termicznych);
- II południowa orientacja, energooszczędne szyby i ramy okienne, stosowanie przestrzeni buforowych, ścian kolektorowych (magazynujących energię ciepłą);
- II ochrona przed nadmiernym nasłonecznieniem;
- II funkcjonalne projektowanie i strefowanie wnętrza;
- II efektywny odzysk ciepła z powietrza usuwanego; wstępne podgrzanie wlotowego powietrza wentylacyjnego zimą i chłodzenie go latem, poprzez stosowanie gruntowych wymienników ciepła (GWC);
- II odpowiednio zaprojektowane przeszklenia i funkcjonalne strefowanie budynku oraz wykorzystanie nowych technologii oświetleniowych celem ograniczenia użycia sztucznego oświetlenia.

Surowce, materiały, woda⁹

Obok energii budownictwo zużywa także ok. 40% wszystkich materiałów wykorzystywanych w gospodarce. Ograniczenie materiałochłonności jest jednym z podstawowych warunków realizacji zasad zrównoważonego budownictwa. Poleca się przede wszystkim materiały odnawialne, a także zdadne do utylizacji. Już na etapie projektowania powinno się przewidywać potrzebę łatwej dekonstrukcji i recyklingu wszystkich elementów budynku.

Obliczanie kosztów i zysków ze stosowania poszczególnych materiałów wymaga ujęcia interdyscyplinarnego i oceny całego cyklu życia produktów budowlanych. Przedmiotem szczególnego zainteresowania powinny być źródła i metody pozyskiwania surowców wykorzystywanych w budownictwie. Należy uwzględnić wydatki energetyczne związane z procesami produkcji i transportem materiałów na miejsce budowy. Aby zredukować związane z tym koszty gospodarcze i środowiskowe, materiały powinno się pozyskiwać i przygotowywać jak najbliżej miejsca budowy (ale poza tym miejscem), tak aby zredukować ilość odpadów, hałas, zapylenie itp. oraz zapewnić możliwie najwyższą jakość wykonania i dobre warunki pracy.

Jednym z celów zrównoważonego budownictwa jest też ograniczenie konsumpcji wody i ochrona jakości wód. Zrównoważone budynki powinny pozwalać na ograniczenie odpływu wody z działki, kontrolę jej zużycia, optymalne wykorzystanie i, w miarę możliwości, recykling. Przykładowo instalacje i urządzenia wodne w budynkach powinny:

- II minimalizować zużycie wody dzięki zainstalowaniu odpowiedniej, sprawnej armatury;
- II umożliwiać pozyskiwanie, gromadzenie i wykorzystanie wód opadowych;
- II umożliwiać wykorzystanie szarych ścieków, np. do spłukiwania toalet;
- II w uzasadnionych sytuacjach oczyszczać ścieki na miejscu.

⁹ Ibidem, s. 154–156.

Ponadto warto podkreślić wagę edukacji klientów w zakresie oszczędnego korzystania z energii, a także z wody czy technologii proekologicznych, co może mieć wpływ zarówno na wizerunek firmy, jak też na rozwój oferty produktowej i pozyskanie nowych klientów.

||||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Uwzględnianie aspektów ekologicznych na etapie planowania budowy – analiza wpływu środowiskowego w odniesieniu do różnych wariantów / wykorzystania różnych surowców.	Alternatywne wersje planów. Wyniki analiz możliwych rozwiązań proekologicznych.
Zastosowanie technologii minimalizujących emisję CO ₂ .	Wartość emisji CO ₂ na tonę wytworzonej energii.
Zastosowanie odnawialnych źródeł energii.	Procent energii dostarczanej do budynku w oparciu o OZE.
Wykorzystanie lokalnych surowców.	Procent surowców pozyskiwanych lokalnie.
Wykorzystanie produktów nadających się do ponownego wykorzystania/utylizacji.	Procent produktów możliwych do ponownego wykorzystania/utylizacji.
Wprowadzenie działań promujących zachowania proekologiczne wśród klientów.	Liczba odbiorców działań promocyjnych, zmiana zużycia energii/wody itp.

||||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Deutsche Bank – „zielony oddział” Deutsche Banku jako przykład budynku proekologicznego¹⁰

Deutsche Bank konsekwentnie zmniejsza emisję CO₂ w należących do niego budynkach (ok. 2300 obiektów) poprzez stopniowe przechodzenie na tzw. zieloną energię. W 2008 r. emisja CO₂ została zredukowana w porównaniu z rokiem 2007 o 173 tys. ton. Bank wprowadził program zakupu czystej energii, czerpiąc z tego rodzaju źródeł 67% potrzebnej mocy.

Do stworzenia pierwszego Green Branch (zielony oddział) w Polsce Deutsche Bank wybrał budynek zaprojektowany i zbudowany przez firmę Skanska, spełniający kryteria Energy Saving określone przez Komisję Europejską. Warszawski „zielony oddział” otrzymał certyfikat LEED Gold.

W budynku zostały zaimplementowane liczne rozwiązania proekologiczne i termomodernizacyjne, dzięki którym osiągnięto oszczędność energii elektrycznej rzędu 40%. Są to m.in.:

- || odpowiedni poziom nasłonecznienia pomieszczeń (światło dzienne na ponad 90% powierzchni wykorzystywanej do pracy),
- || nowoczesny system sterowania oświetleniem z funkcją automatycznego wyłączania światła w pustych pomieszczeniach,
- || zastosowanie świateł LED,
- || indywidualne dostosowanie oświetlenia do każdego stanowiska pracy,
- || zamontowanie czujników CO₂ i regulowanie tym samym stopnia wentylacji,

¹⁰ <http://www.deutsche-bank-pbc.pl>.

- || odrębne sterowanie ogrzewaniem w każdym pomieszczeniu,
- || zastosowanie „zielonego IT”, tj. energooszczędnego sprzętu komputerowego.

Zaimplementowano również rozwiązania przyczyniające się do znacznej oszczędności wody:

- || zamontowano krany z czujnikami ruchu, zapewniające mniejsze zużycie wody (oszczędność na poziomie 50%),
- || zainstalowano dwufazowe spłuczki toaletowe, oszczędzające ok. 30% wody przy jednym spłukaniu.

W placówce ograniczono poziom zużywanych surowców m.in. dzięki:

- || zmniejszeniu ilości odpadów budowlanych i powtórnemu wykorzystaniu połowy z nich,
- || wyposażeniu 30% biura w poddane renowacji meble używane,
- || zastosowaniu pojemników do segregacji, zamiast pojedynczych koszy na śmieci.

Dzięki ekologicznym instalacjom klimatyzacyjnym uzyskano mniejsze zanieczyszczenie powietrza.

Lipińscy Domy – dom pasywny w Smolcu koło Wrocławia¹¹

Pokazowy dom pasywny powstał w Smolcu koło Wrocławia (woj. dolnośląskie) wg autorskiego projektu biura Lipińscy Domy, opracowanego we współpracy ze specjalistami z Instytutu Budynków Pasywnych przy Narodowej Agencji Poszanowania Energii. Podstawowe założenie projektu to adaptacja obowiązujących wytycznych kształtowania domów pasywnych, opracowanych w Niemczech przez Instytut Budynków Pasywnych, do lokalnych warunków klimatycznych okolic Wrocławia. Celem było stworzenie domu o architekturze i funkcji wyrastającej z tradycji budownictwa polskiego, jak również maksymalne zminimalizowanie kosztów budowy oraz opracowanie odpowiedniej technologii budowlanej i zastosowanie prostych, ale efektywnych rozwiązań instalacyjnych.

Projekt uzyskał certyfikat energetyczny wydany przez Instytut Budynków Pasywnych przy Narodowej Agencji Poszanowania Energii, gdzie wyliczone zapotrzebowanie domu na ciepło przy założeniu idealnego posadowienia budynku względem stron świata wynosi 13,7 kWh/m² na rok.

Konstrukcja i technologia

Prosta, zwarta bryła założona na rzucie prostokąta, przykryta stromym dwuspadowym dachem wpisuje się w polski krajobraz zurbanizowany. Projekt i konstrukcja zapewniają maksymalne ograniczenie strat ciepła przy jednoczesnym pozyskaniu jak największej ilości ciepła słonecznego. Dostawiony od strony zachodniej garaż pełni dodatkowo rolę bufora ciepła. Maksymalizację solarnych zysków ciepła osiągnięto dzięki odpowiedniemu rozmieszczeniu okien na fasadach domu. Duże okna umieszczono na południowej elewacji, a na pozostałych ścianach wielkość okien jest tak dobrana, aby zapewnić zgodne z polskimi normami ilości światła naturalnego, a jednocześnie ograniczyć do minimum straty ciepła. Konstrukcja profili zapewnia doskonałe parametry cieplne, a także wymaganą szczelność. Dodatkowo na połaci dachu umieszczono kolektor słoneczny.

W realizacji tej wykorzystano technologię ścian prefabrykowanych z keramzytobetonu, których atutem jest duża masa akumulacyjna. Ciepło jest magazynowane poprzez akumulację bezpośrednią w masywnej konstrukcji budynku. Zapobiega to przegrzaniu się budynku – zyski ciepła są magazynowane i uwalniane przy spadku temperatury w budynku. Konstrukcja przegród zewnętrznych domu jest podporządkowana maksymalnemu ograniczeniu strat ciepła przez przenikanie. W celu likwidacji pionowych mostków ciepła wykorzystano izolacyjne

¹¹ <http://www.termodom.pl>, <http://www.budownictwopasywne.pl>.

pustaki cokołowe. Płyta żelbetowa została zaizolowana 30-centymetrową warstwą styropianu odpornego na działanie wody i o bardzo dobrych parametrach izolacyjnych. Łączna warstwa izolacji dachu ma grubość 45 cm.

W domu została zaprojektowana wentylacja mechaniczna z odzyskiem ciepła. Dodatkowo, aby polepszyć sprawność urządzeń wentylacyjnych, zastosowano wymiennik gruntowy, który sprawi, że w miesiącach zimowych temperatura powietrza dostającego się do budynku nie będzie spadać poniżej zera, a podczas letnich upałów powietrze zostanie schłodzone w gruncie. W opisywanym budynku wykorzystano urządzenie ze zintegrowaną nawiewno-wywiewną centralą wentylacyjną z przeciwprądowym wymiennikiem ciepła, które charakteryzuje się sprawnością odzysku ciepła rzędu 80%.

Zapotrzebowanie na ciepło w standardowym sezonie grzewczym wynosi 15 kWh/m²a. Ten sam obiekt wybudowany zgodnie z obowiązującymi w Polsce normami będzie zużywał 123 kWh/m²a, czyli ponad ośmiokrotnie więcej. Dom ma ok. 130 m² powierzchni użytkowej, a ogrzanie go przez cały rok kosztuje tylko 400 zł, czyli 10 razy mniej niż w przypadku budynku tradycyjnego.

||||||| **SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- || Możliwość innowacyjnego rozwoju firmy poprzez wejście w nowe nisze rynkowe.
- || Poprawa efektywności procesów, np. dzięki szukaniu optymalizacji zużycia surowców,
- || Uwiarygodnienie i wzmocnienie wizerunku firmy działającej w sposób prośrodowiskowy.
- || Rozszerzenie łańcucha wartości – budowa pozytywnych relacji w oparciu o wspólne poszukiwanie proekologicznych rozwiązań.

||||||| **ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- || Koszty związane z niedostosowaniem się do regulacji prawnych.
- || Utrata konkurencyjnej pozycji na rynku.
- || Utrata wizerunku w związku z ignorowaniem kwestii ochrony środowiska naturalnego i klimatu.

Odpowiedzialne inwestycje infrastrukturalne

||||||| **ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM**

- || Dbamy o bezpieczeństwo użytkowania i konsumpcji produktów.
- || Zarządzamy wpływem na bioróżnorodność.
- || Zmniejszamy zużycie surowców.
- || Ograniczamy emisję gazów cieplarnianych.
- || Zapewniamy szerokie spojrzenie na istotne kwestie poprzez angażowanie interesariuszy w nasze działania.
- || Nasza komunikacja jest dostępna – dla wszystkich zainteresowanych.

- || Czy znamy skalę wpływu inwestycji na środowisko?
- || Czy wybraliśmy wariant realizacji i likwidacji inwestycji mający najmniejszy negatywny wpływ na środowisko?

- || Czy zapewniliśmy bezpieczeństwo realizacji i użytkowania inwestycji?
- || Czy zidentyfikowaliśmy grupy interesariuszy, które mają wpływ na realizację inwestycji?
- || Czy znamy ich oczekiwania, nastroje i postawy wobec realizowanej inwestycji?

Inwestycje infrastrukturalne w Polsce były długo zaniedbywane. Przez ostatnich 20 lat starano się nadrobić zaległości. Wejście Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 r. oraz przyznawana z tego tytułu pomoc finansowa m.in. z programu operacyjnego *Infrastruktura i środowisko*, znacznie przyspieszyły poprawę i rozbudowę infrastruktury. Oprócz zobowiązań i możliwości korzystania ze wspólnotowych środków finansowych, na przyspieszenie inwestycji infrastrukturalnych w Polsce wpływ mają również przygotowania kraju do organizacji w 2012 r. piłkarskich Mistrzostw Europy UEFA¹².

Inwestycja prowadzona w sposób odpowiedzialny to taka inwestycja, która z jednej strony realizowana jest z uwzględnieniem dobra ogółu, czyli interesu państwa i społeczeństwa, z drugiej zaś strony uwzględnia uwarunkowania środowiskowe oraz potrzeby społeczności lokalnej, na którą będzie najsilnie oddziaływała. Odpowiedzialne prowadzenie inwestycji oznacza także otwarte komunikowanie o nadchodzących zmianach i planowanych działaniach, jak również szukanie rozwiązań w duchu dialogu i konsultacji społecznych.

Członkowie Grupy Roboczej ds. Odpowiedzialnych Inwestycji, będącej częścią Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw przy Ministerstwie Gospodarki, wskazali kilka cech, które powinny wyróżniać odpowiedzialne inwestycje infrastrukturalne. Należą do nich:

- || uwzględnienie różnych grup interesariuszy, a gdy to możliwe wypracowanie rozwiązań na zasadzie *win-win*;
- || umożliwienie dialogu społecznego już na etapie wyboru wariantów przebiegu inwestycji;
- || stosowanie procedur gwarantujących wystarczający czas na poinformowanie społeczeństwa i jego przygotowanie się do efektywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji na poszczególnych etapach inwestycji;
- || zagwarantowanie dobrych warunków pracy tym, którzy realizują inwestycję (pracownicy, wykonawcy);
- || dobieranie wykonawców inwestycji tak, by pozytywnie wpływali na jej wizerunek.

Poza dobrze znanymi wyzwaniem legistacyjnymi i finansowymi inwestorzy dostrzegają problemy także w zakresie zagospodarowania przestrzennego gmin, nastawienia społecznego do inwestycji i protestów społecznych, ochrony środowiska itp.

Wynika to z wielu różnorodnych oddziaływań inwestycji na jej otoczenie:

- || ekspansji na cudze nieruchomości;
- || ograniczeń w użytkowaniu tych nieruchomości;
- || niekorzystnego wpływu na wartość rynkową nieruchomości nie tylko tam, gdzie jest zlokalizowana inwestycja, ale również na wartość gruntów i budynków znajdujących się nawet w znacznym oddaleniu;
- || negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne;
- || wpływu na zdrowie i życie ludzi.

¹² *Podręcznik konsultacji społecznych przy inwestycjach infrastrukturalnych*, PwC, Warszawa 2010, s. 5.

Te lub inne skutki realizacji inwestycji mogą stać się przyczyną trudności w uzyskaniu decyzji administracyjnych i pozwoleń lub powodem protestów społecznych, co może skutkować jej wstrzymaniem. Realizacja inwestycji w myśl idei zrównoważonego rozwoju, może przyczynić się do bardziej efektywnego zarządzania określonymi zagrożeniami i problemami.

Wzięcie odpowiedzialności za ograniczenie negatywnego wpływu na ludzi i środowisko wynika nie tylko z zasad etyki przyjętych przez firmę, ale przede wszystkim jest pochodną dążenia do minimalizacji prawdopodobieństwa materializacji zagrożeń, które mogą być efektem niedociągnięć lub braku działań w celu uwzględnienia potrzeb otoczenia firmy.

Efektom takiego podejścia może być przede wszystkim:

- || wzrost efektywności zarządzania inwestycją, w tym uzyskiwania decyzji administracyjnych,
- || łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania inwestycji (np. banki, EBOR, EBI, fundusze UE),
- || minimalizacja zagrożeń, z jakimi związana jest realizacja inwestycji,
- || budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, zwłaszcza lokalnymi (m.in. władze miast i gmin),
- || budowanie pozytywnego wizerunku organizacji, a tym samym uzyskanie „licencji na działanie”.

||||||| DZIAŁANIA, JAKIE FIRMA MOŻE PODJĄĆ ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Identyfikacja zagrożeń związanych z realizacją inwestycji, z uwzględnieniem kwestii ochrony środowiska i oczekiwań społeczności lokalnych.	Liczba i skala zagrożeń w tym zakresie. Wynik działań podjętych w celu ich minimalizacji.
Badanie nastrojów społecznych i atmosfery wokół inwestycji.	Wyniki badania.
Opracowanie planu komunikacji, informowania i konsultacji społecznych.	Liczba osób poinformowanych/uczestniczących w konsultacjach. Wyniki badania opinii po zrealizowaniu planu.
Przygotowanie planu zaangażowania interesariuszy (Stakeholder Engagement Plan – SEP).	Wyniki realizacji działań zawartych w planie.
Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za komunikację w zakresie realizacji inwestycji – reagowania na głosy społeczne (Community Liaison Officer – CLO).	Skuteczność działania tej osoby, tj. liczba spraw, które do niej trafiają, skuteczność jej działania. Liczba protestów społecznych.
Realizacja dedykowanego szkolenia z umiejętności „miękkich” i negocjacji dla wyznaczonej osoby.	Przeprowadzone szkolenie. Efekty negocjacji danej osoby.
Opracowanie dokumentacji środowiskowej i weryfikacja jej jakości.	Jakość tej dokumentacji i wyniki analiz poszczególnych komponentów środowiska przed i po realizacji inwestycji
Planowanie i realizacja dialogu z interesariuszami, np. w oparciu o standard AA1000.	Liczba i rodzaj oczekiwań interesariuszy. Procent, i rodzaj, zgłoszonych zobowiązań podjętych przez organizację.

St. Helens Council, Gifford, Birse Civils – plan objazdu Blackbrook A58¹³

Dzięki objazdowi Blackbrook A58 przez miasteczko St. Helens codziennie przejeżdża o 20 tys. samochodów mniej. Obwodnica przebiega przez jeden z najważniejszych pod względem ochrony środowiska obszarów w St. Helens – jest na nim rezerwat przyrody oraz półnaturalny las pierwotny sąsiadujący z pozostałościami przemysłowymi. Na etapie planowania inwestycji uznano za istotne, aby projekt wzbogacał środowisko naturalne na korzyść społeczności lokalnej.

Projekt budowy uwzględniał:

- || ograniczenie szkodliwego wpływu na siedliska i gatunki wrażliwe,
- || stworzenie dodatkowych obszarów ochrony,
- || zintegrowanie krajobrazu i zasad ekologii w ramach modelu planowania środowiskowego,
- || wdrożenie zrównoważonego systemu kanalizacji włączającego nowe stawy i mokradła w celu ograniczenia zbierania wód,
- || obwałowania i ekrany akustyczne.

W trakcie realizacji projektu zespół wykorzystał wiedzę ekspercką w celu ochrony kluczowych gatunków dzikich zwierząt:

- || niedaleko budowy zidentyfikowano populację karczowników. Wyszkolony ekolog przeniósł karczowniki w inne miejsce na czas budowy;
- || podczas oceny oddziaływania na środowisko stwierdzono na rzeczonym terenie obecność nietoperzy. W celu zapewnienia całej populacji długotrwałych dobrych warunków, wprowadzono łączność siedlisk, odpowiednie oświetlenie uliczne oraz zainstalowano domki dla nietoperzy;
- || okolice budowy zidentyfikowano jako istotne miejsca zimowania ptaków. Wycinka drzew i krzewów obowiązkowo odbywała się poza sezonem lęgowym ptaków.

Budowa obwodnicy w wielu aspektach spełniała założenia odpowiedzialnej inwestycji. Przykładowo: projekt na wiele sposobów odnosił się do efektywności energetycznej, w tym poprzez wprowadzenie energii odnawialnych oraz efektywności energetycznej w oświetleniu terenu. Nieformalnie planowano wykorzystanie 10% materiałów z recyklingu. Cel ten przekroczone, wykorzystując imponujące 76% materiałów z recyklingu. Wdrożono również system zarządzania oświetleniem

Korzyści z inwestycji dla środowiska i społeczności:

- || obwodnica znacznie odciążała ruch na West End Road, wpływając korzystnie na środowisko i zwiększając bezpieczeństwo;
- || obwodnica usprawniła połączenie z St. Helens dla ruchu komercyjnego, przyczyniając się do odbudowy gospodarczej miasteczka;
- || inwestycja wprowadziła rozległe ukształtowanie krajobrazu, przyjazne dla charakterystyki miejsca, w celu wzbogacenia dzikiej przyrody odbudowującej się w miejscu dawnej ziemi uprawnej;
- || inwestycja umożliwiła powstanie mokradeł i łąk, z korzyścią dla karczowników i ważek, natomiast sadzenie lasów i krzewów przyczyniło się do powstania nowych miejsc gniazdowania różnego ptactwa;
- || obwodnica usprawniła połączenie z obszarem Stanley Bank dzięki nowym szlakom rekreacyjnym.

¹³ <http://www.cceequal.com>.

Osiągnięcia projektu:

- || wpływ na środowisko, mierzony na podstawie satysfakcji klientów, wyniósł 95%;
- || poziom satysfakcji klientów wobec wpływu i bioróżnorodności wyniósł 95%;
- || obszar środowiska naturalnego stworzonego i zachowanego podczas projektu wyniósł 47%;
- || poziom elementów pozyskanych z recyklingu mierzony w końcowym produkcie wyniósł 76%.

Rurociąg transbalkański – komunikacja i konsultacje społeczne przy inwestycji

Budowa rurociągu transbalkańskiego przebiegającego przez Bułgarię i Grecję jest realizowana przez międzynarodową firmę Trans-Balkan Pipeline B.V. Firma powstała w 2008 r. w Amsterdamie i w swojej działalności kieruje się trzema wartościami: otwartością i transparentnością, niezależnością polityczną oraz troską o środowisko naturalne.

W ramach tego projektu udostępniono szereg kanałów komunikacyjnych, za pomocą których interesariusze, zwłaszcza społeczności lokalne, mogli otrzymywać aktualne wiadomości na temat inwestycji. Działa strona internetowa zawierająca informacje na temat inwestycji, aspektów środowiskowych związanych z inwestycją, kamieni milowych projektu, planu konsultacji społecznych i udostępniania wiadomości. Ponadto został opracowany i udostępniony plan konsultacji społecznych i udostępniania informacji dla Grecji i Bułgarii. Organizowane były także spotkania konsultacyjne oraz konsultacje transgraniczne. Osoby zainteresowane mogą skontaktować się z inwestorem za pomocą specjalnego formularza umieszczonego na wspomnianej stronie internetowej.

Tak zaplanowany proces informowania i konsultacji społecznych pozwala na zaspokojenie potrzeb interesariuszy, a równocześnie daje inwestorowi większą wiedzę o nastrojach społecznych i zagrożeniach z nimi związanych.

||||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Poprawa reputacji i wzrost zaufania do firmy (zwłaszcza ze strony instytucji finansujących).
- || Uzyskanie „licencji na działanie”.
- || Zwiększenie szans na skuteczną realizację kolejnych inwestycji.
- || Poprawa transparentności działań, co może mieć pozytywny wpływ na decyzje podejmowane przez inwestorów, kontrahentów, partnerów biznesowych.
- || Wzrost efektywności zarządzania ryzykiem inwestycyjnym.
- || Minimalizacja prawdopodobieństwa wystąpienia społecznych zakłóceń w realizacji inwestycji.
- || Wzrost konkurencyjności względem innych podmiotów realizujących podobne inwestycje.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Trudności w uzyskaniu decyzji administracyjnych.
- || Protesty organizacji pozarządowych i innych przedstawicieli społeczności.
- || Utrata dofinansowania oraz uniemożliwienie uzyskania kolejnych kredytów/dofinansowań.
- || Utrata zaufania społeczeństwa skutkująca protestami, wnioskami o wysokie rekompensaty itp.
- || Wejście w konflikt z prawem, groźba procesów sądowych.
- || Zatrzymanie inwestycji.
- || Utrata dobrego imienia przez firmę, np. w wyniku negatywnych publikacji w mediach.

Bezpieczeństwo pracowników i podwykonawców

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- II Edukujemy pracowników.
- II Edukujemy dostawców.
- II Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami i zapisami prawnymi oraz monitoring podejmowanych działań.
- II Tworzymy godne warunki pracy.
- II Zarządzamy ryzykiem poprzez ograniczanie liczby wypadków.
- II Podnosimy świadomość w zakresie znaczenia bezpieczeństwa w miejscu pracy.

- II Czy uwzględniamy kwestie BHP w ramach przedsięwzięć realizowanych z podwykonawcami lub kontrahentami?
- II Czy monitoring i szkolenia BHP obejmują także podwykonawców?
- II Czy znamy skalę zagrożeń związanych z BHP w ramach realizowanych przedsięwzięć?
- II Czy bierzemy pod uwagę kwestie BHP na etapie projektowania nowych inwestycji?
- II Czy widoczny jest związek pomiędzy skutecznością firmy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem a atrakcyjnością firmy jako pracodawcy?

Bezpieczeństwo pracowników, w opinii respondentów przebadanych na potrzeby projektu, to najważniejszy element CSR w tym sektorze; jako szczególnie istotny był wskazywany przez przedstawicieli firm budowlanych, regulatorów i organizacji branżowych objętych badaniem.

„Wyzwaniem dla tej branży jest bezpieczeństwo. Branża budowlana należy do jednych z najmniejbezpiecznych branż, jeżeli chodzi o wypadkowość na 1000 zatrudnionych. Wynika to ze specyfiki prowadzenia biznesu. Pracownik pracujący na budowie ma styczność z dźwigami, pracuje na wysokości, jest narażony na większe ryzyko wypadku niż ktoś, kto siedzi w biurze. W zakresie CSR, jeżeli chodzi o faktyczną poprawę bezpieczeństwa, jak również postrzeganie branży pod tym względem przez otoczenie, to firma musi zacząć od wewnątrz. Pokazać, że bezpieczeństwo pracowników jest dla niej czymś istotnym, ważnym, na czym się nie oszczędza. Poprawia to później reputację samej firmy, zarówno w branży, wśród pracowników, potencjalnych pracowników, [jak] i [w] otoczeniu”¹⁴.

Jednocześnie: „Negatywnym przykładem jest nieprzestrzeganie podstawowych norm z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, w związku z tym, że to kosztuje. Jest to głównie problem mniejszych firm, które zdobyły jakieś zlecenie, proponując niską cenę. Później, żeby nie dołożyć do tego biznesu, one oszczędzają na czym się da, również na bezpieczeństwie swoich pracowników. (...) Zachowanie tego pracownika nie wskazuje na to, że jest uświadomiony, jeżeli chodzi o różne zagrożenia na budowie. Niewykluczone, że dotyczy to też większych firm. Jest to pochodną tego, że firmy zdobywają zlecenia w wielu przetargach, gdzie kryterium głównym jest cena. Później jest szukanie oszczędności w każdym możliwym obszarze”¹⁵.

¹⁴ *Badanie społecznej odpowiedzialności biznesu wśród interesariuszy i menedżerów branży budowlanej* przeprowadzone na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej przez MB SMG/KRC jesienią 2010 r.

¹⁵ Ibidem.

Warto wskazać kilka działań i obszarów rozwoju dotyczących bezpieczeństwa oraz zarządzania ryzykiem. Są to:

- II rozszerzenie monitoringu i ewaluacji zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych, co stanowi wdrożenie zasady ostrożności w zakresie BHP;
- II włączenie podwykonawców i ich pracowników w system monitoringu i szkoleń BHP;
- II większe zintegrowanie kwestii BHP z system zarządzania ryzykiem w organizacji;
- II uwzględnienie znaczenia infrastruktury w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy na etapie jej projektowania;
- II budowanie świadomości społeczności lokalnych w zakresie bezpieczeństwa w organizacji;
- II doskonalenie systemu szkoleń (dostosowanie do potrzeb pracowników, wykorzystanie dostępnych narzędzi multimedialnych itp.).

Według Państwowej Inspekcji Pracy kluczowe jest przygotowanie pracownika do wykonywania pracy, ocena ryzyka zawodowego, prawidłowy nadzór, a także zmiany w świadomości pracowników, aby zrozumieli, że instrukcje i przepisy nie są przeciwko nim, ale służą ochronie ich życia i zdrowia. Ważne jest też uświadomienie sobie niewspółmierności kosztów wypadków i nakładów na prewencję, zwłaszcza że w budownictwie istotne są również koszty społeczne wypadków.

Warto zaznaczyć, że w nawiązaniu do obecnych trendów w zakresie BHP działania firm w tym obszarze powinny być adresowane nie tylko do pracowników, ale także – wychodząc poza granice przedsiębiorstwa – do podwykonawców czy społeczności lokalnych. Kolejną istotną kwestią jest stworzenie takiej kultury pracy w organizacji, która z jednej strony będzie przekładała odpowiedzialność za bezpieczeństwo na każdego pracownika, a z drugiej wpierała postawę pomocniczości i zapobiegania sytuacjom niebezpiecznym wśród pracowników.

Na szczególną uwagę zasługuje podjęcie współpracy przez duże firmy i zawarcia przez nie w sierpniu 2010 r. **Porozumienia dla bezpieczeństwa w budownictwie**. Jego sygnatariuszami są: Bilfinger Berger, Budimex, Hochtief Polska, Mostostal Warszawa, Polimex Mostostal, Skanska i Warbud.

Misją *Porozumienia* jest prowadzenie działań na rzecz podniesienia poziomu kultury bezpieczeństwa pracy na placach budów, a celem – ograniczenie liczby wypadków w branży budowlanej. W marcu 2011 r. sygnatariusze *Porozumienia* określili zasady współpracy z partnerami biznesowymi – firmami podwykonawczymi, z którymi realizują kontrakty. Podpisane *Standardy minimalnych wymagań* obejmują warunki, w jakich odbywa się praca oraz zasady związane ze szkoleniem pracowników. Działania prowadzone w myśl *Porozumienia* wspiera Państwowa Inspekcja Pracy. Grupa sygnatariuszy jest otwarta na innych przedstawicieli branży budowlanej w Polsce. Przez wspólne działania chcą doprowadzić do znaczącej poprawy bezpieczeństwa na polskich budowach.

IIIIIIII DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Monitoring przypadków potencjalnie niebezpiecznych (<i>near misses</i>) oraz analiza zmian w czasie.	Wyniki monitoringu i zmian w czasie.
Szczegółowa analiza przyczyn wypadków lub sytuacji potencjalnie niebezpiecznych.	Lista przyczyn.

Podejmowanie działań na bazie analizy przyczyn wypadków i zdarzeń potencjalnych.	Liczba i charakterystyka podjętych działań.
Włączenie do kodeksu etyki i szkoleń aspektu współodpowiedzialności pracowników za bezpieczeństwo pracy.	Liczba pracowników, którzy zapoznali się z kodeksem i uczestniczyli w szkoleniach.
Monitoring pracy podwykonawców oraz system szkoleń im dedykowany.	Wyniki monitoringu. Procent pracowników objętych systemem szkoleń.
Włączenie aspektów BHP do kryteriów wyboru podwykonawców.	Liczba i rodzaj kryteriów oraz liczba zgłoszonych firm spełniających te kryteria.
Realizacja przedsięwzięć mających na celu przekazanie wiedzy podwykonawcom i ich edukację, tak aby po pewnym czasie mogli spełniać kryteria określone przez organizację w zakresie BHP.	Liczba inicjatyw i liczba firm uczestniczących w inicjatywach.
Włączenie analizy kwestii BHP do analizy zagrożeń i systemu zarządzania ryzykiem organizacji.	Wyniki analizy.
Opracowanie kompleksowej dokumentacji dotyczącej BHP na potrzeby komunikacji z kontrahentem.	Liczba kontrahentów wymagających tego rodzaju dokumentacji.
Włączenie kwestii BHP do komunikacji realizowanej w ramach kampanii rekrutacyjnych.	Wyniki badania opinii nowych pracowników.
Uwzględnianie kwestii BHP w trakcie projektowania nowych instalacji itp.	Liczba instalacji/projektów.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

VINCI – polityka „zero wypadków”¹⁶

VINCI, firma założona we Francji w 1899 r., jest obecnie jednym z największych na świecie koncernów w sektorze budownictwa i usług powiązanych, zatrudniającym 190 tys. osób w blisko 100 krajach. Firma finansuje, projektuje, buduje i zarządza systemami transportu, budynkami, inwestycjami miejskimi, jak również infrastrukturą wodną, energetyczną i komunikacyjną.

Polityka „zero wypadków” oznacza, że koncern dąży do osiągnięcia zerowej liczby wypadków w pracy oraz w podróży związanej z pracą. W 2007 r. przedsiębiorstwo wprowadziło klauzulę poprawy wraz z wdrożeniem systemu zgłaszania wypadków w miejscu pracy w umowach ramowych podpisywanych z firmami zajmującymi się rekrutacją pracowników tymczasowych. Zatwierdzone zostały jedynie firmy zaangażowane w aktywną politykę bezpieczeństwa. Środki zapobiegawcze początkowo wprowadzone dla stałych pracowników VINCI zostały rozszerzone również na pracowników tymczasowych. Do środków tych należą: testy bezpieczeństwa, comiesięczne spotkania dotyczące tego tematu, programy wprowadzające dla nowo przyjętych pracowników w celu zwiększenia ich wiedzy na temat zapobiegania wypadkom i upewnienia się, że posiadają minimum wiedzy wymaganej do dopuszczenia do pracy na budowie.

¹⁶ <http://www.vinci-construction-projects.com>, <http://www.vinvi.com>, <http://www.warbud.pl>.

Do Grupy VINCI należy VINCI Construction – największa francuska firma w sektorze budownictwa i robót publicznych, jak również znaczący gracz na światowym rynku budowlanym. VINCI Construction jest również wiodącym udziałowcem firmy budowlanej Warbud S.A. Na działalność VINCI Construction składają się m.in. wykonawstwo dużych obiektów, budownictwo inżynieryjne, specjalistyczne oraz roboty portowe – projekty, w których specjalizuje się na rynkach światowych VINCI Construction Grands Projets.

Bezpieczeństwo jest integralną częścią kultury zarządzania VINCI Construction Grands Projets, czego dowodzi wprowadzenie zasady „bezpieczeństwo na pierwszym miejscu” obowiązującej wszystkich pracowników. Jest ono zapewniane poprzez:

- II organizację spotkań wdrażających dla nowych pracowników, szkoleń, indywidualnego wyposażenia ochronnego oraz badań kontrolnych;
- II monitoring niebezpiecznych urządzeń i produktów (podczas zakupów, konserwacji, audytów okresowych) oraz przygotowania i realizacji pracy (koordynacja zarówno w fazie projektowej, jak i wykonawczej, konkretne procedury realizacji i kontroli);
- II prowadzenie spotkań, inspekcji i audytów, a także zbieranie danych dotyczących monitorowania skuteczności systemu oraz promowania ciągłego usprawniania.

Ponadto VINCI Construction Grands Projets wdrożyło program przeznaczony dla swoich pracowników we Francji i za granicą zwiększający świadomość ryzyka związanego z miejscem pracy i promujący zainteresowanie bezpieczeństwem. Program jest dostosowywany do konkretnego projektu i prowadzony w języku uczestników. Od 2008 r. wzięło w nim udział ponad 1100 uczestników.

W kampanii skorzystano z nagrań wideo – w celu podniesienia świadomości w zakresie zachowań wysokiego ryzyka na stanowiskach pracy oraz mobilizowania do przestrzegania zasad bezpieczeństwa. Program zachęcał pracowników do przedstawienia własnych rozwiązań. Kadra kierownicza również wzięła udział w dyskusjach, przekazując własne uwagi. Inicjatywy te okazały się konstruktywne i wyłoniły obszary wymagające poprawy.

IIIIIIII **SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- II Wzmocnienie pozycji firmy jako pracodawcy.
- II Uzyskanie nowych kontraktów i pozyskanie do współpracy wymagających kontrahentów.
- II Poprawa skuteczności działań.
- II Zwiększenie szans na pozyskanie najlepszych pracowników obecnych na rynku.

IIIIIIII **ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- II Konsekwencje karne za niezastosowanie się do regulacji prawnych.
- II Wzrost wypadkowości.
- II Utrata wykwalifikowanej kadry lub brak możliwości jej przyciągnięcia.
- II Utrata wiarygodności dla kontrahentów, partnerów biznesowych, instytucji finansujących.
- II Utrata reputacji i wiarygodności.

Polska Izba Inżynierów Budownictwa została powołana mocą *Ustawy z dnia 15 grudnia 2000 r. o samorządach zawodowych architektów, inżynierów budownictwa i urbanistów*. |||||

Działania: występowanie z inicjatywą do władz ustawodawczych i wykonawczych w celu tworzenia właściwych warunków rozwoju budownictwa oraz roli i miejsca zawodu inżyniera w tym procesie, współdziałanie z innymi samorządami zawodowymi, współdziałanie ze stowarzyszeniami naukowo-technicznymi działającymi w obszarze budownictwa, wnioskowanie do właściwych organów państwowych o przyznawanie członkom Izby nagród i odznaczeń państwowych, przyznawanie członkom Izby nagród i odznak.

<http://www.piib.org.pl>

Stowarzyszenie Architektów Polskich jest stowarzyszeniem twórczym, otwartym dla wszystkich architektów, którzy realizując jego cele statutowe, stają się reprezentacją architektów polskich. Celami SARP są: dbałość o jakość architektury i środowiska – zbudowanego oraz naturalnego – pojmowanych jako interes publiczny, tworzenie warunków dla rozwoju twórczości architektonicznej i jej ochrona, rozwój warsztatu architekta i ochrona zawodu.

Działania: m.in. promowanie jakości architektury i ładu przestrzennego środowiska zbudowanego i naturalnego, prowadzenie dialogu z użytkownikiem i społeczeństwem przez publiczne wystawy projektów, upowszechnianie wiedzy o architekturze i krytyki architektonicznej, wspieranie niezależności architektów w całym procesie projektowania i realizacji inwestycji i występowanie w ich imieniu w obronie ich twórczości, doskonalenie projektowania architektonicznego i standardów jego organizacji, prowadzenie permanentnego doskonalenia zawodowego przez inicjowanie różnorodnych form edukacji (praktyki, warsztaty, seminaria i konferencje), współdziałanie z Izbą Architektów i samorządami zawodowymi urbanistów i inżynierów budownictwa w zakresie doskonalenia warsztatu architekta i ochrony zawodu oraz ustalania i przestrzegania zasad etyki zawodowej.

<http://www.sarp.org.pl>

Krajowa Izba Urbanistów działa we wszelkich sprawach związanych z wykonywaniem zawodu urbanisty. Podstawowymi jej celami są:

- || realizacja przez samorząd zawodowy części zadań publicznych państwa dotyczących zagospodarowania przestrzennego i służących podniesieniu jakości przestrzeni;
- || zrzeczenie w niej osób wykonujących zawód urbanisty, posiadających prawa ustanowione ustawą;
- || ochrona zawodu urbanisty i tworzenie właściwych warunków jego wykonywania.

Działania: m.in. sprawowanie nadzoru nad należyтым i sumiennym wykonywaniem zawodu przez członków Izby, reprezentowanie i ochrona interesów zawodowych członków Izby, ustalanie zasad etyki zawodowej i nadzór nad jej przestrzeganiem, współdziałanie w doskonaleniu kwalifikacji zawodowych, prowadzenie certyfikacji programów nauczania, konferencji, szkoleń, kursów itp. form kształcenia i doskonalenia zawodowego, współpraca z zagranicznymi profesjonalnymi korporacjami zawodowymi, podejmowanie innych działań na rzecz ładu przestrzennego, promocji i podniesienia prestiżu zawodu oraz

umocnienia pozycji urbanistów w procesach planistycznych, definiowanie specjalizacji i standardów zawodowych związanych z wykonywaniem zawodu urbanisty.

<http://izbaurbanistow.pl>

Polski Związek Firm Deweloperskich – misją PZFD jest upowszechnianie prawa każdej rodziny do własnego mieszkania jako podstawowego dobra społecznego, co realizuje m.in. przez: podwyższanie standardów w relacjach deweloperów z klientami i budowanie pozytywnego wizerunku branży oraz likwidację barier utrudniających rozwój rynku mieszkaniowego.

Działania: prowadzenie działań informacyjnych wobec organów rządowych, ustawodawczych i samorządowych w celu poprawienia warunków funkcjonowania rynku deweloperskiego (dla wzmocnienia skuteczności powołano Głównego Eksperta, który koordynuje działania propagujące postulaty i propozycje Związku), opracowywanie analiz i raportów na temat rynku mieszkaniowego w Polsce, współpraca z instytucjami finansowymi w zakresie wypracowania nowych zasad kredytowania budownictwa mieszkaniowego, budowanie pozytywnego wizerunku branży i utrzymywanie stałego kontaktu z mediami, wyrażanie opinii nt. bieżących wydarzeń w mediach, w ramach organizowanych konferencji prasowych, współpraca z innymi organizacjami w kwestiach związanych z rozwojem budownictwa mieszkaniowego, współpraca z pokrewnymi organizacjami zagranicznymi (UEPC).

<http://www.pzfd.pl>

Polski Związek Pracodawców Budownictwa – ogólnopolska organizacja zrzeszająca ponad 100 największych firm z branży budowlanej.

Działania: ochrona praw i reprezentowanie interesów członków wobec organów władzy, administracji państwowej i samorządu terytorialnego oraz związków zawodowych, pomoc w sprawach organizacyjnych i prawnych związanych z podejmowaniem przez nich działalności gospodarczej w kraju i za granicą, kształtowanie zasad rzetelnego działania, etyki zawodowej i uczciwości kupieckiej w działalności gospodarczej, współpraca z organizacjami pracodawców krajów Unii Europejskiej, udział w programach europejskich, prowadzenie szkoleń, konferencji i spotkań nt. zagadnień aktualnie dotyczących rynku budowlanego, współpraca w zakresie rozwoju szkolnictwa zawodowego, realizacja programów unijnych.

<http://www.pzpb.internetdsl.pl>

Pozostałe:

Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego – <http://www.plgbc.org/pl>

Sustainable Buildings Industry Council – <http://www.sbicouncil.org>

Geiger Research Institute of Sustainable Building – <http://www.grisb.org>

World Green Building Council – <http://www.worldgbc.org>

Rankingi, w których mogą uczestniczyć firmy z sektora

Zrównoważony rozwój w budownictwie jest coraz bardziej doceniany. Świadczą o tym nominacje do prestiżowych nagród, takich jak: Sustainability Award przyznawanej przez RIBA (Królewski Instytut Brytyjskich Architektów), Civic Trust Sustainability Award, Nagroda dla Budynku Roku oraz Nagroda dla Budynku Użyteczności Publicznej Roku przyznawanych przez RICS (Królewski Instytut Rzeczoznawców Majątkowych).

Sustainable Asset Management (SAM) ma na celu ocenę wyników firm na arenie międzynarodowej w zakresie zastosowania idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Na podstawie rozbudowanej ankiety obejmującej wszystkie aspekty CSR firmy są porównywane w ramach danej branży z uwzględnieniem istotności i wagi poszczególnych kwestii CSR adekwatnych dla danego sektora.

Ranking Odpowiedzialnych Firm to jedyny podlegający weryfikacji ranking firm odpowiedzialnych społecznie w Polsce. Przedsiębiorstwa przystępujące do niego odpowiadają na 60 pytań z zakresu zarządzania CSR w firmie, odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej, pracowników, rynku i środowiska naturalnego. W rankingu biorą udział firmy z różnych branż. Na podstawie głównego rankingu biorącego pod uwagę wszystkich uczestników organizatorzy określają także liderów w danej branży.

Liderzy Odpowiedzialnego Biznesu to konkurs organizowany przez Pracodawców RP, którego celem jest wyłonienie najbardziej odpowiedzialnych przedstawicieli poszczególnych sektorów. Firmy zgłaszające się muszą wypełnić ankietę, której pytania odnoszą się do zasad *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu*.

Inicjatywy branżowe

- || European Alliance of Companies for Energy Efficiency in Buildings – <http://www.euroace.org> |||||
- || International Initiative for a Sustainable Built Environment – <http://www.iisbe.org>
- || UNEP-Sustainable Buildings and Climate Initiative – <http://www.unep.org/sbci>
- || Polski Komitet Normalizacyjny powołał KT 307 ds. Zrównoważonego budownictwa – <http://www.eu-greenbuilding.org>
- || The United Nations Environment Programme Finance Initiative – <http://www.unepfi.org>
- || The United Nations Environment Programme Sustainable Building and Construction Initiative – <http://www.unepsbci.org>
- || World Business Council of Sustainable Development European Energy Efficiency in Buildings – <http://www.wbcsd.org>
- || The Building Research Establishment's Environmental Assessment Method – <http://www.breeam.org>
- || Leadership in Energy and Environmental Design – <http://www.usgbc.org/LEED>
- || Portal Zrównoważone Budownictwo – <http://www.zb.itb.pl>

GRI (Global Reporting Initiative, Inicjatywa ds. Ogólnoświatowej Sprawozdawczości). Wytyczne opracowane przez GRI to międzynarodowe standardy raportowania, wykorzystywane w sprawozdawczości z zakresu ekonomicznej, etycznej i ekologicznej sfery działalności organizacji, czyli w tzw. *sustainability reports* (raportach zrównoważonego rozwoju). Wytyczne te obejmują tak wskaźniki, jak i ogólne zasady pomagające przedsiębiorstwom, rządowi i organizacjom pozarządowym w strategicznym zarządzaniu kwestiami zrównoważonego rozwoju.

Global Reporting Initiative opublikował *Suplement sektorowy „Budownictwo i nieruchomości”*, który był tworzony na podstawie konsultacji i prac grupy roboczej od października 2009 r. *Suplement* zapewnia firmom z branży budowlanej wersję wytycznych GRI dostosowaną do ich potrzeb oraz oryginalne wytyczne, które określają zasady sprawozdawczości i ujawniania informacji na temat podejścia do zarządzania i wskaźników efektywności dla kwestii gospodarczych, środowiskowych i społecznych. W suplemencie można również znaleźć dodatkowe komentarze i wskaźniki, opracowane specjalnie dla tego sektora oraz omówienie kwestii, które mają największe znaczenie dla branży budowlanej, takich jak:

- || oznakowanie produktów i usług, z uwzględnieniem rozwoju i certyfikacji materiałów,
- || energochłonność budynków,
- || emisja gazów cieplarnianych związanych z budynkami w użyciu,
- || zarządzanie i rekultywacja zanieczyszczonych terenów,
- || bezpieczeństwo i higiena pracy,
- || przesiedlenie lokalnych społeczności,
- || łańcuch dostaw.

<http://www.globalreporting.org>

3.2. BRANŻA PALIWOWO-ENERGETYCZNA

Globalny kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży paliwowo-energetycznej

Branża paliwowo-energetyczna odgrywa kluczową rolę w gospodarce światowej. Wytwarzanie, dystrybucja, magazynowanie oraz sprzedaż paliw i energii elektrycznej, ciepła oraz energii w postaci ropy i gazu ziemnego stanowią o rozwoju pozostałych gałęzi przemysłu, a także o jakości życia ludzi na całym świecie. Ponadto należy zaznaczyć, że kształt współczesnej energetyki zadecyduje o jakości życia przyszłych pokoleń. Mając na uwadze tę odpowiedzialność, warto określić, przed jakimi wyzwaniami zrównoważonego rozwoju stoją przedstawiciele branży. Są one związane ze zmianami zachodzącymi w zakresie ekonomii, ochrony środowiska i poszczególnych jego komponentów oraz demografii.

Rosnące zapotrzebowanie na energię przy jednoczesnym spadku dostępności zasobów naturalnych. Jednym z podstawowych zakresów odpowiedzialności branży jest zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego, co – biorąc pod uwagę coraz mniejszą ilość zasobów nieodnawialnych (węgiel, ropa naftowa i gaz ziemny) – może stać się bardzo trudnym zadaniem. Jak wynika z raportu *Top Ten Global Energy Trends in 2011*, światowe zapotrzebowanie na energię w roku 2009 wzrosło o 2,2% w stosunku do roku poprzedniego. W kolejnych latach przewidywane jest zwiększenie popytu, zwłaszcza z uwagi na wzrost populacji i dynamiczny wzrost gospodarczy krajów rozwijających się. Trudności z zapewnieniem bezpieczeństwa energetycznego mogą wynikać nie tylko z małej dostępności zasobów, ale również z konieczności wykorzystania drogich technologii w celu eksploatacji mniej dostępnych źródeł energii (np. ropa z kanadyjskich piasków roponośnych czy gaz ze złóż niekonwencjonalnych). Jednak zgodnie z raportem *World Energy Outlook 2011* do roku 2035 będą dominować paliwa kopalne. W celu stałego zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego poszczególne kraje oraz firmy dywersyfikują źródła energii poprzez budowę nowych mocy wytwórczych w oparciu o odnawialne źródła, energetykę jądrową (3016,6 mld kWh do końca 2010 r. wg *Top Ten Global Energy Trends in 2010*) czy bloki kogeneracyjne. Ponadto realizują działania w zakresie poprawy efektywności energetycznej zarówno dotyczące działalności operacyjnej, jak i jej wykorzystania przez klientów. Promocja postaw prośrodowiskowych wśród klientów oraz zmiana metod pomiaru zużycia energii (*smart metering*) stają się metodami efektywnego zarządzania popytem na energię.

Silna presja społeczna i polityczna związana z minimalizacją negatywnego wpływu na środowisko. Przynajmniej od 1987 r., kiedy w raporcie *Our Common Future* została zdefiniowana koncepcja zrównoważonego rozwoju, podmiotom przemysłowym wskazuje się kierunek ograniczania negatywnego wpływu na środowisko. Działalność branży paliwowej i energetycznej w tym zakresie jest szczególnie

kontrolowana i regulowana. W związku z tym ochrona środowiska staje się jednym z celów biznesowych. Wytwarzanie energii elektrycznej i ciepła wchodzi w okres transformacji w związku z przesunięciem inwestycji w kierunku technologii niskoemisyjnych, m.in. w celu minimalizacji „ślądu węglowego” (*carbon footprint*). Minimalizacja jest lub może być realizowana poprzez dywersyfikację źródeł energii, rozszerzenie łańcucha wartości o odnawialne źródła energii, implementację technologii niskoemisyjnych oraz poprawę efektywności wykorzystania surowców. Aż 65% prezesów firm energetycznych ankietowanych w ramach *13th Annual CEO Survey (2009, PwC)* twierdzi, że w najbliższych latach nastąpi poprawa wykorzystania zasobów i konwencjonalnych źródeł energii. Autorzy raportu *World Energy Outlook 2010* przewidują, że w latach 2008–2035 działania te mogą spowodować obniżenie emisji o 1/3 na jednostkę wytworzonej mocy. Są to przedsięwzięcia wymagające znacznych inwestycji, ale stanowią odpowiedź na oczekiwania klientów, które zaczynają koncentrować się na ochronie środowiska i możliwości wyboru produktów i usług prośrodowiskowych, jak twierdzi 62% prezesów firm energetycznych¹⁷.

Zmiany demograficzne. Spadek liczby wykwalifikowanych pracowników oraz zmiana profilu klienta. Obserwowane obecnie zmiany w strukturze demograficznej, zwłaszcza w Europie mają swoje odzwierciedlenie w realizacji działań biznesowych. Starzejące się społeczeństwo oznacza zmniejszenie liczby pracowników z odpowiednim wykształceniem i kwalifikacjami oraz postępujące tempo przechodzenia na emeryturę doświadczonych pracowników. Wiąże się to z coraz większym nakładem sił organizacji na wykształcenie nowych pracowników i na zatrzymanie wartościowej wiedzy w organizacji.

Ponadto warto zaznaczyć, że starzenie się społeczeństwa ma również swoje skutki w charakterystyce klientów. Starsi klienci mają inne potrzeby i oczekiwania w stosunku do firm, co przekłada się na wyzwania w zakresie zmiany podejścia firm do ich obsługi. Jak wynika z analiz *Status review of the definitions of vulnerable customer, default supplier and supplier of last resort* (European Regulators Group for Electricity and Gas, 2009), ta grupa klientów wyjątkowo często dołącza do grupy odbiorców wrażliwych społecznie (*vulnerable customer*). Oczywiście problematyka odbiorcy wrażliwego w gospodarstwach domowych dotyczy zwłaszcza przedsiębiorstw działających na rynku energii elektrycznej i gazu. Z kolei przedsiębiorstwa operujące w branży ciepłowniczej borykają się z problematyką trudnej sytuacji finansowej po stronie instytucji niedochodowych lub finansowanych z budżetu państwa czy budżetów samorządowych (m.in. szpitale).

Troska o bezpieczeństwo pracowników i produktów. Z branżą energetyczną i paliwową bardzo silnie związane jest podwyższone ryzyko narażenia pracowników na utratę życia i zdrowia. Wynika to z technologii i prac przez nich wykonywanych, ale także wiąże się ze specyfiką miejsca ich pracy (np. regiony narażone na ataki terrorystyczne). Odpowiedzialność pracodawcy za zapewnienie bezpiecznego miejsca pracy jest w tym przypadku znacznie większa. Dostępne technologie i bogate doświadczenie w opracowaniu i realizacji programów HSE (*health, safety and environment*) z pewnością jest dużym atutem firm działających w tej branży. Jednak odpowiedzialność oznacza również zapewnienie bezpieczeństwa klientom w czasie korzystania z dostarczanych przez branżę produktów i usług oraz przebywania np. w pobliżu urządzeń energetycznych.

¹⁷ *13th Annual CEO Survey*, PwC, 2009.

Warto podkreślić, że również kwestia zaangażowania firm w rozwój działań i strategii CSR (*corporate social responsibility*) staje się ważnym wyzwaniem, zwłaszcza wobec spadku zaufania do firm podczas kryzysu ekonomicznego. Aż 71% ankietowanych prezesów planuje rozwój programów i strategii w tym zakresie¹⁸.

Kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży w Polsce

Wyzwania dla branży opisywane z perspektywy globalnej istnieją także na gruncie polskim. Dodatkową perspektywę pomocną w lepszym rozumieniu specyfiki branżowej zapewniają interesariusze. Jak wynika z *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce* identyfikują oni trzy główne kwestie, na których powinny skoncentrować się firmy z branży energetycznej i paliwowej. Za „ważne” i „zdecydowanie ważne” ankietowani uznali:

- II troskę o środowisko naturalne (81%),
- II dbanie o bezpieczeństwo pracy pracowników (81%),
- II zapewnienie bezpieczeństwa dostaw energii (80%).

Mając na uwadze obecne zmiany legislacyjne i proces adaptowania dyrektyw Unii Europejskiej do warunków polskich, warto zaznaczyć, że kwestia zapewnienia bezpieczeństwa dostaw oraz ochrony środowiska jest ściśle z nimi związana. W związku z tym wiele firm realizuje przedsięwzięcia spełniające nie tylko polskie wymagania prawne, ale i unijne oraz przedsięwzięcia wykraczające dalece ponad regulacje prawne, podwyższając tym samym standardy, zwłaszcza ochrony środowiska. Jednak dla wielu firm wyzwaniem może być realizacja inwestycji i prowadzenie działalności w niepewnym otoczeniu regulacyjnym.

Kolejną ważną kwestią jest **wzmocnienie pozycji klienta i koncentracja wysiłków na poprawie jego obsługi i komunikacji**. Jak wynika z definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw promowanej przez URE, „rzetelność wobec klientów oraz w kontaktach z pozostałymi interesariuszami” powinna być dla branży priorytetem CSR. Jest to zagadnienie pośrednio związane z przygotowaniem przedsiębiorstw energetycznych na uwolnienie rynku energii i sprostanie nowym wyzwaniom w tym zakresie. W obszarze obsługi klienta konieczne jest przygotowanie firmy do obsługi i zarządzania relacjami z **odbiorcami wrażliwymi społecznie**.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw energetycznych włączonych w prace nad niniejszym podręcznikiem, innymi ważnymi wątkami są także:

- II edukacja dotycząca bezpieczeństwa korzystania z energii, skierowana do społeczeństwa;
- II ład korporacyjny;
- II wyzwania zarówno w zakresie poszukiwania alternatywnych źródeł energii, jak i debaty z otoczeniem na temat potencjalnych skutków zastosowania nowych rozwiązań/surowców (np. gaz niekonwencjonalny).

¹⁸ Ibidem.

||||||| SZANSE

- || **Rozwój i implementacja innowacyjnych rozwiązań** może skutkować poprawą efektywności, zmniejszeniem negatywnych skutków środowiskowych oraz zwiększeniem mocy wytwórczych czy też poszerzeniem łańcucha wartości. Efektem tych przedsięwzięć może być wykreowanie nowych źródeł dochodu i rozwój przedsiębiorstwa.
- || **Doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników** to szansa, z którą związany jest rozwój i kształcenie pracowników, a poprzez to budowanie lojalności wobec firmy, co w długim terminie wpłynie na wzrost wartości samej organizacji i poprawę efektywności jej działań.
- || **Dostosowanie produktów i usług do profilu potrzeb klienta** bezpośrednio może skutkować wzrostem liczby klientów.

||||||| ZAGROŻENIA

- || **Zmniejszenie się dostępu do surowców i źródeł energii** może m.in. znacznie ograniczyć lub uniemożliwić realizację działalności biznesowej i zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego. Ponadto może skutkować znacznym wzrostem kosztów poniesionych na pozyskanie surowców, co znajdzie swoje odzwierciedlenie w cenie produktu lub usługi.
- || **Brak dywersyfikacji źródeł**, z którym wiąże się ryzyko utraty źródeł energii, co bezpośrednio wpłynie na ograniczenie działalności biznesowej i brak możliwości rozwoju w oparciu o dotychczasowe źródła. Może także być przyczyną podniesienia kosztów zakupu pozwoleń na emisję gazów cieplarnianych.
- || **Brak akceptacji społecznej** może wiązać się z utratą „licencji na działanie”. Zwiększenie ryzyka protestów społecznych może skutkować wydłużeniem realizacji inwestycji, wzrostem jej kosztów lub całkowitym jej wstrzymaniem, a także brakiem przyzwolenia społecznego na działalność firmy.
- || **Brak wykwalifikowanych pracowników**, czego skutkiem może być m.in. zmniejszenie efektywności działań i ich jakości. Wydłużenie procesu rekrutacji i szkolenia pracowników wiąże się z podniesieniem kosztów operacyjnych i administracyjnych.
- || **Brak przygotowania na zmianę profilu klientów** związany jest bezpośrednio z koniecznością szybkiego dostosowania do nowych oczekiwań i potrzeb konkretnych grup klientów, intensyfikacją szkoleń dla pracowników i zwiększeniem ryzyka popełnianych błędów przez pracowników. Brak takich działań może wiązać się z utratą klientów i pogorszeniem wizerunku przedsiębiorstwa.
- || **Niepewne otoczenie regulacyjne** przekłada się z kolei na zachowawczą postawę przedsiębiorstw w zakresie podejmowania niektórych decyzji biznesowych i zmniejszenie tempa rozwoju firmy.



OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY |||||

Oczekiwania interesariuszy w stosunku do branży energetycznej zostały wskazane w ramach *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu wśród interesariuszy i menedżerów branży paliwowo-energetycznej* przeprowadzonego na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej przez Millward Brown SMG/KRC w 2010 i 2011 r. Interesariusze określali oczekiwania w ramach czterech obszarów odpowiedzialnego biznesu: odpowiedzialnego zachowania na rynku, odpowiedzialności wobec pracowników (miejsce pracy), odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej oraz wobec środowiska naturalnego.

Odpowiedzialne zachowanie na rynku. Firma działając w określonym otoczeniu biznesowym, realizuje wiele przedsięwzięć w stosunku do różnorodnych grup interesariuszy, a ramy jej działań wyznaczają regulacje prawne. Organizacje kierujące się zasadą odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju powinny, zdaniem interesariuszy, szczególnie skoncentrować się na:

- II **zmianie podejścia do obsługi klienta** przejawiającej się w transparentności i rzetelności udzielanych informacji, kulturze osobistej i terminowości obsługi zgodnej z przyjętymi procedurami, a także trosce o klienta wrażliwego społecznie;
- II **jakości i bezpieczeństwa produktów i usług;**
- II **etyce prowadzenia biznesu**, która powinna dotyczyć przede wszystkim działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy, regulowanych przez kodeksy etyki oraz programy etyczne;

- II **innowacjach technologicznych** umożliwiających przygotowanie i oferowanie bardziej ekologicznych produktów, m.in. w oparciu o realizowane programy badawczo-rozwojowe, a także produktów dających możliwość minimalizacji oddziaływania na środowisko;
- II **odpowiadaniu na potrzeby wszystkich klientów** przejawiające się przede wszystkim w **zapewnieniu bezpieczeństwa energetycznego** i trwałości dostaw oraz dostosowaniu produktów i usług do potrzeb klientów.

Miejsce pracy. Kapitał ludzki jest jednym z najistotniejszych zasobów firmy. Branża paliwowo-energetyczna charakteryzuje się bogatym doświadczeniem w realizacji działań wspierających pracowników. Firma odpowiedzialna, w opinii interesariuszy branży energetycznej, powinna zwłaszcza:

- II **dbać o podnoszenie kwalifikacji pracowników** poprzez prowadzenie szkoleń czy też realizację programów rozwojowych;
- II **troszczyć się o bezpieczne miejsce i warunki pracy** (HSE, tj. *health, safety and environment*) poprzez zabezpieczenie środków ochrony oraz prowadzenie regularnych szkoleń, kontroli i ewaluacji kwestii BHP;
- II **zapewnić zabezpieczenie socjalne (w tym pomoc pracownikom w trudnych sytuacjach)** poprzez przygotowanie odpowiednich pakietów socjalnych;
- II **koncentrować się na zarządzaniu talentami i zapewnieniu równowagi między pracą a życiem prywatnym** za pomocą odpowiednio sprofilowanych szkoleń i programów skierowanych do pracowników na różnych szczeblach organizacji.

Odpowiedzialność wobec społeczności lokalnych. Społeczność lokalna to grupa interesariuszy, która może odgrywać ważną rolę w działaniach podejmowanych przez organizację. Firmy energetyczne od lat nawiązują bliskie relacje z przedstawicielami społeczeństwa poprzez inicjatywy sponsoringowe, filantropijne czy realizowane w ramach wsparcia organizacji pozarządowych i instytucji społecznych. Według interesariuszy przedstawiciele branży paliwowo-energetycznej są odpowiedzialni za:

- II **współpracę i dialog ze społecznościami lokalnymi**, zwłaszcza przy realizacji inwestycji, poprzez udzielanie pełnych informacji i zachęcanie przedstawicieli społeczności do współpracy i dialogu;
- II **prowadzenie działalności edukacyjnej związanej z korzystaniem z energii (bezpieczeństwo, optymalizacja zużycia)**, gdyż takie działania przyczyniają się nie tylko do poprawy świadomości społecznej, ale często także realizują cele firmy;
- II **współpracę z organizacjami społecznymi**, co może być realizowane poprzez fundacje korporacyjne, wolontariat pracowniczy lub inne projekty.

Ochrona środowiska jest nierzadko jednym z priorytetów biznesowych firm paliwowo-energetycznych. Znaczący wpływ firm z branży na środowisko naturalne zobowiązuje je do zwrócenia baczniejszej uwagi na jego ochronę. Również interesariusze uznali następujące kwestie za ważne dla branży:

- II **dbałość i ograniczanie niekorzystnego wpływu energetyki na środowisko naturalne (w tym ograniczanie zużycia surowców i ilości odpadów)**, czyli całościowe spojrzenie na skalę oddziaływań firmy i minimalizacja negatywnego wpływu w każdym aspekcie środowiskowym;

- || **wykorzystywanie alternatywnych źródeł energii**, co jest związane z minimalizacją skali emisji gazów cieplarnianych do atmosfery oraz rozszerzaniem łańcucha wartości;
- || **edukacja w zakresie optymalizacji zużycia energii**, która powinna być kierowana zarówno do pracowników, jak i klientów firmy.

ZAGADNIENIA SPECYFICZNE DLA BRANŻY

Troska o odbiorców wrażliwych społecznie

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Troszczymy się o dostęp do produktów grup defaworyzowanych.
- || Uwzględniamy potrzeby otoczenia przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.
- || Czy wiemy, jaki procent klientów firmy stanowią odbiorcy wrażliwi społecznie?
- || Czy została opracowana osobna metoda postępowania i rozpatrywania przypadków zalegania z należnościami w odniesieniu do odbiorców wrażliwych społecznie?
- || Czy znamy skalę zaległości w opłatach właściwą dla odbiorców wrażliwych społecznie?
- || Czy nawiązaliśmy współpracę z ośrodkami pomocy społecznej lub innymi organizacjami zajmującymi się rozwiązywaniem problemów społecznych?
- || Czy prowadzimy działania edukacyjne dla tej grupy odbiorców?
- || Czy wdrożyliśmy działania chroniące tych odbiorców przed utratą dostępu do źródeł energii?

Państwa członkowskie UE za sprawą dyrektyw: elektroenergetycznej 2003/54/WE i gazowej 2003/55/WE, zostały zobowiązane do ochrony odbiorców końcowych, w tym do podejmowania działań chroniących odbiorców wrażliwych społecznie. Dotychczas w ramach polskiego ustawodawstwa nie sformułowano definicji odbiorcy wrażliwego społecznie (OWS, inaczej odbiorca słaby ekonomicznie; ang. *vulnerable customer*) ani nie określono formy realizacji tych działań czy też obowiązków przedsiębiorstw energetycznych w tym zakresie.

Wobec tego funkcjonują umowne kryteria decydujące o klasyfikacji klienta do grupy odbiorców wrażliwych. Do tej grupy należą:

- || odbiorcy o niskich dochodach,
- || renciści i emeryci (w powiązaniu z kryterium wiekowym przykładowo powyżej 60 lub 75 lat),
- || rodziny wielodzietne o niskich dochodach,
- || osoby niepełnosprawne,
- || osoby przewlekłe chore,
- || osoby niezaradne życiowo.

Definicja rekomendowana przez URE mówi, że: „**Odbiorcy wrażliwi społecznie** – to osoby podlegające ochronie w odniesieniu do ich stosunków ze sprzedawcami energii. Będą to zwłaszcza odbiorcy, którzy mają kłopoty z terminowym opłacaniem rachunku za energię czy gaz, co wynika z ich sytuacji społeczno-ekonomicznej. Są to takie grupy odbiorców jak np. emeryci i renciści, bezrobotni,

niepełnosprawni, przewlekłe chorzy, o niskich dochodach, rodziny wielodzietne, osoby samotnie wychowujące dzieci”.

Wspólną cechą tych osób jest rzeczywista słabość ekonomiczna, która może się stać powodem wstrzymania dostaw energii elektrycznej i gazu. Z powodu braku definicji i braku regulacji prawnych w Polsce, ale także w wybranych krajach UE, pomoc odbiorcom wrażliwym jest udzielana w sposób nieusystematyzowany i uznaniowy. Jednak przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać konieczność systemowego podejścia do obsługi tej grupy klientów.

Wynika to z:

- II chęci przygotowania się na przyszłe regulacje, opracowania i wyboru najdogodniejszego systemu zarządzania tym obszarem biznesowym;
- II chęci zwiększenia efektywności obsługi tej grupy klientów, a tym samym obniżenia kosztów działalności;
- II chęci lepszego poznania powodów małej skuteczności pozyskania zaległych należności (znając powody, przedsiębiorstwo zmienia formułę postępowania z danym odbiorcą i nie traci czasu na standardową procedurę, która w danym przypadku nie odnosi skutku);
- II chęci poprawy reputacji.

Problematyka odbiorcy wrażliwego społecznie jest ściśle związana z realizacją strategii biznesowej przedsiębiorstw energetycznych i wpływa na jej realizację.

IIIIIIII DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Współpraca z regulatorem w celu wypracowania optymalnego modelu działań na rzecz odbiorców wrażliwych społecznie.	Opracowany model.
Współpraca przedsiębiorstw z instytucjami pomocy społecznej.	Liczba podopiecznych ośrodków pomocy korzystających ze wsparcia.
Opracowanie i wdrożenie programu ochrony odbiorców wrażliwych związanego głównie ze wsparciem tej grupy w regulowaniu należności (np. rozłożenie należności głównej na raty, rozłożenie odsetek na raty, rozłożenie należności głównej wraz z odsetkami na raty, umorzenie należności głównej, umorzenie odsetek, umorzenie należności głównej wraz z odsetkami na raty, porozumienie o spłacie długu, zaniechanie windykacji należności, prolongata terminów płatności, zwolnienie z kosztów ponownego podłączenia, odstąpienie od wstrzymania dostaw w okresach przedświątecznych i w piątki, warunkowe wznowienie dostaw energii bez uprzedniej spłaty zaległego zadłużenia).	Liczba odbiorców korzystających z konkretnego rozwiązania.
Edukacja odbiorców wrażliwych społecznie w zakresie metod oszczędzania energii i zmiany nawyków.	Liczba przeprowadzonych szkoleń. Liczba rozdyskrebowanych materiałów edukacyjnych. Liczba indywidualnych konsultacji.
Współfinansowanie lub wsparcie w dotarciu do finansowania działań poprawiających efektywność energetyczną mieszkań/budynków.	Liczba odbiorców korzystających ze wsparcia. Liczba przekazanych sprzętów, przeprowadzonych remontów itp.

Szczególną i szeroką możliwością realizacji działań na rzecz odbiorców wrażliwych społecznie jest współpraca z instytucjami pomocy społecznej. Może ona przybierać następujące formy:

- II regulowanie należności za odbiorcę przez ośrodek pomocy społecznej (OPS): na pokrycie zadłużenia; za wznowienie dostarczania energii elektrycznej; za przyłączenie do sieci; opłacanie faktur odbiorcom, którym przysługuje okresowa pomoc socjalna, w wielu przypadkach w formie ratalnej;
- II opłacanie przez OPS za odbiorcę zaległych należności, głównie w sytuacji zagrożenia wstrzymania dostarczania energii elektrycznej w ramach prowadzonych działań windykacyjnych;
- II ustalanie terminów płatności, które reguluje za odbiorców OPS, przy czym zgodnie z wyjaśnieniami spółki gazowej, dotyczy to każdego klienta, który zgłosi, że za niego rachunek reguluje OPS. W przyszłości spółka ta planuje uregulowanie tych działań;
- II składanie przez OPS (jako pełnomocnika odbiorców) wniosków o wznowienie dostarczania energii elektrycznej i zastosowanie przedpłatowego systemu rozliczeń;
- II pośredniczenie przez OPS w przesunięciu terminu płatności w przypadku rozłożenia należności na raty;
- II uzgadnianie stanu zadłużenia oraz wpłat dokonywanych przez odbiorców, którzy otrzymują świadczenia;
- II uczestniczenie OPS w długoterminowych planach ratalnej spłaty zadłużenia;
- II zwracanie się przez OPS z prośbą o częściowe lub całkowite pokrycie zadłużenia;
- II przekazywanie informacji przez ośrodki pomocy społecznej o osobach oczekujących wsparcia ekonomicznego, udzielanie pomocy finansowej osobom uprawnionym do jej otrzymania przez ośrodki pomocy społecznej w formie regulowania opłat za energię elektryczną;
- II kontakty pracowników jednej ze spółek energetycznych z OPS mają doprowadzić do wyeliminowania przyczyn uzasadniających wstrzymanie dostaw energii elektrycznej.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

British Gas – działania na rzecz odbiorców wrażliwych społecznie

Firma w swoim portfolio taryf posiada taryfę przeznaczoną dla odbiorców wrażliwych społecznie – *The Essentials Programme*. Została ona przygotowana po to, aby zmniejszyć koszt zużycia energii i gazu dla ok. 340 tys. klientów firmy. W ramach programu oferowanych jest kilka produktów, usług i programów doradczych dostosowanych do różnych potrzeb klientów wrażliwych. Wobec wybierających tę taryfę firma zobowiązuje się do utrzymania stałej ceny w okresie zimowym, a także przekazuje im 50 funtów pomocy w opłacaniu rachunku.

Dodatkowo przygotowano trzy rodzaje wsparcia i doradztwa dla osób:

- II mających problemy finansowe, w sytuacji gdy dotychczasowe formy opłat nie były dostosowane do ich potrzeb,
- II mających problemy zdrowotne i potrzebujących wsparcia w zakresie efektywności energetycznej oraz wsparcia socjalnego,
- II których dotyczą oba ww. problemy.

Zdaniem National Energy Action (NEA), najważniejszej organizacji zajmującej się ubóstwem energetycznym w Wielkiej Brytanii, to najlepszy plan taryfowy i zestaw usług oraz pomocy dostępnej w kraju. Organizacja szacuje, że roczne opłaty za energię u osób, które korzystałyby z tego planu taryfowego, mogą zmniejszyć się o 307 funtów.

RWE Npower – działania na rzecz odbiorców wrażliwych społecznie

Npower w ramach pomocy odbiorcom wrażliwym społecznie wspiera swoich klientów poprzez:

- || doradztwo i pomoc dotyczącą zasad oraz formy spłaty należności;
- || rozkładania planów opłat;
- || zachęcania klientów do informowania firmy o trudnościach w regulowaniu należności tak szybko, jak tylko to możliwe, w celu jak najszybszego i efektywnego znalezienia rozwiązań;
- || nieodłączania energii elektrycznej, gdy wiadomo, że dany odbiorca jest klientem wrażliwym;
- || oferowanie taryfy dedykowanej dla odbiorców wrażliwych *Spreading Warmth*;
- || oferowanie programu *Health Through Warmth* (HTW).

Program *Health Through Warmth* powstał w 2000 r. Jego celem jest identyfikacja tych odbiorców energii, którzy mieszkają w zimnych, nieocieplonych i wilgotnych domach, aby wyposażyc je w odpowiednie systemy ogrzewania. Program obejmuje osoby w każdym wieku, a beneficjenci nie muszą być klientami Npower.

Wiedząc, jak trudno rozpoznać osoby potrzebujące pomocy i dotrzeć do nich, firma przeszkoliła ok. 17 tys. pracowników pomocy społecznej, których zadaniem jest identyfikacja osób znajdujących się w trudnej sytuacji oraz dostarczenie tych informacji Npower. Pomoc udzielana odbiorcom oraz środki finansowe na te działania pochodzą z różnorodnych programów grantowych (za których odszukanie i aplikację do nich odpowiedzialni są pracownicy HTW) oraz ze środków npower. Do tej pory z taryfy *Spreading Warmth* skorzystało 170 tys. klientów, natomiast w 2009 r. ok. 8943 domów zostało odpowiednio wyposażonych w ramach programu *Health Through Warmth*.

Z roku na rok zwiększa się zasięg działalności HTW, obejmując kolejne regiony Wielkiej Brytanii.

||||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Wzmocnienie swojej pozycji na rynku.
- || Nowe produkty – większa liczba odbiorców.
- || Wzmocnienie renomy firmy.
- || Poprawa efektywności obsługi klientów.
- || Poprawa efektywności współpracy ze społeczeństwem.
- || Szansa na poprawę sytuacji ekonomicznej interesariuszy zaklasyfikowanych do grupy odbiorców wrażliwych społecznie.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Kary za niedostosowanie się do regulacji.
- || Utrata dobrej opinii związana z przypadkami nieuwzględnienia sytuacji odbiorców w procesie ich obsługi (windykacja, odłączenia etc).
- || Wzrost kosztów związanych z niedostosowaniem obsługi klienta do potrzeb odbiorców wrażliwych społecznie.
- || Niedorównanie konkurencji w działaniach na rzecz klientów wrażliwych społecznie.

Poprawa efektywności energetycznej oraz zmniejszenie emisji dwutlenku węgla

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- II Edukujemy klientów i konsumentów.
- II Zmniejszamy zużycie surowców.
- II Ograniczamy emisje gazów cieplarnianych.

- II Czy w naszej strategii stawiamy sobie cele dotyczące redukcji emisji CO₂?
- II Jakie działania podejmujemy, aby osiągnąć nasze cele?
- II Czy te działania dotyczą wyłącznie kwestii technologicznych?
- II Czy angażujemy naszych interesariuszy w realizację tych celów?
- II Czy dzielimy się posiadaną wiedzą z interesariuszami, aby także ich „ślad węglowy” był stale minimalizowany?
- II Czy współuczestniczymy w rozwoju technologii, z których korzystamy?
- II Czy wspieramy jednostki naukowe i techniczne, które mogą zapewnić nam stały dostęp do innowacji technologicznych?

Minimalizacja emisji CO₂ oraz poprawa efektywności energetycznej to dla branży paliwowej i energetycznej jedno z najważniejszych celów długoterminowych. Wynikają one z decyzji politycznych związanych z walką ze zmianami klimatycznymi (m.in. wdrożenie pakietu energetyczno-klimatycznego), ze wzrostu świadomości przedsiębiorstw w zakresie kurczących się zasobów naturalnych oraz z konieczności poprawy efektywności operacyjnej, co może mieć bezpośrednie przełożenie na kondycję finansową firmy.

Działania podejmowane przez firmy w tym zakresie można zaklasyfikować do dwóch grup:

- II działania w zakresie zmiany strategii firmy m.in. poprzez zmianę łańcucha wartości (wytworzenie energii w oparciu o odnawialne źródła energii, rozwiązania kogeneracyjne, pozyskanie nowej mocy wytwórczych itp.);
- II działania w obszarze technologicznym (zastosowanie rozwiązań bardziej efektywnych energetycznie lub emitujących mniej gazów cieplarnianych, technologie charakteryzujące się większą sprawnością, co skutkuje mniejszym zużyciem surowców, itp.).

Wskazane powyżej działania wpisują się w założenia idei zrównoważonego rozwoju. Poza tym mogą wspierać realizację strategii biznesowych, które coraz częściej zawierają cele dotyczące minimalizacji emisji gazów cieplarnianych i negatywnego oddziaływania na środowisko oraz dywersyfikacji źródeł energii.

Ponadto warto podkreślić dodatkową rolę, jaką w tym zakresie odgrywa branża paliwowo-energetyczna, czyli rolę edukacyjną w stosunku do klientów i innych grup interesariuszy oraz rolę katalizatora rozwoju innowacji technologicznych.

Edukacja klientów w zakresie oszczędnego korzystania z energii (prądu, gazu i paliw) jest w branży energetycznej i paliwowej bardzo potrzebnym i popularnym przedsięwzięciem.

Świadomy konsument efektywniej zarządza zużyciem energii, przez co jest w stanie lepiej przewidzieć wysokość rachunku. Odczuwalnym efektem dla firmy może być spadek liczby reklamacji. Ponadto dzięki temu wartość zużycia energii jest dla firmy bardziej przewidywalna, co ma decydujące znaczenie

dla planowania i realizacji strategii. Przyglądając się problemowi z perspektywy długoterminowej, kwestia *niezrównoważonej* konsumpcji energii obecnie może mieć znaczny wpływ na jej dostępność w przyszłości, zwłaszcza z powodu zmniejszenia dostępności surowców energetycznych.

Współpraca z uczelniami i ośrodkami naukowymi jest sztandarowym przykładem sytuacji, w której każdy z partnerów wygrywa – *win-win situation*. Z jednej strony firma ma okazję pozyskać konkurencyjne, innowacyjne technologie wytworzone na rynku lokalnym, na których kształt i specyfikę może realnie wpływać, z drugiej zaś zyskuje uczelnia, która dzięki parterowi biznesowemu może się rozwijać oraz kształcić studentów na wysokim poziomie. W ten sposób firma ma realny wkład w rozwój kapitału ludzkiego i gospodarczego kraju.

|||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Zastosowanie technologii energooszczędnych zarówno w powierzchniach biurowych, jak i zakładach przemysłowych.	Ilość zużytej energii, zmiana zużycia w stosunku do stanu wyjściowego.
Zastosowanie technologii minimalizujących emisję CO ₂ .	Wartość emisji CO ₂ na tonę wytworzonej energii.
Wydużenie łańcucha wartości o wytwarzanie energii w oparciu o odnawialne źródła energii.	Procent energii wytworzonej w oparciu o OZE.
Wprowadzenie w organizacji działań promujących zachowania energooszczędne wśród pracowników i podwykonawców.	Liczba odbiorców działań promocyjnych, zmiana zużycia energii.
Opracowanie i realizacja kampanii edukacyjnej w zakresie oszczędnego korzystania z energii skierowanej do różnych grup interesariuszy (klientów, uczniów, studentów, pracowników).	Liczba zgłoszeń do udziału w projekcie / liczba ulotek / liczba wejść na stronę internetową projektu (w zależności od kanałów komunikacji i grup docelowych).
Opracowanie i realizacja programu partnerskiego dotyczącego redukcji emisji gazów cieplarnianych we współpracy z uczelnią wyższą lub instytutem badawczym.	Liczba i charakter zrealizowanych przedsięwzięć. Liczba innowacji technologicznych powstałych pod patronatem firmy. Liczba innowacji wprowadzonych przez firmę wyniku nawiązanego partnerstwa.

|||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Grupa Vattenfall – działalność doradcza

Vattenfall, korzystając z wiedzy pracowników oraz dobrej znajomości problemów i wyzwań, z jakimi borykają się klienci firmy, rozszerzył swój łańcuch wartości o działalność doradczą. Oferowane usługi (*Energy and Process Efficiency*) mają przede wszystkim na celu poprawę efektywności energetycznej przedsiębiorstwa i procesów w nim realizowanych. Firma dostarcza dodatkową wartość klientom poprzez wspieranie ich w działaniach na rzecz poprawy efektywności energetycznej, obniżania kosztów

energii oraz poprawy wyników w zakresie ochrony środowiska. Tego rodzaju usługi świadczone są dla przedstawicieli branży papierniczej, hutniczej, wydobywczej oraz chemicznej w 90 krajach w liczbie 4500 projektów rocznie.

EDF – program edukacyjny dla uczniów w Wielkiej Brytanii

Kompleksowy program edukacyjny *The Pod* opracowany jest w formie strony internetowej, będącej narzędziem dla nauczycieli. Pełny zakres tematyczny ułatwia nauczycielom przekazywanie uczniom wiedzy na temat zmian klimatycznych, zrównoważonego rozwoju oraz oszczędzania energii. Program cieszy się ogromną popularnością, z końcem 2009 r. aż 7400 szkół wykorzystało go do realizacji zajęć edukacyjnych, co oznacza, że skorzystało z niego aż 480 tys. dzieci. Celem EDF jest przekazanie wiedzy zgromadzonej na stronie internetowej 2,5 mln uczniów do 2012 r. (<http://www.jointhepod.org>).

Za pomocą wspomnianej platformy internetowej EDF realizuje także inną kampanię: prowadzoną w ramach przygotowań do igrzysk olimpijskich w Londynie *London 2012 – Get set*, w obszarze *sustainability & regeneration*. Połączenie tematyki zrównoważonego rozwoju i oszczędzania energii z wydarzeniem tej rangi wzmacnia przekaz i zapewnia wzrost skuteczności realizacji programu edukacyjnego.

PKN Orlen – *Responsible Care*¹⁹

Przystępując w 1997 r. do programu *Responsible Care* (RC), światowej inicjatywy przemysłu chemicznego, PKN Orlen dobrowolnie zobowiązał się do działania na rzecz zmniejszania swego negatywnego wpływu na środowisko, poprawy stanu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników, a także społeczności lokalnej. Program stał się integralną częścią systemu zarządzania środowiskiem.

W 2007 r. prezes zarządu PKN Orlen podpisał *Deklarację poparcia dla światowej karty Responsible Care*, będącą rodzajem dobrowolnej samoregulacji branży chemicznej, zmierzającej w kierunku poszanowania ochrony środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa ludzi na całym świecie.

W tym samym roku koncern przeprowadził analizę realizowanych działań, przekazując do sekretariatu programu m.in. *Wskaźniki realizacji RC, Bazę danych ekologicznych za rok 2007*, a także *Sprawozdanie z realizacji zadań w roku 2007*. W 2008 r. przeprowadzono łącznie 39 działań w zakresie ochrony środowiska, poprawy bezpieczeństwa procesowego, zdrowia i profilaktyki zdrowotnej (tzw. triada HSE). W 2009 r. koncern zadeklarował zrealizowanie 32 zadań, z czego 21 to zobowiązania realizowane już w 2008 r., w tym 8 zadań cyklicznych.

W ramach RC mieszczą się inicjatywy zachęcające do zaangażowania się w proekologiczne działania pracowników firm skupionych w programie. Jedną z nich jest konkurs fotograficzny *Złap zającą*, w którym prezentuje się ciekawe elementy flory lub fauny. W tegorocznej, trzeciej, edycji konkursu udział wzięło 53 pracowników, zgłaszając łącznie 99 zdjęć (w pierwszej edycji udział wzięło tylko 16 osób, w drugiej już 41). Firma planuje dalsze popularyzowanie konkursu wśród pracowników, zachęcanie do podpatrywania przyrody i prezentowania efektów swoich obserwacji.

¹⁹ <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl>.

||||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Możliwość innowacyjnego rozwoju firmy w oparciu o różnorodne źródła energii.
- || Poprawa efektywności procesów.
- || Uwiarygodnienie i polepszenie wizerunku firmy działającej w sposób prośrodowiskowy.
- || Rozszerzenie łańcucha wartości.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Wysokie koszty związane z niedostosowaniem się do regulacji prawnych.
- || Utrata konkurencyjnej pozycji na rynku.
- || Utrata wizerunku w związku z ignorowaniem kwestii ochrony środowiska naturalnego i klimatu.
- || Ograniczenie możliwości rozwoju firmy z powodu braku dywersyfikacji źródeł.

Odpowiedzialne inwestycje w infrastrukturę energetyczną w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego

||||||| ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Edukujemy społeczeństwo.
- || Zapewniamy szerokie spojrzenie na istotne kwestie poprzez angażowanie interesariuszy w nasze działania.
- || Nasza komunikacja jest dostępna – dla wszystkich zainteresowanych.
- || Prowadzimy działalność badawczą i rozwojową w zakresie możliwości ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko.

- || Czy zidentyfikowaliśmy grupy interesariuszy, którzy mają wpływ na realizację inwestycji?
- || Czy znamy ich oczekiwania, nastroje i postawy wobec realizowanej inwestycji?
- || Czy zaplanowaliśmy, w jaki sposób i za pomocą jakich narzędzi będziemy prowadzić komunikację z interesariuszami?
- || Czy znamy skalę wpływu inwestycji na środowisko?
- || Czy wybraliśmy wariant realizacji i likwidacji inwestycji mający najmniejszy negatywny wpływ na środowisko?

Branża paliwowo-energetyczna odgrywa istotną rolę w procesie zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. W zakresie odpowiedzialności branży znajduje się przede wszystkim zapewnienie dostępu do energii elektrycznej i ciepła, a także do surowców takich jak ropa naftowa i gaz ziemny. Starzejąca się infrastruktura i rosnące zapotrzebowanie na energię powodują, że – wg Międzynarodowej Agencji Energetycznej – w ciągu najbliższych 30 lat spółki prowadzące działalność w sektorze energetycznym będą zmuszone zwiększyć moce wytwórcze (zarówno z wykorzystaniem źródeł tradycyjnych, jak i odnawialnych), aby zaspokoić rosnące zapotrzebowanie globalnej gospodarki na energię. Stan ten dotyczy także Polski, gdzie ok. 43% infrastruktury ma ponad 30 lat. Z raportu *Polska 2030* wynika, że w perspektywie

2030 r. należy niemal dwukrotnie zwiększyć potencjał wytwórczy energetyki. Obecne szacunki określają wielkość potrzeb inwestycyjnych na poziomie od 160 do 200 mld zł w perspektywie 2030 r. Dotychczas tak duże plany inwestycyjne nie stały przed przedstawicielami tej branży. W związku z tym firmy muszą się zmierzyć z licznymi wyzwaniami w tym zakresie.

Poza dobrze znanymi wyzwaniami legislacyjnymi i finansowymi inwestorzy dostrzegają problemy także w zakresie zagospodarowania przestrzennego gmin, nastawienia społecznego do inwestycji i protestów społecznych, ochrony środowiska itp. Wynika to z szeregu różnorodnych oddziaływań inwestycji na jej otoczenie:

- || ekspansji na cudze nieruchomości,
- || ograniczeń w użytkowaniu tych nieruchomości,
- || niekorzystnego wpływu na wartość rynkową nieruchomości nie tylko tam, gdzie jest zlokalizowana inwestycja, ale również na wartość gruntów i budynków znajdujących się nawet w znacznym oddaleniu,
- || negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne,
- || wpływu na zdrowie i życie ludzi.

Te lub inne skutki realizacji inwestycji mogą stać się przyczyną trudności w uzyskaniu decyzji administracyjnych (pozwoleń) lub mogą prowadzić do protestów społecznych, co może skutkować wstrzymaniem inwestycji. Z kolei realizacja inwestycji w myśl idei zrównoważonego rozwoju może przyczynić się do bardziej efektywnego zarządzania wybranymi zagrożeniami i problemami.

Inwestycja prowadzona w sposób odpowiedzialny to inwestycja, która z jednej strony realizowana jest z uwzględnieniem dobra ogółu, czyli interesu państwa i społeczeństwa, z drugiej zaś strony uwzględnia uwarunkowania środowiskowe i potrzeby społeczności lokalnej, na którą będzie najsilniej oddziaływała. Odpowiedzialna inwestycja także otwarcie informuje o nadchodzących zmianach i planowanych działaniach, a tam, gdzie to potrzebne i możliwe, szuka rozwiązań w duchu dialogu oraz konsultacji społecznych.

Wzięcie odpowiedzialności za minimalizację negatywnego wpływu na ludzi i środowisko wynika z zasad etyki przyjętych przez firmę, ale przede wszystkim z dążenia do minimalizacji prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń, które mogą być efektem niedociągnięć lub braku działań w kierunku uwzględniającym potrzeby otoczenia.

Skutkiem takiego podejścia może być przede wszystkim:

- || wzrost efektywności zarządzania inwestycją;
- || wzrost efektywności uzyskiwania decyzji administracyjnych;
- || łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania inwestycji (np. z banków BOŚ Bank, EBOR, EBI, a także funduszy Unii Europejskiej);
- || minimalizacja zagrożeń, z jakimi związana jest realizacja inwestycji;
- || budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, zwłaszcza lokalnymi (m.in. władze miast i gmin);
- || budowanie pozytywnego wizerunku organizacji, a tym samym uzyskanie „licencji na działanie”.

|||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Identyfikacja zagrożeń dla realizacji inwestycji z uwzględnieniem kwestii ochrony środowiska i oczekiwań społeczności lokalnych.	Liczba i skala zagrożeń w tym zakresie, wynik działań podjętych w celu ich minimalizacji.
Badanie nastrojów społecznych i atmosfery wokół inwestycji.	Wyniki badania.
Opracowanie planu komunikacji, informowania i konsultacji społecznych.	Liczba osób, które zostaną poinformowane lub wezmą udział w konsultacjach, wyniki badania opinii po zrealizowaniu planu.
Przygotowanie planu zaangażowania interesariuszy (Stakeholder Engagement Plan – SEP).	Wyniki realizacji działań zawartych w planie.
Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za komunikację w zakresie realizacji inwestycji – reagowania na głosy społeczne (Community Liaison Officer – CLO).	Skuteczność działania tej osoby, tj. liczba spraw, które do niej trafiają, skuteczność jej działania. Liczba protestów społecznych.
Realizacja dedykowanego szkolenia z umiejętności „miękkich” i negocjacji dla wyznaczonej osoby.	Przeprowadzone szkolenie. Efekty negocjacji danej osoby.
Opracowanie dokumentacji środowiskowej i weryfikacja jej jakości.	Jakość tej dokumentacji i wyniki analiz poszczególnych komponentów środowiska przed i po realizacji inwestycji.
Planowanie i realizacja dialogu z interesariuszami, np. w oparciu o standard AA1000.	Liczba i rodzaj oczekiwań interesariuszy. Liczba i rodzaj zobowiązań podjętych przez organizację.

|||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Fundacja na rzecz Energetyki Zrównoważonej i magazyn „Czysta Energia” – odpowiedzialne inwestycje w obszarze energetyki wiatrowej

Odpowiedzialne podejście do realizacji inwestycji w branży energetycznej zostało w interesujący sposób uregulowane w energetyce wiatrowej. Część firm działających w tym obszarze na polskim rynku rozpoczęła współpracę, w ramach której powstał *Kodeks etyki w sektorze energetyki wiatrowej*. Został on opracowany dobrowolnie przez firmy, które podjęły wyzwanie wdrażania i promowania najwyższych standardów postępowania zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju. Do tej pory *Kodeks* podpisało już ponad 40 firm²⁰. *Kodeks etyki w sektorze energetyki wiatrowej* określa zasady postępowania dotyczące minimalizacji negatywnego oddziaływania inwestycji na środowisko naturalne i społeczności lokalne na każdym etapie przygotowania i realizacji inwestycji w zakresie energetyki wiatrowej. Celem opracowania *Kodeksu* były: popularyzacja najwyższych standardów wśród wszystkich uczestników rynku realizujących inwestycje w energetyce wiatrowej oraz promocja tych inwestorów, którzy realizują inwestycje w duchu dialogu społecznego i troski o środowisko naturalne.

²⁰ Więcej informacji na stronie: <http://www.oddziaływaniawiatrakow.pl>.

O wysokiej jakości tej inicjatywy świadczyć powinien fakt, że zgodność przedsiębiorstw z wymogami *Kodeksu* będzie podlegać ocenie Komisji Etyki. Komisja raz w roku będzie przydzielać Certyfikaty Etycznego Przedsiębiorcy Branży Wiatrowej w Polsce tym firmom, które postępowały zgodnie z zasadami Kodeksu. Dzięki temu procesowi lista inwestorów będzie stale weryfikowana.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Poprawa reputacji i wzrost zaufania do firmy (zwłaszcza ze strony instytucji finansujących).
- || Uzyskanie „licencji na działanie”.
- || Zwiększenie szans na skuteczną realizację kolejnych inwestycji.
- || Poprawa transparentności działań, co może mieć pozytywny wpływ na decyzje podejmowane przez inwestorów, kontrahentów, partnerów biznesowych.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Trudności w pozyskaniu decyzji administracyjnych.
- || Protesty organizacji pozarządowych.
- || Utrata dofinansowania oraz uniemożliwienie uzyskania kolejnych kredytów/dofinansowań.
- || Utrata zaufania społeczeństwa skutkująca protestami, wnioskami o wysokie rekompensaty itp.
- || Wejście w konflikt z prawem, groźba procesów sądowych.
- || Zatrzymanie inwestycji.
- || Utrata dofinansowania oraz uniemożliwienie uzyskania kolejnych kredytów/dofinansowań.
- || Długoletnie procesy sądowe.
- || Utrata dobrego imienia przez firmę, np. w wyniku negatywnych publikacji w mediach.

Troska o jakość i terminowość obsługi klienta

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Dbamy o jakość i terminowość obsługi klienta.
- || Uwzględniamy potrzeby otoczenia przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.
- || Kierujemy się etyką w działaniach sprzedażowych.
- || Zapewniamy rzetelność i kompletność przekazów marketingowych.
- || Nasza komunikacja jest dokładna – opierająca się na konkretnych faktach i danych.
- || Nasza komunikacja jest kompletna – ujmująca wszystkie istotne informacje.
- || Nasza komunikacja jest dostępna – dla wszystkich zainteresowanych.

- || Czy informujemy na bieżąco klientów o zmianach zachodzących w warunkach realizacji usług?
- || Czy klienci mają możliwość łatwego dostępu do informacji za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji?
- || Czy klienci wiedzą, w jakim terminie zostanie załatwiona ich sprawa?
- || Czy wykonujemy badania satysfakcji klienta?

Skuteczna obsługa klienta to w wielu branżach klucz do sukcesu firmy. Sektor paliwowo-energetyczny dotychczas nie koncentrował się tak silnie na podnoszeniu jakości tego obszaru działalności, głównie z powodu braku możliwości wyboru sprzedawcy energii przez klienta. Wraz z wejściem w życie zasady TPA i tym samym daniem klientowi możliwości zmiany sprzedawcy energii elektrycznej, działania w tym obszarze stają się coraz bardziej istotne. Mimo że liczba klientów, którzy zmieniają sprzedawcę nie jest zbyt duża, to z pewnością wobec przyszłych planów zniesienia regulacji cen energii, obecna sytuacja i dynamika zmian na tym polu może ulec zmianie. Pamiętając o tym, warto przygotować się na modyfikację potrzeb klientów.

Jednak to nie jedyny argument, dla którego opłaca się wdrażać rozwiązania podnoszące jakość obsługi klienta. Kolejne uzasadnienie także silnie łączy się z celami biznesowymi: skuteczniejsza obsługa, lepsze informowanie, objaśnianie wątpliwości mogą przełożyć się m.in. na spadek liczby reklamacji i pytań ze strony klientów czy też na skuteczność poboru należności od klientów.

Wśród aspektów, które zawierają się w obsłudze klienta, należy wyróżnić dwa zagadnienia:

- II jakość obsługi, rozumianą jako standard pracy personelu firmy, dostępność usług czy też krótki czas załatwiania sprawy oraz proces obsługi zgodny z przyjętymi procedurami i terminami;
- II jakość komunikacji, tj. utrzymywanie różnych kanałów komunikacji, co zapewnia lepszy dostęp do informacji, krótszy czas i wyższą jakość reagowania na zgłoszenia czy też dostosowanie komunikatów (np. w przypadku czytelności rachunków), a także rzetelną informację (niezatajanie faktów).

Wiele wytycznych dotyczących tego zakresu zostało zarekomendowanych przez prezesa Urzędu Regulacji Energetyki w postaci dokumentu *Dobre praktyki sprzedawców gazu ziemnego i operatorów systemów dystrybucyjnych* opracowanego w 2010 r.

IIIIIIII DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Opracowanie procedury obsługi klienta oraz jej wdrożenie.	Obecność procedur.
Wykorzystanie różnorodnych kanałów komunikacji z klientami.	Liczba osób korzystających z danego kanału komunikacji (liczba wejść na stronę internetową, liczba osób otrzymujących materiały informacyjne wraz z rachunkiem itp.).
Szkolenia dla pracowników mających kontakt z klientami.	Liczba osób przeszkolonych. Wyniki badania satysfakcji klientów.
Badanie satysfakcji klientów.	Wyniki badania satysfakcji klientów.
Ewaluacja stopnia zastosowania się pracowników do procedur.	Wyniki analizy.

Vattenfall – rzecznik praw klienta²¹

Stanowisko rzecznika praw klienta w Grupie Vattenfall w Polsce zostało utworzone 1 stycznia 2008 r. Jego zadaniem było monitorowanie standardów obsługi klientów w firmie. Do najważniejszych obowiązków rzecznika należała przede wszystkim analiza procedur obsługi pod kątem respektowania praw klienta, w tym sposobu prowadzenia rozmowy telefonicznej przez konsultantów, treści listów wysyłanych przez Dział Obsługi Klienta czy też wzorów wniosków wypełnianych przez klientów. Ponadto w zakres kompetencji rzecznika wchodziła analiza przyczyn reklamacji, które wpływają zarówno od klientów, jak i ze strony UOKiK i URE. Wyniki analiz pozwalały rzecznikowi na opracowanie rekomendacji rozwiązań, które dawały możliwość zmniejszenia skali reklamacji. Należy zaznaczyć, że nie wszystkie rekomendacje zostały wdrożone, ale kierownicy poszczególnych działów mieli obowiązek uzasadnienia, z jakiego powodu nie zostały one uwzględnione.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Pozyskanie nowych klientów.
- || Bardziej dynamiczny rozwój firmy.
- || Wzmocnienie wizerunku.
- || Zwiększenie efektywności pracy i obsługi klienta.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Zmniejszenie satysfakcji klienta.
- || Utrata klientów.
- || Skargi klientów i postępowania z nimi związane.
- || Zapytania ze strony URE i Rzecznika ds. Odbiorców Paliw i Energii.
- || Zmniejszenie efektywności pracy.
- || Utrata dobrej opinii.

Zapewnienie wykwalifikowanej kadry

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Umożliwiamy pracownikom zdobywanie wiedzy.
- || Zatrudniamy i zwalniamy pracowników w sposób przejrzysty i zgodny z przepisami.

- || Czy znamy strukturę wiekową pracowników firmy?
- || Czy podejmujemy regularne działania mające na celu pozyskanie wykwalifikowanej kadry?
- || Czy pracownicy przed odejściem z firmy mają szansę i okazję przekazać swoją wiedzę pozostałym pracownikom?

²¹ http://dystrybucja.vattenfall.pl/file/Raport-Spolecznej-Odpowiedzialnosci-VDP_16671890.pdf.

Sukces danej firmy w ogromnej mierze zależy od jej pracowników, ich kompetencji, wiedzy i umiejętności. Wyzwaniem w branży paliwowo-energetycznej są odejścia doświadczonych pracowników, którzy nie mają okazji przekazać swojej cennej wiedzy następcom. Kolejną trudnością jest pozyskanie nowych, młodych pracowników o odpowiednim profilowym wykształceniu. Wynika to z faktu, że uczelnie nie są w stanie samodzielnie przygotować studentów do pełnienia obowiązków na danym stanowisku i w danej branży. Do tego celu potrzebni są praktycy, którzy pracują w firmach. Jest to szczególnie ważne w przemyśle, gdzie skomplikowany łańcuch wartości i unikatowy charakter działań wiąże się z koniecznością uzyskania przez pracowników fachowych oraz precyzyjnych umiejętności.

W związku z tym istotną rolę przedstawicieli przemysłu jest z jednej strony aktywne uczestnictwo w kształceniu przyszłej kadry poprzez współpracę z uczelniami, a z drugiej stwarzanie możliwości wymiany wiedzy i doświadczeń wewnątrz organizacji.

Celem podjęcia współpracy z wyższą uczelnią jest zapewnienie firmie lepiej wykwalifikowanych młodych pracowników oraz budowanie wizerunku preferowanego pracodawcy. Charakter i skala tej współpracy zależy zarówno od zasobów i możliwości, jakimi firma dysponuje, z drugiej zaś od potrzeb uczelni. Wspólne przedsięwzięcie może mieć różne formy: od wykładów i zajęć prowadzonych przez pracowników firmy aż do powołania dedykowanego kierunku.

Z kolei przez zachowanie wiedzy i umiejętności w organizacji rozumiemy takie działanie firmy, które sprzyja ich wymianie na linii pracownik doświadczony – nowy pracownik. Istnieje wiele sposobów realizacji tego celu, poczynając od wspólnej realizacji zadań i projektów, a na dedykowanych spotkaniach treningowych kończąc.

|||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

Organizacja wykładów i spotkań dla studentów lub objęcie patronatem wybranego kierunku studiów.	Liczba wykładów. Liczba uczestniczących w nich studentów. Liczba studentów kształcących się na danym kierunku. Procent kandydatów do pracy pochodzących z danego kierunku/uczelni.
Organizacja praktyk dla studentów.	Liczba studentów odbywających praktyki. Procent studentów zatrudnionych w wyniku odbytej praktyki.
Wsparcie organizacyjne i objęcie patronatem klasy lub szkoły o dedykowanym profilu (na poziomie gimnazjalnym lub ponadgimnazjalnym).	Liczba uczniów. Liczba uczniów przyjętych do pracy. Liczba uczniów studiujących w ramach kontynuacji kierunku.
Opracowanie programu wspierającego wymianę wiedzy między pracownikami.	Liczba pracowników. Liczba spotkań, treningów itp.
Opracowanie repozytorium wiedzy.	Liczba dokumentów dodawanych w danej kategorii tematycznej. Liczba osób korzystających z repozytorium.

GK PGNiG – dbamy o nasz najcenniejszy kapitał

Pracownicy GK PGNiG to największy kapitał, bez którego trudno byłoby sobie wyobrazić funkcjonowanie firmy i wzrost jej wartości. To także jedno z największych wyzwań ze względu na rosnący deficyt absolwentów kierunków technicznych na rynku. Dlatego zarówno oddziały PGNiG SA, jak i spółki GK podejmują długofalowe działania, aby wspierać młodych ludzi zainteresowanych zawodem technika wiertnika lub technika gazownika, a jednocześnie zapewnić sobie wysoko wykwalifikowaną kadrę.

PGNiG SA Oddział Zielona Góra oraz Poszukiwania Naftowe „Diament” zawarły wspólnie z Zespołem Szkół Ponadgimnazjalnych w Grodzisku Wielkopolskim umowę w zakresie organizacji i kształcenia w zawodach technik wiertnik i technik górnictwa otworowego. Dzięki tej inicjatywie zapewniono podtrzymanie rozwoju działalności poszukiwawczo-wydobywczej w tym rejonie, przygotowując wykwalifikowanych pracowników średniego szczebla technicznego oraz eliminując tym samym ryzyko bezrobocia i upadku tej gałęzi przemysłu na terenie działania przedsiębiorstw. Zaangażowanie firm dotyczy wspierania młodzieży, dostarczenia wykładowców, materiałów dydaktycznych i technicznych.

Mazowiecka Spółka Gazownictwa realizuje inicjatywę przywrócenia zawodu technik gazownik poprzez współpracę z Zespołem Szkół Ponadgimnazjalnych nr 3 w Łodzi. W roku szkolnym 2009/2010 rozpoczął się eksperyment pedagogiczny polegający na kształceniu młodzieży i osób dorosłych w zawodzie technik gazownictwa. Zainteresowanie kierunkiem okazało się tak duże (zarówno wśród uczniów, jak i placówek oświatowych), że Mazowiecka Spółka Gazownictwa wystąpiła do Ministerstwa Gospodarki z wnioskiem o wpisanie zawodu technika gazownictwa do klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego. Ministerstwo przychylnie odniosło się do pomysłu i wystąpiło z odpowiednim wnioskiem do Ministerstwa Edukacji Narodowej, które przystąpiło do zmiany rozporządzenia w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego.

Spółka Poszukiwania Nafty i Gazu „Nafta” w Pile podpisała porozumienie o współpracy z Zespołem Szkół im. Stanisława Staszica w Pile. Pilska „Nafta” zobowiązała się do wspierania działalności szkoły w zakresie prowadzenia zajęć szkolnych, organizowania praktyk zawodowych i uczestnictwa w działalności socjalno-wychowawczej poprzez m.in. nauczanie przedmiotów zawodowych przez inżynierów ze spółki oraz udostępnianie wiertni i zaplecza technicznego do prowadzenia zajęć z przedmiotów zawodowych i organizowania praktyk zawodowych.

Centrica – współpraca z uczelniami

Centrica wraz z kilkoma międzynarodowymi korporacjami oraz uniwersytetami o różnym profilu specjalizacyjnym stworzyła stowarzyszenie (CBI Higher Education Taskforce), które łączy i wykorzystuje kompetencje sektorów, do których należą członkowie grupy.

Celem prac stowarzyszenia, realizowanych od 2008 r. pod przewodnictwem prezesa firmy Centrica – Sama Laidlaw, były:

- || analiza i ocena oczekiwań przedstawicieli biznesu wobec wyższych uczelni,
- || wyłonienie najlepszych form współpracy przedstawicieli biznesu i uniwersytetów,

- II wyłonienie optymalnych sposobów wsparcia, w tym wsparcia finansowego, szkolnictwa wyższego przez środowisko biznesowe.

Raport *Stronger Together*, który powstał w 2009 r. na bazie wykonanych analiz, prezentuje szereg rekomendacji, zarówno dla rządu, jaki i dla biznesu oraz szkolnictwa wyższego, dotyczących mechanizmów i działań, jakie warto wdrożyć, aby zapewnić m.in.

- II przyszłym studentom możliwość osiągnięcia sukcesów na coraz bardziej konkurencyjnym rynku,
- II jak najpełniejsze wykorzystanie możliwości uczelni, aby były w stanie wyposażyć studentów w niezbędne umiejętności,
- II możliwość tworzenia partnerstw pomiędzy środowiskiem biznesowym a uczelniami, które mogłyby odnosić sukcesy zarówno w badaniach, jak i tworzeniu innowacyjnych rozwiązań.

Należy podkreślić, że projekt CBI Higher Education Taskforce nie tylko przyczynia się do realizacji celu firmy związanego z kształceniem przyszłych pracowników, ale także do rozwoju kapitału ludzkiego w kraju oraz usprawnienia funkcjonowania partnerstwa publicznego i prywatnego.

Grupa LOTOS – Kadra 2009 i Program 10+²²

Elementem strategii rozwoju rafinerii w Gdańsku był *Program 10+* polegający na zbudowaniu do roku 2010 kompleksu instalacji, dzięki którym stanie się ona jednym z najbardziej nowoczesnych i ekologicznych przedsiębiorstw tego typu. Projekt *Kadra 2009* służył pozyskaniu wykwalifikowanej kadry do pracy w powstającym kompleksie. Rekrutację prowadzono poprzez ogłoszenia prasowe i internetowe, informacje w mediach, udział w targach pracy oraz wizyty na uczelniach wyższych.

Dzięki projektowi zatrudniono 120-osobową załogę do obsługi nowoczesnych instalacji technologicznych. Pracownicy mają zagwarantowaną stabilizację zawodową, dochód na korzystnym poziomie oraz możliwość rozwoju kariery poprzez systematyczne podnoszenie kwalifikacji, zaś firma zyskała kapitał ludzki niezbędny do wykorzystania nowoczesnych rozwiązań instalacyjnych.

Dodatkowo, myśląc o kształceniu specjalistów odpowiadających na potrzeby rynku, firma podpisała umowę o długoletniej współpracy z Politechniką Gdańską oraz Akademią Górniczo-Hutniczą, dotyczącą wspólnej działalności w zakresie przedsięwzięć technicznych i technologicznych, badań, wymiany wiedzy, wzajemnego wsparcia naukowego, dydaktycznego i finansowego.

Studenci uruchomionej w roku akademickim 2007/2008 w wyniku wspólnych działań nowej specjalności na PG: technologii przemysłu rafineryjnego i petrochemicznego, mają największe szanse na odbycie praktyk w Grupie LOTOS – do końca 2008 r. przyjęto na nie już 20 spośród 32 osób. Najlepsi mogą także liczyć na stypendium finansowane przez koncern. Projekt wpłynął również na wzrost motywacji pracowników koncernu, których doświadczenie wykorzystywane jest przy tworzeniu i realizowaniu procesu dydaktycznego, zarówno w części teoretycznej, jak i praktycznej.

²² <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl>.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Bardziej dynamiczny i innowacyjny rozwój firmy.
- || Polepszenie wizerunku firmy jako pracodawcy.
- || Zwiększenie efektywności i jakości pracy.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Brak wykwalifikowanych pracowników.
- || Zmniejszenie efektywności pracy.
- || Pogorszenie standardów i jakości pracy.
- || Zmniejszenie satysfakcji klienta.
- || Podwyższone koszty szkolenia i doszkalcenia pracowników.

Wysoki poziom BHP wśród pracowników i podwykonawców

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Edukujemy pracowników.
- || Edukujemy dostawców.
- || Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami i zapisami prawnymi oraz monitoring podejmowanych działań.
- || Tworzymy godne warunki pracy.
- || Zarządzamy ryzykiem poprzez ograniczanie liczby wypadków.
- || Podnosimy świadomość w zakresie znaczenia bezpieczeństwa w miejscu pracy.

- || Czy uwzględniamy kwestie BHP w ramach przedsięwzięć realizowanych z podwykonawcami lub kontrahentami?
- || Czy monitoring i szkolenia BHP obejmują także podwykonawców?
- || Czy znamy skalę zagrożeń związanych z BHP w ramach realizowanych przedsięwzięć?
- || Czy bierzemy pod uwagę kwestie BHP na etapie projektowania nowych instalacji?
- || Czy widać związek pomiędzy skutecznością firmy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem a atrakcyjnością firmy jako pracodawcy?

Troska o kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy są szczególnie ważne w tych gałęziach przemysłu, w których ryzyko w tym zakresie jest wysokie. Z pewnością dla przedstawicieli branż paliwowej i energetycznej jest to temat kluczowy. Motywacja firm w zakresie efektywnego zarządzania bezpieczeństwem pracowników i podwykonawców (a także bezpieczeństwem produktów i realizowanych inwestycji) wynika m.in. z ambicji w zakresie lepszego zarządzania ryzykiem w organizacji oraz chęci przyciągnięcia i zatrzymania wykwalifikowanych pracowników. Te aspekty wpływają także na efektywność w pozyskiwaniu nowych kontraktów oraz partnerów biznesowych, dla których kwestie BHP i skutecznego zarządzania ryzykiem stają się coraz istotniejsze.

Bogate doświadczenie we wdrażaniu systemów bezpieczeństwa i higieny pracy jest niewątpliwym atutem przedstawicieli tej branży. Wśród realizowanych działań warto wymienić przede wszystkim szkolenia pracowników, stały monitoring i ewaluację wskaźników oraz zdarzeń, a także wdrażanie systemów zarządzania bezpieczeństwem OHSAS 18 001.

Warto wskazać kilka działań i obszarów rozwoju związanych z wdrażaniem coraz skuteczniejszych rozwiązań w obszarze bezpieczeństwa oraz zarządzania ryzykiem. Są to:

- II rozszerzenie monitoringu i ewaluacji zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych, co stanowi wdrożenie zasady ostrożności w zakresie BHP;
- II włączenie podwykonawców i ich pracowników do systemu monitoringu i szkoleń BHP;
- II większe zintegrowanie kwestii BHP z system zarządzania zagrożeniami w organizacji;
- II uwzględnienie znaczenia infrastruktury w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy na etapie jej projektowania;
- II budowanie świadomości społeczności lokalnych w zakresie bezpieczeństwa w organizacji;
- II doskonalenie systemu szkoleń (dostosowanie ich do potrzeb pracowników, wykorzystanie dostępnych narzędzi multimedialnych itp.).

Warto zaznaczyć, że w nawiązaniu do obecnych trendów w zakresie BHP, działania firm w tym obszarze powinny być adresowane nie tylko do pracowników, ale także do podwykonawców czy społeczności lokalnych. Kolejną istotną kwestią jest stworzenie takiej kultury pracy w organizacji, która z jednej strony będzie traktowała priorytetowo odpowiedzialność za bezpieczeństwo za każdego pracownika, a z drugiej wpierała postawę pomocniczości i zapobiegania sytuacjom niebezpiecznym wśród pracowników.

IIIIIIII DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Monitoring przypadków potencjalnie niebezpiecznych (<i>near misses</i>) oraz analiza zmian w czasie.	Wyniki monitoringu i zmian w czasie.
Szczegółowa analiza przyczyn wypadków lub sytuacji potencjalnie niebezpiecznych.	Lista przyczyn.
Podejmowanie działań na bazie wyników analizy przyczyn wypadków i zdarzeń potencjalnych.	Liczba i charakterystyka podjętych działań.
Włączenie do kodeksu etyki i szkoleń aspektu współodpowiedzialności pracowników za bezpieczeństwo pracy.	Liczba pracowników, którzy zapoznali się z kodeksem i uczestniczyli w szkoleniach.
Monitoring pracy podwykonawców oraz system szkoleń im dedykowany.	Wyniki monitoringu.
Włączenie aspektów BHP do kryteriów wyboru podwykonawców.	Liczba i rodzaj kryteriów oraz liczba zgłoszonych firm kwalifikujących się do tych kryteriów.

Realizacja przedsięwzięć mających na celu przekazanie wiedzy podwykonawcom i ich edukacja, tak aby po pewnym czasie mogli spełniać kryteria określone przez organizację w zakresie BHP.	Liczba inicjatyw. Liczba firm uczestniczących w inicjatywach.
Włączenie analizy kwestii BHP do analizy ryzyka i systemu zarządzania ryzykiem organizacji.	Wyniki analizy.
Opracowanie kompleksowej dokumentacji dotyczącej BHP na potrzeby komunikacji z kontrahentem.	Liczba kontrahentów wymagających tego rodzaju dokumentacji.
Włączenie kwestii BHP do komunikacji realizowanej w ramach kampanii rekrutacyjnych.	Wyniki badania opinii nowych pracowników.
Uwzględnianie kwestii BHP w trakcie projektowania nowych instalacji itp.	Liczba instalacji/projektów.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

Royal Dutch Shell – wzmacnianie kultury bezpieczeństwa

Program Wzmacnianie naszej kultury bezpieczeństwa (*Strengthening our safety culture*). Działania firmy w zakresie poprawy bezpieczeństwa pracowników i podwykonawców koncentrują się zarówno na realizacji zadań zgodnych z procedurami firmy, jak i na proaktywnym odpowiadaniu na wyzwania kulturowe mogące prowadzić do zmniejszenia bezpieczeństwa. Podejście przedsiębiorstwa polega na kompleksowym odpowiadaniu na wyzwania w tym obszarze. W związku z tym firma zainicjowała szereg programów mających na celu budować świadomość pracowników w zakresie BHP oraz wspierać ich proaktywną postawę w zakresie zapobiegania niebezpiecznym sytuacjom.

Programy realizowane przez Royal Dutch Shell (wybór):

- || **Cel Zero (*Goal Zero*)**, który ma na celu wyeliminowanie wypadków zarówno w wśród pracowników, jak i podwykonawców poprzez uproszczenie wymogów i procedur, a także nagradzanie dobrych wyników oraz wzmocnienie postaw i umiejętności przywódczych w tym zakresie;
- || **Zasady ratujące życie (*Life-Saving Rules*)** – w 2009 r. w firmie wdrożono 12 zasad, których celem jest uświadomienie pracownikom i podwykonawcom, jak zapobiegać wypadkom. Stosowanie zasad jest obligatoryjne, a ich zignorowanie może grozić utratą pracy lub, w przypadku podwykonawców, rozwiązaniem umowy i uniemożliwieniem dalszej współpracy z Royal Dutch Shell;
- || **Złote zasady (*Golden Rules*)** – w celu podkreślenia indywidualnej odpowiedzialności za bezpieczeństwo własne i kolegów firma promuje trzy „złote zasady”:
 - stosuj się do zapisów prawa, standardów i procedur;
 - reaguj w sytuacjach zagrożenia i postępowania niezgodnego z regulacjami;
 - szanuj sąsiadów;
- || **Serca i umysły (*Hearts and Minds*)** – program realizowany na uniwersytetach w Lejdzie, Manchesterze i Aberdeenie, a mający na celu promocję postępowania zgodnego z zasadami bezpieczeństwa. Ponadto dostarcza on wiedzy i umiejętności pomagających reagować na zachowania powodujące niebezpieczeństwo.

||||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Wzmocnienie pozycji firmy jako pracodawcy.
- || Uzyskanie nowych kontraktów i pozyskanie do współpracy wymagających kontrahentów.
- || Poprawa skuteczności działań.
- || Zwiększenie szans na pozyskanie najlepszych pracowników obecnych na rynku.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Konsekwencje karne za niezastosowanie się do regulacji prawnych.
- || Wzrost wypadkowości.
- || Utrata wykwalifikowanej kadry lub brak możliwości jej przyciągnięcia.
- || Utrata wiarygodności dla kontrahentów, partnerów biznesowych, instytucji finansujących.
- || Utrata dobrej reputacji.

Źródła wiedzy

||||||| **United Nation Enironmental Programme.** Jedną z jego grup – Energy Branch – poświęconą jest zagadnieniom energetycznym. Celem działania tej grupy jest budowanie szerszego i długoterminowego spojrzenia na wyzwania sektora energetycznego zwłaszcza w kontekście zmian klimatycznych i roli biznesu oraz decydentów w tym zakresie. Działanie UNEP Energy Branch koncentrują się głównie na budowaniu lepszego zrozumienia wpływu decyzji politycznych na ochronę środowiska oraz szerszy kontekst odpowiedzialności za zrównoważony rozwój.

Działanie: dzielenie się wiedzą, warsztaty, publikacje, współpraca z licznymi organizacjami i agendami.

<http://www.uneptie.org/energy>

International Energy Agency (IEA) to niezależna międzynarodowa organizacja działająca na rzecz zapewnienia niezawodnej, czystej i przystępnej cenowo energii w 28 krajach należących do organizacji. Została powołana do życia w odpowiedzi na kryzys związany z brakiem dostępności ropy naftowej w latach 1973–74. Jej zadaniem wówczas było wsparcie i koordynacja wspólnych działań na rzecz zapewnienia równego dostępu do tego surowca energetycznego. Obecnie IEA koncentruje się na kwestiach bezpieczeństwa energetycznego, rozwoju ekonomicznego i jego związku z dostępem do energii oraz budowaniu świadomości zagadnień związanych z ochroną środowiska i zmianami klimatycznymi.

Działanie: tworzenie platform dialogu dotyczącego energii (zarówno energii elektrycznej, jak i surowców energetycznych), prowadzenie badań w tym zakresie, przygotowywanie analiz i rekomendacji.

<http://www.iea.org>

IPIECA to międzynarodowa organizacja zrzeszająca firmy operujące na rynku paliw i gazu, działająca w zakresie promocji kwestii społecznych i środowiskowych istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstw działających w ww. branżach. Organizacja zrzesza firmy, których działalność koncentruje się w obszarze *upstream* i *downstream*. Poprzez IPIECA przedsiębiorstwa mają możliwość skutecznego dotarcia

z informacjami do UN. IPIECA wspiera też firmy członkowskie w poprawie wyników działań w zakresie ochrony środowiska i kwestii społecznych, poprzez promocję dobrych praktyk, wspieranie wymiany wiedzy i doświadczeń, zaangażowanie firm członkowskich oraz przedstawicieli innych gałęzi przemysłu, współpracę z interesariuszami kluczowymi dla branży.

Działanie: publikacje, tworzenie wytycznych, praca w grupach roboczych

<http://www.ipieca.org>

Rankingi, w których mogą uczestniczyć firmy z sektora

Sustainable Asset Management (SAM) ma na celu ocenę wyników firm na arenie międzynarodowej w zakresie zastosowania idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Na podstawie rozległej ankiety obejmującej wszystkie aspekty CSR firmy są porównywane w ramach danej branży, z uwzględnieniem istotności i wagi poszczególnych kwestii CSR adekwatnych dla danej branży.

Liderzy rankingu w 2010 r.:

- || **energia elektryczna:** Cia Energetica Minas Gerais (Brazylia), AGL Enrergy (Australia), E.ON (Niemcy), EDP (Portugalia), Iberdrola (Hiszpania);
- || **gaz ziemny:** Gas Natural (Hiszpania), Centrica (Wielka Brytania), Enagas (Hiszpania);
- || **ropa naftowa i gaz:** Total (Francja), Repsol (Hiszpania), Eni (Włochy), Neste Oil (Finlandia), Sasol (RPA), StatoilHydro (Norwegia).

Ranking Odpowiedzialnych Firm to jedyny podlegający weryfikacji ranking firm odpowiedzialnych społecznie w Polsce. Przedsiębiorstwa przystępujące do niego odpowiadają na 60 pytań z zakresu zarządzania CSR w firmie, odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej, pracowników, rynku i środowiska naturalnego. W rankingu biorą udział firmy z różnych branż. Na podstawie głównego rankingu biorącego pod uwagę wszystkich uczestników organizatorzy określają także liderów w danej branży.

Liderzy rankingu branży energetyka paliwowo-energetycznej w 2010 roku: Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo, PKN Orlen, Vattenfall, PGE Elektrownie Opole, Grupa LOTOS.

Liderzy Odpowiedzialnego Biznesu to konkurs organizowany przez Pracodawców RP, którego celem jest wyłonienie najbardziej odpowiedzialnych przedstawicieli poszczególnych sektorów. Firmy zgłaszające się muszą wypełnić ankietę, której pytania odnoszą się do zasad *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu*.

Inicjatywy branżowe

- || **Konferencja Odpowiedzialna energia** – organizowana od 2009 r. przez PGNiG we współpracy z PwC – doroczna konferencja poświęcona zagadnieniom zrównoważonego rozwoju w branży energetycznej. Więcej informacji o konferencji na jej stronie internetowej: <http://www.odpowiedzialna-energia.pl>.

- || **Deklaracja na rzecz zrównoważonego rozwoju branży energetycznej** – dokument powstały z inicjatywy PGNiG i podpisywany przez kolejne firmy z sektora energetycznego (w 2011 r. deklaracja była podpisana przez 20 firm). Zawiera dziesięć zasad dotyczących zagadnień i wyzwań zrównoważonego rozwoju dla tej branży.
- || **Renewable Energy Association** – <http://www.r-e-a.net>
- || **Sustainable Energy Association** – <http://www.seaaus.com.au>
- || **BC sustainable Energy Association** – <http://www.bcsea.org>
- || **The Amercian Solar Energy Society** – <http://www.ases.org>
- || **American Wind Energy Association** – <http://www.awea.org>
- || **European Wind Energy Association** – <http://www.ewea.org>

3.3. BRANŻA FARMACEUTYCZNA

Globalny kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży farmaceutycznej

||||||| Branża farmaceutyczna odgrywa istotną rolę społeczną z uwagi na wytwarzane produkty, które są niezbędne dla zapewnienia zdrowia i odpowiedniej jakości życia. Jest przy tym branżą obciążoną dużym ryzykiem, gdyż produkty farmaceutyczne nieprawidłowo użyte mogą stanowić zagrożenie dla użytkowników. Dlatego odpowiedzialność firm tego sektora przede wszystkim dotyczy pacjenta i związana jest z dostarczaniem produktów nie tylko najwyższej jakości, ale też całkowicie bezpiecznych.

Równocześnie, mimo intensywnej działalności badawczo-rozwojowej i poszerzania zasięgu działań koncernów farmaceutycznych, cały czas istnieją jednostki chorobowe, na które nie wynaleziono dotąd skutecznych terapii. W niektórych regionach świata, istotnym czynnikiem wpływającym negatywnie na rozwój społeczny jest brak dostępu do leków, także tych, które w innych częściach globu są już znane i sprawdzone.

Dostęp do leków. W krajach Afryki subsaharyjskiej prawdopodobieństwo, że mieszkańcy nie dożyją 40. roku życia wynosi 39% dla Nigerii, prawie 48% dla Lesotho i 47% dla Angoli²³. W krajach takich jak Czad, Kongo czy Zimbabwe przewidywana długość życia mieszkańców jest niższa niż 50 lat, podczas

²³ *Methodology and stakeholder review. Access to Medicine Index*, marzec 2010.

gdy w krajach europejskich wynosi ona ponad 80 lat²⁴. Według danych Światowej Organizacji Zdrowia, w 2008 r. w wyniku infekcji umarło w Angoli prawie 30 tys. dzieci, w Kamerunie 15 tys., a w Etiopii 43 tys., natomiast w krajach europejskich te liczby wynosiły odpowiednio: 91 w Belgii, 22 w Finlandii czy 125 na Węgrzech²⁵. Przyczyną tak znacznych różnic w długości życia oraz statystyk dotyczących umieralności na różne choroby jest z jednej strony brak przestrzegania zasad higieny, a z drugiej nierównomierny dostęp do leków. Bieda i brak środków finansowych powodują, że dla mieszkańców krajów trzeciego świata leki są bardzo często niedostępne.

W 2007 r. wydatki na zdrowie *per capita* w większości krajów Afryki wynosiły poniżej 100 USD, równocześnie w krajach rozwiniętych było to pomiędzy 1000 a 5000 USD²⁶. Według *Raportu z realizacji celów milenijnych* w krajach rozwijających się 42% osób zakażonych wirusem HIV ma dostęp do odpowiedniej terapii, a we wschodniej Azji jest to tylko 19%²⁷. Oznacza to, iż mieszkańców nie stać na zakup często nawet podstawowych leków, a także że państwo nie jest w stanie pomóc swoim obywatelom i zapewnić im odpowiedniej opieki zdrowotnej. Efektem takiej sytuacji jest to, że gdy kraje wysoko rozwinięte skupiają się na rozwoju nowych technologii, w krajach rozwijających się ludzie nadal umierają na choroby, na które wynaleziono już skuteczne metody leczenia. Widać też wyraźnie, że lokalne rządy w wielu przypadkach nie są w stanie poradzić sobie z tym problemem i zapewnić dostępu do leków swoim mieszkańcom. W związku z tym globalne firmy farmaceutyczne podejmują działania na rzecz zwiększania dostępu do leków, np. przekazują za darmo bądź po niższych cenach określone leki, realizują programy profilaktyczne, badawcze i edukacyjne, które docelowo mają pomóc w poprawie stanu zdrowia i jakości życia mieszkańców.

Brak skutecznych leków. Według danych Światowej Organizacji Zdrowia w 2005 r. na choroby nowotworowe zmarło 7,6 mln ludzi, z czego 2/3 w krajach rozwijających się. Prognozy WHO mówią, iż w roku 2030 liczba ta wzrośnie do ponad 11 mln, z czego prawie 9 mln stanowić będą mieszkańcy krajów rozwijających się²⁸.

Mimo ciągłego rozwoju medycyny i szeregu prowadzonych badań, z jednej strony nadal nie ma skutecznych leków na wiele powszechnie występujących chorób, z drugiej, ze względu na zmiany w otoczeniu i środowisku, zagrożeniem stają się choroby, które – wydawałoby się – są już dobrze znane i skutecznie leczone. Kolejne odmiany grypy pokazują, że wirusy zmieniają się, mutują i uodparniają na dotychczas stosowane leki. Międzynarodowe koncerny farmaceutyczne cały czas poszukują nowych rozwiązań i środków, które pozwolą skutecznie leczyć nowotwory, walczyć z wirusem HIV czy innymi chorobami oraz takich, które pozwolą efektywnie zastępować nieskuteczne leki.

Dla sektora farmaceutycznego brak skutecznych leków to z jednej strony globalne wyzwanie, a z drugiej przyczyna nieustającego nacisku społeczeństwa na stawianie mu czoła. Oznacza to konieczność

²⁴ UN Human Development Index, health index 2010.

²⁵ <http://www.who.int> (Data and tatistics).

²⁶ Ibidem.

²⁷ *The Millenium Development Goals Report*, UN, 2010, s. 12.

²⁸ <http://www.who.int/cancer/en>.

ciągłego prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej i inwestowania w poszukiwanie nowych leków. Daje to możliwość rozwoju biznesu i wprowadzania na rynek nowych, coraz skuteczniejszych produktów. Dla społeczeństwa to gwarancja, że firmy będą ciągle poszukiwać rozwiązań, zapewniających ludziom zdrowie i dłuższe życie.

Brak zaufania do firm farmaceutycznych. Wyniki *Raportu zaufania Edelman* (*Edelman Trust Barometer 2011*) wskazują, iż zaufanie jest kluczowym elementem prowadzenia każdego rodzaju biznesu. Specyfika wytwarzanych produktów powoduje, iż w branży farmaceutycznej zaufanie odgrywa szczególną rolę. Wytwarzane przez branżę leki mogą ratować życie, ale nieprawidłowo użyte mogą być też dla niego zagrożeniem. Dlatego zaufanie do produktu i do firmy jest podstawą dla tego sektora i pomimo że branża farmaceutyczna nie znajduje się na końcu *Rankingu zaufania Edelmiana*, 63% wskazań na nią jako na branżę, której najbardziej ufamy, nie jest wynikiem satysfakcjonującym.

Odpowiedzialność i etyka powinny przejawiać się we wszystkich działaniach firm farmaceutycznych: od procesu badań i poszukiwania nowych leków, poprzez zapewnianie kompletności i rzetelności informacji o produktach, aż po przestrzeganie zasad etycznych w relacjach z przedstawicielami środowiska medycznego.

Rozumiejąc znaczenie zaufania jako podstawy sukcesu biznesowego, firmy farmaceutyczne podejmują działania na rzecz zapewniania zgodności swoich działań z zasadami etyki. W związku z tym powstał szereg inicjatyw i kodeksów, takich jak *Europejski kodeks postępowania* w zakresie promocji leków (EFPIA) czy *Kodeks praktyk* w zakresie marketingu farmaceutycznego (IFPMA), które mają zachęcać firmy do etycznego zachowania i podpowiadać, jakie działania powinny podejmować.

Kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży w Polsce

||||||| Przyglądając się branży farmaceutycznej w Polsce, można zauważyć, iż kwestie istotne z perspektywy zrównoważonego rozwoju dla firm działających na polskim rynku, są podobne do tych, które są kluczowe dla branży na całym świecie. Różnica pomiędzy wyzwaniami, przed którymi stoją polskie i globalne firmy farmaceutyczne, odnosi się do poszczególnych aspektów.

Respondenci badania przeprowadzonego na zlecenie Pracodawców RP zapytani o to, które kwestie z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu są najistotniejsze dla branży farmaceutycznej, wskazali:

- || dbanie o przestrzeganie standardów etycznych we współpracy z lekarzami i farmaceutami (81%),
- || prowadzenie edukacji społecznej w zakresie profilaktyki zdrowotnej i metod leczenia (81%),
- || inwestowanie w działalność badawczo-rozwojową służącą powstawaniu nowych leków, bezpiecznych dla pacjentów (81%)²⁹.

²⁹ Badanie świadomości społecznej odpowiedzialności biznesu, badanie ilościowe opinii publicznej, n=975 osób, MB SMG/KRC dla Pracodawców RP.

Widać więc wyraźnie, że najważniejsza jest **etyka w relacjach biznesowych** i prowadzonych działaniach sprzedażowych, ale też komunikacyjnych. Istotnym problemem jest też **niska świadomość Polaków w zakresie zdrowia** i oczekiwanie wobec firm farmaceutycznych, że będą wspierały działania edukacyjne dotyczące profilaktyki i ochrony zdrowia. Tematem równie ważnym jest ciągle **poszukiwanie nowych leków**, które będą skuteczne i zarazem bezpieczne dla pacjentów. Widać, że Polacy nie obawiają się o dostępność środków już istniejących, mają jednak świadomość, że nadal jest wiele chorób, na które leków jeszcze nie wynaleziono. Równocześnie, oczekując nowych rozwiązań, pacjenci bardzo często nie rozumieją specyfiki innowacyjnych leków, procesu ich powstawania i towarzyszących temu kosztów. Dlatego też często oczekują, że nowe leki będą mieć niskie ceny, nieodzwierciedlające rzeczywistych kosztów ich wynalezienia i wyprodukowania. Kwestią kluczową z perspektywy pacjentów jest troska o **bezpieczeństwo leków** zarówno w procesie produkcji, jak też w aspekcie komunikowania o zagrożeniach związanych z ich użytkowaniem.

SZANSE |||||

- || **Nowe możliwości biznesowe, dzięki nowym lekom i szczepionkom.** Procesy i zmiany zachodzące w naszym otoczeniu powodują, iż nie tylko uodparniamy się na istniejące leki, ale też pojawiają się nowe choroby bądź nowe odmiany znanych już chorób, co wymaga ciągłego poszukiwania kolejnych leków i szczepionek oraz stwarza nowe możliwości rozwijania biznesu.
- || **Budowanie zaufania klientów i płatnika (NFZ),** w branży farmaceutycznej odbywa się przede wszystkim poprzez dbanie o odpowiednią jakość i bezpieczeństwo produktów, a także etyczne prowadzenie działalności biznesowej, co pozwala na pozyskanie nowych i utrzymanie dotychczasowych klientów oraz budowanie dobrych relacji z płatnikiem.
- || **Większa świadomość społeczna dotycząca zdrowia** ma wpływ nie tylko na zwiększenie skali działań profilaktycznych, ale też bardziej świadome, a tym samym bezpieczniejsze korzystanie z leków.

ZAGROŻENIA |||||

- || **Prowadzenie działań niezgodnych z etyką** może skutkować nie tylko pogorszeniem opinii, ale w szczególności spadkiem zaufania pacjentów oraz środowiska lekarskiego do danej firmy. To z kolei może mieć negatywny wpływ na sprzedaż produktów przedsiębiorstwa.
- || **Brak gwarancji bezpieczeństwa produktów.** Dla firmy farmaceutycznej zaufanie lekarza oraz pacjenta, zarówno do samej firmy, jak i do wytwarzanego przez nią produktu, jest podstawą działalności biznesowej. Dlatego też przekonanie, że leki zostały wyprodukowane w bezpieczny sposób i z bezpiecznych składników oraz że informacje podawane przez producenta są kompletne i zgodne z prawdą, jest czynnikiem decydującym o zakupie danego produktu. Jego brak będzie odzwierciedlony w poziomie sprzedaży produktów firmy.
- || **Koszty związane z naruszaniem regulacji (bądź nowymi regulacjami).** Branża farmaceutyczna należy do sektorów mocno regulowanych, także w zakresie jakości i bezpieczeństwa produktów. Równocześnie poziom regulacji jest ciągle rozszerzany, gdyż w trosce o bezpieczeństwo pacjenta instytucje nadzorujące branżę wprowadzają kolejne zapisy i wymagania. Dlatego też warto funkcjonować w zgodzie z obecnie obowiązującymi regulacjami i proaktywnie podejmować działania na

rzecz przygotowywania się do spełnienia kolejnych wymagań. Unikanie tego zazwyczaj związane jest zarówno z karami finansowymi, jak i kosztami wynikającymi z konieczności dostosowania się do regulacji w pilnym (zazwyczaj bardziej kosztownym) trybie. Dalszą konsekwencją może też być spadek zaufania do firmy.

- || **Brak innowacyjnego podejścia i nowych leków** wiąże się z utratą rynku, nie tylko dlatego że firma nie posiada produktu, który pozwala leczyć nowe i rzadkie choroby, ale też dlatego że powstają coraz skuteczniejsze leki na choroby już powszechnie znane.

||||||| INTERESARIUSZE KLUCZOWI DLA BRANŻY



||||||| OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY

Omawiając koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, często wskazuje się cztery obszary, w których zawierają się działania odpowiedzialne społecznie: rynek, środowisko, miejsce pracy, społeczeństwo.

Odpowiedzialne zachowanie na rynku. W tym obszarze zawiera się szereg działań kluczowych dla branży farmaceutycznej (takich jak np. bezpieczeństwo i jakość produktów), które budują zaufanie do firmy. Jako kluczowe w tym obszarze interesariusze wymieniali następujące działania:

- || **odpowiedzialna komunikacja i marketing**, rozumiane przede wszystkim jako uczciwość w opowiadaniu o produkcie i szczerść w informowaniu o wszelkich efektach, także niepożądanych, związanych z jego użytkowaniem;
- || **etyka prowadzenia biznesu**, przejawiająca się przede wszystkim w przejrzystych relacjach z przedstawicielami środowiska medycznego;
- || **bezpieczeństwo i jakość produktów**, które są uznawane za kluczową, ale też oczywistą i podstawową odpowiedzialność firm tego sektora.

Miejsce pracy. Niezależnie od branży pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników jest zawsze kluczowe dla przedsiębiorstwa. W odniesieniu do tego obszaru firmy z branży farmaceutycznej powinny przede wszystkim:

- || **inwestować w wiedzę pracowników**,
- || **stwarzać dobre warunki pracy**, co oznacza nie tylko zadbanie o obecność określonych zapisów w regulaminie, ale przede wszystkim egzekwowanie i przestrzeganie tych zapisów.

Odpowiedzialność wobec społeczności lokalnych. Prowadząc działalność biznesową w określonym miejscu i wśród konkretnej społeczności lokalnej, firma staje się członkiem członkiem i powinna aktywnie wspierać jej rozwój. Przedsiębiorstwa z branży farmaceutycznej powinny przede wszystkim podejmować działania z zakresu:

- || **promocji zdrowego trybu życia i edukacji społeczeństwa dotyczącej zdrowia**, co jest rozumiane bardzo szeroko, także jako przedsięwzięcia ograniczające wykluczenie społeczne, gdyż: „wszystko wiąże się z poprawą jakości życia ludzi i ich zdrowotności”³⁰,
- || **zwiększania dostępu do leków**, w odniesieniu zarówno do krajów rozwijających się, gdzie te potrzeby są największe, ale także do programów podejmowanych na rzecz pacjentów w Polsce.

Ochrona środowiska. To obszar, który nie jest uznawany za priorytetowy w branży farmaceutycznej. Wynika to z faktu, że jest on bardzo restrykcyjnie uregulowany i standardy działań w tym zakresie są na bardzo wysokim poziomie. Drugą przyczyną jest fakt, że znaczna część firm farmaceutycznych działających w Polsce nie ma tu swoich fabryk bądź są one niewielkie. Jest to obszar bardziej istotny dla przedsiębiorstw prowadzących w Polsce produkcję, gdyż mają tu one większą możliwość minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko.

³⁰ *Badanie społecznej odpowiedzialności biznesu*, MB SMG/KRC dla Pracodawców RP, 2010.

ZAGADNIENIA SPECYFICZNE DLA BRANŻY

Odpowiedzialna komunikacja i marketing

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- II Zapewniamy rzetelność i kompletność przekazów marketingowych.
- II Nasza komunikacja jest dokładna – opiera się na konkretnych faktach i danych.
- II Nasza komunikacja jest kompletna – ujmuje wszelkie istotne informacje.
- II Nasza komunikacja jest dostępna – dla wszystkich zainteresowanych.

- II Czy w przekazach marketingowych/reklamowych odwołujemy się do negatywnych emocji (np. lęku przed śmiercią)?
- II Czy publikowane przez nas informacje o produkcie zawierają wszystkie niezbędne dla użytkownika informacje – np. o wszystkich skutkach ubocznych użytkowania produktu?
- II Czy podawane przez nas informacje dotyczące produktów oparte są na danych i faktach bądź dowodach naukowych?
- II Czy każdy zainteresowany ma dostęp do informacji istotnych ze względu na bezpieczeństwo użytkowania produktu?

Reklama i marketing produktów leczniczych są w Polsce bardzo ściśle regulowane. Zagadnienia te zostały omówione w ustawie *Prawo farmaceutyczne* (Dz.U. Z 2008 r., nr 45, poz. 271), której rozdział IV poświęcony jest reklamie produktów leczniczych. Zwraca on uwagę na sposób prezentowania informacji o produktach, a także określa, które produkty mogą być reklamowane (nie zezwala się na reklamowanie produktów wydawanych tylko na receptę).

Mimo restrykcyjnych zapisów ustawowych w obszarze reklamy i marketingu produktów farmaceutycznych dochodzi do nadużyć. Dlatego też firmy indywidualnie tworzą swoje własne standardy dotyczące reklamy i marketingu, które są bardziej restrykcyjne niż zapisy ustawowe, ale też organizacje zrzeszające firmy farmaceutyczne wdrażają takie standardy. Przykładem może być *Kodeks farmaceutycznej etyki marketingowej* opracowany przez Izbę Gospodarczą „Farmacja Polska”, Polską Izbę Przemysłu Farmaceutycznego i WYROBÓW MEDYCZNYCH „Polfarmed” oraz Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego. *Kodeks dobrych praktyk marketingowych przemysłu farmaceutycznego*, przy współpracy z przedstawicielami Ochrony Zdrowia i Organizacjami Pacjentów, opracował także Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych „Infarma”. Widać więc, że kluczowe organizacje branżowe uznają wagę etyki i dobrych praktyk w zakresie marketingu i reklamy. Odpowiedzialna komunikacja i marketing z perspektywy sektora farmaceutycznego to przede wszystkim kwestia rzetelności i kompletności informacji oraz sposobu ich przekazywania.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Zaadaptowanie i przestrzeganie branżowych standardów dotyczących reklamy i marketingu (np. <i>Kodeksu farmaceutycznej etyki marketingowej</i>).	Liczba inicjatyw/standardów, których zapisów przestrzega firma.
Stworzenie własnego standardu praktyk marketingowych.	Opracowany standard.
Opracowanie systemu kontroli emitowanych przekazów reklamowych i marketingowych.	Procent przekazów poddanych kontroli.
Stworzenie mechanizmu umożliwiającego zgłaszanie uwag do prezentowanych reklam.	Liczba zasadnych zgłoszeń.
Opracowanie własnych wytycznych dotyczących zamieszczania informacji o produktach, ich użytkowaniu i ewentualnych skutkach ubocznych.	Opracowane i wdrożone wytyczne.
Edukacja pracowników w zakresie etyki komunikacji i marketingu.	Procent przeszkolonych pracowników.
Edukacja pracowników w zakresie opracowanych dokumentów dotyczących komunikacji i marketingu.	Procent przeszkolonych pracowników.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

Novartis – *Polityka działań promocyjnych*³¹

W 2004 r. Novartis opracował *Politykę działań promocyjnych* (*Promotional Practices Policy*, NP⁴) wraz z poradnikiem dotyczącym stosowania zawartych w niej zapisów. *Polityka* powstała na podstawie obowiązujących międzynarodowych standardów dotyczących odpowiedzialności w marketingu i komunikacji oraz własnych doświadczeń firmy i obowiązuje we wszystkich krajach, w których ona działa.

Zasady *Polityki* określają konkretne działania i obszary aktywności przedsiębiorstwa, do których dokument się odnosi, wskazując równocześnie, że u podstaw wszystkich poczynań powinno leżeć dobro pacjenta. Procedura określa także wytyczne dotyczące monitorowania wdrażania zasad *Polityki* na poszczególnych poziomach struktury firmy (globalnie oraz w poszczególnych regionach i krajach), ze wskazaniem konkretnych stanowisk i osób, które powinny być odpowiedzialne za kontrolę. Dołączony do dokumentu poradnik uszczegóławia jego zapisy, wskazując np. formalne standardy dla materiałów promocyjnych czy zasady aprobowania materiałów, które będą publicznie dostępne.

Ostatnim elementem dokumentu jest *check list* – zestaw pytań odnoszących się do jej poszczególnych części, który poprzez zaznaczenie odpowiedzi TAK/NIE pozwala określić, na ile dany materiał promocyjny czy podejmowane działanie jest spójne z *Polityką działań promocyjnych*. Dokument jest powszechnie dostępny zarówno dla pracowników, jak i interesariuszy zewnętrznych firmy.

³¹ <http://www.novartis.com>.

||||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Zwiększenie zaufania klientów.
- || Polepszenie wizerunku firmy jako odpowiedzialnej, troszczącej się o pacjenta.
- || Wzmocnienie pozycji firmy jako eksperta, który swoją działalność opiera na danych, faktach i badaniach.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Utrata zaufania klientów.
- || Spadek sprzedaży produktów.
- || Pogorszenie reputacji.
- || Kary, także finansowe, nałożone na firmę.

Etyka prowadzenia biznesu

||||||| ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || W codziennych działaniach firmy kierujemy się etyką i wyznawanymi przez nas wartościami.
- || Konkurujemy w zgodzie z zasadami etyki i *fair play*.
- || Przestrzegamy zasad etycznych w relacjach z dostawcami.
- || Nie uczestniczymy w działaniach korupcyjnych i przeciwdziałamy występowaniu tego zjawiska.
- || Kierujemy się etyką w działaniach sprzedażowych.

- || Czy posiadamy określone, najlepiej spisane, zasady etyczne obowiązujące w naszej firmie?
- || Czy nasze zasady etyczne uwzględniają kwestie istotne dla firmy z perspektywy branży, w której działamy?
- || Czy posiadamy określone procedury dotyczące zgłaszania naruszeń zasad etycznych?
- || Czy cele biznesowe (np. sprzedażowe) naszych pracowników nie są sprzeczne z naszymi zasadami etycznymi?
- || Czy wyciągamy konsekwencje wobec osób, które naruszają nasze zasady etyczne?
- || Czy przestrzegamy zasad etycznych ustalonych przez inne (np. branżowe) organizacje?

Etyka prowadzenia biznesu jest jedną z najistotniejszych kwestii wskazanych przez interesariuszy w obszarze „rynek” dla branży farmaceutycznej. Wśród kluczowych kwestii, w których firmy farmaceutyczne powinny zwracać szczególną uwagę na etykę, są:

- || badania kliniczne,
- || komunikacja i marketing,
- || sprzedaż.

Aby zapewnić spójność działań w odniesieniu do zasad etycznych, konieczne jest budowanie kultury korporacyjnej w oparciu o wartości. Oznacza to, że firmy powinny mieć jasno zdefiniowane wartości, które pracownicy nie tylko znają, ale też rozumieją i przestrzegają ich – zarówno w działalności badawczo-rozwojowej, jak i w sprzedaży czy marketingu. Dlatego też konieczne jest zapewnienie, że pracownicy

zapoznają się z obowiązującymi w firmie zasadami i mają możliwość wyjaśnienia wszelkich wątpliwości lub zgłoszenia uwag. Istotne jest także, aby działania podejmowane przez pracowników były analizowane nie tylko z perspektywy wyników finansowych, ale też zgodności z obowiązującym w firmie systemem wartości. Tylko spójne działania i stworzenie systemu, który we wszystkich aspektach będzie odwoływał się do wartości, pozwala efektywnie prowadzić biznes w etyczny sposób.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Opracowanie zasad etycznych (kodeksu etycznego) firmy.	Opracowane zasady.
Organizowanie spotkań/szkoleń dla pracowników na temat wartości i zasad etycznych obowiązujących w firmie.	Procent pracowników uczestniczących w spotkaniach. Procent pracowników deklarujących rozumienie obowiązujących zasad.
Opracowanie systemu monitorowania i ewaluacji przestrzegania zasad etycznych.	Opracowany system. Liczba wykrytych niezgodności.
Stworzenie systemu zgłaszania naruszeń zasad etycznych w firmie.	Liczba osób korzystających z systemu. Liczba wykrytych niegodności.
Konsekwentne karanie osób nieprzestrzegających zasad etycznych w firmie.	Liczba osób ukaranych za nieprzestrzeganie zasad w stosunku do wszystkich udowodnionych przypadków nieprzestrzegania zasad.
Zaadaptowanie i przestrzeganie zewnętrznych standardów dotyczących etyki.	Liczba inicjatyw zewnętrznych, których zapisów przestrzega firma.
Stworzenie systemu umożliwiającego interesariuszom zewnętrznym zgłaszanie naruszeń zasad etycznych przez pracowników firmy.	Liczba zgłoszeń.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

GlaxoSmithKline – promocja standardów postępowania³²

GSK przykłada szczególną wagę do odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej, wierząc, że etyczne zachowania promowane i stosowane przez GSK są kluczem do budowania odpowiedzialnych relacji z otoczeniem, w którym funkcjonuje. Etyka biznesu GSK oznacza przestrzeganie norm prawa międzynarodowego i lokalnego, międzynarodowych i lokalnych branżowych kodeksów etycznych oraz wewnętrznych procedur w tym zakresie.

³² http://www.gsk.com.pl/o_firmie/index.aspx?id=1835.

GSK jest członkiem Związku Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych „Infarma”, w ramach którego opracowano *Kodeks dobrych praktyk marketingowych przemysłu farmaceutycznego*, we współpracy z przedstawicielami służby zdrowia i organizacjami pacjentów. Jest to dokument wytyczający normy działań promocyjnych i reklamowych w odniesieniu do produktów leczniczych (w tym: materiałów reklamowych, reklamy prasowej i aktywności przedstawicieli medycznych) oraz regulujący kwestie współpracy przemysłu farmaceutycznego z przedstawicielami służby zdrowia i organizacjami pacjentów.

Firma GSK od lat angażuje się we wprowadzanie i promowanie najwyższych standardów postępowania w przemyśle farmaceutycznym. Wewnętrzny kodeks etyki GSK jest jednym z najbardziej restrykcyjnych w branży. Wszyscy pracownicy GSK są zobowiązani do przestrzegania najwyższych standardów etycznych i określonego systemu wartości. Tym samym podlegają obowiązkowym i regularnym szkoleniom z tego zakresu, biorą też udział w cyklicznych warsztatach etycznych.

Przejawem takiego myślenia jest wspólny projekt Naczelnej Izby Lekarskiej i firmy GSK, promujący etyczne zasady budowania partnerstwa pomiędzy środowiskiem służby zdrowia a przemysłem medycznym i farmaceutycznym. W efekcie m.in. powstała broszura *Lekarz, lekarz dentysta a przemysł medyczny. Etyczne i podatkowe aspekty współpracy*, która wytycza standardy transparentnych wzajemnych relacji.

||||||| **SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- || Zwiększanie zaufania klientów, pozyskiwanie nowych klientów.
- || Budowanie długoterminowych relacji z interesariuszami.
- || Wzmacnianie reputacji i marki firmy.

||||||| **ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- || Utrata zaufania klientów i „licencji na działanie”.
- || Sankcje prawne, w tym kary finansowe nałożone na firmę.
- || Krótkoterminowe relacje z interesariuszami, w tym z partnerami biznesowymi, pracownikami.

Bezpieczeństwo i jakość produktów

||||||| **ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM**

- || Dbamy o bezpieczeństwo użytkowania i konsumpcji produktów.
- || Nasza komunikacja jest dokładna – opiera się na konkretnych faktach i danych.
- || Nasza komunikacja jest kompletna – ujmuje wszystkie istotne informacje.
- || Nasza komunikacja jest dostępna – dla wszystkich zainteresowanych.
- || Zapewniamy rzetelność i kompletność przekazów marketingowych.

- || Czy firma posiada odpowiednie standardy bezpieczeństwa i jakości produktu, najlepiej potwierdzone określonym certyfikatem?
- || Czy informacje dotyczące bezpieczeństwa użytkowania produktu są dostępne dla każdego użytkownika?

- || Czy informacje dotyczące produktu, które są podawane do publicznej wiadomości, są kompletne z punktu widzenia bezpieczeństwa użytkowania produktu?
- || Czy informacje dotyczące bezpieczeństwa użytkowania produktu są oparte na wiarygodnych danych?

Istotność zagadnienia bezpieczeństwa produktu farmaceutycznego potwierdza fakt, iż obszar ten jest bardzo restrykcyjnie uregulowany zapisami prawnymi, zarówno dyrektywami unijnymi, jak i zapisami prawa polskiego³³.

Regulacje te można podzielić na dwie grupy:

- || wytyczne dotyczące bezpieczeństwa procesu produkcji i dystrybucji leków,
- || wytyczne dotyczące bezpieczeństwa użytkowania produktu związane z informacjami przekazywanymi przez producenta, które na to bezpieczeństwo wpływają.

W odniesieniu do pierwszej grupy istotnym wyzwaniem jest podrabianie leków. Firmy farmaceutyczne bardzo poważnie podchodzą do kwestii bezpieczeństwa procesu produkcji leków, a ich działania są kontrolowane zarówno wewnętrznie, jak i przez instytucje zewnętrzne. W przypadku leków podrabianych nie ma możliwości kontrolowania ani wykorzystywanych półproduktów, ani samych procesów produkcyjnych, co wpływa negatywnie na poziom bezpieczeństwa użytkownika. Komisja Europejska szacuje, że sprzedaż podrabianych leków w roku 2010 była o 90% wyższa niż pięć lat wcześniej³⁴. Dlatego też w tym obszarze prawo unijne wprowadza kolejne regulacje, które mają zapewniać bezpieczeństwo użytkownikom leków.

W odniesieniu do informacji o produkcie przekazywanych przez producenta kwestią podstawową i regulowaną przez prawo jest kompletność informacji, także tych dotyczących skutków ubocznych działania leków. Istotną kwestią jest zapewnienie całościowej, ale przede wszystkim natychmiastowej informacji w przypadku, gdy określona partia leków jest wadliwa bądź w inny sposób niebezpieczna dla pacjentów.

Prawo polskie nakazuje też producentom leków zamieszczać na opakowaniach informacje w alfabecie Braille’a, aby były one dostępne dla osób niewidomych. Niektóre firmy dobrowolnie podejmują także inne inicjatywy, np. dbają o odpowiednio duże litery na ulotkach, które czytają osoby starsze.

Mimo bardzo restrykcyjnych regulacji prawnych firmy dodatkowo podejmują działania na rzecz zwiększania bezpieczeństwa swoich produktów, wierząc, że „... to jest podstawa, jeżeli coś sprzedajemy, to jesteśmy przekonani o bezpieczeństwie danego produktu czy usługi”³⁵.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Wdrożenie odpowiednich standardów dotyczących bezpieczeństwa i jakości.	Wdrożone standardy. Procent niezgodności z określonymi wymaganiami wykrytych w trakcie audytu.
Przestrzeganie regulacji prawnych krajowych i unijnych.	Łączna liczba/kwota kar za nieprzestrzeganie regulacji.

³³ W Polsce kwestie bezpieczeństwa produktów bardzo szczegółowo reguluje ustawa *Prawo farmaceutyczne*.

³⁴ <http://www.ec.europa.eu/news/business>.

³⁵ *Badanie społecznej odpowiedzialności biznesu wśród interesariuszy i managerów branży farmaceutycznej*, MB SMG/KRC dla Pracodawców RP, listopad 2010.

Analiza dostępnych powszechnie informacji o produkcie pod kątem ich kompletności, szczególnie w zakresie zagrożeń związanych z użytkowaniem produktu.	Wyniki audytu: poziom kompletności informacji.
Wprowadzenie działań zwiększających bezpieczeństwo użytkowania wśród konkretnych grup pacjentów, np. ulotki z informacjami o produkcie pisane większym fontem dla osób starszych.	Liczba podjętych działań.
Przeprowadzanie audytów bezpieczeństwa u dostawców.	Procent zgodności z wymaganiami.

||||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Roche – troska o jakość produktów leczniczych

W trosce o bezpieczeństwo pacjentów Roche dba o jakość produktów leczniczych oraz monitoruje bezpieczeństwo farmakoterapii. Stworzony został całodobowy system zgłaszania działań niepożądanych i incydentów medycznych oraz system powiadamiania o podejrzeniu wystąpienia wad jakościowych lub podrobieniu produktów firmy.

Zgodnie z ustawą *Prawo farmaceutyczne* Roche jest zobligowany do dbania o bezpieczeństwo farmakoterapii, m.in. poprzez prowadzenie rejestru zgłoszeń działań niepożądanych, przedstawianie kompetentnym władzom raportów dotyczących pojedynczych działań niepożądanych czy raportów okresowych dotyczących stosowania produktów leczniczych. W ramach monitorowania bezpieczeństwa farmakoterapii firma ściśle współpracuje z pracownikami służby zdrowia, którzy mają bezpośredni kontakt z pacjentem.

Aby zapewnić najwyższą jakość oferowanych leków, Roche starannie dobiera wytwórców i dostawców surowców służących do ich wytwarzania. Firma przestrzega zasad *Dobrej praktyki wytwarzania* (*Good Manufacturing Practice*) oraz zapewnia stały nadzór nad procesami produkcyjnymi, ale także zachowuje wysokie standardy podczas przechowywania i transportu produktów leczniczych.

Pfizer – przeciwdziałanie podrabianiu leków³⁶

W odpowiedzi na problem podrabianych leków, który jest istotny zarówno ze względu na bezpieczeństwo pacjentów, jak i dla samych firm, których produkty są podrabiane, Pfizer stworzył na swojej stronie internetowej osobną zakładkę poświęconą tej kwestii.

Zawiera ona informacje dotyczące zagrożeń związanych z korzystaniem z podrabianych produktów, np. jak uniknąć ryzyka, że zakupiony produkt jest podrobiony, czy numer telefonu na specjalną infolinię, poprzez którą można zgłosić podejrzenie, iż zakupiło się taki produkt. Strona zawiera też informacje o innych witrynach z dodatkowymi wiadomościami o podrabianiu leków i przeciwdziałaniu temu zjawisku.

Można także pobrać publikacje, opracowane zarówno przez firmę Pfizer, jak i przez inne organizacje, omawiające ten problem i podpowiadające, jak ustrzec się zagrożenia związanego z użytkowaniem podrabianych produktów.

³⁶ <http://www.pfizer.com>.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Zwiększenie zaufania klientów.
- || Utrzymanie obecnych i pozyskiwanie nowych klientów.
- || Stabilność i bezpieczeństwo funkcjonowania firmy.
- || Zaufanie klientów także do nowych produktów.
- || Łatwiejsze przekonanie płatnika do finansowania leków.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Utrata zaufania klientów.
- || Konieczność zaprzestania wytwarzania określonych produktów.
- || Kary finansowe związane z nieprzestrzeganiem określonych zasad.
- || Kary wynikające z roszczeń poszkodowanych użytkowników produktów.

Promocja zdrowego trybu życia i edukacja społeczeństwa dotycząca zdrowia

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Edukujemy społeczeństwo.
- || Edukujemy klientów i konsumentów.
- || Inwestujemy w społeczność, w której działamy.

- || Czy edukujemy pracowników w zakresie ochrony zdrowia?
- || Czy organizujemy akcje promocji zdrowia skierowane do pracowników?
- || Czy prowadzimy zewnętrzne programy edukacyjne dotyczące zdrowia, promocji zdrowia, profilaktyki?
- || Czy organizujemy zewnętrzne akcje dotyczące promocji zdrowia, profilaktyki zdrowotnej?

Według badania Eurostatu u prawie co drugiego Polaka (43%) występują długotrwałe problemy zdrowotne lub choroby przewlekłe, trwające co najmniej sześć miesięcy. Z drugiej strony Polacy nie dbają o swoje zdrowie, zwłaszcza profilaktycznie. Tylko co piąty Polak kiedykolwiek szczepił się na grypę, co czwarty został zaszczepiony na WZW typu B, blisko co dziesiąty Polak nie miał nigdy mierzonego ciśnienia krwi, a u ponad 30% populacji nie badano nigdy poziomu cukru we krwi. Równocześnie, mimo iż Polacy spożywają coraz więcej owoców i warzyw, diety przeciętnego Polaka nie można uznać za zdrową. Mamy coraz większy problem z otyłością. Pod koniec 2009 r. 45% mężczyzn miało nadwagę, a 17% zaliczano do grupy otyłych³⁷.

Wyniki badania stanu zdrowia Polaków wskazują, że nie dbają oni o swoje zdrowie tak, jak powinni, nie podejmują działań profilaktycznych, a rosnący poziom otyłości wskazuje, że zarówno w zakresie diety, jak i ogólnie zdrowego trybu życia wiele jest do zrobienia. Ten stan rzeczy to skutek zarówno niesprawnie działającego systemu ochrony zdrowia, który często zniechęca do korzystania z niego,

³⁷ European Health Interview Survey (EHIS), Polska, 2009.

jak i niskiego stanu wiedzy społeczeństwa w zakresie zdrowia i profilaktyki zdrowotnej. Jest to obszar, w którym firmy farmaceutyczne, jako eksperci w zakresie zdrowia, mogą pozytywnie wpłynąć na zmianę społeczną, przy równoczesnym budowaniu zaufania do własnej marki oraz wzmacnianiu więzi z pracownikami, wśród których też można prowadzić działania edukacyjne.

IIIIIIII DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Stworzenie własnego programu edukacji zdrowotnej dla społeczności.	Liczba beneficjentów programu. Wzrost poziomu świadomości u beneficjentów programu w zakresie danego zagadnienia.
Przeprowadzenie akcji edukacyjnej/szkoleń w lokalnej społeczności (np. dla dzieci, dla osób starszych, dla rodzin pracowników).	Liczba osób uczestniczących w akcji.
Udział w inicjatywie edukacyjnej organizowanej przez inne podmioty (publiczne, organizacje pozarządowe).	Liczba beneficjentów programu. Wzrost poziomu świadomości w zakresie danego zagadnienia.
Organizacja inicjatyw na rzecz promocji zdrowia wśród pracowników firmy (np. szkolenia, badania profilaktyczne).	Procent pracowników biorących udział w inicjatywie.
Stworzenie portalu edukacyjnego.	Liczba odwiedzin na stronie.
Opracowanie materiałów edukacyjnych dotyczących wybranej kwestii zdrowotnej.	Liczba rozdyskrebowanych materiałów.

IIIIIIII DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Polpharma – POLSCREEN

W odpowiedzi na brak wiedzy z zakresu zdrowia, promocji zdrowia i profilaktyki, Polpharma realizuje kilka projektów edukacyjnych, w tym program prewencji choroby wieńcowej POLSCREEN. Są to największe badania populacyjne na świecie, poświęcone ocenie częstotliwości występowania czynników choroby wieńcowej w praktyce lekarzy leczenia podstawowego. Program został opracowany przez Komisję Profilaktyki Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego i zrealizowany z grantu naukowego Polpharmy w latach 2002–2005.

II Liczba przebadanych pacjentów: ok. 730 tys.

II Liczba przychodni, które wzięły udział w programie: ok. 3600.

II Liczba lekarzy zaangażowanych w program: ok. 7600.

Firma co roku (począwszy od 2003 r.) wspiera także Światowy Dzień Serca – kolejną inicjatywę Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego. Tego dnia Polpharma sponsoruje badania profilaktyczne podczas pikników promujących profilaktykę kardiologiczną.

W uznaniu dla działań Polpharmy Polskie Towarzystwo Kardiologiczne pięciokrotnie przyznało firmie tytuł „Partnera Polskiej Kardiologii”, co jest najwyższą nagrodą przyznawaną przez środowisko kardiologiczne w Polsce. Wcześniej Polpharma została uhonorowana trzykrotnie tytułem „Przyjaciela Polskiej Kardiologii”.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Zwiększenie zaufania i lojalności klientów.
- || Poprawa rozpoznawalności marki.
- || Podniesienie poziomu bezpieczeństwa użytkowania produktów.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Niezadowolenie społeczne, związane z oczekiwaniem przez społeczeństwo działań w tym obszarze.
- || Nieprawidłowe użytkowanie leków wynikające z braku wiedzy.

Innowacyjność, badania i rozwój

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM |||||

- || Uwzględniamy potrzeby otoczenia przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.

- || Czy prowadzimy działalność badawczo-rozwojową?
- || Czy w ubiegłym roku wprowadziliśmy nowe produkty?
- || Czy realizujemy wspólnie ze środowiskiem akademickim projekty, które wspierają badania naukowe?

Przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe i wspierające innowacyjność w przypadku firm farmaceutycznych można podzielić na dwie grupy:

- || działania realizowane samodzielnie przez firmy, poprzez własne centra badawczo-rozwojowe,
- || działanie realizowane we współpracy z ośrodkami naukowymi.

Dla prowadzenia działań w ramach pierwszej kategorii konieczne jest nie tylko zainwestowanie w infrastrukturę niezbędną dla ich prowadzenia, ale także pozyskanie najlepszych specjalistów, którzy będą prowadzili badania. Ze względu na wysoki koszt takiej inwestycji firmy lokalizują swoje centra badawcze w wybranych krajach, w których prowadzą działalność.

W przypadku współpracy z uczelnią, konieczne jest także posiadanie odpowiednich funduszy, które pozwolą sfinansować realizowane projekty. Równocześnie firma może ograniczyć niektóre koszty, gdyż nie musi zatrudniać specjalistów na stałe, a może przy poszczególnych projektach skorzystać z kadry naukowej uczelni. Istotną korzyścią współpracy ze środowiskami naukowymi jest także możliwość połączenia praktycznego doświadczenia i zasobów firmy z dorobkiem naukowym i doświadczeniami badawczymi uczelni. Równocześnie, oprócz korzyści dla firmy w postaci nowych rozwiązań i produktów, jest to też rozwiązanie korzystne społecznie, ponieważ wspiera rozwój polskiej nauki.

|||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Organizacja konkursu grantowego dla naukowców na realizację projektów badawczych dotyczących zagadnienia/tematu istotnego dla firmy.	Liczba zgłoszeń do konkursu. Informacja, czy zwycięski projekt został zrealizowany.
Organizacja konkursu na najlepszą pracę naukową z dziedziny istotnej dla firmy.	Liczba zgłoszeń do konkursu.
Realizacja projektu badawczego z uczelnią.	Efekty projektu – wypracowane rozwiązania.
Realizacja własnych projektów badawczych przez firmę.	Liczba realizowanych projektów. Efekty projektów – wypracowane rozwiązania.
Organizacja wspólnie ze środowiskiem naukowym spotkań/seminariów umożliwiających dzielenie się wiedzą.	Liczba spotkań. Liczba uczestników spotkań.

|||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Servier – badania kliniczne³⁸

Jednym z głównych celów firmy Servier jest „rozwój nowoczesnych leków innowacyjnych, stosowanych w terapii najczęściej występujących chorób cywilizacyjnych oraz uzyskiwanie możliwie najlepszych wyników leczenia”. Co roku firma inwestuje 25% obrotu w badania nad nowymi lekami. Prowadzone są one w pięciu obszarach terapeutycznych, obejmujących choroby układu sercowo-naczyniowego, ośrodkowego układu nerwowego, nowotworowe, a także w dziedzinie reumatologii.

Główne ośrodki badawcze, w których prowadzone są badania nad nowymi lekami, znajdują się we Francji. Servier posiada także 19 Międzynarodowych Ośrodków Badawczych, które specjalizują się w kolejnych fazach badań klinicznych.

W Polsce Servier prowadzi badania kliniczne od 1992 r. W 2001 r. powstał niezależny Międzynarodowy Ośrodek Badań Klinicznych w Polsce ICTR Poland. W projektach badawczych często uczestniczą polscy naukowcy. Wszystkie leki wytwarzane przez Servier powstały w wyniku własnych badań naukowych.

Astra Zeneca – własne laboratorium badawcze³⁹

Astra Zeneca utworzyła własne laboratorium, którego prace mają pomóc w pogłębieniu wiedzy o długoterminowych wpływach leków na środowisko. Jedno z badań, które prowadzone są w laboratorium, dotyczy poznania procesów, jakim poddawane są substancje aktywne w oczyszczalni ścieków: jak się zachowują, jakie powstają z nich produkty oraz jakie jest ich dalsze oddziaływanie. Dzięki tej wiedzy naukowcy chcą lepiej zrozumieć i przewidywać stopień koncentracji tych substancji w środowisku.

³⁸ <http://www.servier.pl/index.php/servier-na-wiecie/badania-nad-nowymi-lekami-i-orodki-badawcze>.

³⁹ <http://www.astrazeneca.com>.

W ramach innego projektu bada się, w jaki sposób dane pochodzące z testów klinicznych mogą być wykorzystywane do oceny potencjalnego wpływu leków na środowisko. Taka wiedza pomoże zmaksymalizować wykorzystanie wszystkich dostępnych danych. W dłuższej perspektywie takie podejście może przyczynić się do bardziej efektywnej oceny w zakresie ekotoksykologii leków oraz zmniejszyć liczbę leków testowanych na zwierzętach.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Wzmocnienie pozycji rynkowej.
- || Poszerzenie oferty produktowej.
- || Dotarcie do nowych grup klientów.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Utrata udziałów w rynku.
- || Produkty nieodpowiadające na oczekiwania i potrzeby pacjentów.
- || Spadek konkurencyjności.

Zwiększanie dostępu do leków

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM |||||

- || Troszczymy się o dostęp grup defaworyzowanych do produktów.
- || Uwzględniamy potrzeby otoczenia przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.

- || Czy posiadamy program ułatwiający dostęp do leków grupom defaworyzowanym (np. tańsze leki dla osób ubogich)?
- || Czy posiadamy ofertę produktową dla osób defaworyzowanych?
- || Czy projektując produkt, uwzględniamy potrzeby osób z grup defaworyzowanych?

Problem dostępności do leków obecnie jest uznawany za ważny przede wszystkim dla krajów rozwijających się. Postęp gospodarczy i społeczny Polski powoduje, że takie rozumienie braku dostępności do leków jak w krajach uboższych nie ma tutaj zastosowania. Warto jednak zwrócić uwagę na czynniki społeczne nadające inne znaczenie tej kwestii, która być może w najbliższym czasie stanie się dla kraju istotna.

Z jednej strony możemy obserwować wydłużenie długości życia Polaków (obecnie 69 lat dla mężczyzn i 78 lat dla kobiet; szacuje się, że w 2025 roku będzie to odpowiednio 74 i 81 lat)⁴⁰. Z drugiej zaś strony przez ostatnie lata liczba urodzeń spadała (niewielką tendencję wzrostową można było zaobserwować dopiero w ubiegłym roku). Dlatego też w najbliższym okresie liczba ludności w wieku poprodukcyjnym będzie rosła, podczas gdy liczba ludności w wieku produkcyjnym będzie malała. Za kilkanaście lat w Polsce będzie duża grupa osób starszych, o gorszym stanie zdrowia i niskich dochodach. Z tej perspektywy

⁴⁰ <http://www.poland.gov.pl>.

należy zatem spoglądać na dostęp do leków w Polsce jako kwestię zapewnienia dostępu do nich osobom ubogim, zwłaszcza starszym, które tych leków najbardziej potrzebują.

Równocześnie w Polsce istnieje problem dostępności do drogich leków, zwłaszcza na choroby rzadkie i przewlekłe, gdzie koszt leczenia jest bardzo wysoki. Istotnym obszarem działań w tym zakresie jest ścisła współpraca firm farmaceutycznych z płatnikiem w celu wypracowania rozwiązań, które będą zwiększały dostępność takich terapii dla pacjentów.

IIIIIIII DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Opracowanie specjalnej oferty produktowej dla osób z grup defaworyzowanych (np. tańsze leki na choroby, na które często chorują osoby starsze).	Liczba nowych produktów dla osób z grup defaworyzowanych. Liczba osób kupujących te produkty.
Opracowanie specjalnych warunków finansowych dla osób z grup defaworyzowanych (np. specjalne ceny produktów dla chorych dzieci z ubogich rodzin).	Oferta dla konkretnych grup.
Program społeczny dla osób z grup defaworyzowanych (np. organizowanie bezpłatnych badań).	Liczba uczestników danego programu/akcji.

IIIIIIII DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Pfizer – Mobilizacja przeciw malarii

W odpowiedzi na problem wysokiej umieralności na malarię w krajach Afryki, Pfizer rozpoczął działania na rzecz zwiększenia dostępności do leczenia malarii w Afryce Subsaharyjskiej. Działania Pfizer podejmowane są w czterech obszarach. Są to:

- II plan wdrożenia nowego, innowacyjnego sposobu leczenia malarii;
- II produkcja i dostarczanie skutecznego leczenia antymalarycznego w Afryce;
- II inwestowanie w badania i rozwój w celu poszukiwania nowych potrzebnych leków;
- II zaangażowanie i edukacja lekarzy i pacjentów, aby poprawić wpływ i efektywność leczenia malarii.

W ramach tego ostatniego obszaru w 2007 r. Pfizer rozpoczął pięcioletni program *Mobilizacja przeciw malarii*, którego celem jest poprawa dostępności leczenia malarii, zapobieganie chorobie i jej rozprzestrzenianiu się poprzez lepsze rozpoznawanie objawów, leczenie, edukację i podnoszenie świadomości społecznej. Program jest realizowany przez firmę przy współpracy partnerów społecznych. W każdym z krajów, w których realizowany jest projekt, wiodącą rolę odgrywa lokalna organizacja pozarządowa, a Pfizer jest partnerem wspierającym.

IIIIIIII SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- II Polepszenie reputacji firmy.
- II Poprawa rozpoznawalności marki.
- II Wzmocnienie relacji z instytucjami publicznymi.
- II Poszerzenie rynku i portfolio klientów.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Niedostosowanie oferty do zmian demograficznych, profilu klienta i potrzeb rynku.
- || Niezadowolenie społeczne, wynikające z braku podjęcia działań w tym obszarze.

Źródła wiedzy

Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych „Infarma” |||||

Organizacja skupia przedstawicieli sektora farmaceutycznego, prowadzących działalność badawczo-rozwojową i produkujących leki innowacyjne.

Działania: podejmowanie inicjatyw pozytywnie wpływających na tworzenie rozwiązań systemowych w dziedzinie ochrony zdrowia w Polsce.

<http://www.infarma.pl>

Główny Inspektorat Farmaceutyczny

Organ sprawujący nadzór i kontrolę nad wytwarzaniem i obrotem produktami leczniczymi.

<http://www.gif.gov.pl>

Izba Gospodarcza Farmacja Polska

Pierwsza i najdłużej działająca organizacja zrzeszająca podmioty gospodarcze prowadzące w Polsce działalność w zakresie wytwarzania, importu oraz obrotu produktami leczniczymi i wyrobami medycznymi. Aktualnie członkami Izby jest 110 podmiotów, wśród których znajdują się hurtownie farmaceutyczne, importerzy oraz krajowi i zagraniczni producenci leków

Działania: reprezentacja i ochrona interesów członków organizacji, w szczególności wobec organów władzy państwowej, dokonywanie oceny i interpretacji obowiązujących przepisów prawnych dotyczących działalności gospodarczej prowadzonej przez członków Izby, monitoring propozycji zmian wprowadzających nowe uregulowania prawne, prowadzenie działalności doradczej i wsparcie w rozwiązywaniu problemów zgłaszanych przez członków organizacji.

<http://www.farmacja-polska.org.pl>

Światowa Organizacja Zdrowia

Agenda ONZ zajmująca się kwestiami zdrowia. Prowadzi analizy, statystyki i badania oraz szereg programów, których celem jest poprawiać stan zdrowia ludzi na całym świecie.

<http://www.who.int>

Central and Eastern European Society of Technology Assessment in Health Care

Stowarzyszenie, którego misją jest integracja postępowych środowisk krajów Europy Środkowej i Wschodniej, w celu wymiany informacji, przekazywania doświadczeń oraz realizacji wspólnych programów naukowych.

<http://www.ceestahc.org>

Rankingi, w których mogą uczestniczyć firmy z sektora

||||||| **Sustainable Asset Management (SAM)** ma na celu ocenę wyników firm na arenie międzynarodowej w zakresie zastosowania idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Na podstawie rozbudowanej ankiety obejmującej wszystkie aspekty CSR, firmy są porównywane w ramach danej branży z uwzględnieniem istotności i wagi poszczególnych kwestii CSR adekwatnych dla danego sektora.

Ranking Odpowiedzialnych Firm to jedyny podlegający weryfikacji ranking firm odpowiedzialnych społecznie w Polsce. Firmy przystępujące do rankingu odpowiadają na 60 pytań z zakresu zarządzania CSR w firmie, odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej, pracowników, rynku i środowiska naturalnego. W rankingu biorą udział firmy z różnych branż. Na podstawie głównego rankingu biorącego pod uwagę wszystkich uczestników organizatorzy określają także liderów w danej branży.

Liderzy Odpowiedzialnego Biznesu. To konkurs organizowany przez Pracodawców RP, którego celem jest wyłonienie najbardziej odpowiedzialnych przedstawicieli poszczególnych sektorów. Firmy zgłaszające się muszą wypełnić ankietę, której pytania odnoszą się do zasad *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu*.

Inicjatywy branżowe

||||||| || **Pharma Futures** – inicjatywa ciągłego dialogu przedstawicieli firm sektora farmaceutycznego z inwestorami, dotycząca zrównoważonego rozwoju branży. Projekt został zainicjowany w roku 2004 jako jednorazowe działanie i z czasem przekształcił się w ciągły proces poszukiwania zależności pomiędzy zrównoważonym biznesem farmaceutycznym a globalną poprawą stanu zdrowia społeczności. Każdego roku odbywa się sesja Pharma Futures, podczas której w grupach roboczych, w których spotykają się przedstawiciele różnych interesariuszy, omawiane są kwestie istotne z perspektywy zrównoważonego rozwoju branży.

<http://www.pharmafutures.org>

|| **IFPMA** – międzynarodowa organizacja pozarządowa reprezentująca innowacyjny przemysł farmaceutyczny. Jej członkami są zarówno globalne korporacje, jak i lokalne oraz regionalne organizacje branżowe. Głównym celem działania IFPMA jest reprezentowanie swoich członków w dialogu z organizacjami międzyrządowymi czy specjalistycznymi organizacjami pozarządowymi.

<http://www.ifpma.org>

3.4. BRANŻA FINANSOWO-UBEZPIECZENIOWA

Kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży finansowo-ubezpieczeniowej

Globalne wyzwania dla instytucji finansowych i ubezpieczeniowych w kontekście zrównoważonego rozwoju w dużej mierze wyznaczają czynniki związane z ostatnim kryzysem finansowym – działaniami czy nastrojami, które są jego następstwem. Oczekiwania wobec sektora coraz częściej odnoszą się także do obszarów dotychczas nietraktowanych jako priorytetowe dla tej branży, związanych z ochroną środowiska i zarządzaniem różnorodnością, zarówno w odniesieniu do produktów, klientów, jak i pracowników.

Spadek zaufania do sektora finansowego. Wyniki rankingu zaufania *Edelman Trust Barometer 2012* pokazują, iż globalnie sektor finansowy cieszy się najmniejszym zaufaniem wśród badanych branż. Usługi finansowe zajmują ostatnie miejsce w rankingu, drugie miejsce od końca zajmują usługi bankowe, a trzecie usługi ubezpieczeniowe. Załamanie zaufania jest widoczne zwłaszcza w krajach bardziej dotkniętych kryzysem finansowym: w Wielkiej Brytanii spadło do 16%, a w Irlandii sektor bankowy uzyskał rekordowo niski wynik, jako branża ciesząca się najmniejszym zaufaniem (6%). Naturalnym oczekiwaniem interesariuszy firm z branży finansowo-ubezpieczeniowej są działania sektora zmierzające przede wszystkim do zapewnienia bezpieczeństwa i stabilności finansowej. Czynniki wskazywanymi w badaniu Edelmana, jako kluczowe dla odbudowania zaufania dla sektora finansowego, są: dbałość o klienta, a także przejrzysta i odpowiedzialna komunikacja⁴¹. Szerszy zakres raportowania to jeden ze najczęściej wskazywanych elementów takiej komunikacji. Drugim elementem jest oczekiwanie większej aktywności instytucji finansowych w zakresie edukacji ekonomicznej społeczeństwa, a przede wszystkim klientów. Kierunki działań w tym zakresie będą w dużej mierze wyznaczane przez regulatorów, chcących, poprzez zaostrzenie przepisów i kontrolę, zapewnić ochronę klientom. Zarówno banki, jak i ubezpieczyciele muszą być gotowi na wprowadzanie nowych regulacji, ściślejszy nadzór przede wszystkim w kwestiach dotyczących ładu korporacyjnego, transparentności, zarządzania ryzykiem, odpowiedzialnego pożyczania i sprzedaży produktów finansowych⁴². Odpowiedzią instytucji finansowych na oczekiwania interesariuszy może być także dążenie do inicjowania działań samoregulujących i wypracowywania dobrych praktyk, aby wyprzedzając

⁴¹ *Edelman Trust Barometr*, respondenci przede wszystkim wskazywali ochronę klientów i pracowników – 92%; zaraz za nią plasowały się: przejrzyste i otwarte informowanie o skali kryzysu oraz rzetelne i częste informacje podawane przez prezesów o podejmowanych działaniach naprawczych (po 90%).

⁴² *Raporty branżowe: bankowość i ubezpieczenia*, Eurosif, 2009.

regulatorów, wprowadzać rozwiązania odbudowujące zaufanie i swoją wiarygodność. Istotnym elementem świadczącym o transparentności firmy będzie weryfikacja deklarowanych działań⁴³.

Rosnące znaczenie kwestii środowiskowych i społecznych dla inwestorów i klientów. Inwestorzy i klienci przywiązują coraz większą wagę do tego, co dzieje się ze środowiskiem naturalnym, co ma na nie wpływ. Podobnie wzrasta zainteresowanie kwestiami społecznymi⁴⁴. Interesariusze oczekują od instytucji finansowych wzrostu takiego zainteresowania. Jest to związane z większą świadomością i wiedzą w tym zakresie, regulacjami zewnętrznymi, a także samoregulacjami instytucji finansowych. Zrównoważony rozwój i czynniki społeczne stają się coraz istotniejsze w zarządzaniu ryzykiem, budowaniu nowej oferty produktowej, raportowaniu, zarządzaniu łańcuchem dostaw. Raport przygotowany przez firmę BRS⁴⁵ pokazuje, iż wśród 25 globalnych firm inwestycyjnych 84% inwestorów deklaruje wykorzystywanie wskaźników dotyczących zrównoważonego rozwoju w trakcie podejmowania decyzji kapitałowych. Na rynku pojawiają się nowe inicjatywy, mające na celu większą integrację wskaźników pozafinansowych z klasycznymi metodami analizy⁴⁶. Aby zmniejszyć zagrożenie odpowiedzialności i wpływu banków na niszczenie środowiska, bankierzy zaczęli też baczniej zwracać uwagę na to, jaki wpływ na otoczenie mają działania klientów. Doskonałym przykładem zrównoważonego i odpowiedzialnego podejścia sektora jest stosowanie zasad równikowych – Equator Principles. Jest to zestaw dobrowolnie przyjmowanych wytycznych, określających reguły ramowe oceniania środowiskowych i społecznych skutków transakcji finansowania projektów oraz zarządzania nimi. Zasady te były wynikiem współpracy Międzynarodowej Korporacji Finansowej, Banku Światowego, ABN Amro, Barclays, Citi i WestLB. Zostały podpisane w 2003 r. przez 10 instytucji, a obecnie mają już prawie 70 sygnatariuszy⁴⁷.

Zmiany demograficzno-społeczne i związany z tym nowy profil klienta. Tworzenie innowacyjnych produktów odpowiadających potrzebom rynku, wykorzystujących nisze i trafiających w specyficzne potrzeby odbiorców decydować będzie o budowaniu przewagi konkurencyjnej instytucji finansowych. Znaczenie ma tu zarówno przystosowanie produktów i usług do zdolności kredytowej klientów, jak i np. dostosowanie się do oczekiwań starzejącego się społeczeństwa, czyli zmian demograficznych, ale także społecznych i kulturowych. Prognozy demograficzne przewidują, iż do 2030 r. jedna czwarta ogółu ludności w bogatych, uprzemysłowionych państwach będzie miała powyżej 65 lat⁴⁸. Na zmiany w zachowaniach klientów wpływa dostępność do informacji zapewniana przez internet czy większa mobilność. Dzięki temu grupy, które dotychczas były często wykluczone, np. osoby niepełnosprawne, stają się odbiorcami produktów i usług. Przykładem wychodzenia naprzeciw wyzwaniom demograficzno-społecznym może

⁴³ *CSR Trends 3*, PwC i Craib Design&Communications, 2010.

⁴⁴ *Eurosif's 2010 European SRI Study*.

⁴⁵ BRS (Business for Social Responsibility) – firma zajmująca się badaniami i doradztwem.

⁴⁶ *Raport Czynniki ESG w inwestycjach głównego nurtu. Rola włączania kryteriów środowiskowych, społecznych i związanych z ładem korporacyjnym w działanie firm i inwestorów*, BSR, 2009.

⁴⁷ <http://equator-principles.com>.

⁴⁸ ISSA, *Social Policy Highlight*, 2010, nr 12.

być wprowadzanie bankomatów dostosowanych do potrzeb osób niewidomych i niedowidzących⁴⁹ lub dołączenie do oferty produktowej ubezpieczeń zdrowotnych, umożliwiających korzystanie z prywatnej opieki medycznej⁵⁰.

Kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży w Polsce

Globalne wyzwania i trendy dla sektora finansowego i ubezpieczeniowego nie omijają Polski. Są one jednak uzależnione od realiów funkcjonowania rynku, poziomu jego rozwoju, a także świadomości klientów i ich potrzeb. |||||

Poprawa sposobu funkcjonowania sektora finansowego i nadzoru. Respondenci w przeprowadzonym na zlecenie Pracodawców RP badaniu⁵¹ jako kluczowe wyzwanie dla rynku finansowego w Polsce wskazują poprawę sposobu funkcjonowania sektora, w tym nadzoru finansowego. Uznają konieczność zwiększenia wymogów regulacyjnych i tworzenie kodeksów etycznych dla obszarów jeszcze nieuregulowanych (działalność brokerska, działania firm zajmujących się uzyskiwaniem odszkodowań). Szczególnie istotne wydaje się być, w kontekście poprawy nadzoru i funkcjonowania sektora, wzmocnienie dialogu między regulatorami a przedstawicielami sektora, aby wprowadzane zmiany prawne odpowiadały realnym potrzebom oraz wyzwaniom rynku i nie pociągały zbyt dużych kosztów, które w efekcie mogłyby oznaczać mniejszą dostępność usług finansowych dla klientów.

Dbłość o etyczne zachowanie pracowników. W dalszej części ww. badania najwięcej (79%) respondentów zadeklarowało, że w firmach z branży finansowej istotne jest dbanie o etyczne zachowania pracowników. To od zachowania pracownika mającego kontakt z klientem zależy najczęściej, czy ten ostatni otrzyma wszystkie właściwe informacje, a przede wszystkim właściwą usługę czy produkt – rzetelne informowanie klientów o produktach finansowych i warunkach zawierania umów jako ważny obowiązek firm sektora finansowego wymieniło 76% ankietowanych. Kwestia etyki wśród pracowników branży finansowej jest tym bardziej istotna, iż dysponują oni finansami klientów, a także mają dostęp do danych wrażliwych, takich jak dochód, zaciągnięte zobowiązania, informacje o kłopotach w spłacie kredytów i inne. Kolejne najwyższe wskazanie (77%) otrzymało stosowanie odpowiedzialnej polityki inwestycyjnej. Tu możemy mówić o kilku wymiarach odpowiedzialnych inwestycji, w których brane są pod uwagę wskaźniki środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego w polityce inwestycyjnej np. banku. Ale wyzwanie to odnosi się także do np. odpowiedniego systemu wynagradzania pracowników.

⁴⁹ Bankomaty dla niewidomych i niedowidzących wprowadziły w Polsce np. Bank Zachodni WBK, PKO BP, a w 2011 r. City Handlowy zamierzał wymienić wszystkie swoje bankomaty na przystosowane dla tej grupy.

⁵⁰ Usługę pakietów medycznych oferują banki detaliczne z Grupy BRE (mBank i MultiBank), w styczniu 2011 na taki krok zdecydowała się również Nordea.

⁵¹ Raport z *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu*, MB SMG/KRC dla Pracodawców RP, 2010.

Wzrost standardów obsługi klientów. Ważnym elementem odpowiedzialności firm sektora finansowego jest także wzrost standardów obsługi klientów: otwarta komunikacja, przejrzyste procedury i relacje (np. sposób likwidacji szkód w sektorze ubezpieczeniowym), kształtowanie świadomości społeczeństwa w zakresie finansów i ubezpieczeń. Zaufanie i elastyczność obsługi to głównie elementy decydujące o wyborze instytucji kredytującej⁵².

||||||| SZANSE

- || **Poprawa efektywności funkcjonowania instytucji.** Transparentność procedur i lepsze zarządzanie ryzykiem wpływa na polepszenie ogólnej kondycji danej instytucji. Ułatwia zarządzanie nią, pozwala na wczesne wykrywanie zagrożeń i wprowadzanie systemów naprawczych. Wpływa na wzrost zaufania.
- || **Nowe produkty i usługi.** Stosowanie zasad zrównoważonego rozwoju stwarza warunki do innowacyjnego kreowania produktów i usług. Mogą one uwzględniać elementy środowiskowe czy społeczne. Pozwala to na lepsze dostosowanie do potrzeb klientów i inwestorów, tworzenie produktów bardziej zróżnicowanych i trafiających także do specyficznych grup odbiorców.
- || **Większe zainteresowanie inwestorów.** Odpowiedzialna firma dostarcza inwestorom więcej wskaźników związanych z jakością zarządzania daną spółką, co pozwala lepiej oszacować ryzyko biznesowe oraz inwestycyjne. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa zachęca także do inwestowania długoterminowego ze względu na przyszłe wyniki finansowe.
- || **Wzrost liczby klientów.** Wzrost zaufania, poprawa jakości obsługi klienta, zróżnicowany portfel produktów i usług wpływają na większe zadowolenie i lojalność obecnych klientów, a także przyrwy nowych. Usatysfakcjonowani klienci są najlepszymi ambasadorami marki.

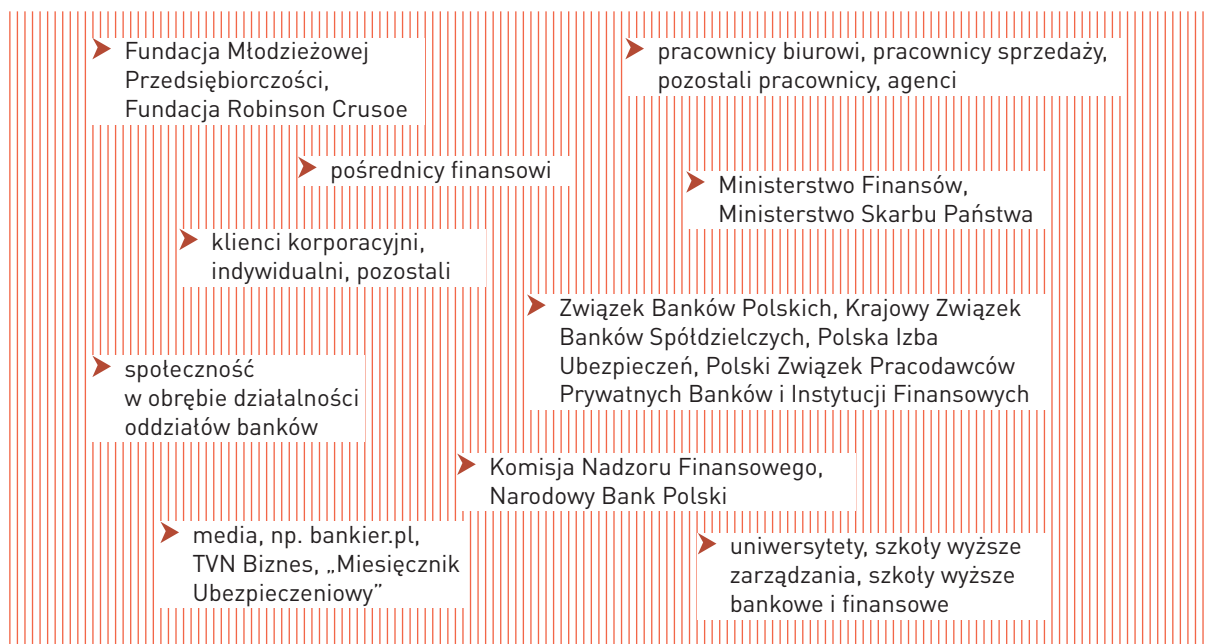
||||||| ZAGROŻENIA

- || **Utrata stabilności i płynności finansowej.** Zaniechanie działań mających na celu wzmocnienie ładu korporacyjnego, zarządzania ryzykiem, uregulowania kwestii wynagrodzeń, odpowiedzialnego inwestowania i pożyczania może doprowadzić do utraty stabilności i płynności finansowej instytucji, a nawet do jej upadku. Istotnym elementem jest tu często występujący konflikt między tym, co deklaruje instytucja finansowa przedstawiającą się jako odpowiedzialna społecznie, a jednoczesną presją sprzedażową i wynikową narzucaną pracownikom.
- || **Dalszy spadek zaufania do sektora finansowego.** Brak odpowiednich działań: otwartej komunikacji, transparentności, edukacji konsumenckiej może doprowadzić do dalszego spadku zaufania, a co za tym idzie do utraty klientów.
- || **Nadmierna kontrola i „przeregulowanie” rynku.** Nadmierna ingerencja regulatorów w zarządzanie instytucjami finansowymi, wprowadzanie legislacyjnie jednolitych rozwiązań niezależnie od profilu ryzyka instytucji mogą wpływać na wzrost kosztów produktów i usług, spadek rentowności produktów, zbyt duże obciążenia informacyjne, a także wykluczenie części klientów z rynku.

⁵² Raport *Czekając na impuls*, analiza danych z badania rynkowego przeprowadzonego na zlecenie PwC przez MB SMG/KRC i wniośki z Kongresu Consumer Finance, 2010.

Utrata konkurencyjności. Zaniechanie dostosowywania działalności do występujących na rynku trendów, nieodpowiadanie na oczekiwania klientów i inwestorów, brak szybkiej reakcji na pojawiające się wyzwania mogą przyczynić się do utraty klientów, inwestorów, a co za tym idzie, doprowadzić do pogorszenia się pozycji danej instytucji i zostania w tyle za konkurencją.

INTERESARIUSZE KLUCZOWI DLA BRANŻY |||||



OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY |||||

Oczekiwania interesariuszy wobec branży finansowo-ubezpieczeniowej dotyczące działań CSR, zostały opracowane na podstawie badań przeprowadzonych na zlecenie Pracodawców RP⁵³. Odnoszą się one do czterech obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstw: rynku, miejsca pracy, społeczeństwa i środowiska. Informacje te zostały dodatkowo uzupełnione podczas warsztatów i konsultacji prowadzonych w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu*.

Odpowiedzialne działania na rynku. Jak wynika z *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu* dla respondentów najważniejsze jest, aby działalność przedsiębiorcy finansowego czy ubezpieczeniowego była prowadzona w sposób etyczny. Etyka prowadzenia biznesu jest definiowana jako „działania prowadzone

⁵³ Raport z *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu*, MB SMG/KRC dla Pracodawców RP, 2010.

tak, aby nie narażać interesu społeczności”⁵⁴. Etyczne prowadzenie interesów to wg ankietowanych także „uczciwe zachowania i zasady wobec dostawców”⁵⁵. Interesariusze wskazywali na ogromny wpływ, jaki wywiera branża finansowa na zachowania konsumenckie i kształtowanie postaw w sferze materialnej. Dlatego też wśród działań instytucji finansowych i ubezpieczeniowych w ramach CSR wymieniano prowadzenie edukacji finansowej⁵⁶, dbanie o uczciwe i dobre relacje z klientami, zapewnianie uczciwej i rzetelnej informacji o produktach i usługach (m.in. poprzez tak konstruowane kontrakty z pracownikami, by nie manipulowali oni klientami), uczciwe kampanie marketingowe. W budowaniu relacji z klientami jako kluczowe wskazywane było także odpowiadanie na ich potrzeby. Za znaczący problem na rynku polskim uznano ograniczony dostęp uboższych klientów do produktów finansowych, np. do kont, ze względu na koszt korzystania z nich. Wyzwaniem postawionym przed sektorem finansowym jest także uwzględnienie potrzeb klientów niepełnosprawnych. Według respondentów banki i ubezpieczyciele zbyt małą wagę przywiązują do oczekiwań i możliwości tej grupy społecznej (np. niewystarczająca liczba bankomatów, podjazdów, parkingów dla osób niepełnosprawnych).

Osobną kategorią związaną z odpowiedzialnymi działaniami na rynku finansowym, a nabierającą znaczenia w dobie informatyzacji przy zwiększającej się liczbie usług internetowych, jest zabezpieczanie danych i informacji klientów przez podmioty działające na tym rynku. Standardem powinno być wprowadzanie odpowiednich systemów, dzięki którym przechowywanie danych jest bezpieczne, informacje o finansach, transakcjach i operacjach są pod należytą ochroną, a ryzyko utraty czy kradzieży danych monitorowane i ograniczane. Pojęcie „system” obejmuje zarówno rozwiązania techniczno-informatyczne, jak i polityki czy procedury w firmie. Ich uzupełnieniem powinny być odpowiednie szkolenia dla pracowników. Bardzo ważne są także działania edukacyjne prowadzone wśród klientów, bowiem to na klientach spoczywa duża część odpowiedzialności i dbanie o poufność swoich danych, a na ich zachowania bank czy ubezpieczyciel nie ma bezpośredniego wpływu. Po stronie klientów leży odpowiedzialność za posiadanie odpowiednich zabezpieczeń systemu na prywatnych komputerach, wiedzy, jakie informacje mogą przekazywać i jakie są od nich oczekiwane, np. w kontakcie telefonicznym z bankiem czy ubezpieczycielem.

Odpowiedzialne działania w miejscu pracy. Odpowiedzialne działania w miejscu pracy wskazywane w badaniu przez interesariuszy to przede wszystkim dbałość o pracowników, ich rozwój zawodowy, w tym zarządzanie talentami, rola przywództwa, dbałość o równowagę między pracą a życiem osobistym. Poprzez aktywność w tym obszarze rozumiano także tworzenie dobrej atmosfery i możliwości korzystania z elastycznego czasu pracy. Zapewnienie dodatkowych korzyści dla pracowników w ramach zabezpieczeń socjalnych, takich jak prywatna opieka medyczna czy karnety sportowe, to również działania wymieniane jako te, które powinny być prowadzone w ramach odpowiedzialnego biznesu w miejscu pracy.

Bardzo ważnym i podstawowym elementem wskazanym przez respondentów jest otwarcie się na dialog z pracownikami, niezbędny w skutecznej komunikacji, a poprzez to zwiększający zaangażowanie

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ Edukacja była wymieniana jako pożądane działanie instytucji finansowych zarówno w obszarze rynku, szczególnie w odniesieniu do klientów, jak i w obszarze aktywności na rzecz społeczeństwa, w szerszym kontekście np. programów skierowanych do młodzieży.

pracowników: „każda firma, nawet jednoosobowa, może prowadzić jakieś proste działania CSR, typu dialog z pracownikami”⁵⁷.

W miejscu pracy, podobnie jak w obszarze działań rynkowych, interesariusze wskazują etykę jako kluczowy wyznacznik odpowiedzialnej firmy – łączą się z tym: uczciwy marketing, rzetelne przeszkolenie pracowników czy tworzenie wewnętrznych polityk firmy i systemów motywacyjnych w oparciu o zasady etyczne. „... to się wiąże też bardzo ściśle z zarządzaniem kapitałem ludzkim w firmie, czyli wyszkoleniem tych ludzi, mniejszy nacisk na sprzedaż, większy nacisk na sprzedaż etyczną...”⁵⁸.

Ze względu na specyfikę branży i fakt, iż pracownicy, szczególnie ci mający bezpośredni kontakt z klientami, są narażeni na ryzyko związane z działaniami przestępczymi (napady, kradzieże), bardzo ważne jest podjęcie przez firmę jak najszerzych działań zapewniających pracownikom bezpieczeństwo. Istotne są tu zarówno dotyczące bezpieczeństwa szkolenia dla pracowników, jak i różnego rodzaju systemy zabezpieczające (np. monitoring placówek, agencje ochrony itp.) Ważne są także działania komunikacyjne informujące np. o tym, iż pracownicy nie posiadają przy sobie gotówki.

Relacje ze społecznością lokalną. Instytucje finansowe i ubezpieczeniowe w ramach działań społecznej odpowiedzialności biznesu powinny wg interesariuszy: koncentrować się na inwestowaniu w rozwój młodych ludzi, szczególnie w mniejszych miejscowościach, i działaniach edukacyjnych pomagających ograniczyć w szczególności wśród młodzieży wykluczenie finansowe. Firmy ubezpieczeniowe powinny zwrócić uwagę na prowadzenie działań edukacyjnych dotyczących zasad bezpieczeństwa, zdrowego trybu życia oraz umiejętności kalkulowania ryzyka.

Poza działaniami związanymi z szeroko rozumianą edukacją, istotną rolę w tym sektorze powinna wg respondentów odgrywać współpraca ze społecznościami lokalnymi i finansowanie określonych działań na rzecz społeczeństwa:

„... finansowanie pewnych zagadnień, które mają takie funkcje społeczne, czy bezpieczeństwo ruchu drogowego, czy analiza zjawisk atmosferycznych, która ma bezpośredni wpływ przecież na te firmy. Cały obszar ubezpieczeń zdrowotnych (...). Myślę, że w branży ubezpieczeniowej też ogromny obszar tej profilaktyki zdrowotnej (...), czy to firmy życiowe, czy też firmy, które będą oferować ubezpieczenia zdrowotne już takie stricte medyczne, usług medycznych. (...) Myślę, że branża ubezpieczeniowa zwłaszcza będzie miała w tym obszarze dużo takiej możliwości zaangażowania się i spełni te oczekiwania”⁵⁹.

Oczekiwania w stosunku do instytucji finansowych i ubezpieczeniowych w obszarze „społeczeństwo” również odnoszą się do „realizacji takich strategii finansowych, które zapewnią klientom bezpieczeństwo finansowe i zyski od zgromadzonych środków”⁶⁰.

Troska o środowisko naturalne. Bezpośredni wpływ sektora finansowego na środowisko wynikający z działalności biznesowej, może wydawać się znikomy w porównaniu do innych sektorów, jednak często

⁵⁷ Raport z *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu*, MB SMG/KRC dla Pracodawców RP, 2010.

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Ibidem.

podkreślana jest rola branży jako wiodącej w pokazywaniu i przekazywaniu dobrych wzorców. Według opinii respondentów instytucje z tego sektora powinny stosować technologie oszczędzające energię: wprowadzać energooszczędne rozwiązania do istniejących siedzib, jeśli tylko mają taką możliwość prowadzić działalność w ekologicznych budynkach. Powinny też dążyć do oszczędnego wykorzystywania zasobów i ograniczania ilości odpadów (ograniczenie drukowania, oddawanie zużytych materiałów do recyklingu). Ważne jest przyzwyczajanie pracowników do segregacji zużytych materiałów biurowych czy oszczędzania energii.

Oprócz redukcji własnego negatywnego wpływu na środowisko sektor finansowy i ubezpieczeniowy, poprzez już uprzednio podkreślany zasięg wpływu, jaki może wywierać na klientów, powinien także do swoich odpowiedzialnych aktywności włączyć budowanie świadomości ekologicznej i wspieranie działań związanych z ochroną środowiska.

„Nie tylko powinniśmy ogłosić, że jesteśmy bankiem ekologicznym, nie tylko poinformować, ile zwierzątek uratujemy, tylko budować świadomość ekologiczną u każdego z klientów, poprzez zagadywanie każdego klienta, włączanie takiego przekazu w reklamy”.

„... zakłady ubezpieczeń z racji na przykład ubezpieczania pewnych obszarów związanych z ochroną środowiska mają wiedzę, którą mogą się podzielić. Powinny się angażować w takie przedsięwzięcia”.⁶¹

ZAGADNIENIA SPECYFICZNE DLA BRANŻY

Odpowiedzialne kredytowanie oraz odpowiedzialna sprzedaż produktów, usług finansowych i ubezpieczeniowych

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- II Edukujemy pracowników.
- II Edukujemy klientów i konsumentów.
- II Promujemy odpowiedzialne zachowania.
- II Budujemy wiarygodność podejmowanych działań poprzez ich weryfikację zewnętrzną i wewnętrzną.
- II Zapewniamy bezpieczeństwo informacji i danych.
- II Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami i zapisami prawnymi oraz monitoring podejmowanych działań.
- II W codziennych działaniach firmy kierujemy się etyką i wyznawanymi przez nas wartościami.
- II Kierujemy się etyką w działaniach sprzedażowych.
- II Dbamy o jakość i terminowość obsługi klienta.
- II Uwzględniamy potrzeby otoczenia przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.
- II Troszczymy się o dostęp grup defaworyzowanych do naszych produktów.
- II Nasza komunikacja jest kompletna – ujmuje wszystkie istotne informacje.

⁶¹ Ibidem.

- II Zapewniamy rzetelność i kompletność przekazów marketingowych.
- II Czy wprowadzamy w firmie wszystkie odpowiednie procedury wymagane prawem, a związane z odpowiedzialnym podejmowaniem decyzji o udzieleniu kredytów?
- II Czy wewnętrzne polityki uwzględniają ideę odpowiedzialnego pożyczania?
- II Czy pracownicy są odpowiednio przeszkoleni, aby właściwie i odpowiedzialnie świadczyć usługi dla klientów w zakresie kredytowania?
- II Czy system motywacji w sprzedaży produktów wspiera pracowników w odpowiedzialnym udzielaniu kredytów? Jak są ustalane cele sprzedażowe?

Odpowiedzialne kredytowanie i sprzedaż produktów oraz usług finansowych i ubezpieczeniowych oznacza sytuację, w której te produkty i usługi odpowiadają potrzebom klientów. Są one dostosowane do zdolności spłaty zobowiązania kredytowego, do ryzyka, jakie klient może ponieść, do sytuacji, w jakiej się znajduje, do jego wiedzy, wieku itp.⁶²

Odpowiedzialność w tym aspekcie odnosi się także do kwestii przejrzystości ceny produktu, rzetelności przekazu reklamowego i sprzedaży. Klient powinien otrzymać odpowiednie informacje przed zawarciem umowy. Odpowiedzialna firma zapewnia klientowi asystę i utrzymuje z nim kontakt podczas całego okresu trwania zobowiązania. Może to robić np. poprzez monitoring spłat, kontakt w wypadku opóźnień. Powinna też reagować na pojawiające się problemy po stronie klienta, odpowiedzialnie egzekwować spłaty⁶³. Istotne są tu także transparentność i wytyczenie ram działania dla pośredników kredytowych, finansowych i ubezpieczeniowych, a przede wszystkim odpowiedzialne wyznaczanie celów sprzedażowych pracownikom. Według badania przeprowadzonego na zlecenie PwC przez Millward Brown SMG/KRC⁶⁴ połowa respondentów uważa, że instytucje finansowe udzielają kredytów, mimo że wiedzą, iż klienta nie stać na ich spłatę. Wskazano, że pracownicy instytucji finansowych często oferują usługi kredytowe niedopasowane do możliwości klienta, bez analizy jego faktycznej zdolności kredytowej. Ponad połowa pytanых twierdzi również, że instytucje te nie informują klientów o rzeczywistych kosztach związanych z zaciąganiem zobowiązaniami. Ukryte koszty są jednym z elementów, na które najczęściej narzekają klienci, szczególnie posiadacze kart kredytowych i kredytów gotówkowych. Zasady odpowiedzialnego pożyczania, sprzedaży produktów finansowych i ubezpieczeniowych często nie są zintegrowane z systemami motywacyjnymi i wyśrubowanymi celami sprzedażowymi, co powoduje omijanie tych zasad przez pracowników rozliczanych z efektów sprzedaży.

⁶² Rozszerzenie definicji odpowiedzialnego kredytowania sformułowanej przez Komisję Europejską.

⁶³ KPF, *Kodeks dobrych praktyk, Księga trzecia. Zasady dobrych praktyk windykacyjnych*.

⁶⁴ Raport *Czekając na impuls*, analiza danych z badania rynkowego przeprowadzonego na zlecenie PwC przez MB SMG/KRC i wniośki z Kongresu Consumer Finance, 2010.

|||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Wdrożenie odpowiednich polityk ładu korporacyjnego. Przyjęcie własnego lub sygnowanie zewnętrznego kodeksu etycznego.	Istniejące polityki/procedury. Liczba zgodnych procedur. Liczba przypadków naruszenia polityk, zasad kodeksu etycznego. Liczba postępowań sądowych dotyczących naruszenia polityk.
Wprowadzenie polityk regulujących sposób odpowiedzialnego tworzenia produktów i usług.	Liczba przypadków naruszenia polityk lub braku zgodności z nimi. Procent osób zadowolonych i niezadowolonych z produktów/usług. Wskaźnik zadowolenia z poszczególnych produktów i usług.
Właściwa i dostosowana do klienta komunikacja.	Procent respondentów uznających komunikację za zrozumiałą, przejrzystą. Procent klientów, dla których umowa była zrozumiała. Liczba zgłoszeń o naruszeniu zasad właściwej komunikacji.
Wdrożenie odpowiednich polityk zgodnych z <i>Kodeksem etycznym reklamy</i> .	Liczba przypadków niezgodności działań w zakresie marketingu z wymogami prawa, zasadami kodeksów etycznych.
Wprowadzenie systemu motywacyjnego i celów sprzedażowych uwzględniających ideę odpowiedzialnej sprzedaży.	Liczba sprzedanych produktów w zestawieniu z profilami klientów. Liczba zgłoszonych i uzasadnionych zachowań sprzedażowych naruszających zasadę odpowiedzialności.
Zapewnienie odpowiedniego systemu szkoleń dla pracowników dotyczącego odpowiedzialnej sprzedaży.	Liczba szkoleń. Procent przeszkolonych pracowników.
Wdrożenie systemu posprzedażowego kontaktu z klientem.	Liczba kontaktów z klientem. Poziom satysfakcji klientów.
Wprowadzenie dostępnego dla klientów systemu zgłaszania naruszeń zasad etycznych.	Liczba zgłoszeń naruszeń uznanych za zasadne w stosunku do liczby wszystkich zgłoszeń.

|||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Barclay's – Customer Review Team

Customer Review Team to zespół zajmujący się monitoringiem posprzedażowym sytuacji finansowej klientów i udzielaniem im wsparcia. Specjalnie przeszkoleni pracownicy banku inicjują telefoniczny kontakt z klientami, potencjalnie zagrożonymi brakiem płynności finansowej na podstawie analizy ich historii bankowej. Agenci banku proponują rozwiązania i usługi mogące zapobiec pogorszeniu się sytuacji finansowej klientów. Bank stale monitoruje jakość kontaktu i pomocy dla klienta, m.in. poprzez badanie satysfakcji. W odpowiedzi na kryzys finansowy bank wprowadził także niższy limit kredytowy dla nowych klientów i uruchomił specjalną infolinię pomocową dla osób z problemami finansowymi. Tylko w 2008 r. pracownicy Customer Review Team skontaktowali się z 7000 klientów.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Poprawa zarządzania ryzykiem.
- || Lepszy nadzór nad procesami i działalnością operacyjną firmy.
- || Zaufanie i lojalność klientów.
- || Pozyskanie nowych klientów.
- || Zdolność szybszego reagowania na zmiany na rynku.
- || Większe zadowolenie pracowników.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Ryzyka sankcji prawnych ze strony regulatorów.
- || Ryzyka sankcji prawnych w wyniku postępowań prawnych z powodztwa klientów (w tym pozwy zbiorowe).
- || Utrata płynności finansowej.
- || Utrata zaufania i odpływ klientów.
- || Niezadowolenie pracowników, duża rotacja kadr.
- || Ryzyko utraty dobrego wizerunku.

Rzetelna i otwarta komunikacja

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Zapewniamy szerokie spojrzenie na istotne kwestie poprzez angażowanie interesariuszy w nasze działania.
- || Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami i zapisami prawnymi oraz monitoring podejmowanych działań.
- || Budujemy wiarygodność podejmowanych działań poprzez ich weryfikację zewnętrzną i wewnętrzną.
- || Dzielimy się doświadczeniami w zakresie odpowiedzialnych działań.
- || Zapewniamy rzetelność i kompletność przekazów marketingowych.
- || Unikamy dyskryminacji i krzywdzących stereotypów w przekazach marketingowych.
- || Zwracamy uwagę na odbiorców działań marketingowych.
- || Nasza komunikacja jest kompletna – ujmująca wszystkie istotne informacje.
- || Nasza komunikacja jest dostępna – dla wszystkich zainteresowanych.
- || Nasza komunikacja jest dokładna – opierająca się na konkretnych faktach i danych.
- || Jesteśmy otwarci na inicjatywy pracowników.
- || Promujemy współpracę i dialog pomiędzy pracodawcą i pracownikami, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji reprezentujących pracowników.
- || Prowadzimy stały dialog ze społecznością lokalną.

- || Czy w firmie jest określona polityka komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej?
- || Czy udostępniamy wszystkie informacje wymagane przez prawo?
- || Jak wygląda system zarządzania komunikacją w firmie?

- || Czy informujemy pracowników i komunikujemy się z nimi?
- || Czy prowadzimy audyty naszej komunikacji marketingowej pod względem kompletności?
- || Czy poddajemy się zewnętrznej weryfikacji, aby uwiarygodnić naszą komunikację?
- || Czy posiadamy politykę komunikacji marketingowej?
- || Czy informujemy o zdarzeniach negatywnych?
- || Czy nasi interesariusze mają możliwość (odpowiednie narzędzia), aby zgłaszać swoje uwagi / komunikować się z firmą?

Rzetelna i otwarta komunikacja w sektorze finansowym i ubezpieczeniowym odnosi się do wszystkich aspektów funkcjonowania firmy na rynku i powinna być skierowana do wszystkich interesariuszy. Możemy mówić o komunikacji dotyczącej produktów i usług skierowanej do klientów, rzetelnej informacji dla akcjonariuszy, prowadzeniu dialogu z pracownikami i społecznościami lokalnymi, a także z regulatorami, dostawcami i partnerami biznesowymi.

Oczekiwania wobec instytucji finansowych i ubezpieczeniowych w zakresie komunikacji dotyczą nie tylko informacji o dobrych wynikach, nowych produktach czy rozwiązaniach, ale przede wszystkim wczesnego informowania o ewentualnych problemach i krokach naprawczych, jakie władze danego banku czy ubezpieczyciela chcą podjąć. Wiele wymogów informacyjnych jest określonych prawnie i wiąże się z regulacjami obowiązującymi w danym kraju lub z obecnością firmy na giełdzie papierów wartościowych. Firmy często dobrowolnie przyjmują dodatkowe wymagania komunikowania i informowania poprzez przyjmowanie zasad organizacji, w których się zrzeszają, czy przez przyjmowanie kodeksów etycznych i branżowych. Wykorzystywanymi narzędziami komunikacji mogą być raporty, sprawozdania finansowe, komunikaty prasowe, wypowiedzi przedstawicieli zarządów.

Firmy coraz bardziej doceniają komunikację dwustronną i otrzymywanie informacji zwrotnej, dlatego często decydują się na różne formy dialogu. Szczególnie w tym sektorze ważna jest wiarygodność przekazywanych treści i ich weryfikacja.

|||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Opracowanie raportu uwzględniającego także aspekty społeczne i środowiskowe.	Częstotliwość raportowania. Zakres danych ujmowanych w raporcie.
Prowadzenie strony internetowej.	Częstotliwość uaktualniania informacji. Dostępność istotnych informacji
System skarg i reklamacji dla klientów.	Liczba skarg i reklamacji. Częstotliwość zgłaszania. Liczba dni potrzebna na rozpatrzenie reklamacji. Satysfakcja klientów z funkcjonowania systemu zgłaszani reklamacji.
Prowadzenie dialogu z interesariuszami.	Liczba uczestników procesu dialogu. Liczba oczekiwań, do których firma się odniosła, w stosunku do wszystkich zgłoszonych.

Audyty komunikatów pod względem kompletności.	Liczba przeprowadzonych audytów. Lista rozbieżności. Wdrożone działania naprawcze.
Przyjęcie wymagań zewnętrznych/branżowych kodeksów dotyczących komunikacji.	Liczba przypadków niezgodności działań w zakresie komunikacji z wymogami prawa, zasadami kodeksów etycznych.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

BRE Bank – mRada⁶⁵

W ramach dialogu z klientami w mBanku w 2003 r. stworzono mRadę, której celem jest popularyzacja banku przyjaznego dla klientów, dialog między firmą a klientami i aktywizowanie ich na rzecz rozwoju banku, a także pogłębienie zaufania do bankowości elektronicznej.

Kandydaci do mRady zgłaszani są przez klientów mBanku, a wybierani przez pracowników firmy. Nie stają się oni pracownikami banku – kontaktują się z bankiem poprzez listę mailingową, a pośrednikiem w kontaktach jest moderator mRady wyznaczony z grona pracowników banku. Członkowie mRady testują nowe produkty i usługi, sugerują innowacje, zadają pracownikom pytania oraz aktywnie udzielają się na forum. W trakcie ośmiu lat trwania projektu wymieniono ok. 20 tys. e-maili, w latach 2008–2010 na blogu mBanku pojawiło się 11 tekstów napisanych przez mRadnych, a w 2010 r. zorganizowano dwa spotkania, które były okazją do dyskusji mRadnych z pracownikami banku.

Dzięki projektowi pracownicy mBanku otrzymują opinie klientów na temat wprowadzania nowych i modyfikacji dotychczasowych produktów i usług, a także zyskują pomoc w rozwiązywaniu problemów z klientami. mRadni są kimś w rodzaju ambasadorów bankowości internetowej. Są tak dobrze zaznajomieni z ofertą mBanku, że często sami udzielają odpowiedzi na pytania zadawane przez innych klientów, mają pierwszeństwo w testowaniu nowych elementów oferty, a ich głos jest brany pod uwagę w procesie ulepszania i rozszerzania usług banku.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Budowanie zaufania.
- || Zainteresowanie inwestorów.
- || Większa liczba zadowolonych klientów.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Utrata zaufania klientów oraz innych interesariuszy.
- || Wycofanie się inwestorów.
- || Utrata klientów.
- || Pogorszenie reputacji.
- || Sankcje prawne wobec firmy.
- || Brak zaangażowania pracowników.

⁶⁵ <http://www.mbank.pl/porozmawiajmy/mradni/czym-jest-mrada.html>.

Edukacja interesariuszy

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- II Edukujemy pracowników.
- II Edukujemy klientów i konsumentów.
- II Edukujemy dostawców.
- II Edukujemy społeczeństwo.
- II Inwestujemy w społeczność, w której działamy.
- II Angażujemy się w działania na rzecz społeczności.

- II Czy prowadzimy działania edukacyjne?
- II Jakie programy edukacyjne możemy prowadzić? Jakie mamy zasoby/kompetencje?
- II Jaki budżet możemy przeznaczyć na programy edukacyjne?
- II Do kogo chcemy adresować programy edukacyjne?
- II Jaką liczbę osób chcemy przeszkolić? Jak chcemy szkolić/edukować?
- II Czy chcemy prowadzić działania sami czy we współpracy?
- II Z kim chcemy współpracować? Z jakimi organizacjami/mediami/instytucjami?
- II Ilu pracowników może się zaangażować?
- II Jak długo ma trwać program?
- II Jak chcemy dotrzeć do odbiorców działań edukacyjnych?

W przypadku sektora finansowego, główny nacisk jest kładziony na edukację z zakresu finansów, ekonomii i przedsiębiorczości. Grupami wskazywanymi jako docelowe są przede wszystkim klienci, ale także pracownicy danej organizacji czy młodzież. W sektorze ubezpieczeń edukacja może dotyczyć bezpieczeństwa, np. na drogach, szkolenia z umiejętności wybierania programów emerytalnych, polis na życie i zapewniania sobie programów dla „bezpiecznej starości”. Banki i ubezpieczyciele mają także ważną rolę w edukowaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju i czynników środowiskowych. Odbiorcami mogą tu być zarówno klienci, jak i inwestorzy, partnerzy biznesowi, dostawcy. Dobre rezultaty przynoszą działania prowadzone wspólnie z partnerami społecznymi, np. organizacjami pozarządowymi. Partnerstwa takie są często bardziej efektywne kosztowo i pozwalają na skuteczniejsze dotarcie do grupy docelowej.

||||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA, I PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Prowadzenie warsztatów edukacyjnych z zakresu finansów dla klientów.	Liczba warsztatów. Liczba godzin szkoleniowych. Liczba uczestników. Liczba pracowników prowadzących zajęcia. Procentowo określony poziom przyswojenia wiedzy (ankieta ewaluacyjna na koniec warsztatu).
Prowadzenie programów edukacji finansowej dla pracowników.	Liczba programów. Liczba szkoleń. Liczba przeszkolonych pracowników. Liczba godzin szkoleniowych.

Opracowywanie i publikacja materiałów edukacyjnych z zakresu finansów, oszczędzania, odpowiedzialnej konsumpcji, inwestowania.	Liczba publikacji (tematycznie). Nakład. Kanały dystrybucji. Liczba osób do których dotarła publikacja.
Portale dotyczące edukacji finansowej.	Częstotliwość aktualizacji. Liczba odwiedzin.
Konkursy wspierające i promujące edukację finansową, ochronę środowiska, zrównoważony rozwój.	Częstotliwość prowadzenia konkursu. Zasięg konkursu. Liczba uczestników.
Programy edukacyjne związane z bezpieczeństwem na drogach.	Liczba programów. Zasięg. Liczba publikacji. Liczba przeszkolonych osób. Liczba pracowników.
Edukacja dotycząca systemów emerytalnych.	Liczba programów. Zasięg. Liczba publikacji. Liczba przeszkolonych osób. Liczba pracowników.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

Citi Handlowy – *Moje finanse*⁶⁶

Głównym celem programu *Moje finanse*, realizowanego od 2005 r. przez Citi Handlowy przy współpracy z NBP i Fundacją Młodzieżowej Przedsiębiorczości, jest wspieranie jakościowej przemiany edukacji ekonomicznej prowadzonej w szkołach ponadgimnazjalnych w Polsce.

W realizację programu w całym kraju włączonych zostało 60 odpowiednio przygotowanych trenerów, którzy odpowiadają za rekrutację i szkolenia nauczycieli. Przeszkoleni nauczyciele otrzymują pakiety dydaktyczne do realizacji zajęć kształtujących umiejętności niezbędne do radzenia sobie w warunkach gospodarki rynkowej. W program zaangażowani są również pracownicy Citi Handlowy, którzy w charakterze wolontariuszy-ekspertów wspierają merytorycznie zarówno zajęcia dla nauczycieli, jak i dla uczniów.

Program składa się z trzech modułów. Z pierwszego z nich – *Polubić banki*, młodzi ludzie dowiadują się, m.in. jakimi kryteriami kierować się przy wyborze konta bankowego czy jak unikać pułapek kredytowych. Drugi moduł – *Moje inwestycje*, prezentuje alternatywne do lokat bankowych formy oszczędzania i inwestowania nadwyżek finansowych ze wszystkimi ich zaletami i wadami. Trzeci moduł – *Inwestycja w przyszłość*, traktuje o obecnym systemie emerytalnym, jego podstawach prawnych i sposobach oszczędzania na emeryturę. Dodatkowo we współpracy z „Gazetą Wyborczą” co roku organizowany jest konkurs sprawdzający praktyczne umiejętności uczniów: *Moje finanse – z klasy do kasy*, w ramach którego młodzi ludzie inwestują wirtualne pieniądze. Od początku realizacji programu zostało przeszkolonych 2520 nauczycieli. W latach 2006–2008 program dotarł do 372 tys. uczniów. W jego realizację aktywnie włączyło się 118 wolontariuszy Citi Handlowy.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Większy i świadomy popyt na produkty i usługi finansowe.
- || Wzrost zadowolenia i satysfakcji klientów.
- || Rozwój przedsiębiorczości.
- || Zmniejszenie wykluczenia finansowego.
- || Przypływ nowych klientów.

⁶⁶ <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl>.

- || Zmniejszenie liczby wypłaconych odszkodowań.
- || Polepszenie relacji ze społecznościami lokalnymi, dostawcami, regulatorami.

||||||| **ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- || Brak wiedzy i świadomości wśród klientów przejawiające się brakiem zaufania i popytu na produkty i usługi finansowe.
- || Większa liczba reklamacji, skarg i innych form wyrażania niezadowolenia przez klientów.
- || Brak przestrzegania wymaganych zasad przez dostawców.
- || Wzrost kosztów związanych z brakiem wiedzy klientów na temat produktów, np. w związku z niewywiązywaniem się z zaciągniętych zobowiązań.

Odpowiedzialne inwestowanie

||||||| **ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM**

- || Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami i zapisami prawnymi oraz monitoring podejmowanych działań.
- || Zarządzamy ryzykiem związanym z wpływem na środowisko.
- || Uwzględniamy potrzeby otoczenia przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.
- || Edukujemy pracowników.
- || Edukujemy klientów i konsumentów.

- || Czy uwzględniamy czynniki pozafinansowe związane ze środowiskiem, wpływem na społeczeństwo i ładem korporacyjnym w swoich strategiach inwestycyjnych?
- || Czy prowadzimy działania edukacyjno-promocyjne na rzecz odpowiedzialnego inwestowania?
- || Czy udostępniamy naszym inwestorom wskaźniki dotyczące środowiska, wpływu na społeczeństwo, ładu korporacyjnego?

Odpowiedzialne inwestowanie odnosi się do tzw. inwestowania zrównoważonego (*sustainable investing* – SI) oraz społecznie odpowiedzialnego (*socially responsible investing* – SRI). W pierwszym przypadku inwestorzy uwzględniają wskaźniki obejmujące wpływ na środowisko, wymogi prawne oraz zasady zarządzania i inwestują w spółki, które aktywnie raportują te kwestie, jednakże nie wykluczają ze swoich portfeli inwestycyjnych spółek, które mogą być postrzegane jako nieetyczne (np. z branży zbrojeniowej). Natomiast w przypadku SRI inwestorzy uwzględniają społeczne, środowiskowe i zarządcze aspekty funkcjonowania firm oraz używają strategii pozytywnej i negatywnej weryfikacji, polegającej na inwestowaniu w firmy szczególnie skupione na zrównoważonym rozwoju lub poprzez wykluczenie określonych branż czy firm z danego regionu. Firmy z sektora finansowego mogą zarówno kierować się wskaźnikami pozafinansowymi w swojej strategii inwestowania, jak i i oferować produkty etyczne zaprojektowane z uwzględnieniem kwestii środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego. Dużą rolę instytucje finansowe mogą odegrać w promowaniu i edukacji związanej z odpowiedzialnym inwestowaniem.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Budowa odpowiedzialnych portfeli inwestycyjnych.	Liczba odpowiedzialnych funduszy. Liczba odpowiedzialnych inwestycji.
Szkolenia dla pracowników.	Liczba przeprowadzonych szkoleń. Liczba przeszkolonych pracowników. Liczba pracowników do przeszkolenia.
Szkolenia dla inwestorów.	Liczba przeprowadzonych szkoleń. Liczba przeszkolonych osób.
Prowadzenie kampanii informacyjnych.	Liczba przeprowadzonych działań promocyjnych. Liczba artykułów prasowych, audycji radiowych i telewizyjnych. Liczba wydanych publikacji. Liczba konferencji. Liczba uczestników/beneficjentów działań.
Uwzględnianie informacji społecznych i środowiskowych w informacjach dla inwestorów.	Liczba publikacji zawierających informacje społeczne i środowiskowe dla inwestorów. Częstotliwość przekazywania informacji.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

SKOK – Specjalistyczny Fundusz Inwestycyjny Otwarty Etyczny ⁶⁷

Polityka inwestycyjna tego funduszu oprócz tradycyjnych kryteriów uwzględnia też kryteria etyczne i dążenie do stosunkowo niskiego ryzyka inwestycyjnego. Przedmiotem działalności tego funduszu jest lokowanie środków pieniężnych uczestników w tytuły uczestnictwa emitowane przez fundusze zagraniczne lub instytucje wspólnego inwestowania mające siedzibę za granicą. Co najmniej 70% środków pieniężnych jest lokowane w tytuły uczestnictwa emitowane przez fundusz zagraniczny Oppenheim Ethik Bond Opportunities. Fundusz ten w ramach swojej polityki inwestycyjnej, w zależności od oceny sytuacji gospodarki i na rynku kapitałowym, jak również rokowań giełdowych, nabywa i zbywa składniki aktywów (papiery wartościowe, wkłady płatne na żądanie, jednostki uczestnictwa w funduszach oraz instrumenty finansowe).

Jupiter Asset Management Socially Responsible Investment (SRI)

Fundusz ma na celu zapewnienie długoterminowych zysków poprzez inwestowanie w firmy mające dobre wyniki dzięki działaniom w obszarach ochrony środowiska, polityki społecznej, regulacji w tym zakresie. Firmy te muszą spełniać zarówno kryteria środowiskowe, jak i etyczne. Inwestycje są dokonywane w zakresie sześciu „zielonych tematów”: czystej energii, gospodarki wodnej, ekologicznego transportu, gospodarki odpadami, zrównoważonego stylu życia i ochrony środowiska.

⁶⁷ <http://www.tfiskok.pl/skok-fio-etyczny-1.html>.

||||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Większe bezpieczeństwo inwestycji dzięki dodatkowym wskaźnikom pozwalającym lepiej oszacować ryzyko.
- || Prawdopodobieństwo większej rentowności inwestycji w perspektywie długoterminowej.
- || Zwiększenie zaufania klientów i pozytywny wpływ na wizerunek instytucji finansowej.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Straty finansowe spowodowane fiaskiem inwestycji z powodów środowiskowych i społecznych.
- || Utrata zaufania klientów i dobrego imienia instytucji na skutek zaangażowania finansowego w inwestycję wywierającą negatywny wpływ na środowisko i społeczeństwo.
- || Utrata konkurencyjności w wyniku zaniechania budowy odpowiedzialnych portfeli inwestycyjnych (w sytuacji, kiedy są one wprowadzane przez inne instytucje finansowe).

Bezpieczeństwo danych i informacji

||||||| ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami oraz przepisami prawa, a także poprzez monitoring podejmowanych działań.
- || Dbamy o bezpieczeństwo użytkowania i konsumpcji produktów.
- || Zapewniamy bezpieczeństwo informacji i danych.

- || Czy edukujemy/szkolimy pracowników w zakresie bezpieczeństwa danych?
- || Czy w firmie istnieją odpowiednie zabezpieczenia/narzędzia chroniące bazy danych i informacje?
- || Czy istnieje system zarządzania informacją?
- || Czy weryfikacja systemów jest odpowiednio częsta?
- || Czy przypominamy klientom, aby nie podawali swoich danych?
- || Czy istnieją odpowiednie procedury kryzysowe?

Polityka bezpieczeństwa organizacji definiuje poprawne i niepoprawne sposoby wykorzystywania kont użytkowników i danych przechowywanych w systemie. Bezpieczeństwo danych i informacji w sektorze finansowym jest kwestią, która nabiera coraz większego znaczenia – przede wszystkim ze względu na specyfikę związaną z przechowywaniem informacji dotyczących finansów i wrażliwość tych danych, a także na rosnącą rolę usług bankowości elektronicznej czy elektronicznego kontaktu z klientem w przypadku usług ubezpieczeniowych. Wzrost wartości transakcji w internecie uzasadnia konieczność ciągłego doskonalenia systemów bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo transakcji ma podstawowe znaczenie w budowaniu zaufania pomiędzy klientem a instytucją finansową. Kluczowe znaczenie ma także edukacja klientów odnośnie do tego, w jaki sposób oni sami powinni chronić swoje dane i jak zabezpieczyć się przed ich wykradzeniem, ponieważ bank nie ma bezpośredniego wpływu na systemy zabezpieczeń wykorzystywane przez klientów w ich komputerach,

a także na dane, jakie klient ujawnia. Ważna jest przejrzysta komunikacja dotycząca tego, jakich danych bank wymaga od klienta w chwili kontaktu z nim, a jakie dane nie powinny być przez klienta przekazywane, bo pytanie o nie najczęściej sugeruje ingerencję strony trzeciej, chcącej wykraść informacje.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Polityki i procedury.	Liczba naruszeń procedur. Liczba sytuacji kryzysowych.
Szkolenia dla pracowników.	Liczba przeprowadzonych szkoleń. Liczba przeszkolonych pracowników. Procent przeszkolonych pracowników.
Komunikacja edukacyjna bezpośrednio skierowana do klientów.	Liczba kontaktów z klientami (poinformowanych klientów).
Prowadzenie kampanii informacyjnych.	Liczba przeprowadzonych działań promocyjnych. Liczba artykułów prasowych, audycji radiowych i telewizyjnych. Liczba wydanych publikacji. Liczba konferencji.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

Bank HSBC – w jaki sposób zapewniamy ochronę?⁶⁸

Troska o bezpieczeństwo danych klienta jest jednym z najważniejszych obowiązków instytucji finansowych. Dlatego też posiadają one bardzo rygorystyczne procedury w tym zakresie. Dodatkowo na stronach internetowych większości banków można znaleźć dostępne dla klienta informacje dotyczące dbania o bezpieczeństwo danych, np. na stronie internetowej Banku HSBC jest odpowiednia zakładka: *Centrum bezpieczeństwa*, zawierająca szereg praktycznych wskazówek i porad dla klientów. Na stronie znajdują się:

- || zestaw pytań, które umożliwiają klientowi udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy jest odpowiednio zabezpieczony;
- || wskazówki dotyczące bezpiecznego korzystania z Internetu oraz bezpiecznego korzystania z bankomatów i usług pocztowych;
- || porady pozwalające na zabezpieczenie komputera;
- || opis sposobów wykrywania nadużyć i informacje o wyłudzeniach oraz wskazówki dla klientów, jak się ustrzec takich sytuacji.

Dodatkowo na stronie zamieszczone są informacje o zastrzeganiu dokumentów w przypadku kradzieży lub zagubienia i inne pomocne w tym zakresie wiadomości.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Bezpieczny i godny zaufania system.
- || Zwiększenie liczby klientów dzięki przekazywaniu im informacji o systemie zabezpieczeń.
- || Rozwój usług w oparciu o nowe technologie internetowe.

⁶⁸ <http://www.hsbc.pl/1/2/pl/about-us/security/how-we-protect>.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Utrata zaufania klientów i dobrego imienia instytucji na skutek wycieku danych.
- || Straty finansowe na skutek włamania się do systemów, odpływu klientów.
- || Utrata konkurencyjności i klientów będące konsekwencją utraty zaufania po wycieku danych, włamania do systemu.
- || Kary nałożone przez organy kontrolujące (GIODO).

Bezpieczeństwo pracowników

||||||| ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami oraz przepisami prawa, a także poprzez monitoring podejmowanych działań.
- || Ograniczamy liczbę wypadków.
- || Podnosimy świadomość w zakresie znaczenia bezpieczeństwa w miejscu pracy.
- || Tworzymy godne warunki pracy.
- || Podnosimy świadomość w zakresie znaczenia bezpieczeństwa w miejscu pracy.

- || Czy edukujemy/szkolimy pracowników?
- || Czy istnieją odpowiednie zabezpieczenia/narzędzia techniczne chroniące pracowników (np. monitoring)?
- || Czy weryfikacja systemów jest odpowiednio częsta?
- || Czy istnieją odpowiednie procedury kryzysowe?
- || Czy istnieją zabezpieczenia fizyczne, np. korzysta się z usług agencji ochrony?
- || Czy jest komunikacja jest prowadzona odpowiednio, np. pracownicy nie posiadają przy sobie gotówki?
- || Czy bierzemy pod uwagę bezpieczeństwo pracowników zajmujących się komunikacją i działaniami marketingowymi?

Zapewnienie bezpiecznego miejsca pracy i bezpieczeństwa pracowników jest w Polsce wymagane prawem (*Kodeks pracy*). W przypadku sektora finansowego, podobnie jak w innych branżach, podstawowym obowiązkiem w zakresie BHP jest zapewnienie personelowi odpowiednich szkoleń.

Ze względu na specyfikę branży, kwestia bezpieczeństwa pracowników to także kwestia ryzyka związanego z bezpośrednim narażeniem ich na działania kryminalne, takie jak napady i kradzieże. Co prawda postęp techniczny i informatyzacja usług wpłynęły na większe wykorzystanie pieniądza elektronicznego i przyczyniły się do zmniejszenia tego zagrożenia, ale dopóki tradycyjna gotówka będzie dalej w obiegu, niestety, nie zabraknie chętnych do jej łatwego zdobycia. Instytucje finansowe i ubezpieczeniowe powinny zatem prowadzić działania zmierzające do zminimalizowania ryzyka, na jakie narażeni są ich pracownicy, a także, niekiedy, klienci. W ramach zapewnienia bezpieczeństwa w tym zakresie stosuje się monitoring placówek, zapewnia usługi wyspecjalizowanych agencji ochrony, wprowadza różnego rodzaju zabezpieczenia techniczne, np. w formie urządzeń do czasowego przechowywania gotówki – multisejfów, dyspenserów z czasowym opóźnieniem otwarcia szuflad z pieniędzmi.

Bardzo ważne są także odpowiednie procedury i szkolenia dla pracowników, a także odpowiednia komunikacja: informowanie o zastosowaniu takich urządzeń w placówce bankowej lub o tym, że pracownicy nie posiadają przy sobie gotówki.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Odpowiednie procedury/polityki.	Liczba procedur. Procent pracowników znający procedury i przestrzegający ich.
Szkolenia dla pracowników.	Liczba przeprowadzonych szkoleń. Liczba przeszkolonych pracowników. Procent przeszkolonych pracowników.
Monitoring, inne zabezpieczenia techniczne.	Liczba placówek objętych monitoringiem. Liczba placówek posiadających określone zabezpieczenia techniczne.
Korzystanie z usług agencji ochrony.	Liczba placówek pod ochroną agencji. Liczba pracowników chroniących placówki.
Audyty wewnętrzne.	Liczba uchybień, przypadków nieprzestrzegania procedur.
Odpowiednia komunikacja.	Liczba placówek, w których znajduje się informacja np. o opóźnieniu czasowym w wypłacie pieniędzy. Liczba komunikatów o nieposiadaniu gotówki przez pracowników.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

Związek Banków Polskich, Narodowy Bank Polski we współpracy z policją – *Poradnik-przewodnik nt. technicznego zabezpieczenia obiektów bankowych*⁶⁹

Podręcznik zawiera informacje i praktyczne wskazówki oraz odpowiedzi przydatne do zapewnienia bezpieczeństwa obiektów bankowych w różnych uwarunkowaniach. Porusza rozmaite kwestie: od wyboru lokalizacji placówki, poprzez wydzielenie w niej stref bezpieczeństwa z przyporządkowaniem odpowiednich pomieszczeń, aż po wyposażenie i eksploatację zabezpieczeń właściwych dla obiektu.

Dodatkowo, w ramach porozumienia zawartego przez NBP i policję, opracowano takie narzędzia jak:

- || metodologia w zakresie określania zagrożeń bezpieczeństwa w placówkach bankowych i określania skuteczności stosowanych środków zabezpieczających;
- || program szkolenia personelu banku w zakresie zagrożenia związanego z zamachem terrorystycznym (przestępczym).

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Bezpieczny i godny zaufania system.
- || Zwiększenie liczby klientów dzięki informacji o systemie zabezpieczeń.

⁶⁹ <http://www.zbp.pl/site.php?s=NjIxNTE0Mw==>.

- || Pozyskiwanie lepszych pracowników.
- || Większa efektywność pracy w dobrych warunkach.

||||||| **ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- || Narażenie na utratę zdrowia i życia pracownika lub klienta.
- || Utrata dobrego imienia i zaufania klientów.
- || Straty finansowe na skutek napadu lub związane z odszkodowaniami.
- || Kary nałożone przez organy kontrolujące (PIP).
- || Trudności w pozyskaniu pracowników, duża rotacja pracowników.
- || Mniejsza efektywność pracy pracowników związana z brakiem właściwych warunków do pracy.

Źródła wiedzy

||||||| **The United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)**

Organizacja, której celem jest identyfikowanie i promowanie najlepszych praktyk z zakresu ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju na wszystkich poziomach operacyjnych instytucji finansowych, a także promowanie aktywności łączącej dobre wyniki finansowe i korzyści z działań związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Działania: badania, raporty, analizy, szkolenia, warsztaty, konferencje.

Przykładowy projekt: promowanie zrównoważonego rozwoju w sektorze finansowym w Portugalii. Projekt był realizowany we współpracy z bankami: Banco Espírito Santo (BES) and Caixa Geral de Depósitos (CGD), a jego cele to: dostarczenie wiedzy i narzędzi do zarządzania zagrożeniami środowiskowymi w portugalskim sektorze finansowym, w tym opracowanie ankiet przydatnych bankom do analizy ryzyka środowiskowego w decyzjach kredytowych.

<http://www.unepfi.org>

The European Sustainable Investment Forum (Eurosif)

Eurosif promuje i wspiera zrównoważony rozwój na europejskich rynkach finansowych.

Działania: badania, raporty, prezentowanie stanowiska na forum UE (lobbying).

<http://www.eurosif.org>

The UN Principles for Responsible Investment (UNPRI)

Zasady odpowiedzialnego inwestowania, zainicjowane przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofiego Annana w 2006 r. Dotychczas ponad 1000 organizacji i instytucji finansowych złożyło podpis i zadeklarowało ich przestrzeganie.

<http://www.unpri.org>

Rankingi, w których mogą uczestniczyć firmy z sektora

FT Sustainable Banking Awards – międzynarodowy konkurs, organizowany przez „Financial Times” i International Finance Corporation od 2006 r. Firmy zgłaszane są do konkursu na podstawie własnych lub zewnętrznych nominacji poprzez wypełnienie formularza dostępnego na stronie <http://www.ftconferences.com/sustainablebanking>. W 2010 r. w konkursie uczestniczyło 110 podmiotów z 44 państw. Instytucje finansowe są nagradzane za przywództwo i innowacyjność w integrowaniu kwestii społecznych, środowiskowych i ładu korporacyjnego z codzienną działalnością biznesową. Nagrody są przyznawane w pięciu kategoriach: Sustainable Bank of the Year, Emerging Markets Sustainable Bank of the Year, Achievement in Basic Needs Financing, Achievement in Banking at the Base of the Pyramid, Sustainable Investor of the Year.

Sustainable Asset Management (SAM) ma na celu ocenę wyników firm na arenie międzynarodowej w zakresie zastosowania idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Na podstawie rozległej ankiety obejmującej wszystkie aspekty CSR firmy są porównywane w ramach danej branży z uwzględnieniem wagi poszczególnych kwestii CSR adekwatnych dla danego sektora.

Ranking Odpowiedzialnych Firm to jedyny podlegający weryfikacji ranking firm odpowiedzialnych społecznie w Polsce. Przedsiębiorstwa przystępujące do rankingu odpowiadają na 60 pytań z zakresu zarządzania CSR w firmie, odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej, pracowników, rynku i środowiska naturalnego. W rankingu biorą udział firmy z różnych branż. Na podstawie głównego rankingu biorącego pod uwagę wszystkich uczestników organizatorzy określają także liderów w danym sektorze.

Liderzy Odpowiedzialnego Biznesu. Konkurs organizowany przez Pracodawców RP, którego celem jest wyłonienie najbardziej odpowiedzialnych przedstawicieli poszczególnych sektorów. Firmy zgłaszające się muszą wypełnić ankietę, której pytania odnoszą się do zasad *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu*.

Inicjatywy branżowe

The Equator Principles (Zasady równikowe)

Cel: przygotowanie zestawu dobrowolnie przyjmowanych przez instytucje finansowe wytycznych określających reguły ramowe oceniania środowiskowych i społecznych skutków transakcji finansowania projektów oraz zarządzania nimi

Inicjatorzy: International Finance Corporation (IFC), ABN Amro, Barclays, Citi Bank i WestLB

Działania: wykorzystywanie zasad do zarządzania ryzykiem, uwzględnianie w ocenie czynników środowiskowych i społecznych, przyznawanie kredytów na projekty, w których kredytobiorca może i zamierza spełnić standardy określone przez Equator Principles.

<http://www.equator-principles.com>

The Climate Principles (Zasady klimatyczne)

Cel: zdefiniowanie dla sektora finansowego zasad zarządzania kwestiami klimatycznymi w odniesieniu do produktów i usług finansowych, przy uwzględnieniu: badań, ubezpieczeń, bankowości detalicznej i korporacyjnej, zarządzania aktywami, inwestycji itp.

Inicjatorzy: The Climate Group, Credit Agricole, HSBC, Munich Re, Standard Chartered i Swiss Re

Działania: instytucje przystępujące do inicjatywy dobrowolnie dążą do zmniejszenia emisji CO₂. Zobowiązują się do podejmowania decyzji biznesowych, które ograniczają ryzyko negatywnego wpływu na klimat, a także do raportowania postępów w zakresie zobowiązań.

<http://www.theclimategroup.org/programs/the-climate-principles>

Treating Customer Fairly (Zasady uczciwego traktowania klientów)

Cel: pomoc klientom w pełnym zrozumieniu funkcji, korzyści, ryzyka i kosztów produktów finansowych, które kupują. Zminimalizowanie sprzedaży nieodpowiednich produktów przez zachęcanie do stosowania dobrych praktyk przed, podczas i po sprzedaży

Inicjator: brytyjski Urząd ds. Usług Finansowych – FSA (Financial Services Authority).

Działania: implementacja zasad, wcielenie ich do kultury firmy, tak aby uczciwe traktowanie klientów było wartością i podstawą działania. Kluczowe obszary operacyjne instytucji finansowych, do których odnoszą się zasady to: produkt, promocja/marketing, proces sprzedaży, informacja i wsparcie dla klienta po sprzedaniu mu produktu, proces wnoszenia i rozpatrywania reklamacji.

<http://www.tcfinfo.co.uk>

ClimateWise

Cel: współpraca wobec zagadnień związanych ze zmianami klimatycznymi i niebezpieczeństwami z nimi związanymi

Inicjatorzy: firmy z sektora ubezpieczeniowego

Działania: firmy zobowiązują się do przestrzegania dobrowolnie zasad dotyczących: analizy ryzyka, informowania decydentów i opinii publicznej, promowania znajomości zagadnień klimatycznych wśród klientów, włączenia zmian klimatycznych do strategii inwestycyjnych, ograniczenia oddziaływania na środowisko, raportowania i weryfikacji działań.

<http://www.climatewise.org.uk>

3.5. BRANŻA FMCG

Globalny kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży FMCG

Dobra szybkozbywalne (ang. FMCG – *fast moving consumer goods*), a inaczej mówiąc produkty codziennego użytku, takie jak np. artykuły żywnościowe, kosmetyki, środki czystości, drobne artykuły gospodarstwa domowego⁷⁰, są nierozzerwalnie związane z sektorem sprzedaży detalicznej (*retail*)⁷¹ – ostatnim najważniejszym ogniwem obrotu towarowego. Te dwa sektory często są określane jako jedna branża ze względu na szczególny sposób, w jaki podlegają współzależności „klient – produkt”. Siła nabywcza konsumentów, ich potrzeby i podejmowane decyzje zakupowe dynamicznie kształtują rynek i oferowane produkty. Z kolei sam produkt ma dziś szczególną rolę w kształtowaniu nawyków konsumenckich, może stać się nawet źródłem zmiany społecznej. Reklama i informacje dostarczane klientom (m.in. umieszczane na opakowaniach GDA⁷², dane dotyczące recyklingu i utylizacji, certyfikaty *fair trade*⁷³) wpływają na wzrost świadomości odbiorców i pełnią funkcję edukacyjną.

Łączenie tych dwóch sektorów wynika także z nakładania się elementów łańcucha wartości firm je reprezentujących (producenci posiadający własne sieci sprzedaży i właściciele sieci handlowych rozwijający własne marki). Zakup surowców, produkcja i wytwarzanie opakowań, transport, sprzedaż dóbr w sklepach wielko- i małopowierzchniowych lub poprzez sieć internetową, konsumpcja oraz etap „końca cyklu życia produktów” (następujący po zużyciu produktu) – wszystkie te ogniwa mają silny wpływ na środowisko naturalne, lokalne społeczności i rozwój gospodarczy, a przez to na zdrowie i jakość życia ludzi na całym świecie. Z drugiej strony wszystkie wymienione wyżej czynniki środowiskowo-społeczno-ekonomiczne kształtują globalne wyzwania i trendy dla branży FMCG.

Zmiany klimatyczne. W 2011 r. Światowe Forum Ekonomiczne⁷⁴ zaklasyfikowało zmiany klimatyczne jako główne globalne ryzyko i wyzwanie. Mają one szczególne znaczenie dla branży FMCG, ponieważ ten właśnie sektor odpowiada za produkcję, dostawy i sprzedaż najbardziej potrzebnych do życia pro-

⁷⁰ <http://pl.wikipedia.org/wiki/FMCG>.

⁷¹ Sektor handlu detalicznego obejmuje zarówno wielko- jak i małopowierzchniowe punkty sprzedaży – hipermarkety, supermarkety, sklepy dyskontowe i tradycyjne sklepy spożywcze, a także sklepy internetowe.

⁷² GDA – referencyjne wartości wskazanego dziennego spożycia. Oznaczenia GDA informują o tym, jakie ilości poszczególnych składników odżywczych są zawarte w produkcie. Za: <http://www.pfpz.pl>.

⁷³ *Fair trade* (sprawiedliwy handel) – partnerstwo w handlu oparte na dialogu, przejrzystości i szacunku, które dąży do równości w handlu międzynarodowym. Przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, oferując lepsze warunki handlowe i broniąc praw marginalizowanych producentów i pracowników Globalnego Południa. Za: <http://fairtrade.org.pl>.

⁷⁴ *Business Solutions for Sustainable Food Production*, World Economic Forum, 2011.

duktów i jest jednocześnie wrażliwy na jakiekolwiek anomalie czy klęski związane z pogodą. Tę zależność dostrzega społeczność międzynarodowa, a wyrażają ją słowa sekretarza generalnego ONZ: „Nie może być bezpieczeństwa w zapewnieniu i dostępie do żywności bez bezpieczeństwa związanego z klimatem”⁷⁵. Wzrost liczby ludności i rozwój gospodarczy są siłą napędową dla rosnącej konsumpcji, mając z drugiej strony negatywny wpływ na środowisko. Wspólne działanie zarówno społeczności, jak i biznesu są z jednej strony niezbędne, by zapobiegać czy łagodzić skutki zmian klimatycznych, takich jak np. powodzie lub susze, a z drugiej strony, by minimalizować źródła tych zdarzeń, czyli np. emisji gazów cieplarnianych (w samym rolnictwie wynoszą 14% emisji światowej⁷⁶). Dlatego też firmy z sektora FMCG coraz częściej planują swoje strategie, kładąc nacisk na działania mające na celu redukcję wytwarzania odpadów i zużycia opakowań, mniejsze zużycie energii i wody, wykorzystanie alternatywnych źródeł energii, zrównoważone zarządzanie surowcami i logistyką czy minimalizowanie emisji gazów cieplarnianych⁷⁷.

Dostęp do surowców i kurczące się zasoby naturalne. Według WWF konsumpcja zasobów naturalnych wzrosła do 125%, a do 2040 r. może osiągnąć 170%⁷⁸. Zebrane dane pokazują również, że poziom konsumpcji w Ameryce, krajach Unii Europejskiej i regionu Azji i Pacyfiku obecnie przekracza ich naturalne zasoby. Problemem staje się brak możliwości jednakowego zaspokajania podstawowych potrzeb ludzi. Obecnie blisko 860 mln ludzi cierpi chroniczny głód⁷⁹. Jednocześnie, wg szacunków, do 2015 r. 1,8 bln ludzi będzie żyło na terenach całkowicie pozbawionych zasobów wodnych⁸⁰. Światowe Forum Ekonomiczne określiło zarządzanie ryzykiem związanym z zasobami naturalnymi jako jeden z kluczowych czynników mających wpływ na biznes w kontekście zrównoważonej produkcji i konsumpcji. W takiej sytuacji zrównoważone zaopatrzenie nie jest już elementem przewagi konkurencyjnej na rynku, ale raczej szansą na „przeżycie gospodarcze”. Zarządzanie w tym przypadku obejmuje podejmowanie decyzji o wyborze dostawców i zakupie surowców nie tylko na podstawie tradycyjnych kryteriów o zamówieniach, jak cena czy jakość, ale także w oparciu o środowiskowe i społeczne aspekty. Kompleksowe podejście firm do źródeł zaopatrzenia zmniejsza narażenie ich na nagły wzrost cen surowców czy na ryzyko niedoborów takich zasobów jak m.in. woda, energia, olej palmowy, bawełna.

Zrównoważony łańcuch wartości. Handel międzynarodowy i globalizacja ekonomiczna przyczyniły się niewątpliwie do wzrostu efektywności, ale też do nowych inwestycji w krajach rozwijających się. Niemniej jednak rozwinięte rynki wymagają dobrej jakości produktów za relatywnie niską cenę, co wpływa na zwiększenie się konkurencji i obniżanie kosztów. Ma to również często negatywny wpływ na zarządzanie etyką i odpowiedzialnością firmy w różnych ogniwach łańcucha wartości. Firmy w większości podchodzą do kwestii zrównoważonej produkcji i produktów w sposób wycinkowy i choć nie można zaprzeczyć, że

⁷⁵ *Food 2030*, Department for Environmental Food and Rural Affairs HR Government.

⁷⁶ *Livestock's Long Shadow*, FAO 2006.

⁷⁷ *Business Solutions for Sustainable Food Production*, World Economic Forum, 2011.

⁷⁸ *One Planet Business Global Evidence Base*, Global Footprint Network (GFN/WWF), 2006.

⁷⁹ *Food sustainability. A guide to private sector action*, United Nations.

⁸⁰ *Food and Agricultural Organization*, United Nations, 2007.

takie pojedyncze przedsięwzięcia jak zrównoważone zaopatrzenie i modyfikacja własnych działań przez zastosowanie recyklingu, energooszczędnych urządzeń itp. rozwiązań są bardzo ważne, to dopiero odpowiedzialne zarządzanie całym łańcuchem dostaw i cyklem życia produktu, jako integralną częścią działań operacyjnych firmy, może przynieść wartość i korzyść. Wprowadzenie kompleksowych zmian strukturalnych umożliwia wykrywanie szans na całej długości łańcucha dostaw, kształtowanie procesów produkcyjnych jest motorem innowacji i przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność jest nie tylko odpowiedzią na nowe trendy konsumenckie, ale może być receptą na zmniejszenie kosztów i zwiększenie dostępności produktu, a nawet umożliwiać dotarcie do grup dotychczas wykluczonych społecznie, np. osób niepełnosprawnych, starszych, ubogich. Pomocne w usystematyzowaniu i zarządzaniu kwestiami związanymi z łańcuchem wartości, dostaw, cyklem życia produktu są często inicjatywy podejmowane przez samych przedstawicieli branży lub/i w kooperacji z organizacjami pozarządowymi, a także zgodnie z zasadami etycznymi, standardami i kodeksami dobrych praktyk. W 2010 r. na arenie międzynarodowej podjęto np. współpracę na rzecz utworzenia strategicznych wytycznych dla biznesu w zakresie wdrożenia 10 zasad Global Compact do programów i działań w obszarze łańcucha dostaw⁸¹.

Kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży w Polsce

Wyzwania opisywane z perspektywy globalnej istnieją także na gruncie polskim. Należy jednak zauważyć, ||||||| iż priorytety dla branży, które odzwierciedlają uwarunkowania lokalne, mogą mieć nieco inaczej rozłożone akcenty. Wpływ na ich kształt ma sytuacja i kondycja danego rynku, poziom jego rozwoju, warunki i styl życia. Pomocą w lepszym rozumieniu biznesu są przede wszystkim opinie interesariuszy. Z *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu*⁸² wynika, iż w Polsce są identyfikowane trzy główne kwestie, na których szczególnie powinny się skoncentrować firmy. Za „ważne” i „zdecydowanie ważne” ankietowani uznali:

- || zapewnianie pracownikom godnych warunków pracy (81%),
- || oferowanie produktów bezpiecznych dla konsumentów (81%),
- || dbanie o bezpieczeństwo pracy pracowników (80%).

Warto zauważyć, że zdecydowanie na pierwszy plan wysuwają się kwestie pracownicze i bezpieczeństwo produktu.

Często mamy do czynienia z sytuacją, gdy globalne trendy są niejako przenoszone na polski rynek poprzez firmy z kapitałem zagranicznym, które stosują dobre praktyki i standardy z centrali. Firmy te często stają się liderami w zakresie stosowania zasad zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Do przedsiębiorstw, które chętnie realizują działania CSR należą także małe i średnie polskie firmy rodzinne o długiej tradycji, ale działające lokalnie. Ich strategią zwykle jest wysoka jakość produktów/usług i silny związek z lokalną społecznością, działania te są jednak zdecydowanie mniej widoczne w skali kraju. Nie bez znaczenia dla przyspieszenia realizacji działań CSR w Polsce w branży FMCG są regulacje Unii

⁸¹ Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement, UN Global Compact/BSR, 2010.

⁸² Raport z *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu*, MB SMG/KRC dla Pracodawców RP, 2011.

Europejskiej, które wspierają prawa konsumentów i dużą wagę przykładają do bezpieczeństwa produktów i ich wpływu na zdrowie i środowisko naturalne.

W kwestiach związanych z odpowiedzialnością firm na rynku, 51% respondentów deklaruje, że podmioty z tej branży zachowują się odpowiedzialnie we współpracy z partnerami biznesowymi/kontrahentami oraz wobec klientów i konkurencji⁸³. Wydaje się jednak, że nadal obszar ten wymaga większej koncentracji działań. Etyczne i uczciwe postępowanie na rynku w odniesieniu do wszystkich interesariuszy biznesowych było najczęściej wymienianym przez respondentów elementem CSR w tym obszarze w grupie spraw wymagających poprawy. Istotną kwestię stanowią relacje z klientami, zarówno w kontekście dbania o satysfakcję odbiorców produktów i usług, jak i dostarczania dodatkowej wartości klientom w ramach obsługi posprzedażowej. Firmy z branży FMCG także w Polsce muszą konkurować o klienta, tworząc produkty odpowiadające potrzebom różnych grup, w tym osób uboższych czy niepełnosprawnych.

||||||| SZANSE

- || **Budowanie wartości firmy.** Kompleksowe podejście do zrównoważonego rozwoju poprzez włączenie zarządzania łańcuchem dostaw i cyklem życia produktu do strategicznych działań operacyjnych firmy, może otworzyć drogę do innowacyjnych rozwiązań, obniżenia kosztów, zyskania lojalności klientów, a co za tym idzie spowodować wzrost sprzedaży i wartości firmy.
- || **Innowacyjne produkty i kanały zbytu.** Innowacje są odpowiedzią na potrzeby ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Firmy inwestujące w poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań coraz częściej definiują potrzeby poprzez dialog z konsumentami i korzystają z informacji pozyskiwanych bezpośrednio od klientów. Klienci są także włączani w proces tworzenia najbardziej odpowiadających im produktów czy rozwiązań. Efektem może być wykreowanie nowych źródeł dochodu i rozwój portfolio przedsiębiorstwa.
- || **Wzrost wiarygodności w oczach klientów.** Firmy, które decydują się na wprowadzenie certyfikacji produktów i kierują się określonymi standardami, otrzymują w efekcie produkty i usługi o wyższej jakości, minimalizują narażenie na ryzyko, co bezpośrednio wpływa na wzrost ich wiarygodności w oczach klientów.
- || **Poprawienie kondycji zdrowotnej i jakości życia społeczeństwa.** Promowanie zdrowego stylu życia, edukowanie społeczeństwa, dostarczanie dobrej jakości produktów zarówno spożywczych, jak i kosmetycznych oraz chemicznych czy usprawnianie dystrybucji będzie wpływać na polepszenie kondycji zdrowotnej społeczeństwa i poprawę jakości życia. Może się to przyczynić do korzystnej zmiany sytuacji w gospodarce i zwiększenia siły nabywczej konsumentów, a w efekcie wpłynąć na wzrost przychodów branży.

⁸³ Ibidem.

- || **Ograniczony dostęp do surowców.** Brak zrównoważonego zarządzania zaopatrzeniem może m.in. znacznie ograniczyć lub uniemożliwić realizację działalności biznesowej. Ponadto deficyt dostępu do surowców w efekcie będzie przekładał się na wzrost ich kosztów, co wpłynie na cenę końcowego produktu lub usługi.
- || **Utrata reputacji** może być skutkiem braku kompleksowego zarządzania łańcuchem dostaw i prowadzenia odpowiedzialnych działań tylko w odniesieniu do jednego „ogniwa”, np. wymaganie, aby dostawcy zaopatrywali się w ekologiczne materiały, wprowadzenie recyklingu bez zwracania uwagi na inne aspekty odpowiedzialności. Działania prowadzone *ad hoc* i reaktywnie w ogólnym rozrachunku mogą wywołać niezamierzone skutki, takie jak wzrost kosztów finansowych, społecznych i ekologicznych⁸⁴. Ograniczona kontrola przestrzegania standardów jakości, etycznych, pracowniczych czy środowiskowych w łańcuchu dostaw, przy wzrastającej kompleksowości łańcucha i liczbie kontrahentów, może wiązać się z utratą reputacji i „licencji na działanie” oraz bojkotem konsumenckim.
- || **Utrata konkurencyjności i spadek udziałów w rynku.** Branża FMCG charakteryzuje się bardzo dużą liczbą podmiotów i konkurencją na rynku. Niezbędna jest elastyczność w podejściu do zmiany oczekiwań i profilu klientów. Firmy, które nie będą potrafiły szybko dostosowywać i zmieniać linii technologicznych, szukać nisz na rynku, inwestować w innowacyjne rozwiązania i nowe kanały dystrybucji – bardziej opłacalne ekonomicznie, przyjazne dla środowiska, umożliwiające większą dostępność produktów, nie będą się rozwijać. W dłuższej perspektywie czasowej nawet może im grozić zniknięcie z rynku.
- || **Brak wykwalifikowanych pracowników.** Zmiany demograficzne i gospodarcze mogą wpłynąć na trudności w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników lub przyczynić się do dużej rotacji już zatrudnionych. Zaniechanie prowadzenia działań mających na celu budowanie wizerunku dobrego pracodawcy, dostosowania stanowisk pracy do wykonywania jej przez różne grupy, np. wykluczone na rynku pracy, jak osoby starsze, niepełnosprawne lub rodziców czy osoby młode, może w przyszłości powodować wzrost kosztów. Mogą to być koszty związane z rekrutacją i koniecznością szybkiego dostosowania działań operacyjnych czy administracyjnych do sytuacji rynkowej. Dlatego kluczową kwestią jest przestrzeganie zasad etycznych i zapewnienie bezpiecznych warunków pracy przez firmy. Przedsiębiorstwa, które tego nie robią, szczególnie prowadząc działania w krajach rozwijających się, mogą wraz ze wzrostem świadomości pracowników i presji społecznej spodziewać się np. strajków i masowych odejść z pracy.

⁸⁴ „Nie majsterkuj przy swoim łańcuchu dostaw. Zaprojektuj go od nowa” – Hau L. Lee, raport specjalny „Harvard Business Review”: *Jak efektywnie zarządzać łańcuchem dostaw*, 2011.

INTERESARIUSZE KLUCZOWI DLA BRANŻY



OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY

Interesariusze branży FMCG w *Badaniu społecznej odpowiedzialności biznesu* przeprowadzonym na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej przez Millward Brown SMG/KRC jesienią 2010 r., określili swoje oczekiwania w czterech obszarach: odpowiedzialnego zachowania na rynku, odpowiedzialności wobec pracowników, społeczności lokalnej oraz wobec środowiska naturalnego.

Odpowiedzialne zachowanie na rynku. Firma, operując w określonym otoczeniu biznesowym, realizuje wiele działań w stosunku do różnorodnych grup interesariuszy, a ramy jej działań wyznaczają regulacje prawne. Organizacje kierujące się zasadami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju powinny, zdaniem interesariuszy, szczególnie skoncentrować się na:

- II etyce prowadzenia biznesu,** przejawiającej się w etycznym postępowaniu wobec konsumentów, konkurencji oraz dostawców również spoza Unii Europejskiej, w oparciu o dobrowolnie przyjmowane normy i standardy branżowe;
- II odpowiedzialnej komunikacji i marketingu,** szczególnie w aspekcie rzetelnej informacji o składzie produktów oraz uczciwej reklamy.

Wśród wymienianych bardziej szczegółowych działań na pierwszym miejscu znalazły się oczekiwania praktyk wymaganych prawem, czyli przestrzeganie terminów płatności, respektowanie praw klientów. Wśród pozaprawnych aspektów wymienione zostały: prowadzenie uczciwej promocji, kontraktowanie wykonawców, którzy spełniają określone normy, czyli np. nie zatrudniają dzieci, podpisują partnerskie umowy gwarantujące równe prawa każdej ze stron, a także dzielą się wiedzą z dostawcami w ramach organizowanych szkoleń.

Odpowiedzialne miejsce pracy. Kapitał ludzki jest jednym z najbardziej istotnych zasobów firmy. Odpowiedzialna firma z branży dóbr szybkozbywalnych w opinii interesariuszy powinna przede wszystkim:

- II **dbać o podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników** poprzez realizację szkoleń oraz zapewnienie jasnych kryteriów awansu;
- II **prowadzić dialog z pracownikami** poprzez informowanie pracowników o działaniach firmy, umożliwianie pracownikom swobodnego zgłaszania swoich sugestii bądź problemów oraz transparentne podejmowanie decyzji o rozwoju organizacji;
- II **zapewniać zabezpieczenia socjalne** poprzez realizację programów profilaktyki zdrowotnej oraz pomocy dla najuboższych pracowników i ich rodzin.

Odpowiedzialność wobec społeczności lokalnych. Społeczność lokalna to grupa interesariuszy, która odgrywa szczególną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ponieważ tworzą ją obecni lub potencjalni klienci firmy lub jej pracownicy. Odpowiedzialność wobec społeczności lokalnej obejmuje także odpowiedzialność wobec społeczności zgromadzonych wokół zakładów produkcyjnych lub sklepów, a także społeczności lokalnych w ramach łańcucha dostaw. Według interesariuszy przedstawiciele branży są odpowiedzialni za:

- II **promowanie zdrowego trybu życia i odżywiania**, a w przypadku branż kontrowersyjnych: działania na rzecz ograniczania dostępu nieletnim (m.in. do alkoholu, papierosów);
- II **współpracę z interesariuszami**, w tym z organizacjami społecznymi i władzami lokalnymi.

Minimalizacja negatywnego wpływu na środowisko jest jednym z kluczowych kierunków biznesowych firm FMCG. Również interesariusze wskazali ten obszar jako drugi istotny element społecznej odpowiedzialności biznesu w branży. Spośród najważniejszych wymieniano działania przyczyniające się do **zapobiegania zmianom klimatycznym**, które w opinii ankietowanych łączą się z **ograniczeniem zużycia surowców oraz zarządzaniem i ograniczaniem ilości odpadów**.

ZAGADNIENIA SPECYFICZNE DLA BRANŻY

Odpowiedzialny marketing

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- II Zapewniamy rzetelność i kompletność przekazów marketingowych.
- II Unikamy dyskryminacji i krzywdzących stereotypów w przekazach marketingowych.
- II Zwracamy uwagę na odbiorców działań marketingowych.
- II Nasza komunikacja jest dokładna – opierająca się na konkretnych faktach i danych.
- II Nasza komunikacja jest kompletna – ujmująca wszystkie istotne informacje.
- II Nasza komunikacja jest dostępna – dla wszystkich zainteresowanych w zgodzie z zasadami etyki i *fair play*.
- II Kierujemy się etyką w działaniach sprzedażowych.

- || Czy przekazuję rzetelne i uczciwe komunikaty marketingowe?
- || Czy dostarczam konsumentowi możliwie najpełniejsze informacje o danym produkcie?
- || Czy moje działania marketingowe, nawet jeśli odpowiadają grupie docelowej danego produktu, nie są jednocześnie krzywdzące lub obraźliwe dla innych grup lub osób?
- || Czy moje działania marketingowe nie naruszają dobrych obyczajów?
- || Czy moje działania marketingowe, poza realizacją ustalonych celów, jednocześnie propagują w społeczeństwie pozytywne postawy i wzorce zachowań?
- || Czy w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej, moja firma jest w stanie zareagować w sposób odpowiedzialny i zmodyfikować dotychczasowe działania marketingowe?
- || Czy angażuję się w dobrowolne, branżowe inicjatywy mające na celu ustanawianie i podnoszenie standardów w zakresie odpowiedzialnego marketingu?

Odpowiedzialny marketing to jeden z najważniejszych przejawów odpowiedzialności firmy względem swoich klientów. Jest to też najbardziej widoczny element działań firmy względem nich, wobec czego jest podatny na ewentualną krytykę i negatywny odbiór ze strony otoczenia. Straty (wizerunkowe i nie tylko) poniesione w wyniku nieodpowiedzialnych działań marketingowych mogą przekreślić przedsięwzięcia podejmowane w innych obszarach funkcjonowania firmy i poważnie nadszarpnąć zaufanie do niej. W *Badaniu społecznej odpowiedzialności biznesu* prowadzenie rzetelnej i odpowiedzialnej komunikacji marketingowej zostało wskazane przez 78% ankietowanych jako szczególnie istotne. Co ważne, marketing w branży FMCG jest narzędziem służącym promowaniu odpowiedzialnych postaw, zrównoważonego stylu życia, może mieć funkcję edukacyjną i wpływać na pogłębienie wiedzy konsumentów, przez co mogą oni dokonywać bardziej świadomych wyborów. Istotnym atutem odpowiedzialnych działań zarówno marketingowych, jak i w innych obszarach jest budowanie wartości społecznej marki (*brand social equity*), czyli zbioru cech przypisywanych marce w związku z jej aktywnością etyczną, społeczną i środowiskową. Buduje ona siłę marki poprzez wzmacnianie szacunku dla niej⁸⁵.

|||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Inicjowanie lub angażowanie się w przedsięwzięcia branżowe takie jak: tworzenie kodeksów etycznych i dobrych praktyk, samoograniczenia w zakresie marketingu.	Przyjęte i wdrożone kodeksy dobrych praktyk. Liczba przypadków niezgodności działań marketingowych z wymogami prawa, zasadami przyjętych kodeksów etycznych.
Identyfikacja zagrożeń negatywnego wpływu produktów na konsumentów (również w zakresie potencjalnego uzależniania).	Liczba i skala zagrożeń. Działania podjęte na rzecz minimalizacji zagrożeń.

⁸⁵ <http://www.csrinfo.org> (Najbardziej wartościowe społecznie marki).

Właściwy i dostosowany do klienta sposób komunikacji, w tym komunikacji z grupami szczególnie wrażliwymi (m.in. ze względu na wiek, status społeczny, zwyczaje konsumenckie – np. dzieci, osób starszych etc.).	Procent respondentów uznających komunikację za zrozumiałą, przejrzystą. Liczba osób odpowiadająca na pytania związane z produktem. Liczba zgłoszeń o naruszeniu zasad właściwej komunikacji.
Edukacja klientów w zakresie potencjalnie negatywnego wpływu produktu.	Liczba beneficjentów działań edukacyjnych.
Prowadzenie kampanii społecznych mających przyczynić się do wzrostu świadomości konsumentów oraz promowania pozytywnych wzorców i postaw.	Liczba osób, które zetknęły się z kampanią społeczną. Liczba wejść na stronę internetową kampanii. Liczba osób, które przyłączają się do kampanii, jeśli jest interaktywna. Zmiany w postawach – mierzone wynikami badań.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

Grupa Żywiec – wewnętrzny kodeks komunikacji marketingowej Grupy Żywiec⁸⁶

Reklamowanie napojów alkoholowych podlega wielu prawnym ograniczeniom, jednak niektórzy producenci próbują omijać przepisy, by osiągnąć odpowiedni efekt marketingowy. W odpowiedzi na to wyzwanie Grupa Żywiec stworzyła *Wewnętrzny kodeks komunikacji marketingowej Grupy Żywiec*, nakładający na firmę dobrowolne ograniczenia wykraczające poza wymagania prawne.

Kodeks szczegółowo określa, jakich działań oraz komunikatów Grupa Żywiec wystrzega się w swojej działalności marketingowej. W reklamach produktów Grupy Żywiec nie mogą pojawić się m.in. odniesienia czy sugestie, jakoby spożywanie alkoholu poprawiało zdrowie, samopoczucie, zdolności psychofizyczne lub osiągnięcia w sporcie, ułatwiałoby kontakty towarzyskie, seksualne czy w jakikolwiek sposób wiązało się z brutalnością lub aspołecznym zachowaniem.

Zgodnie z uregulowaniami *Kodeksu* działalność reklamowa Grupy Żywiec jest: legalna, uczciwa i etyczna; przygotowana zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej; przestrzega ogólnie obowiązujących zasad uczciwej konkurencji i dobrej praktyki handlowej oraz w żaden sposób nie narusza uczciwości i godności człowieka.

W 2008 r. dział audytu wewnętrznego przeprowadził badanie zgodności prowadzonych działań reklamowych z regulacjami wewnętrznymi i samoregulacjami branżowymi dotyczącymi odpowiedzialnej komunikacji marketingowej. Badano m.in. poziom wiedzy pracowników i menedżerów na temat odpowiedzialnej komunikacji marketingowej oraz zgodność działań marketingowych marek z obowiązującymi uregulowaniami.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Realizowanie lub włączanie się w kampanie społeczne, które mogą stanowić ważny element działań komunikacyjnych i marketingowych firmy.
- || Podejmowanie odpowiedzialnych działań marketingowych to również korzyść wynikająca z uniknięcia lub zapobieżenia negatywnym konsekwencjom, jakie mogą mieć miejsce w przypadku działania w sposób nieetyczny.
- || Budowanie lojalności i zaufania klientów.

⁸⁶ <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl>

- || Wzrost sprzedaży produktów.
- || Budowanie pozytywnego wizerunku firmy i marki.

||||||| **ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- || Zmniejszenie konkurencyjności względem innych firm, które stosują odpowiedzialny marketing i odpowiadają na zwiększające się zainteresowanie klientów kwestiami odpowiedzialności.
- || Negatywne reakcje społeczne na kampanię i w konsekwencji czasowy lub trwały spadek zaufania do produktu lub firmy.
- || Błąd popełniony na etapie komunikowania i marketingu może zaprzepaścić odpowiedzialne działania podejmowane na innych odcinkach funkcjonowania firmy (np. ekologicznej produkcji, odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw, działań charytatywnych).
- || Bojkot konsumencki.
- || Kary nałożone przez regulatorów lub sądy w przypadku rażącego naruszenia lub złamania zasad etycznych w marketingu.

Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Edukujemy dostawców.
- || Wymagamy od dostawców uwzględniania przez nich zasad odpowiedzialności i etyki.
- || Dzielimy się naszymi doświadczeniami dotyczącymi odpowiedzialnego zarządzania.
- || Zarządzamy ryzykiem poprzez odpowiednie struktury, procedury i zgodność z regulacjami i zapisami prawnymi oraz monitoring podejmowanych działań.
- || Nie wykorzystujemy pozycji rynkowej (w kontekście relacji z dostawcami).
- || Przestrzegamy zasad etycznych w relacjach z dostawcami.

- || W jakim stopniu znam wszystkie ogniwa łańcucha dostaw mojej firmy?
- || W jaki sposób jestem w stanie kontrolować mój łańcuch dostaw?
- || Jakie koszty (finansowe, reputacyjne) ponosi lub może ponieść moja firma w przypadku problemów jednego z dostawców?
- || W jaki sposób komunikuję dostawcom i partnerom biznesowym oczekiwania względem standardów odpowiedzialności społecznej i środowiskowej?
- || Czy umowy z dostawcami zawierają zapisy odnośnie do wymaganych przez moją organizację standardów?

„Odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw to proces, w którym organizacja łączy swoje potrzeby dotyczące dóbr, usług i zasobów na każdym etapie łańcucha dostaw, tworząc nie tylko wartość dla organizacji, ale również dla gospodarki, społeczeństwa i minimalizując negatywny wpływ na środowisko

naturalne”⁸⁷. Celem jest zbalansowanie trzech wymiarów odpowiedzialnego zarządzania pośrednim wpływem, jaki organizacja wywiera na otoczenie w wyniku działalności dostawców. Mowa tu o czynnikach ekonomicznych, takich jak koszt produktów bądź usług oraz o czynnikach społecznych, obejmujących zasady etyczne, bezpieczeństwo, warunki pracy i czynniki środowiskowe: emisje, wpływ na zmiany klimatyczne, zużycie zasobów. W ramach omawianych praktyk, dostawcy traktowani są jako przedłużenie działalności biznesowej i celów strategicznych organizacji w zakresie odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. Wszystkich partnerów biznesowych obowiązuje kodeks, wyznaczający oczekiwania firmy dotyczące etycznego prowadzenia biznesu, przestrzegania ładu korporacyjnego, praktyk zatrudnienia – równości pracowników oraz bezpieczeństwa pracy. Współpraca z dostawcami przy tworzeniu zielonego biura, inwestowaniu w przyjazne środowisko, projekty np. zmniejszania „śladu węglowego”, pozwala firmom na osiągnięcie neutralności pod względem emisji CO₂ na przestrzeni całego łańcucha wartości organizacji. W wyniku procesów globalizacyjnych, łańcuch dostawców i kontrahentów firm z branży FMCG ulega wydłużeniu i rozdrobnieniu. Motywacja firm w zakresie wprowadzania odpowiedzialnych praktyk zarządzania łańcuchem dostaw wynika z wielu korzyści, przede wszystkim w zakresie prewencji i zabezpieczenia obszarów związanych z ryzykiem (etycznym, środowiskowym, społecznym). Wymagane rozwiązania technologiczne minimalizujące negatywny wpływ na środowisko przynoszą również realne oszczędności finansowe, pozwalają na zwiększenie efektywności. Dodatkowo realizacja dobrych praktyk z zakresu odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw pozwala na budowę odpowiedzialnego społecznie wizerunku, polepszającego reputację firmy i zwiększającego zaufanie interesariuszy.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Wprowadzenie kryteriów doboru preferowanych dostawców w oparciu o standardy uwzględniające kryteria etyczne, społeczne i środowiskowe.	Procent obecnych dostawców spełniających te kryteria. Procent nowych dostawców spełniających te kryteria.
Przyjęcie kodeksu obowiązującego dostawców.	Liczba dostawców, którzy zapoznali się z kodeksem.
Opracowanie szkoleń dedykowanych dostawcom w zakresie przyjętych zasad kodeksu.	Procent dostawców uczestniczących w szkoleniach.
Monitoring oraz przeprowadzony audyt zewnętrzny w zakresie stosowania się dostawców do zasad kodeksu.	Liczba naruszeń kodeksu. Podjęte działania w odpowiedzi na naruszenie kodeksu. Procent dostawców stosujących zasady kodeksu.
Zdefiniowane zasady cyklicznej oceny jakości współpracy z dostawcami.	Liczba spotkań. Liczba ankiet. Wyniki przeprowadzonych badań satysfakcji (w zależności od przyjętych metod i kanałów dialogu).
Realizacja przedsięwzięć mających na celu przekazanie wiedzy podwykonawcom i ich edukację, tak by po pewnym czasie mogli spełniać kryteria organizacji.	Liczba inicjatyw. Liczba firm uczestniczących w inicjatywach.

⁸⁷ Definicja opracowana przez The United Nations Environment Programme, 2003.

|||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

IKEA – odpowiedzialność w łańcuchu dostaw⁸⁸

IKEA stosuje szeroki wachlarz narzędzi służących zarządzaniu oraz egzekwowaniu zasad odpowiedzialności w swoim łańcuchu dostaw. Do podstawowych należą spisane kodeksy postępowania (IWAY), szczególnie precyzujące wymagania stawiane dostawcom i produktom oraz zasady wzajemnej współpracy. Kodeksy dotyczą poszczególnych obszarów, m.in. produkcji i dystrybucji artykułów wyposażenia domu, produkcji żywności, produktów dla dzieci czy działań marketingowych. Kodeksy zakładają również przeciwdziałania pracy dzieci oraz pracy niewolniczej, zapewnienia odpowiedniego poziomu warunków pracy i płacy lub stałą kontrolę pochodzenia surowców. Dostawcy muszą posiadać odpowiednie certyfikaty, stosować określone normy w zakresie ochrony środowiska oraz podejmować działania ograniczające emisję zanieczyszczeń. Muszą także być poddawani regularnym audytom oraz niezapowiedzianym kontrolom.

IKEA dokonuje ciągłych usprawnień w łańcuchu dostaw, pracując m.in. nad dalszą optymalizacją kosztów produkcji i transportu oraz zmniejszaniem negatywnego wpływu na środowisko w poszczególnych ogniwach łańcucha. Model Staircase obowiązujący każdego nowego dostawcę, określa cztery poziomy rozwojowe dla partnera. Poziom pierwszy jest nie do przyjęcia i zobowiązuje dostawcę do stworzenia planu naprawczego, by móc podjąć współpracę. Poziom drugi odzwierciedla minimum spełniania standardu IKEA. Poziom trzeci oznacza stan zaawansowany, natomiast poziomy czwarty przeznaczony jest dla dostawców, którzy muszą odnieść się do bardziej restrykcyjnych standardów zewnętrznych.

Dzięki świadomemu zarządzaniu łańcuchem dostaw IKEA jest w stanie szybko i zdecydowanie reagować na sytuacje kryzysowe – np. po tym, jak Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych w Białymstoku straciła certyfikat FSC, firma błyskawicznie wstrzymała dostawę drewna z Puszczy Białowieskiej od wszystkich swoich dostawców. IKEA zapewnia stały monitoring dostawców dzięki 80 przeszkolonym pracownikom, którzy regularnie odwiedzają dostawców i dokonują ratingu względem przyjętych kryteriów środowiskowych i społecznych. IKEA przeprowadza audyty zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Nike – odpowiedzialność w fabrykach

W połowie lat 90. XX w. wyszło na jaw, iż w dalekowschodnich fabrykach produkujących wyroby dla Nike pracują dzieci. Firma stała się obiektem powszechnej krytyki, zaś aktywiści wezwali do bojkotu jej produktów.

W odpowiedzi na te wydarzenia zmieniono politykę Nike w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw. Ustalono zasady, jakie mają obowiązywać wobec wszystkich dostawców. Rozpoczęto praktykę przeprowadzania regularnych audytów, które miały na celu sprawdzanie, czy ustalone zasady są przestrzegane. Dostawcy firmy zostali podzieleni na pięć kategorii (A – spełniają wymagania Nike, B-D – poniżej wymagań, E – brak danych, aby ocenić fabrykę). W swoim raporcie społecznym Nike ujmuje dane dotyczące liczby dostawców w każdej kategorii. Firma zaczęła także raportować szczegółowe informacje zarówno na temat postępów, jak i problemów związanych z wdrażaniem zasad odpowiedzialności w łańcuchu dostaw. W przypadku ujawniania kolejnych rażących nieprawidłowości, od razu podejmowane są zdecydowane działania. Firma ustanowiła także cele w zakresie poprawy warunków pracy w ramach całego łańcucha dostaw.

⁸⁸ http://www.ikea.com/ms/pl_PL/about_ikea/our_responsibility/iway/index.html.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Uniknięcie ryzyka reputacyjnego.
- || Uniknięcie kosztów bezpośrednich i pośrednich związanych z łamaniem prawa/zasad przez dostawców.
- || Większa kontrola nad łańcuchem dostaw, większa przewidywalność i lepsze zarządzanie zagrożeniami.
- || Zmniejszenie kosztów.
- || Możliwość wypracowania innowacyjnych rozwiązań i produktów.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Nieprzestrzeganie zasad przez jednego z dostawców negatywnie wpływa na reputację firmy.
- || Wzrost kosztów finansowych, społecznych i środowiskowych.
- || Obniżenie jakości produktów,
- || Trudności z pozyskaniem surowców.
- || Bojkot konsumencki.
- || Spadek sprzedaży.

Zrównoważona konsumpcja

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Edukujemy klientów i konsumentów.
- || Edukujemy społeczeństwo.
- || Zapewniamy szerokie spojrzenie na istotne kwestie poprzez angażowanie interesariuszy w nasze działania.
- || Dbamy o bezpieczeństwo użytkowania i konsumpcji produktów.

- || Czy wiesz, ilu konsumentów ma wiedzę na temat zrównoważonego rozwoju, konsumpcji i produkcji?
- || Czy firma przekazuje potrzebne informacje dotyczące użytkowania i konsumpcji produktów?
- || Jaki wpływ ma sprzedawany produkt na styl życia ludzi?
- || Czy firma prowadzi działania edukacyjne?
- || Jakie programy edukacyjne może prowadzić firma? Jakich ma zasoby/kompetencje?
- || Z kim chcemy współpracować? Z jakimi organizacjami/mediami/instytucjami?
- || Czy firma prowadzi dialog z interesariuszami?

Promocja zrównoważonej produkcji i konsumpcji to główny cel wyznaczony w ramach 10-letniego procesu marrańskiego podjętego na arenie międzynarodowej przez UNEP⁸⁹ i UN DESA⁹⁰ w 2003 r. Trzy planety takie jak Ziemia byłyby potrzebne, gdyby każdy człowiek przyjął wzór konsumpcji powszechny w Wielkiej Brytanii, a pięć planet, jeśli każdy mieszkaniec globu konsumowałby tak, jak przeciętny obywatel Ameryki

⁸⁹ The United Nations Environment Programme (Program Środowiskowy Organizacji Narodów Zjednoczonych).

⁹⁰ The United Nations Department for Economic and Social Affairs (Departament Spraw Ekonomicznych i Społecznych Organizacji Narodów Zjednoczonych).

Północnej. Kult konsumeryzmu stał się częścią nowego stylu życia, co ma poważne przełożenie na kondycję zdrowotną ludzi. Tylko w Wielkiej Brytanii niewłaściwa dieta przyczynia się wg szacunków do 1/3 wszystkich przypadków zachorowań na raka. W ciągu ostatnich 25 lat podwoiła się liczba osób cierpiących na otyłość, zwiększając ryzyko zachorowań na cukrzycę typu II i pojawianie się chorób układu krążenia. Firmy mogą katalizować skalę tych zjawisk poprzez dostosowanie swoich strategii, łańcucha wartości, operacji, odgrywania aktywnej roli w kształtowaniu polityki i inwestycji, ale także poprzez poprawę interakcji i komunikacji z konsumentami. Zadanie to w dużej mierze obejmuje edukację i budowanie świadomości klientów poprzez promowanie międzynarodowych norm, oznakowań produktów, systemów certyfikacyjnych oraz niezależny monitoring czy audyt CSR, zapewniający wiarygodność deklarowanych działań firmy. „W zasadzie wszystkie badania dotyczące zrównoważonej konsumpcji wskazują na duże braki w wiedzy konsumenckiej, a także na słabe przekonanie o rzeczywistym wpływie konsumentów na środowisko, w którym żyją, poprzez ich zachowania i nawyki”⁹¹. W *Tablicy wyników dla rynków konsumenckich*, badaniu przeprowadzonym przez Komisję Europejską w 2011 r., średni wynik pozytywnych odpowiedzi dla całej UE na pytanie: „Czy przy podejmowaniu decyzji o zakupie konsumenci biorą pod uwagę, jak zakupiony przez nich produkt wpływa na środowisko?”, wynosił 32%. Wciąż dużą barierą w podejmowaniu zrównoważonych decyzji konsumenckich jest cena, która stanowi kluczowe kryterium zakupowe. Jednak jak pokazują liczne badania, w przypadku gdy cena dwóch produktów jest porównywalna, klienci coraz częściej wybierają produkt, który powstał bez naruszenia standardów i norm etycznych.

Promocja zrównoważonej konsumpcji jest głównym celem wielu organizacji pozarządowych, rosnie także grupa świadomych konsumentów. Przykładem może być mająca coraz więcej zwolenników idea LOHAS (*lifestyle of health and sustainability*), oznaczająca zdrowy styl życia i respektowanie zasad zrównoważonego rozwoju. Koncepcja ta nie wyklucza korzystania ze zdobyczy współczesnego świata, ale zakłada korzystanie z nich w sposób odpowiedzialny, poszukuje pomostów między tym, co zdrowe i przyjemne, indywidualne i globalne, łącząc ideeowość i poczucie misji z realizmem ekonomicznym⁹².

IIIIIIII DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Wprowadzenie procedur zapobiegających promocji zachowań niezgodnych ze zrównoważonym rozwojem/zagrażających zdrowiu.	Procent pracowników znających procedury. Liczba zgłoszonych przypadków naruszenia procedur i działania podjęte przez firmę.
Projektowanie i promowanie produktów ekologicznych/etycznych.	Liczba wprowadzonych produktów, wielkość sprzedaży, wskaźniki satysfakcji klienta.
Dokonanie przeglądu cyklu życia produktu pod kątem środowiska (pozyskiwanie surowców, proces produkcji, opakowanie, możliwość recyklingu) i dokonanie optymalizacji.	Liczba przeprowadzonych audytów. Liczba wprowadzonych optymalizacji i ich efekty.

⁹¹ *Zrównoważona konsumpcja. Czy konsumenci są gotowi ją zaakceptować?*, Federacja Konsumentów, 2011.

⁹² <http://lohas.org.pl/fundacja>.

Wprowadzanie linii produktów dających dodatkową wartość społeczną (<i>fair trade, sweatshop-free</i> , produkt produkowany lokalnie).	Liczba wprowadzonych produktów.
Inicjowanie i prowadzenie kampanii marketingowych/ PR-owych mających na celu zmianę postaw ⁹¹ .	Liczba przeprowadzonych kampanii. Liczba odbiorców włączonych w kampanię. Zmiana postaw mierzona wynikami badań.
Angażowanie konsumentów w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju poprzez konkursy, wydarzenia etc.	Liczba konsumentów/klientów zaangażowanych w dane działanie.
Umieszczanie w sklepach punktów zbiórki materiałów recyklingowalnych.	Liczba sklepów objętych programem, ilość zgromadzonych materiałów.
Organizacja i prowadzenie szkoleń.	Liczba przeprowadzonych szkoleń. Liczba uczestników. Liczba zaangażowanych pracowników.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

Marks & Spencer – Plan A i edukacja klientów

Firma zwraca szczególną uwagę na edukowanie swoich klientów oraz wykorzystuje każdą możliwą okazję do promowania postaw etycznych i ekologicznych. Częścią tych działań jest np. wyraźne i szczegółowe oznakowanie produktów, tak aby konsument miał pełną wiedzę na temat ich składu, pochodzenia, wartości odżywczych, sposobu produkcji oraz wpływu na środowisko. W ofercie sieci znajduje się również szeroka gama produktów Fairtrade oraz Organic, które posiadają stosowne certyfikaty. Oznakowania oraz informacje umieszczane na produktach są bardzo różnorodne i niekiedy niespotykane w innych sieciach. Na większości sprzedawanych ubrań umieszczona jest metka napisem „Myśl o klimacie – pierz w 30°C”. Dzięki temu konsumenci mogą zaoszczędzić energię, co jest korzystne zarówno dla nich, jak i dla środowiska. Tam, gdzie to możliwe, poza krajem pochodzenia produktu żywnościowego, podawane jest również nazwisko rolnika. Za pomocą aplikacji na stronie internetowej można zlokalizować pochodzenie np. jaj kupionych w sklepie. Wszystkie kosmetyki posiadają logo potwierdzające, że nie są testowane na zwierzętach. Sieć prowadzi także kampanie zwracające uwagę na problem marnowania żywności. M&S zachęca też do przekazywania niepotrzebnej odzieży czy sprzętu elektronicznego – w tym celu tworzy partnerstwa z wieloma organizacjami pozarządowymi, które pośredniczą w przekazywaniu darów.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Możliwość stworzenia marki respektującej sprawy środowiskowe, społeczne.
- || Pozytywny wpływ na zdrowie i styl życia ludzi, a co za tym idzie, zwiększenie ich siły nabywczej.
- || Budowanie tożsamości i reputacji marki w oparciu o wartości i zaufanie.
- || Dotarcie do nowej puli konsumentów, często bardziej zasobnych.
- || Możliwość szybszego pozyskania informacji o potrzebach konsumentów poprzez bezpośredni kontakt z nimi.
- || Lepsze zarządzanie zagrożeniami dzięki poznaniu opinii interesariuszy.
- || Mniejsze koszty w budowaniu marki poprzez prowadzenie kampanii społecznych w partnerstwie z innymi organizacjami.

⁹³ McDonalds w niektórych krajach zachęca klientów do posiłków w swojej sieci nie częściej niż raz w tygodniu.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Utrata możliwości dotarcia do rozwijającego się segmentu klientów.
- || Brak działań edukacyjnych może prowadzić do niezrozumienia przez klientów i niedoceny działań firmy i produktów.
- || Utrata konkurencyjności w stosunku do firm prowadzących takie działania.
- || Niezrozumienie potrzeb interesariuszy przy zaniechaniu prowadzenia z nimi dialogu.
- || Niechęć opinii publicznej w przypadku oferowania niezdrowych i niskiej jakości produktów.
- || Wzrost kosztów i niewłaściwie skierowane akcje bez wsparcia organizacji pozarządowej specjalizującej się w danym zagadnieniu.

Dostępność produktów i usług dla grup defaworyzowanych

||||||| ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Troszczymy się o dostęp do naszych produktów dla grup defaworyzowanych.
- || Uwzględniamy potrzeby społeczne i środowiskowe przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.

- || Czy sposób i miejsce sprzedaży umożliwia nabycie produktu także osobom defaworyzowanym?
- || Czy sposób prezentacji oraz działania marketingowe sprawiają, że produkt dociera do wszystkich potencjalnych klientów?
- || Jak kształtujemy ceny produktów?
- || Czy firma uwzględnia potrzeby defaworyzowanych grup społecznych?
- || Czy dbamy o cykl życia produktu i zarządzamy nim?
- || Czy prowadzimy dialog z interesariuszami, aby poznać ich oczekiwania i potrzeby?
- || Czy prowadzimy badania i prace związane z rozwojem produktów innowacyjnych?

Branża FMCG zaspokaja potrzeby związane z życiem codziennym. Bez niektórych produktów wytwarzanych przez firmy tego sektora lub możliwości ich nabycia, trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie. Jednym z obszarów innowacji społecznych jest kreowanie produktów pod kątem zaspokojenia potrzeb osób marginalizowanych społecznie, takich jak osoby niepełnosprawne, starsze, najmniej zarabiające. W tym celu firmy gromadzą niezbędne informacje na temat specyficznych potrzeb tych grup. Po odpowiednim ich przeanalizowaniu, przedsiębiorstwa rozwijają nowe produkty (np. napoje, żywność, kosmetyki), budują specjalnie opracowane komunikaty reklamowe i rozwijają sieć sprzedaży. Główną korzyścią takiego podejścia jest możliwość dotarcia do nisz rynkowych, które często cechują się olbrzymim potencjałem wzrostu, zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Wiele przedsiębiorstw nawiązuje współpracę m.in. z organizacjami pozarządowymi, dysponującymi wiedzą ekspercką ułatwiającą wdrożenie innowacji i budowę sieci kontaktów w celu logistycznej obsługi sprzedaży.

Na świecie coraz większą popularność zdobywa koncepcja podstawy piramidy (*bottom of the pyramid*), rozwinięta przez amerykańskiego profesora Coimbatore Krishnarao Prahalada. Koncepcja ta zakłada, że w piramidalnej strukturze dochodów, najubożsi mają wspólnie stosunkowo dużą siłę nabywczą. W związku z tym, wiele firm na świecie rozwija produkty i usługi dla tego segmentu, licząc na spore

przychody finansowe. W tym celu rozwija się nowe rozwiązania, gwarantując odpowiednio wysoką jakość przy jak najniższej cenie. Podejście to najlepsze rezultaty przynosi w Azji i Ameryce Południowej, z uwagi na stosunkowo duży udział ludzi o niskich dochodach w strukturze społeczeństwa.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Analiza potrzeb danej grupy defaworyzowanej i rozwinięcie produktów odpowiadających na potrzeby grup defaworyzowanych.	Wyniki analizy. Liczba opracowanych produktów / usprawnień wprowadzonych do dotychczasowych produktów na podstawie wyników analizy.
Budowanie partnerstw z organizacjami pozarządowymi w celu stworzenia sieci dystrybucji wśród danej grupy defaworyzowanej.	Zasięg sieci.
Lokalizacja/dostosowanie punktu sprzedaży w powiązaniu z potrzebami grup defaworyzowanych.	Procent punktów sprzedaży dostosowany do potrzeb osób defaworyzowanych (np. niepełnosprawnych).

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

Procter & Gamble – Downy Single Rinse⁹⁴

Downy Single Rinse to przykład produktu, którego stosowanie bezpośrednio prowadzi do mierzalnych korzyści dla środowiska. Produkt został wprowadzony na rynek w 2008 r. W założeniu był skierowany do grupy konsumentów, która poza zwykłym środkiem do prania, nie stosuje płynów do płukania i zmiękczenia tkanin i nie oczekuje od produktu dodatkowych właściwości. Mimo to firma zdecydowała o opracowaniu innowacyjnego produktu posiadającego jednocześnie wartość dodaną.

Specjalny środek do prania wyprodukowano z wykorzystaniem technologii, dzięki której radykalnie zredukowana została liczba niezbędnych płukań odzieży. Wyliczono, że oszczędności wody poczynione w ten sposób są wyższe niż koszt zakupu produktu. W sumie od wprowadzenia produktu w 2008 r. udało się w ten sposób zaoszczędzić 25 mld litrów wody.

Irving – naprzeciw potrzebom klientów niewidomych i niedowidzących⁹⁵

Wśród przedmiotów codziennego użytku w Polsce jedynie farmaceutyki posiadają oznaczenia brajlowskie, co regulowane jest ustawą. W celu ułatwienia funkcjonowaniu niewidomym i niedowidzącym klientom, producent herbat Irving umieścił na opakowaniach opis w alfabecie Braille’a. Opisy przygotowano we współpracy z Markiem Jakubowskim – twórcą polskiej czcionki brajlowskiej, stosowanej powszechnie przy projektowaniu opakowań z pismem Braille’a oraz w opracowaniach tyflograficznych i tyflograficznych.

Herbaty Irving to pierwsze na polskim rynku produkty spożywcze posiadające oznakowania brajlowskie. Charakterystyczne „kropeczki” ułatwiają znalezienie, zarówno na sklepowej półce, jak i w domowej szafce, odpowiedniego rodzaju i smaku herbaty.

⁹⁴ http://www.pg.com/en_US/downloads/sustainability/reports/PG_2008_Sustainability_Report.pdf.

⁹⁵ <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl>.

||||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Zdobyć dostęp do nowego segmentu klientów.
- || Możliwość generowania dodatkowych zysków.
- || Budowa wizerunku firmy zaspokajającej potrzeby najbiedniejszych, niepełnosprawnych etc.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Brak udziału w rozwijającym się rynku.
- || Utrata konkurencyjności.
- || Mniejsze portfolio klientów.

Rozwój pracowników i warunki pracy

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Tworzymy godne warunki pracy.
- || Zatrudniamy i zwalniamy pracowników w sposób przejrzysty i zgodny z przepisami.
- || Traktujemy pracowników z szacunkiem.
- || Przestrzegamy praw i obowiązków pracodawcy i pracownika, związanych ze stosunkiem pracy.
- || Jesteśmy otwarci na inicjatywy pracowników.
- || Promujemy współpracę i dialog pomiędzy pracodawcą i pracownikami, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji reprezentujących pracowników.
- || Mamy indywidualne podejście do rozwoju pracowników.
- || Umożliwiamy pracownikom zdobywania wiedzy.
- || W codziennych działaniach firmy kierujemy się etyką i wyznawanymi przez nas wartościami.
- || Wykorzystujemy potencjał tkwiący w pracownikach.
- || Zarządzamy ryzykiem poprzez ograniczanie liczby wypadków.
- || Podnosimy świadomość w zakresie znaczenia bezpieczeństwa w miejscu pracy.

- || Czy zapewniam pracownikom stabilność i poczucie bezpieczeństwa?
- || Jaka jest kultura organizacyjna w mojej firmie?
- || Czy rozumiem korzyści dla firmy wynikające z posiadania zmotywowanej i wykwalifikowanej kadry?
- || Czy wspieram rozwój pracowników?
- || Czy zatrudniam, zwalniam, awansuję pracowników w sposób przejrzysty?
- || Czy wystrzegam się praktyk dyskryminacyjnych?
- || Czy wykorzystuję potencjał tkwiący w pracownikach, jestem otwarty na ich inicjatywy i włączam ich do podejmowania decyzji?
- || Czy uwzględniam zdanie i perspektywę pracowników, gdy w firmie mają nastąpić zmiany?
- || Czy w mojej firmie rygorystycznie przestrzegane są wszystkie normy i przepisy prawa pracy, w tym w szczególności dotyczące czasu pracy oraz BHP?
- || Czy interesuję się sytuacją pracowników firm z mojego łańcucha dostaw?
- || Czy w sytuacjach kryzysowych biorę odpowiedzialność za firmę i wdrażam działania naprawcze?

Miejsce pracy to jeden z najważniejszych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu, szczególnie w Polsce. Jak wynika z wielu badań, Polacy utożsamiają CSR przede wszystkim z dbałością o pracowników. Bardzo często jednak jest ona rozumiana jako działanie minimum, czyli wywiązywanie się z obowiązków regulowanych przez *Kodeks pracy*, jak choćby terminowe wypłacanie pensji czy zapewnienie bezpiecznych warunków pracy. Stan świadomości społecznej w tym obszarze może niepokoić – w Polsce wciąż częste są przypadki łamania praw pracowniczych. Szczególnie branża FMCG i *retail* stoi przed poważnym wyzwaniem – wszakże wiele sygnałów o nieprawidłowościach czy przejawach dyskryminacji niektórych grup pracowników dociera z sieci handlowych lub z zakładów produkcyjnych. Nagłaśnianiem oraz reagowaniem na przypadki łamania prawa zajmują się nie tylko media, ale i wyspecjalizowane organizacje pozarządowe, np. Koalicja Karat monitorująca sieci handlowe i firmy odzieżowe. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu mówi wyraźnie, że CSR to pójście o krok dalej niż działania wymagane prawem, jednak nie da się zrobić tego kroku bez uprzedniego uporządkowania kwestii podstawowych.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Opracowanie w firmie mechanizmów pozwalających na anonimowe zgłaszanie przez pracowników informacji o nieprawidłowościach lub przypadkach łamania prawa. Powołanie w firmie rzecznika pracowników.	Liczba zgłoszonych skarg. Liczba rozwiązanych problemów/konfliktów
Powołanie/zachęcanie do tworzenia ciał doradczych składających się z przedstawicieli pracowników, którzy mogliby pośredniczyć w komunikacji pomiędzy zarządem firmy a pracownikami oraz uczestniczyć w podejmowaniu decyzji.	Liczba spotkań. Decyzje i wprowadzone zmiany na podstawie rekomendacji powołanych ciał doradczych.
Regularne zlecanie firmom zewnętrznym przeprowadzania niezależnych badań satysfakcji pracowników.	Odsetek pracowników biorących udział w badaniu. Wskaźniki satysfakcji. Wyniki firmy na tle innych firm z branży.
Wprowadzenie/usprawnienie procedur audytu wewnętrznego/zewnętrznego dotyczącego warunków pracy.	Liczba przeprowadzonych audytów. Wyniki audytów.
Zainicjowanie opracowania dobrowolnego branżowego kodeksu dobrych praktyk.	Liczba firm włączających się do inicjatywy. Liczba sygnatariuszy kodeksu.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

Coca-Cola HBC Polska – *GO UP – Ruszaj w górę*⁹⁶
GO UP – Ruszaj w górę to program rozwoju skierowany do osób na stanowiskach niekierowniczych, z wysokim potencjałem i aspiracjami do pełnienia w przyszłości funkcji kierowniczych. Wyłonieni

⁹⁶ Ibidem.

w trzyetapowej rekrutacji pracownicy z różnych działów firmy przez rok rozwijają swoje umiejętności menedżerskie, biorąc udział w warsztatach oraz realizując zadania z zakresu zarządzania. W czasie trwania programu dużym wsparciem służą uczestnikom ich przełożeni. Podczas comiesięcznych spotkań dzielą się oni swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi realizacji projektów i zadań przez uczestników, analizują efekty ich pracy oraz pomagają w planowaniu kolejnych działań. Udział w programie kończy się swoistym egzaminem. Uczestnicy prezentują swoje dokonania przed komisją składającą się z opiekunów z działu personalnego oraz przełożonych. Osoby, które z powodzeniem zakończą program, kontynuują swoją ścieżkę rozwoju, a także są w pierwszej kolejności rekomendowane podczas otwartych rekrutacji.

W latach 2009–2010 w projekty *GO UP* zaangażowanych było 200 osób, zrealizowano 43 projekty, przeprowadzono 216 godzin szkoleniowych oraz 2400 godzin lekcji języka angielskiego. Miało miejsce 400 miesięcznych i 150 kwartalnych spotkań z przełożonymi, menedżerami HR i mentorami. Efektem był awans 25 osób.

Program *GO UP* to szansa rozwoju, możliwość wypróbowania sił w zarządzaniu, poznanie nowych technik i narzędzi przydatnych w pracy menedżera, a także możliwość wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami programu.

||||||| **SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- || Budowanie reputacji i pozycji firmy w oparciu o wysokie standardy etyczne.
- || Możliwość uczestnictwa w konkursach i rankingach dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, warunków pracy, *employer branding*.
- || Przyciąganie i utrzymywanie najlepszych pracowników.
- || Większa innowacyjność w firmie.
- || Większa odporność firmy na sytuacje kryzysowe – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

||||||| **ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE**

- || Kary za nieprzestrzeganie przepisów prawa.
- || Utrata dobrej reputacji związana z ujawnieniem przypadków łamania przepisów czy złego traktowania pracowników.
- || Większa rotacja wśród pracowników, wysokie koszty związane z koniecznością prowadzenia kolejnych rekrutacji i szkoleń.
- || Spadek motywacji i wydajności pracowników.
- || Koszty związane z brakiem dialogu i możliwymi konfliktami na linii firma – pracownik lub związek zawodowy (protesty, strajki, kosztowne, długotrwałe mediacje).

Zarządzanie odpadami i opakowaniami

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- II Zmniejszamy zużycie surowców.
- II Zarządzamy odpadami.
- II Zarządzamy ryzykiem związanym z wpływem na środowisko.
- II Prowadzimy działalność badawczą i rozwojową w zakresie możliwości ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko.

- II Czy wiem, ile moja firma oraz mój łańcuch dostaw generują odpadów?
- II Czy znamy zagrożenia oraz koszty związane z generowanymi odpadami?
- II Czy ograniczenie produkcji odpadów jest dla firmy ważną kwestią? Co firma robi w tym kierunku?
- II Czy prowadzę przemyślaną politykę zarządzania odpadami w całym łańcuchu dostaw?
- II Czy poszukiwane są nowe rozwiązania i możliwości usprawnień w zakresie zmniejszania ilości odpadów lub ograniczania ich szkodliwości dla środowiska?
- II Czy promuję odpowiedzialne postawy w tym zakresie wśród moich pracowników, dostawców, klientów?

Firma funkcjonująca w branży FMCG, która chce w pełni odpowiedzialnie realizować swoją politykę zarządzania odpadami, powinna być w stanie rozumieć swoją odpowiedzialność na każdym etapie w cyklu życia produktu: pozyskania surowców, produkcji, transportu, sprzedaży, w trakcie stosowania przez konsumenta oraz po zużyciu. Dla firm działających w krajach rozwiniętych, podstawową motywacją do odpowiedzialnego zarządzania odpadami może być argument finansowy – mniejsze generowanie odpadów oznacza niższe opłaty np. za odbiór i składowanie śmieci. Odpowiednie przepisy prawa, zarówno polskiego, jak i wspólnotowego, wprowadzają coraz więcej restrykcji i ograniczeń oraz za pomocą odczuwalnych sankcji, często finansowych, próbują zachęcać firmy i obywateli do zmniejszania produkcji odpadów. Jednak ten sam argument finansowy – w przypadku funkcjonowania firm w krajach, w których przepisy lub kontrola państwowa nie są tak restrykcyjne – może oznaczać coś przeciwnego: całkowity brak odpowiedzialności za środowisko naturalne. Ponieważ współcześnie łańcuchy dostaw firm z branży FMCG są bardzo rozbudowane, brak kontroli nad którymkolwiek z ogniw może narazić firmę na poważne ryzyko.

W branży dóbr szybkozbywalnych niezwykle ważne są kwestie związane z opakowaniami. Szacuje się, że odpady opakowaniowe stanowią od 20% do 40% spośród wszystkich generowanych przez gospodarstwa domowe. Z powodu wygody konsumenci bardzo entuzjastycznie przyjęli opakowania oraz produkty jednorazowego użytku – na tyle tanie, że klient może sobie pozwolić na ich wyrzucanie. Jest to jednak rozwiązanie szkodliwe dla środowiska, które przyczynia się do utrwalania i wykształcania nieodpowiedzialnych postaw. Dlatego wiele krajów wprowadza ograniczenia w zakresie możliwego stosowania opakowań lub surowców używanych do ich produkcji. Inne z kolei nakładają dodatkowe obciążenia podatkowe na produkty sprzedawane w opakowaniach jednorazowego użytku. Takie działania motywują producentów do szukania alternatywy w zakresie stosowania opakowań lub wprowadzania innowacyjnych form sprzedaży, które byłyby bardziej korzystne dla otoczenia.

|||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Przeprowadzenie szczegółowej analizy i dokonanie obliczeń w zakresie zarządzania odpadami w całym łańcuchu dostaw. Zidentyfikowanie obszarów krótko- i długoterminowych inicjatyw nakierowanych na redukcję ilości odpadów lub zmniejszenie ich szkodliwości, np. poprzez zastosowanie innych materiałów, usprawnienia w procesach logistycznych itp.	Konkretne wyliczenia dotyczące ilości odpadów, kosztów z tym związanych oraz potencjalnych oszczędności. Działania podjęte w oparciu o wyniki analizy.
Poszerzenie oferty o produkty pochodzące w całości z recyklingu lub takie, których stosowanie prowadzi do zmniejszenia ilości odpadów, wprowadzanie innowacji dotyczących produktów oraz opakowań.	Liczba produktów pochodzących z recyklingu. Procent zmniejszenia liczby odpadów.
Edukacja i propagowanie rozwiązań w zakresie ograniczania opakowań/produktów wielorazowego użytku.	Liczba beneficjentów działań edukacyjnych i promocyjnych.
Wprowadzenie/udoskonalenie systemu zbierania odpadów od klientów.	Ilość zebranych odpadów.

|||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Coca-Cola HBC Polska/Coca-Cola Poland Services – promowanie recyklingu odpadów opakowaniowych⁹⁷

Firmy z systemu Coca-Cola w Polsce wspierają inicjatywy samorządowe i pozarządowe, mające na celu tworzenie struktur odzysku i recyklingu materiałów opakowaniowych oraz kształtowanie proekologicznych postaw wśród pracowników i konsumentów. Znajdują się wśród nich m.in. Warszawski Piknik Ekologiczny „Odkrywamy Wisłę”, Warszawskie Dni Recyklingu organizowane przez Biuro Ochrony Środowiska Urzędu m.st. Warszawa, akcja *Sprzątanie świata – Polska*. Coca Cola prowadzi również działania edukacyjne wśród młodzieży podczas Coke Live Music Festiwal oraz poprzez bazę EkoEdukacja.pl, szkoli pracowników w dziedzinie recyklingu i przetwarzania opakowań.

Celem podejmowanych działań jest zwiększenie zainteresowania problemami ekologicznymi i wzrost świadomości ekologicznej, zmiana zachowań części społeczeństwa, zmniejszenie liczby „dzikich wysypisk”, wzrost liczby gospodarstw domowych prowadzących selektywną gospodarkę odpadami.

W 2009 r. w IV Warszawskich Dniach Recyklingu uczestniczyło kilka tysięcy osób, które oddały do recyklingu i utylizacji ok. 17 ton odpadów. W akcję *Sprzątanie świata – Polska 2009* czynnie włączyło się blisko 150 tys. osób, dokonano segregacji co najmniej 340 ton śmieci. Z bazy EkoEdukacja.pl, od momentu jej powstania w 2004 r., skorzystało 277 349 różnych użytkowników (w 2009 r. – 113 731). Materiały pobrane z bazy służyły – statystycznie – do edukacji co najmniej 22 853 392 dzieci i młodzieży. W ramach akcji ekologicznej czwartej edycji Coke Live Music Festival zebrano i przeznaczono do ponownego przetworzenia 77% kubków dostarczonych na teren imprezy.

⁹⁷ <http://www.nu.fob.org.pl>.

Warszawski Piknik Ekologiczny „Odkrywamy Wisłę” odwiedziło ok. 1500 warszawian. Łącznie udało się zbierać 1243 kg odpadów z makulatury i papieru, 218 kg odpadów z tworzyw sztucznych, 371 kg odpadów ze szkła, a także 285 kg zużytych baterii.

H&M – Waste Collection

Popularna firma odzieżowa H&M na wiosnę 2011 r. przygotowała specjalną kolekcję Waste Collection, w interesujący sposób wykorzystującą ideę recyklingu. Resztki tkanin pozostałych po wcześniejszej współpracy z marką Lanvin posłużyły do stworzenia nowych ubrań i dodatków. W ten sposób firma w swoje komercyjne działania wplotła coraz bardziej zyskujący na popularności trend związany z przyjaznymi środowisku rozwiązaniami stosowanymi w branży odzieżowej.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Ograniczanie kosztów odbioru i składowania odpadów w całym łańcuchu dostaw, a w efekcie zmniejszenie kosztów operacyjnych firmy.
- || Nowe nisze rynkowe i produkty, np. wykorzystujące surowce pochodzące z odzysku.
- || Pozyskanie klientów, dla których kwestie ograniczania odpadów lub stosowania przyjaznych dla środowiska opakowań są kluczowe przy wyborze produktu.
- || Korzyści wynikające z możliwości odzysku i wtórnego wykorzystania części odpadów.
- || Możliwość budowania spójnego wizerunku firmy dbającej o środowisko i minimalizującej szkodliwy wpływ na otoczenie.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Wzrost opłat za utylizację odpadów wobec nieustannie wzrastających cen ich odbioru i składowania.
- || Ryzyko kar za niedostosowanie się do regulacji w zakresie zarządzania odpadami.
- || W przypadku braku polityki zarządzania odpadami w łańcuchu dostaw – ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowych lub łamania przepisów w jednym z ogniw, które mogą mieć negatywne skutki dla firmy.
- || Niewykorzystanie szans, jakie daje wprowadzanie ekologicznych innowacji, co może skutkować utratą pozycji na rynku.

Źródła wiedzy

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)

Wyspecjalizowana agencja Organizacji Narodów Zjednoczonych, która prowadzi międzynarodowe działania mające na celu zwalczanie głodu. FAO działa jako neutralne forum do spotkań międzynarodowych, podczas których na równych prawach kraje członkowskie mogą negocjować porozumienia i polityki dotyczące zwalczania głodu. Agencja jest także źródłem wiedzy i informacji, pomaga rozwijającym się krajom w okresie transformacji w modernizacji i optymalizacji rolnictwa, leśnictwa i rybołówstwa.

Inicjatywy i projekty: działania związane z realizacją statutowych celów organizacji, np. projekt *1billionhungry* i kampania *EndingHunger*.

<http://www.fao.org>

World Health Organization (WHO)

Wyspecjalizowana agencja Organizacji Narodów Zjednoczonych, zajmująca się ochroną zdrowia

Inicjatywy i projekty: *Światowy plan działania na rzecz zdrowia pracownika.*

<http://www.who.int/en>

Inicjatywa Koalicji Sprawiedliwego Handlu w Polsce

Koalicja Sprawiedliwego Handlu powstała, aby promować ruch sprawiedliwego handlu w sposób skoordynowany, na skalę ogólnopolską, we współpracy z międzynarodowymi strukturami ruchu, dążąc do zwiększania dostępności produktów sprawiedliwego handlu dla konsumentów oraz wspierając przedsiębiorstwa, organizacje, instytucje i osoby zainteresowane działaniem w ramach sprawiedliwego handlu. Członkami i partnerami Koalicji są organizacje pozarządowe, firmy i osoby indywidualne z całej Polski.

Inicjatywy i projekty: strona internetowa dostarczająca aktualnych informacji dotyczących sprawiedliwego handlu, nowych produktów i wydarzeń.

<http://www.fairtrade.org.pl>

Inicjatywa Rainforest Alliance

Rainforest Alliance to organizacja pozarządowa. Jej głównym celem jest promowanie zrównoważonego rozwoju rolnictwa. Skupia osoby, firmy oraz społeczności, którym zależy na ochronie środowiska i poprawie warunków ekonomicznych ludzi żyjących z uprawy ziemi w krajach rozwijających się.

Inicjatywy i projekty: certyfikat Rainforest Alliance przyznawany rolnikom na całym świecie, gwarantuje produkty wolne od nawozów sztucznych oraz właściwą gospodarkę odpadami. Właściciele są zobligowani do ochrony lokalnych lasów, rzek, gleb i zwierząt. Kupując produkty oznaczone certyfikatem z żabą, mamy pewność, że pracownicy otrzymują odpowiednie pensje, mają godne warunki życia oraz dostęp do edukacji i opieki zdrowotnej.

<http://www.rainforest-alliance.org>

Stowarzyszenie Konsumentów Polskich

Jest to niezależna, pozarządowa organizacja konsumencka. SKP zostało założone w marcu 1995 r., a jego celem jest rozwijanie świadomości konsumentów w zakresie posiadanego przez nich prawa do bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, informacji, edukacji i reprezentacji, jak również ochrony ich interesów ekonomicznych i prawnych.

Inicjatywy i projekty: organizacja konferencji, prowadzenie Centrum Porad Konsumenckich, Targi Wiedzy Konsumenckiej.

<http://www.skp.pl>

Rankingi, w których mogą uczestniczyć firmy z sektora

Sustainable Asset Management (SAM) ma na celu ocenę wyników firm na arenie międzynarodowej w zakresie zastosowania idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Na podstawie rozbudowanej ankiety obejmującej wszystkie aspekty CSR firmy są porównywane w ramach danej branży, z uwzględnieniem wagi poszczególnych kwestii CSR adekwatnych dla danego sektora. |||||

Ranking Odpowiedzialnych Firm to jedyny podlegający weryfikacji ranking firm odpowiedzialnych społecznie w Polsce. Przedsiębiorstwa przystępujące do rankingu odpowiadają na 60 pytań z zakresu zarządzania CSR w firmie, odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej, pracowników, rynku i środowiska naturalnego. W rankingu biorą udział firmy z różnych branż. Na podstawie głównego rankingu biorącego pod uwagę wszystkich uczestników organizatorzy określają także liderów w danej branży.

Liderzy Odpowiedzialnego Biznesu to konkurs organizowany przez Pracodawców RP, którego celem jest wyłonienie najbardziej odpowiedzialnych przedstawicieli poszczególnych sektorów. Firmy zgłaszające się muszą wypełnić ankietę, której pytania odnoszą się do zasad *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu*.

Inicjatywy branżowe

Modnie i etycznie – Polska Akcja Humanitarna / Clean Clothes Campaign

Inicjatywa *Modnie i etycznie* obejmowała stworzenie strony internetowej, serię warsztatów, wykładów i paneli dyskusyjnych dotyczących problemu *fair trade* w przemyśle tekstylnym i odzieżowym. |||||

Kampania „Nie marnuj jedzenia” – Federacja Polskich Banków Żywności we współpracy z POHiD

Celem kampanii jest przekazanie opinii publicznej, biznesowi i instytucjom władzy publicznej wiedzy o skali, skutkach i kosztach marnowania żywności oraz o sposobach ograniczenia tego zjawiska. Na stronie <http://www.niemarnuje.pl> znajduje się interaktywna ankieta na temat sposobów racjonalizacji korzystania z żywności. Poprzez ankietę dociera się do filmów instruktażowych nt. ekologicznych sposobów przygotowania i przechowywania żywności. Internauci będą mogli również włączyć się w kampanię, uczestnicząc w specjalnie przygotowanych aktywnościach na profilu FB „Nie marnuj jedzenia”.

3.6. BRANŻA TELEINFORMATYCZNA

Globalny kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży teleinformatycznej

Zarówno spółki telekomunikacyjne, zapewniające łączność i komunikację w relacji B2B, B2C i międzyludzką, jak również spółki technologiczne i informatyczne, które nowymi rozwiązaniami wpływają na jakość pracy i życia, są motorem rozwoju światowej gospodarki. Rozwój branży teleinformatycznej w zakresie infrastruktury i technologii może wpływać na rozwój innych branż oraz rozwój społeczeństwa informacyjnego. Dlatego istotne jest, aby firmy świadomie kreowały produkty i usługi oraz współpracowały z bliższym i dalszym otoczeniem w celu wsparcia rozwoju gospodarczego, zarówno w skali światowej, jak i lokalnej. Globalne organizacje takie jak np. ITU⁹⁸, GeSI – Global e-Sustainability Initiative⁹⁹ oraz Komisja Europejska¹⁰⁰ dokonały analizy światowych trendów rozwoju gospodarczego, wyzwań oraz oczekiwań rynkowych i na tej podstawie sformułowały szereg wyzwań dla tej branży. Do głównych wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem zostały zaliczone poniżej opisane kwestie.

Zapewnienie prywatności, bezpieczeństwa danych oraz bezpieczeństwa użytkowania produktów w ramach rozwoju technologicznego. Rosnące zapotrzebowanie na dodatkowe pojemności sieci związane ze zwiększaniem się ruchu na łączach wymusza rozwój infrastruktury, optymalizację sieci i rozwój produktów. Zmiana profilu użytkowników sprawia, że następuje zmiana postrzegania technologii: od skomplikowanych mechanizmów do prostego użytkowania. Jednocześnie wzrastają obawy użytkowników o bezpieczeństwo użytkowania produktów zarówno od strony zabezpieczeń softwarowych, jak i potencjalnego negatywnego wpływu fal elektromagnetycznych emitowanych przez urządzenia przenośne (takie jak np. telefony komórkowe¹⁰¹).

Rozwój infrastrukturalny, technologiczny i produktowy pozwalający użytkownikom na minimalizację negatywnego wpływu na środowisko. Spółki teleinformatyczne wspomagają rozwój innych przedsiębiorstw, dostarczając im produkty i usługi umożliwiające efektywną komunikację i prowadzenie działalności biznesowej przy ograniczeniu podróży służbowych oraz przesyłania dokumentów papierowych. Jednocześnie wyzwaniem dla branży jest rozciągnięta odpowiedzialność dotycząca także edukacji oraz zbierania i utylizacji zużytego sprzętu teleinformatycznego.

⁹⁸ <http://itu.int>.

⁹⁹ <http://gesi.org>.

¹⁰⁰ http://ec.europa.eu/information_society/index_en.htm.

¹⁰¹ http://www.pcworld.pl/artykuly/druk/22102_0_1/Szkodliwe.telefony.html,
<http://komorkomania.pl/2009/01/21/samsung-c450-z-niebezpieczna-emisja-fali-radiowych>.

Zmiana profilu użytkowników związana ze zmianami demograficznymi oraz coraz bardziej świadomym użytkowaniem produktów. Wraz z rozwojem technologii klienci mają coraz większe oczekiwania co do produktów i usług, przez co sprawiają, że dostawcy są zmuszeni do poszukiwania nowych rozwiązań przynoszących klientom korzyść. Jednocześnie z uwagi na coraz krótszy czas życia produktów zwiększa się ich potencjalny negatywny wpływ na środowisko. Powoduje to rozciągnięcie odpowiedzialności producentów sprzętu także na edukację w tym obszarze oraz recykling zużytych urządzeń.

Inwestycje infrastrukturalne mające na celu zapewnienie użytkownikom dostęp do usług teleinformatycznych. W ostatnich latach rozwój rynku telekomunikacyjnego został spowolniony. Jak wskazuje 15. Raport implementacyjny Komisji Europejskiej¹⁰² „wzrost przychodów z usług przesyłania danych nie rekompensuje jeszcze malejących przychodów z telefonii głosowej. (...) Spadła również wartość inwestycji, które w głównej mierze obejmowały sieci stacjonarne. Inwestycje w sieci dostępu nowej generacji są w większości krajów nadal ograniczone, mimo iż pobudzają je konkurencja ze strony sieci kablowych oraz nakłady władz lokalnych”. Poszukiwania nowych usług oraz grup docelowych pozwalających na rozwój, połączone z rosnącymi oczekiwaniami użytkowników, będą stanowić siłę napędową rozwoju sektora.

Innowacyjność produktowa potęgująca rozwój branży, ale skracająca cykl życia produktów. W kontekście rozwoju sprzętu telekomunikacyjno-informatycznego mamy do czynienia z ciągłą innowacyjnością. Mnogość rozwiązań technicznych na rynku w połączeniu z krótkim okresem życia produktów wpływa na konieczność wnikliwej analizy i odniesienia się do kwestii związanych z całym cyklem życia produktów, takich jak energoefektywność, konserwacja, programy zwrotu zużytych produktów oraz rozszerzona odpowiedzialność producenta. Dodatkowo istotnym obszarem technologii informatycznych jest ten związany z rozwojem rozwiązań softwarowych, gdzie przetwarzanie i bezpieczeństwo danych stanowi o zaufaniu do całości branży teleinformatycznej.

Kontekst zrównoważonego rozwoju dla branży w Polsce

Wyzwania dla branży w Polsce w ogólnym ujęciu pokrywają się z trendami światowymi. Kluczowe wyzwania dla Polski dotyczą opisanych niżej kwestii.

Intensyfikacja inwestycji związanych z rozwojem nowej i modernizacją wykorzystywanej infrastruktury. Rosnące zapotrzebowanie na nowe usługi wymaga rozwoju infrastruktury sieciowej, technologii sprzętowych i softwarowych. Białe plamy na mapie dostępu telekomunikacyjnego (głosowego i łączы szerokopasmowych) pokazują skalę koniecznych inwestycji. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego jednocześnie 35% pracowników polskich firm korzysta w pracy z komputera podłączonego do sieci globalnej, niecałe 64,7% firm posiada stronę internetową, ponad 71% gospodarstw domowych

¹⁰² http://ec.europa.eu/information_society/policy/ecomm/library/communications_reports/annualreports/15th/index_en.htm.

posiada komputer, a 67% posiada dostęp do internetu¹⁰³. Te wyniki lokują Polskę poniżej średniej krajów UE. Poprawa tych aspektów może stymulować rozwój całej gospodarki krajowej.

Ciągłe doskonalenie jakości i bezpieczeństwa usług. W tym kontekście ważne są dwie kwestie. Pierwszą jest brak szkodliwego oddziaływania na zdrowie użytkowników, w szczególności pojawiające się doniesienia na temat możliwości negatywnego wpływu na zdrowie telefonii komórkowej, który jednak na obecnym etapie prowadzenia badań medycznych nie jest uznawane za zagrożenie (szczegółowe informacje na ten temat zostały zawarte w opisie zagadnienia). Drugą jest troska o to, by produkty teleinformatyczne nie były wykorzystywane w niewłaściwy sposób (np. do przestępstw internetowych, takich jak kradzieże, hakerstwo czy nagabywanie nieletnich). Stanowi to bardzo istotny problem i jest jednym z głównych wyzwań branży teleinformatycznej.

Poprawa obsługi klientów. Zmiany w oczekiwaniach ludzi i firm, wymagają dostosowania do nich poziomu obsługi klientów. Dotyczy to zarówno oczekiwań w odniesieniu do dostarczenia podstawowych produktów (jak na przykład komputer czy dostęp do internetu), ale też tych bardziej rozbudowanych (np. szerokopasmowego dostępu do internetu, telefonii mobilnej wykorzystującej UMTS, poszerzania zakresu dostępnych treści, coraz wydajniejszego sprzętu telekomunikacyjnego, zwiększania bezpieczeństwa usług opartych o produkty branży teleinformatycznej). Obsługa klienta – jej poziom, zakres, dopasowanie do oczekiwań – wpływają na stosunek społeczeństwa do nowoczesnych technologii. To z kolei może przekładać się na rozwój gospodarczy i społeczny kraju. Elementem poprawy obsługi klientów jest także rzetelność w przedstawianiu informacji o produktach. Kompletność i przejrzystość informacji o warunkach zakupu, użytkowania, ale i kosztach usług są istotne dla zwiększania zaufania do branży.

Rozwój produktów wpisujących się w koncepcję zielonego IT. Przedsiębiorcy i klienci indywidualni są świadomi tego, że nowoczesne rozwiązania są często przyjazne środowisku. Dla ograniczenia negatywnego wpływu produktów, technologii i usług na środowisko, producenci i dostawcy często stosują rozwiązania, które dla użytkowników końcowych są opłacalne kosztowo. Ograniczenie zużycia surowców (w tym energii elektrycznej) przekłada się bezpośrednio na oszczędności na etapie eksploatacji, dlatego też produkty te cieszą się rosnącym powodzeniem wśród klientów.

Odpowiadanie na rosnące potrzeby społeczeństwa. Łatwy przepływ informacji i sprzętu oraz dostęp do najnowszych technologii kreują oczekiwania konsumentów co do wkładu branży w bezpieczeństwo, innowacyjność i ekologię. Kreacja nowych produktów i usług może pozwolić na zwiększenie zdalnej komunikacji i ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko. Z drugiej strony ciągła poprawa bezpieczeństwa danych musi zwiększać zaufanie do całej branży, gdyż tylko na tym można oprzeć rozwój całego społeczeństwa informacyjnego.

¹⁰³ http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_nts_spolecz_inform_w_polsce_2007-2011.pdf.

Usprawnienie legislacji regulującej rynek. Niepewne otoczenie regulacyjne oraz zmiany legislacyjne nie sprzyjają przyjmowaniu długoterminowych planów inwestycyjnych i rozwojowych. Poprawa w tym obszarze może pozwolić przedsiębiorcom na planowanie rozwoju, wchodzenie w partnerstwa publiczno-prywatne, podejmowanie zobowiązań wobec interesariuszy.

SZANSE |||||

- || **Tworzenie innowacyjnych produktów** z jednej strony może wspierać grupy narażone na wykluczenie społeczne, a z drugiej oferować produkty odbiorcom z nisz rynkowych, z korzyścią dla firmy.
- || **Poprawa obsługi klienta** może zwiększyć lojalność i satysfakcję klientów, co z kolei może przełożyć się na poprawę stabilności przychodów i utrzymanie obecnych, ale także pozyskanie nowych klientów.
- || **Wykorzystanie środków unijnych** w ramach programów dedykowanych rozwojowi społeczeństwa informacyjnego oraz innych programów mających zwiększyć potencjał informatyczny kraju.
- || **Zacieśnienie współpracy z uczelniami wyższymi** w ramach programów badawczo-rozwojowych w celu tworzenia nowoczesnych rozwiązań w zakresie technologii teleinformatycznych.
- || **Rozwój infrastruktury** stwarza możliwość dotarcia z oferowanymi usługami i produktami do nowych grup klientów, także tych dotychczas wykluczonych z korzystania z usług teleinformatycznych.
- || **Minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko** jest korzystne nie tylko dla otoczenia, ale też w wielu przypadkach pozwala na ograniczanie kosztów zarówno produkcji, jak i użytkowania produktów.

ZAGROŻENIA |||||

- || **Niewystarczająca infrastruktura w odniesieniu do potrzeb** – rozwój produktów oraz zwiększające się oczekiwania klientów powodują, iż dla pozyskania nowych klientów i zapewnienia satysfakcjonującego poziomu usług (bądź w pierwszej kolejności dostępu do usług tam, gdzie go obecnie brak) konieczna jest rozbudowa infrastruktury.
- || **Brak zaufania klientów** – coraz częstsza konieczność przekazywania danych i łączenia się poprzez internet w połączeniu z informacjami o wyciekach poufnych informacji sprawiają, że u części osób i firm występuje obawa o wystarczające bezpieczeństwo danych i informacji, co w efekcie może powodować utratę klientów oraz trudności w pozyskiwaniu nowych.
- || **Utrata konkurencyjności** – brak wystarczającej innowacyjności produktowej i usługowej może powodować trudności w pozyskaniu klientów.
- || **Oczekiwania klientów związane z minimalizacją negatywnego wpływu na środowisko** – przy coraz większej świadomości ekologicznej klientów oraz ich oczekiwaniach co do obniżenia kosztów firmy poprzez zastosowanie bardziej ekologicznych rozwiązań nieuwzględnianie tych kwestii może oznaczać utratę klientów.

INTERESARIUSZE KLUCZOWI DLA BRANŻY



OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY

Oczekiwania interesariuszy w stosunku do branży teleinformatycznej zostały zidentyfikowane na podstawie *Badania społecznej odpowiedzialności biznesu* wśród interesariuszy i managerów branży teleinformatycznej przeprowadzonego w 2010 r. dla Pracodawców RP w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu*. Interesariusze określali oczekiwania w ramach czterech obszarów odpowiedzialnego biznesu: odpowiedzialnego zachowania na rynku, odpowiedzialności wobec pracowników (miejsce pracy), odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej oraz wobec środowiska naturalnego.

Odpowiedzialne zachowanie na rynku. We współczesnym świecie, produkty i usługi branży teleinformatycznej są niezbędne dla sprawnego funkcjonowania zarówno ludzi, jak i firm. Są podstawą dla rozwoju społecznego i gospodarczego. Wokół zapewnienia podstawowych potrzeb związanych z zabezpieczeniem tych usług koncentrują się oczekiwania interesariuszy takie jak:

- II **przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu** rozumiane jako zapewnianie dostępu do usług IT i budowanie świadomości i wiedzy wśród konsumentów; innowacje technologiczne; dbałość o bezpieczeństwo danych;
- II **jakość i bezpieczeństwo produktów i usług** rozumiane w dwojaki sposób: z jednej strony jako brak szkodliwego oddziaływania na zdrowie użytkowników, z drugiej strony, w szerszym rozumieniu, jako troska o to, by produkty firmy nie były wykorzystywane w niewłaściwy sposób (np. do przestępstw internetowych, takich jak kradzieże, hakerstwo czy nagabywanie nieletnich);
- II **dbanie o satysfakcję klientów/odbiorców** ze szczególnym naciskiem na zapewnienie odpowiedniej jakości usług.

Miejsce pracy. Specyfika branży teleinformatycznej, której rozwój opiera się na innowacyjności i nieszablonowym podejściu do rozwiązywania problemów, wymaga dbałości o pracowników. Firmom zależy na ich satysfakcji i lojalności, gdyż od ich zaangażowania zależy w dużej mierze pozycja rynkowa przedsiębiorstwa. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo powinno, w opinii interesariuszy, w szczególności:

- II **zapewniać równowagę między życiem prywatnym a zawodowym pracowników;**
- II **zapewniać szkolenia i rozwój pracowników** w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz posiadać jasne kryteria awansu;
- II **być otwarte na prowadzenie dialogu z pracownikami**, np. poprzez uzgodnienie z pracownikami nowych rozwiązań organizacyjnych.

Odpowiedzialność wobec społeczności lokalnych jest interpretowana przez interesariuszy jako:

- II **inwestycje społeczne** przede wszystkim w rozwój infrastruktury oraz edukację społeczności w zakresie nowych technologii i korzystania z nich;
- II **współpraca z organizacjami społecznymi i dialog z interesariuszami** przy realizacji projektów społecznych, przede wszystkim dotyczących wykluczenia cyfrowego, jak i innych zagadnień istotnych dla branży;
- II **działania na rzecz zwiększenia dostępności nowych technologii, edukacja w zakresie korzystania z nowych technologii** – dzieci, osób wykluczonych – niepełnosprawnych, starszych, a także w szczególności edukacja dzieci w zakresie bezpieczeństwa w internecie.

Ochrona środowiska. Szybki rozwój technologii pociąga za sobą krótki okres życia sprzętu teleinformatycznego. Dlatego też pozyskiwanie surowców, ich zużycie oraz zarządzanie cyklem życia produktów IT stanowią istotne kwestie. Jako najistotniejsze w tym aspekcie interesariusze wskazywali:

- II **ograniczanie zużycia surowców;**
- II **zarządzanie odpadami i ograniczanie ilości odpadów**, zarówno w kontekście produkcji urządzeń, jak i zużycia materiałów biurowych. W tym obszarze dla interesariuszy ważna jest również **utyliczacja zużytych produktów;**
- II **zielone IT**, a przede wszystkim edukacja interesariuszy tak w zakresie ochrony środowiska, jak i zapobiegania zmianom klimatycznym poprzez ograniczanie emisji gazów cieplarnianych.

Zagadnienia specyficzne dla branży

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- II Przyczyniamy się do rozwoju zdolności innowacyjnej regionu.
- II Troszczymy się o dostęp do produktów grup defaworyzowanych.
- II Inwestujemy w społeczność, w której działamy.

- II Czytworzymy infrastrukturę teleinformatyczną niezbędną do rozwoju społeczeństwa informacyjnego?
- II Czy rozwijamy obecnie istniejącą infrastrukturę teleinformatyczną?

Szybkość przekazu informacji poprzez telefony komórkowe i internet, łączenie i mieszanie się form przekazów poprzez radio, telewizję i internet, powszechność użycia internetu w pracy, w szkole i w domu, stanowią o tym, że żyjemy dziś w społeczeństwie informacyjnym. Informacja stanowi jedną z największych wartości. Konkurencja pomiędzy firmami odbywa się często nie na poziomie funkcjonalności produktów i usług, lecz na poziomie komunikacji i dotarcia z przekazem do określonej grupy docelowej.

Branża teleinformatyczna rozwija produkty i usługi, które stanowią podstawę budowania i rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Podstawą jest umożliwianie dostępu do produktów i usług teleinformatycznych grupom narażonym na wykluczenie cyfrowe, co zostało szerzej omówione przy kwestii wykluczenia cyfrowego. Natomiast dla rozwoju całego społeczeństwa priorytetem będzie rozwój infrastruktury umożliwiającej dostęp do internetu oraz podnoszenie zaufania do wymiany danych i informacji, co może zostać wykorzystane jako szansa na rozwój dla całej branży, a także wdrażanie e-administracji.

Rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz zmniejszanie różnic w dostępie do usług teleinformatycznych stanowi jeden z kluczowych elementów polityki Unii Europejskiej. Także w Polsce są podejmowane działania nakierowane na rzecz rozwoju e-administracji, stymulowania rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej oraz powszechnego wykorzystania technologii komputerowych i internetu. Możliwość składania dokumentów w formie elektronicznej i kontaktu z urzędnikami poprzez internet stanowią wstęp do zmian, jakie czekają nas w kolejnych latach. Wówczas jako społeczeństwo będziemy coraz bardziej świadomi możliwości, jakie dają nam technologie teleinformatyczne, a branża teleinformatyczna rozwinie swoje usługi w takim stopniu, że będą powszechnie dostępne dla firm i obywateli.

||||||| **DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI**

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Tworzenie infrastruktury teleinformatycznej niezbędnej do rozwoju społeczeństwa informacyjnego.	Wydatki przeznaczone na tworzenie infrastruktury teleinformatycznej. Procent niwelowania białych plam na mapie dostępu do infrastruktury.
Dopasowanie obecnie istniejącej infrastruktury teleinformatycznej do wymagań społeczeństwa informacyjnego.	Wydatki przeznaczone na dopasowanie infrastruktury teleinformatycznej. Wzrost liczby użytkowników infrastruktury.
Rozwój obecnie istniejącej infrastruktury teleinformatycznej pod kątem zapewnienia dostępu do usług osobom prywatnym i firmom.	Wydatki przeznaczone na rozwój istniejącej infrastruktury teleinformatycznej. Wzrost liczby użytkowników infrastruktury.
Wspomaganie rozwoju e-administracji.	Liczba spraw, które można załatwić poprzez e-administrację.
Prowadzenie szkoleń i warsztatów promujących innowacyjność.	Liczba przeprowadzonych szkoleń i warsztatów. Liczba uczestników szkoleń i warsztatów. Wzrost poziomu wiedzy uczestników szkoleń
Inicjatywy na rzecz budowy społeczeństwa informacyjnego wśród społeczności, w której działamy.	Liczba i rodzaj inicjatyw. Liczba beneficjentów działań.

*Microsoft – Partnerstwo dla przyszłości*¹⁰⁴

Program *Partners in Learning* firmy Microsoft powstał w 2002 r. Pomyślany był jako inicjatywa stwarzająca szkołom możliwość uzyskania legalnego oprogramowania i promowanie wśród nauczycieli i uczniów stosowania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w nauczaniu i uczeniu się, jednocześnie upowszechniająca ciekawe rozwiązania i kontakty między szkołami w różnych państwach. Dzisiaj program realizowany jest w ponad stu krajach.

Program *Partners in Learning* w Polsce jest realizowany od początku 2004 r. pod lokalną nazwą *Partnerstwo dla przyszłości*. Od tego roku polskie szkoły i przedszkola otrzymały przeszło 20 tys. licencji na system operacyjny Windows do komputerów, które pozyskały jako darowizny (program *Nowy początek*). Szkoły mogą również korzystać ze specjalnych ofert, takich jak dzierżawa licencji Microsoft Windows Upgrade, Microsoft Office, w cenie 14 zł brutto na każde stanowisko komputerowe na rok. Umożliwia to umowa *PiL Schools Agreement*, podpisana na szczeblu regionalnym przez urzędy marszałkowskie. Z oferty tej korzystają obecnie szkoły, przedszkola oraz jednostki organizacyjne oświaty z województw: mazowieckiego, opolskiego i lubelskiego.

Poza wsparciem w zakresie dostępu do oprogramowania, program *Partnerstwo dla przyszłości* to również, a nawet przede wszystkim, wspomaganie środowisk nauczycielskich w dostępie do wiedzy i umiejętności z zakresu nowych technologii, po to by z korzyścią dla uczniów częściej i chętniej wykorzystywali je w nauczaniu. W tym celu Microsoft zainicjował powstanie systemu Regionalnych Centrów Innowacji, składających się z wyspecjalizowanych w zakresie ICT (technologii teleinformatycznych) Ośrodków Doskonalenia Nauczycieli. W ramach programu *Partnerstwo dla przyszłości* Regionalne Centra Innowacji uzyskują wsparcie merytoryczne, metodyczne oraz finansowe. Do tej pory już ponad 35 tys. nauczycieli skorzystało z możliwości doskonalenia zawodowego w zakresie technologii ICT realizowanych przy wsparciu Microsoftu.

Innym przykładem działań podejmowanych w ramach *Partnerstwa dla przyszłości* jest projekt *e-Szkoła* realizowany w województwach opolskim oraz wielkopolskim. W ramach tej inicjatywy dostosowano do polskich warunków portal *Microsoft Learning Gateway*, dzięki któremu nauczyciele otrzymali narzędzie do przygotowywania materiałów edukacyjnych dla uczniów oraz tworzenia raportów z ich wynikami w nauce, zaś wygenerowane zestawienia stały się bardziej przejrzyste i łatwiej dostępne. Uczniowie, którzy mają stały dostęp do swoich wyników, zyskali także stabilne narzędzie do komunikacji oraz łatwy dostęp do bibliotek multimedialnych. Do tej pory w inicjatywie wzięli udział uczniowie, nauczyciele i dyrektorzy 67 szkół podstawowych, gimnazjów i liceów. Ponad 2000 nauczycieli, ok. 45 tys. uczniów, rodziców i opiekunów otrzymało możliwość korzystania z zasobów platformy.

¹⁰⁴ <http://www.partnerstwodlaprzyszlosci.edu.pl/pdp/Lists/oprogramie/DispForm1.aspx?List=57ae22a9%2Dfa7b%2D45bb%2D8980%2D831762ff4b1&ID=6>.

Fundacja Billa i Melindy Gates – Program dla bibliotek¹⁰⁵

W ramach inicjatywy *Global Libraries* Fundacja Billa i Melindy Gates tworzy partnerstwa w różnych krajach, w tym w Polsce, w celu zapewnienia ludziom bezpłatnego dostępu do technologii informacyjnych i komunikacyjnych poprzez sieć bibliotek publicznych. Program w Polsce jest dostępny dla bibliotek znajdujących się w miejscowościach do 20 tys. mieszkańców i jest realizowany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, utworzoną w 2008 r. przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności. Przekazane fundusze są przeznaczone na: szkolenia bibliotekarek i bibliotekarzy, wsparcie teleinformatyczne bibliotek, wzmacnianie całego systemu bibliotecznego oraz pakiet działań informacyjnych i promocyjnych.

Głównym celem programu jest pomoc bibliotekom na obszarach wiejskich i w małych miastach w przeobrażaniu ich w nowoczesne, wielofunkcyjne centra informacyjne, kulturalne i edukacyjne, animujące także aktywność obywatelską. Program ma w szczególności za zadanie umożliwić różnym grupom społecznym spełnianie ich potrzeb i aspiracji poprzez upowszechnianie nowoczesnych narzędzi zdobywania wiedzy i informacji.

W pierwszej rundzie programu wzięły udział 1872 biblioteki. Docelowo program ma objąć swoim zasięgiem ponad połowę bibliotek znajdujących się na wsiach i w małych miastach, czyli ponad 3300 placówek.

||||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Zdobyć pozycję lidera na rynku.
- || Zdobyć nowych i utrzymać dotychczasowych klientów, którym zależy na nowoczesnych produktach i usługach.
- || Wzmocnienie wizerunku jako firmy wspierającej rozwój społeczno-gospodarczy.
- || Wzmocnienie i poprawa efektywności współpracy ze społeczeństwem.
- || Pozyskanie nowych klientów, którzy dotychczas nie korzystali z usług teleinformatycznych bądź korzystali w ograniczonym stopniu.

||||||| ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJIĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Utrata przewagi konkurencyjnej opartej o nowe rozwiązania technologiczne i produktowe.
- || Zmniejszenie szans na zdobycie klientów, którym zależy na rozwiązaniach zaawansowanych technologicznie.
- || Utrata klientów.

Zapewniamy bezpieczeństwo informacji i danych

||||||| ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Zapewniamy bezpieczeństwo informacji i danych.

- || Czy w firmie istnieje polityka bezpieczeństwa danych i informacji?
- || Kto w firmie odpowiada za zabezpieczanie danych?

¹⁰⁵ <http://www.biblioteki.org>.

- || Czy pracownicy są odpowiednio wyedukowani i uwrażliwieni co do tego, w jaki sposób zabezpieczać dane?
- || Czy pracownicy wiedzą, w jaki sposób niepowołane osoby mogą próbować dostać się do wrażliwych danych?
- || Czy przechowywane w bazach dane są zabezpieczone przed wyciekiem i niepowołanym dostępem, także włamaniami?
- || Czy sieci telekomunikacyjne są odpowiednio zabezpieczone przed niepowołanym dostępem i przechwyceniem danych?
- || Czy systemy IT gwarantują bezpieczeństwo przeprowadzanych transakcji?
- || Czy tworzona jest kopia zapasowa istotnych danych na zewnętrznych nośnikach danych?

Ilość informacji przetwarzanych przez organy administracji publicznej oraz przedsiębiorstwa systematycznie się zwiększa. Coraz częściej pojawiają się pytania o bezpieczeństwo danych przechowywanych w różnych repozytoriach. Wybierając określone rozwiązania technologiczne, administracja publiczna i firmy wybierają stopień zapewnienia bezpieczeństwa danych, który może rzutować na ich reputację oraz zaufanie klientów. Ze względu na złożoność zagadnienia, luki w zabezpieczeniach nadal mogą stanowić problem dla użytkowników. Dlatego też przed branżą informatyczną, ale i telekomunikacyjną, stoi wyzwanie zagwarantowania innym podmiotom rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa systemów, aplikacji oraz transmisji poprzez łącza sieciowe.

Do zapewnienia bezpieczeństwa w sposób kompleksowy należy podchodzić nie tylko od strony systemów, ale i ludzi, którzy mają do czynienia z danymi. Zachowanie poufności informacji czy odpowiednie przechowywanie haseł do systemów to podstawy zapewnienia bezpieczeństwa informacji. Wdrożenie zabezpieczeń odpowiedniej jakości, a także rozwój tych rozwiązań w miarę rozwoju technologii i wykrywania potencjalnych luk także stanowią istotny element budowy systemu bezpieczeństwa. Na takich podstawowych założeniach można oprzeć całościowe rozwiązania, gdyż kompleksowe podejście do bezpieczeństwa w firmie można uzyskać poprzez wprowadzenie sprawnie działających procedur. Pozwalają one eliminować drobne zagrożenia, cechujące się znacznym prawdopodobieństwem wystąpienia lub pojawiające się w firmie okresowo. Takie podejście ma istotny wpływ na zachowanie ciągłości działania firmy.

Do zarządzania bezpieczeństwem informacji odnosi się norma PN-ISO/IEC 27001:2007, uzupełniana przez normę PN-ISO/IEC 17799:2007, a zawierająca zestaw praktyk, które można zastosować w organizacji w celu podniesienia poziomu bezpieczeństwa informacji. Norma ISO/IEC w odróżnieniu od norm z serii ISO TR 13335 nie dotyczy tylko i wyłącznie zagadnień teleinformatycznych, lecz obejmuje także inne obszary, takie jak bezpieczeństwo osobowe i fizyczne.

Dodatkowo norma ISO/IEC TR 13335 zwana GMITS (*Guidelines for the Management of IT Security*) zawiera wytyczne co do zarządzania bezpieczeństwem systemów teleinformatycznych w zakresie planowania, zarządzania, analizy zagrożeń, zabezpieczeń wewnętrznych i powiązań z systemami zewnętrznymi.

|||||| DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Wprowadzenie polityki bezpieczeństwa danych i informacji.	Dokument zatwierdzony przez zarząd. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie organem administracji publicznej. Istniejące procedury zarządzania bezpieczeństwem danych i informacji.
Szkolenia dla pracowników z zakresu bezpieczeństwa danych.	Procent pracowników objętych szkoleniami pierwotnymi. Procent pracowników objętych szkoleniami przypominającymi.
Prowadzenie monitoringu bezpieczeństwa w kontekście incydentów (np. włamań do systemu, dotarcia do poufnych danych) spowodowanych niewystarczającymi zabezpieczeniami.	Liczba incydentów bezpieczeństwa w systemach IT w roku bieżącym / liczba incydentów bezpieczeństwa w systemach IT w roku ubiegłym.
Prowadzenie monitoringu bezpieczeństwa w kontekście strat, jakie poniosło przedsiębiorstwo z tytułu niewystarczających zabezpieczeń.	Wartość poniesionych strat z tytułu incydentów bezpieczeństwa w systemach IT w roku bieżącym / wartość poniesionych strat z tytułu incydentów bezpieczeństwa w systemach IT w roku ubiegłym.
Opracowanie systemu zgłaszania naruszeń bezpieczeństwa oraz analiza skarg wpływających do systemu.	Całkowita liczba uzasadnionych skarg dotyczących naruszenia prywatności klienta oraz utraty danych (GRI PR8).
Podpisanie umowy z firmą zewnętrzną na przechowywanie danych zapasowych (tzw. <i>backup</i>).	Ustalanie umowy o poziomie jakości usług (tzw. <i>Service Level Agreement</i>), a następnie jego monitorowanie.
Sprawdzanie dostępności kluczowych systemów IT.	Suma godzin, w których kluczowe systemy IT były dostępne dla użytkowników w danym okresie / liczba godzin w danym okresie (minus liczba godzin przerw planowanych).

|||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Wirtualna Polska – audyt bezpieczeństwa informacji

Audyt obejmował ocenę stanu bezpieczeństwa rozwiązań organizacyjnych i technicznych oraz sformułowanie nadrzędnych dokumentów polityki bezpieczeństwa informacji w Wirtualnej Polsce. Konsultacje audytora dotyczyły kluczowych systemów i składników organizacji, zarówno tych funkcjonujących wewnątrz firmy, jak i tych przeznaczonych dla klientów Wirtualnej Polski, a prowadzone były w 2001 r.

Wyniki audytu dały osobom zarządzającym firmą niezależną i obiektywną ocenę jej bezpieczeństwa informacyjnego. Audyt może stworzyć podstawę do podjęcia działań naprawczych, zanim nastąpią straty związane z ewentualnymi lukami systemów zabezpieczeń.

|||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Rozwój produktów i usług nakierowanych na zwiększanie bezpieczeństwa informacji i danych.
- || Pozyskanie klientów, dla których kwestia zabezpieczeń jest istotna.
- || Wzrost zaufania klientów i kontrahentów wobec organizacji.
- || Poprawienie reputacji.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE



- || Utrata dobrej reputacji.
- || Utrata zaufania klientów i kontrahentów.
- || Ryzyko pozwów sądowych ze strony pokrzywdzonych klientów i kontrahentów i związane z tym koszty.

Zielone IT

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Prowadzimy działalność badawczą i rozwojową w zakresie możliwości ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko.
- || Uwzględniamy potrzeby otoczenia przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.
- || Zmniejszamy zużycie surowców.
- || Ograniczamy emisje gazów cieplarnianych.

- || Czy analizujemy wpływ, jaki wywieramy na środowisko?
- || Czy zastanawiamy się, w jaki sposób zmienić działalność, technologię produkcji, sposób dystrybucji itp., by ograniczać negatywny wpływ na środowisko?
- || Czy technologia produkcji jest bezpieczna dla środowiska, a jeśli nie, czy możemy zmienić technologię, by była bardziej przyjazna dla środowiska?
- || Czy prowadzona jest działalność badawcza mająca na celu wytwarzanie produktów z materiałów, dzięki którym uda się ograniczyć negatywny wpływ na środowisko?
- || Czy prowadzona jest działalność rozwojowa obecnych produktów mająca na celu ograniczenie ich negatywnego wpływu na środowisko?
- || Czy podejmujemy współpracę na rzecz zrównoważonego rozwoju infrastruktury?
- || Czy powyższe analizy dotyczą całego cyklu życia produktu?
- || Czy wytwarzamy produkty o obniżonym lub zerowym negatywnym wpływie na środowisko naturalne?
- || Czy prowadzimy badania i rozwój w zakresie nowych ekologicznych technologii?
- || Czy nasze produkty są energooszczędne?
- || Czy nasze produkty są biodegradowalne?
- || Czy nasze produkty można poddać recyklingowi?

Zielone IT „to projektowanie, produkcja, użytkowanie oraz utylizacja komputerów, serwerów i podsystemów (takich jak monitory, drukarki, systemy komunikacji) w sposób efektywny i wydajny przy jednoczesnym minimalnym oddziaływaniu na środowisko”¹⁰⁶.

¹⁰⁶ *Zielone IT, niezbędny odpowiedzialnego biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, luty 2010.

Zielone IT obejmuje kwestie związane przede wszystkim z:

- || **wprowadzaniem ekologicznych rozwiązań IT** przynoszących wymierne korzyści środowisku zarówno na etapie produkcji (np. w postaci ograniczenia lub eliminacji niebezpiecznych materiałów przy produkcji), jak i na etapie całego cyklu życia produktu (np. energooszczędność, zmniejszenie emisji CO₂),
- || **utylizacją zużytego sprzętu IT** (w tym zastosowania materiałów biodegradowalnych);
- || **innowacyjnym i sprawiedliwym działaniem w całym łańcuchu produkcyjnym,**
- || **wdrażaniem proekologicznych rozwiązań w firmie.**

Rozwiązania energooszczędne i ekologiczne obejmują rozwój technologii produkcji sprzętu teleinformatycznego w kierunku ograniczania negatywnego wpływu na środowisko naturalne, rozwój rozwiązań IT minimalizujących wpływ przedsiębiorstw na środowisko (np. zmiany architektury centrów danych, wirtualizację serwerów, optymalizację łącz sieciowych) czy wykorzystywanie nowoczesnych technologii w celu minimalizacji wpływu na środowisko w cyklu użytkowania (np. zastosowanie odnawialnych źródeł energii, funkcje oszczędzania energii). Istotne jest także, iż przedsiębiorstwa kupujące produkty wytworzone w oparciu o koncepcję zielonego IT, obniżają negatywny wpływ na środowisko, ale też często redukują koszty w całym okresie użytkowania produktu.

Zrównoważony rozwój oraz ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko są jednymi z istotniejszych przesłanek, jakimi kieruje się Komisja Europejska, określając strategię rozwoju Unii Europejskiej. Szybki rozwój technologii teleinformatycznych oraz krótki okres życia sprzętu telekomunikacyjnego i informatycznego sprawiają, iż szczególnie dużą wagę należy przykładąć do kwestii jego wytwarzania, użytkowania i utylizacji.

W odniesieniu do wytwarzania sprzętu teleinformatycznego istotną rolę odgrywa opracowanie takich technologii, komponentów i materiałów, które będą wywierać jak najmniejszy negatywny wpływ na środowisko. Rozważenia wymaga tutaj także logistyczna obsługa procesów sprzedaży produktów na całym świecie. Koncentracja produkcji w Azji wywołuje konieczność planowania procesu dystrybucji i zaangażowania takich środków transportu, które w jak największym stopniu będą obojętne dla środowiska.

Ekologiczność użytkowania identyfikowana jest natomiast w szczególności z energooszczędnością. Wzrost efektywności sprzętu, przy jednoczesnej miniaturyzacji i poprawie wydajności, daje wymierne efekty w postaci obniżenia zapotrzebowania nie tylko na energię elektryczną, ale i systemy chłodzenia. Wprowadzenie nowoczesnych technologii może zmniejszyć zapotrzebowanie na pobór energii elektrycznej do całościowej obsługi urządzeń.

Krótki okres życia produktów teleinformatycznych generuje duże ilości szybko zużywającego się sprzętu. Problem składowania oraz utylizacji jest tu szczególnie istotny. Zastosowanie technologii przyjaznych środowisku (np. materiałów biodegradowalnych), powtórne wykorzystanie komponentów itp. może pozytywnie wpłynąć na ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko. Istotne jest tu także edukowanie użytkowników indywidualnych w kwestii odpowiedniej utylizacji sprzętu telekomunikacyjnego w celu zapobiegania wyrzucania zużytych urządzeń wraz z odpadami komunalnymi.

Dla zabezpieczenia prawnego oraz podkreślenia wagi powyższych kwestii firmy i osoby prywatne na terenie Unii Europejskiej za sprawą dyrektyw WEEE 2002/96/EC i 2002/95/WE zostały zobowiązane do zminimalizowania negatywnego wpływu na środowisko, jaki powodują odpady elektroniczne oraz

ograniczenia stosowania niektórych niebezpiecznych substancji w sprzęcie elektrycznym i elektronicznym, w tym w sprzęcie IT oraz telekomunikacyjnym. W Polsce działania te regulowane są przez ustawę z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska*.

W odniesieniu do utylizacji zużytego sprzętu IT, producenci urządzeń w państwach członkowskich UE za sprawą *Dyrektywy o zużytym sprzęcie elektrycznym i elektronicznym 2002/96 WEEE* zostali zobowiązani do finansowania zagospodarowania zużytego sprzętu. Polska ustawa z 2005 r. o zużytym sprzęcie elektrycznym i elektronicznym (znowelizowana w grudniu 2008 r.) implementuje przepisy dyrektywy 2002/96 WEEE, narzucając wysokie poziomy zbiórki zużytego sprzętu. Rozciąga to odpowiedzialność producentów sprzętu na kolejne fazy cyklu życia produktu i zmusza do dialogu z użytkownikami, którzy często nieświadomie wyrzucają takie urządzenia wraz ze zwykłymi śmieciami.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Analiza wpływu działalności przedsiębiorstwa oraz jego usług i produktów na środowisko.	Liczba, zakres i rodzaj analiz.
Analiza benchmarkowa stosowanych technologii.	Liczba, zakres i rodzaj analiz. Wyniki analiz.
Produkcja urządzeń zgodnie z zasadami ograniczania negatywnego wpływu na środowisko.	Stosunek liczby nowych urządzeń produkowanych zgodnie z zasadami ograniczania negatywnego wpływu na środowisko do łącznej liczby wyprodukowanych urządzeń. Zminimalizowany wpływ na środowisko według ustalonych kryteriów, np. zmniejszone zużycie energii w procesie produkcji urządzenia.
Produkcja urządzeń z materiałów/komponentów biodegradowalnych/recyklingowych.	Procentowy udział materiałów ekologicznych/recyklingowych w produkcji urządzeń.
Podejmowanie inicjatyw służących zmniejszaniu wpływu produktów i usług na środowisko oraz zakres ograniczania tego wpływu.	Liczba inicjatyw służących zmniejszaniu wpływu na środowisko. Zakres ograniczenia wpływu, np. zmniejszenie poboru energii przez sprzęt w trakcie użytkowania.
Badania i rozwój nowych ekologicznych technologii.	Poziom wydatków na badania i rozwój. Liczba nowych wdrożonych rozwiązań
Wytwarzanie produktów o obniżonym lub zerowym negatywnym wpływie na środowisko naturalne.	Liczba produktów o obniżonym lub zerowym negatywnym wpływie na środowisko naturalne w całym portfolio produktów.
Utylizacja sprzętu IT.	Procent zutylizowanego sprzętu IT.
Kampanie edukacyjne użytkowników indywidualnych w zakresie utylizacji sprzętu teleinformatycznego.	Grupy objęte kampanią, zakres i liczba kampanii.
Wprowadzanie ekologicznych rozwiązań w firmie (np. ograniczanie zużycia energii elektrycznej, wody, papieru, podróży służbowych na rzecz video i telekonferencji).	Zużycie surowców w stosunku do poprzednich okresów.

Edukacja pracowników.	Liczba i zakres akcji edukacyjnych. Procent przeszkolonych pracowników.
Edukacja firm w ramach łańcucha wartości.	Liczba i zakres akcji edukacyjnych. Liczba uczestników akcji. Zmiana poziomu wiedzy w tym zakresie.

IIIIIIII DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Lenovo – polityka środowiskowa

Polityka środowiskowa Lenovo wymaga, by dla każdej z grup produktów rozwój, wytwarzanie i sprzedaż były efektywne energetycznie, a w trakcie tych procesów był minimalizowany lub eliminowany ich wpływ na środowisko. Polityka firmy wspiera także redukcję lub eliminację niebezpiecznego wpływu na zdrowie poprzez użycie materiałów przyjaznych środowisku tam, gdzie jest to możliwe.

Lenovo oferuje także klientom biznesowym i indywidualnym program zarządzania utylizacją zużytego sprzętu. Program jest dostosowywany do lokalizacji klienta i potrzeb biznesowych.

Firma uczestniczy również w inicjatywach prośrodowiskowych, takich jak:

- II EPEAT™ (Electronic Products Environmental Assessment Tool, narzędzie do oceny środowiskowej produktów elektronicznych),
- II ENERGY STAR® (oznakowanie efektywności energetycznej sprzętu teleinformatycznego),
- II EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition, Koalicja Branży Elektronicznej),
- II iNEMI (International Electronics Manufacturing Initiative, Międzynarodowa Inicjatywa Producentów Sprzętu Elektronicznego),
- II VESA (Video Electronics Standards Association, Stowarzyszenie Producentów Elektronicznych Standardów Wideo),
- II Carbon Disclosure Project (międzynarodowa inicjatywa mająca na celu wykazywanie poziomu emisji CO₂),
- II R2 (Responsible Recycling, odpowiedzialna utylizacja),
- II Greenguard Environmental Institute (Instytut Środowiskowy Greenguard).

Efektem polityki Lenovo są widoczne korzystne efekty dla środowiska. Monitory składają się w 25% z tworzyw z odzysku. Produkty te nie są gorsze od tych produkowanych w całości z nowych materiałów. Lenovo podjęło starania, by notebooki, komputery stacjonarne, monitory i serwery spełniały wymagania ENERGY STAR®. Produkty ENERGY STAR® stanowią ok. 93% wszystkich notebooków, 43% wszystkich komputerów stacjonarnych, 93% wszystkich monitorów. Firma podjęła także działania w kierunku ograniczenia zużycia energii przez komputery aż o 50% oraz ograniczenia emisji CO₂ do atmosfery o 54 mln ton rocznie.

Orange, T-Mobile, Plus, Play – zbieranie zużytych telefonów

W związku z dynamicznym rozwojem telefonii komórkowej skokowo rośnie liczba aparatów komórkowych. Użytkownicy po wymianie starego aparatu na nowy często wyrzucają stary telefon do kosza lub trzymają go w szufladzie.

Do produkcji komórek używa się silnie toksycznych metali ciężkich, takich jak kadm, rtęć czy ołów. Każdy wyrzucony na śmietnik aparat może skażić 1 m³ gleby i nawet 400 l wody.

Czterech największych operatorów telefonii komórkowej w Polsce (Orange, T-Mobile, Plus, Play) w marcu 2009 r. wspólnie rozpoczęło akcję zbierania zużytych telefonów komórkowych, baterii oraz akcesoriów komórkowych. Była to pierwsza odsłona kampanii społecznej pod patronatem Ministerstwa Środowiska o charakterze edukacyjnym oraz informacyjnym. Klienci mogą oddawać stare aparaty w punktach prowadzonych bezpośrednio przez operatorów Orange, T-Mobile, Plus i Play.

Strona internetowa akcji: <http://www.oddajtelefon.pl>.

Sony Ericsson – GreenHeart™

Producent telefonów komórkowych Sony Ericsson podejmuje szereg działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Ich przykładem jest najnowsza seria telefonów nazwana GreenHeart™. Telefony te mają mniejszy wpływ na środowisko naturalne, a jednocześnie nie tracą na funkcjonalności i wyglądzie.

Inicjatywy podjęte przez Sony Ericsson w związku z serią GreenHeart™, mające na celu ograniczenie wpływu na środowisko naturalne, to:

- || rozmiar pudełka z telefonem zredukowany do minimum,
- || brak papierowej instrukcji obsługi – jest w formie elektronicznej,
- || utylizacja tworzyw sztucznych,
- || użycie energooszczędnej ładowarki,
- || użycie farb wodnych zamiast farb rozpuszczalnikowych do dekoracji telefonu,
- || dodanie do telefonu aplikacji zachęcających do proekologicznych postaw.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Korzyści finansowe wynikające z mniejszego zużycia zasobów.
- || Pozyskanie nowych i utrzymanie dotychczasowych grup klientów, dla których istotne jest, by urządzenia IT były energooszczędne i ekologiczne.
- || Spełnianie oczekiwań klientów co do redukcji kosztów utrzymania nowego sprzętu IT.
- || Wzmocnienie reputacji jako firmy przyjaznej środowisku.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Groźba utraty rynku w przypadku braku nowoczesnych, energooszczędnych technologii.
- || Ryzyko kar za niedostosowanie się do regulacji.
- || Utrata dobrej reputacji i klientów związana z przypadkami ujawnienia szkodliwego wpływu produktów na środowisko naturalne.

Dostęp do produktów i usług grup narażonych na wykluczenie cyfrowe

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

- || Troszczymy się o dostęp do produktów grup defaworyzowanych.
- || Uwzględniamy potrzeby otoczenia przy tworzeniu bądź rozwijaniu produktów.

- || Czy zdefiniowano grupy narażone na wykluczenie cyfrowe?
- || Czy zastanawialiśmy się, do jakich produktów i usług grupy narażone na wykluczenie cyfrowe mogą nie mieć dostępu?
- || Czy grupy narażone na wykluczenie cyfrowe mają dostęp do usług i produktów?
- || Czy znany jest procent klientów firmy, jaki stanowią osoby z grup narażonych na wykluczenie cyfrowe (w tym procent tych, którzy nie mają dostępu do usług i produktów)?
- || Czy prowadzone są działania edukacyjne dla tej grupy odbiorców?
- || Czy zostały wdrożone działania chroniące tych odbiorców przed utratą dostępu do usług teleinformatycznych?
- || Czy posiadamy specjalnie dopasowaną ofertę dla osób z grup narażonych na wykluczenie cyfrowe?
- || Czy nasze produkty są przyjazne w użytkowaniu dla osób z grup narażonych na wykluczenie cyfrowe?

Wykluczenie cyfrowe jest zjawiskiem związanym z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i polega na podziale społeczeństwa:

- || w pierwszej kolejności na osoby z dostępem do internetu oraz szybkich, nowoczesnych form komunikacji oraz na osoby bez tego dostępu;
- || w dalszej kolejności na osoby posiadające umiejętności wykorzystania nowoczesnych form komunikacji i przekazu oraz osoby, które takich umiejętności nie posiadają.

Podziały te mogą dotyczyć społeczeństw w ramach jednego kraju, ale mogą także dotyczyć różnic między krajami. Dlatego też jednym z priorytetów Unii Europejskiej oraz Polski jest edukacja i podnoszenie umiejętności obsługi nowoczesnych technologii w celu zniwelowania zjawiska wykluczenia cyfrowego.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego¹⁰⁷ 29% gospodarstw domowych w Polsce w 2010 r. nie posiadało komputera, 57,9% obywateli powyżej 16. roku życia regularnie korzystało z komputera, a 61,1% gospodarstw domowych przyznało, że posiada w domu dostęp do szerokopasmowego internetu. W tej samej publikacji GUS przedstawia także powody braku dostępu do internetu w domu. Jako cztery najczęstsze powody zostały wskazane: brak potrzeby, zbyt wysokie koszty sprzętu, brak odpowiednich umiejętności oraz zbyt wysokie koszty dostępu.

Jak wskazują badania, wraz z przenoszeniem kolejnych sfer życia do cyberprzestrzeni osoby, które nie będą mogły (nie będą potrafiły) korzystać z nowych technologii, zostaną wykluczone z życia społecznego. Można zaobserwować pogłębianie się różnic w sytuacji życiowej osób korzystających i niekorzystających z nowych technologii. Istnieje ścisła korelacja między poziomem wykluczenia cyfrowego a niewielkim stopniem innowacyjności gospodarki (wnioski z *European Innovation Scoreboard 2007*)¹⁰⁸.

¹⁰⁷ http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_nts_spolecz_inform_w_polsce_2007-2011.pdf.

¹⁰⁸ http://civicpedia.ngo.pl/x/327343#definicja_WC_1.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Edukacja w zakresie korzystania z nowoczesnych technologii dla grup narażonych na wykluczenie cyfrowe.	Liczba przeszkolonych osób. Zakres szkoleń i efekty.
Stworzenie produktów i usług dla grup narażonych na wykluczenie cyfrowe.	Liczba klientów z grup narażonych na wykluczenie cyfrowe korzystająca z danego produktu.

DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE |||||

myPhone – telefon dla osób starszych

W obecnych czasach producenci telefonów komórkowych prześcigają się w tworzeniu coraz nowszych modeli z jak największą liczbą funkcji w aparacie. Coraz więcej jest także telefonów z dotykowym ekranem. W najbliższym czasie telefony z klawiaturą staną się rzadkością. Firma myPhone dostrzegła jednak niszę w postaci osób starszych/niedowidzących, które nie są w stanie obsłużyć telefonu z małymi klawiszami lub z ekranem dotykowym i stworzyła telefon myPhone 1050, który jest dedykowany osobom starszym. Telefon ten posiada duże klawisze, cyfry wyświetlane na ekranie również są duże, dodano także przycisk SOS, za pomocą którego w razie potrzeby, można się szybko skontaktować z osobą, której numer został uprzednio zaprogramowany.

UPC – Akademia e-Seniora¹⁰⁹

UPC od 2006 r. realizuje w Polsce program *Akademia e-Seniora UPC*. Na bazie tych doświadczeń powołana została Koalicja Cyfrowego Włączenia Generacji 50+ „Dojrzałość w sieci”. Wyniki badań GUS z 2009 r. pokazały, iż 10 mln Polaków na co dzień nie korzysta z nowoczesnych usług teleinformatycznych. Większość stanowią osoby powyżej 45. roku życia. Celem Koalicji jest zjednoczenie firm, organizacji pozarządowych, urzędów oraz instytucji, które dostrzegają konieczność wyrównywania szans oraz popularyzowania uczestnictwa i aktywizacji osób dojrzałych w cyfrowym świecie. Każdego roku kursy w ramach *Akademii e-Seniora* kończy ponad 1000 osób. Według badań absolwentów kursów, większość z nich po przeszkoleniu korzysta z internetu, ponad połowa (54%) do wyszukiwania informacji, 41% do komunikowania się z bliskimi.

SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Pozyskanie nowych klientów.
- || Lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klientów – także z grup narażonych na wykluczenie cyfrowe.
- || Świadomie korzystający z usług klienci z różnych grup społecznych – mniejsza liczba reklamacji i skarg dotyczących produktów i usług.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJIĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Ograniczenie liczby klientów, ze względu na np. brak oferty dla osób starszych.
- || Zagrożenia związane z nieprawidłowym korzystaniem z produktów i usług – związane z tym koszty skarg, reklamacji itp.

¹⁰⁹ <http://www.upc.pl/akademia-e-seniora>.

Troska o bezpieczeństwo użytkowania produktów

ZASADY KODEKSU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU ZWIĄZANE Z TYM ZAGADNIENIEM

|| Dbamy o bezpieczeństwo użytkowania i konsumpcji produktów.

- || Czy w procesie wytwarzania naszych produktów używamy bezpiecznych materiałów?
- || Czy wytwarzamy produkty, które są bezpieczne w użytkowaniu?
- || Czy zostały wdrożone działania mające na celu ograniczenie emisji fal elektromagnetycznych?
- || Czy nasze produkty zostały przetestowane pod kątem bezpieczeństwa przed wprowadzeniem na rynek?
- || Czy nasze produkty zawierają wyczerpujące informacje na temat ich użytkowania?
- || Czy zapewniamy bezpieczeństwo dzieciom korzystającym z internetu?
- || Czy prowadzimy kampanie edukacyjne w zakresie bezpieczeństwa użytkowania produktów i usług?
- || Czy informacje o kosztach usług podajemy w sposób umożliwiający konsumentom ich pełną ocenę?

W kontekście bezpieczeństwa ważne są zarówno kwestie związane z użytkowaniem gotowych produktów, jak i wykorzystywaniem usług tworzonych na bazie technologii teleinformatycznych.

Do bezpieczeństwa użytkowania produktów odnosi się dyrektywa 2001/95/WE, w której zostały zapisane obowiązki związane z zapewnieniem bezpieczeństwa wszystkich produktów wprowadzanych na rynek Unii Europejskiej. Dyrektywa stanowi, że bezpieczeństwo produktów należy oceniać z uwzględnieniem wszystkich istotnych aspektów, zwłaszcza kategorii konsumentów, którzy mogą być szczególnie narażeni na zagrożenie, jakie stwarza dany produkt, przede wszystkim dzieci i osób w podeszłym wieku. Dyrektywa odnosi się jedynie do produktów i nie uwzględnia usług.

Produktem bezpiecznym dyrektywa nazywa każdy produkt, który w normalnych bądź możliwych do przewidzenia warunkach stosowania (łącznie z przechowywaniem oraz, w stosownych przypadkach, oddaniem do użytku, wymogami instalacyjnymi i konserwacyjnymi) nie przedstawia żadnego zagrożenia lub jedynie minimalne zagrożenie związane z jego użytkowaniem. Za dopuszczalny i odpowiadający wysokiemu poziomowi ochrony bezpieczeństwa i zdrowia osób uważa się produkt, który w szczególności uwzględnia takie kwestie jak:

- || właściwości produktu, łącznie z jego składem, opakowaniem, instrukcją montażu oraz, w stosownych przypadkach, z instrukcją instalacji i konserwacji;
- || oddziaływanie na inne produkty, jeżeli można przewidzieć, że będzie on używany wraz z innymi produktami;
- || wygląd produktu, łącznie z etykietowaniem, wszelkimi ostrzeżeniami i instrukcjami zastosowania i zniszczenia, a także wszelkimi innymi wskazówkami czy informacjami na temat produktu;
- || kategorii konsumentów narażonych na szczególne ryzyko podczas używania produktu, zwłaszcza dzieci i osób w podeszłym wieku.

W kontekście bezpieczeństwa użytkowania produktów, jakim są usługi budowane na bazie technologii transmisji danych, odbiorca ma do czynienia z zagrożeniami, spośród których warto wymienić:

- || hakerów i wirusy komputerowe,
- || przestępstwa internetowe.

Poprzez znajdowanie luk w zabezpieczeniach systemów i komputerów, hakerzy włamują się do systemów przedsiębiorstw (w tym np. banków), kradnąc nie tylko pieniądze, ale i informacje o klientach (np. numery kart kredytowych). *Pishing* czy też *e-mail spoofing* (czyli wyłudzenie poufnych informacji osobistych poprzez podszywanie się pod instytucje bankowe i ubezpieczeniowe) stanowi duży problem, gdyż nie tylko obniża zaufanie do branży teleinformatycznej, ale także zagraża użytkownikom od strony finansowej.

Kwestią istotną dla branży są również opłaty za usługi telekomunikacyjne, poczynając od braku kompletnej informacji o całkowitym koszcie usług o podwyższonej płatności, a kończąc na kontroli kosztów użytkowania telefonów i dostępu do internetu. Istotne jest zapewnienie zabezpieczeń przed ponoszeniem przez użytkowników wysokich kosztów usług telekomunikacyjnych, wynikających z nieupoważnionego użytkowania telefonu i dostępu do internetu czy braku dostępu do informacji o wszystkich opłatach związanych z daną usługą. Dzięki temu branża może zwiększyć zaufanie do oferowanych usług.

Anonimowość w kontaktach, jaką zapewnia internet, stwarza także pole do nadużyć w zakresie np. handlu elektronicznego czy wykorzystywania dzieci. W obu przypadkach najważniejsze są edukacja i prewencja. Osobom dokonującym zakupów za pośrednictwem internetu należy zwracać uwagę na kwestie bezpieczeństwa związane z podawaniem danych osobowych czy np. danych identyfikacyjnych konta bankowego. Rodzicom należy uzmysłwić w jakim stopniu internet zagraża ich dzieciom, ale też trzeba wskazywać, w jaki sposób mogą chronić dzieci. Zastosowanie filtrów treści nieodpowiednich dla dzieci i monitorowanie użycia komputera są podstawowymi zasadami bezpieczeństwa, zaraz po rozmowie rodziców z dziećmi. Świadome korzystanie z internetu może wpływać na wzrost zaufania, jednak należy pokazywać rodzicom i dzieciom, że należy zachować sceptycyzm i nie komunikować się z nieznajomymi.

DZIAŁANIA, JAKIE MOŻE PODJĄĆ FIRMA ORAZ PRZYKŁADOWE MIERNIKI |||||

DZIAŁANIA	MIERNIKI
Ocena wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo.	Etapy cyklu życia produktu, na których ocenia się wpływ produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo w celu poprawy wskaźników. Procent istotnych kategorii produktów i usług podlegających takim procedurom.
Zapewnianie zgodności z przepisami/regulacjami.	Całkowita liczba niezgodności z regulacjami i dobrowolnymi kodeksami w zakresie wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo na każdym etapie cyklu życia produktu.
Stworzenie produktów z bezpiecznych materiałów.	Liczba certyfikatów bezpieczeństwa/jakości otrzymanych od niezależnych agencji.
Edukacja w kwestii bezpieczeństwa użytkowania produktów.	Liczba, rodzaj i grupy docelowe kampanii edukacyjnych. Zmiana świadomości/poziomu wiedzy uczestników szkoleń.
Stworzenie katalogu stron nieodpowiednich dla dzieci.	Liczba filtrowanych stron nieodpowiednich dla dzieci. Liczba osób korzystających z katalogu.

||||||| DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE

Telekomunikacja Polska – program *Bezpieczne media*¹¹⁰

Celem programu jest zwiększenie bezpieczeństwa najmłodszych w internecie poprzez kompleksową edukację w zakresie korzystania z nowoczesnych mediów. Działania związane z edukacją dzieci i nauczycieli koordynowane są przez Fundację Orange, a realizowane wspólnie z partnerami społecznymi. Działania związane z edukacją rodziców prowadzone są bezpośrednio przez firmę, która traktuje je jako element edukacji klienckiej.

Gdy pięć lat temu Telekomunikacja Polska inicjowała program *edukacja z internetem tp*, okazało się, że wiele barier związanych z korzystaniem z internetu dotyczy bezpieczeństwa dzieci. Wspólnie z Fundacją Dzieci Niczyje firma przygotowała serwis internetowy <http://www.sieciaki.pl>, w którym dzieci w atrakcyjnej formie mogą uczyć się bezpiecznego korzystania z internetu. Opracowane zostały scenariusze zajęć edukacyjnych oraz komplet materiałów edukacyjnych, które dystrybuowane są wśród nauczycieli. Przygotowana została też letnia akcja *Sieciaki na wakacjach* – cykl wydarzeń organizowanych we współpracy z władzami samorządowymi i lokalnymi ośrodkami kultury. Obecnie działa też bezpłatna platforma e-learningowa. Ze szkoleń mogą korzystać zarówno sami uczniowie, jak i nauczyciele, proponując udział w szkoleniu całym klasom. W realizację programu włączeni są jako wolontariusze także pracownicy Grupy TP, którzy prowadzą w szkołach lekcje o bezpiecznych zachowaniach w sieci. Do tej pory przeszkolili już 4000 uczniów.

W ramach programu działa *helpline* – specjalny bezpłatny telefon interwencyjny (0 800 100 100) i strona internetowa dla dzieci w sytuacji zagrożenia w internecie. Platformy telekomunikacyjnej dostarcza TP, natomiast obsługą infolinii zajmuje się Fundacja Dzieci Niczyje.

W 2008 r. Grupa TP przygotowała kampanię *Bezpieczne media*, której zasadniczym elementem jest bezpłatny poradnik dla rodziców. Przewodnik dostępny jest w salonach TP, został również udostępniony organizacjom konsumenckim, a także biuram UKE.

Firma realizuje również wspólnie z Fundacją Kidprotect projekt *Szkoła bezpiecznego internetu*.

Ważnym elementem programu jest też zachęcenie innych firm i instytucji do samoregulacji w zakresie bezpieczeństwa dzieci w mediach. Grupa TP została inicjatorem *Porozumienia na rzecz bezpieczeństwa dzieci w internecie*. Przystąpiło do niego dotąd 20 przedsiębiorstw telekomunikacyjnych, portali internetowych, organizacji pozarządowych i rządowych.

Dzięki programowi *edukacja z internetem tp* 14,5 tys. szkół jest na bieżąco informowanych o działaniach związanych z bezpiecznym internetem. Do wszystkich szkół trafiło blisko 500 tys. materiałów edukacyjnych, a ponad 4000 osób uzyskało pomoc poprzez telefon i stronę *helpline*. Z kolei 110 tys. rodziców otrzymało przewodnik *Bezpieczne media*.

||||||| SZANSE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE

- || Wzrost świadomości klientów, a dzięki temu bezpieczne korzystanie z usług.
- || Większe zaufanie rodziców do produktów i usług, z których korzystają dzieci.

¹¹⁰ http://www.koalicjacr.pl/dobre_praktyki_teleinformatyczna/articles/bezpieczne_media_tp.html.

ZAGROŻENIA W PRZYPADKU NIEPODJĘCIA DZIAŁAŃ W TYM OBSZARZE |||||

- || Ryzyko kar za niedostosowanie się do regulacji,
- || Utrata zaufania klientów – w przypadku utraty danych klienta bądź innych zagrożeń, mimo iż spowodowane to było działaniami klienta.
- || Koszty związane ze skargami i pozwami klientów.

Źródła wiedzy

GeSI – Global e-Sustainability Initiative |||||

Organizacja powstała jako otwarte, globalne forum współpracy na rzecz rozwoju i promocji produktów, usług i dostępu do technologii informatycznych i komunikacyjnych w celu dostarczenia korzyści w obszarze zarówno rozwoju poszczególnych ludzi, jak i zrównoważonego rozwoju na świecie. Celem organizacji jest upewnianie się, że jej interesariusze koncentrują się w działaniach na najbardziej istotnych kwestiach. Ciekawą inicjatywą GeSI było przeprowadzenie w 2007 r. analizy globalnych trendów i kwestii priorytetowych dla sektora ICT, a także przeprowadzenie serii spotkań z interesariuszami z Chin, Europy, Indii i USA. Na tej podstawie opracowano opublikowany w maju 2008 r. raport identyfikujący 10 kluczowych kwestii zrównoważonego rozwoju dla sektora ICT, tj. zmian klimatycznych, zarządzania zużywanymi zasobami i odpadami, dostępu do usług, wolności wypowiedzi, prywatności i bezpieczeństwa, relacji pracowniczych, relacji z klientami, łańcucha dostaw, użytkowania produktów (w tym zdrowia, bezpieczeństwa i dobrobytu), rozwoju ekonomicznego. W oparciu o te działania została opracowana metodyka, która ma pomóc członkom stowarzyszenia w ocenie kluczowych dla nich zagadnień w oparciu o macierz istotności w 80 głównych obszarach odpowiedzialności społecznej odnoszących się do firmy i jej interesariuszy. Dla odzwierciedlenia różnic pomiędzy subsektorami część pytań została zaadresowana do konkretnych branż: producentów sprzętu, producentów oprogramowania, firm telekomunikacyjnych oraz dostawców dostępu do internetu.

<http://www.gesi.org>

ETNO – European Telecommunications Network Operators' Association

Grupa została powołana w 1992 r. do nawiązania dialogu pomiędzy przedsiębiorstwami a centrami legislacyjnymi, w celu wypracowania jak najlepszej wartości dla ostatecznego odbiorcy. ETNO jest zaangażowane w:

- || stały dialog z europejskimi legislatorami,
- || wymianę najlepszych praktyk branżowych,
- || wzrost transparentności i dostarczanie okazji do benchmarkingu,
- || ściślejszą współpracę ze stronami trzecimi (agencje ONZ, EICTA, GSM-Europe etc.)

ETNO wypracowuje głównie stanowiska w sprawie legislacji. Przykładem może być dokument powstały w odpowiedzi na publiczne konsultacje Komisji Europejskiej dotyczące całościowego podejścia do ochrony danych osobowych na terenie Unii Europejskiej. ETNO wystąpiło w imieniu swoich członków, składając do KE pismo ze stanowiskiem organizacji.

<http://www.etno.be>

International Telecommunications Union (ITU)

ITU jest agendą ONZ ds. kwestii technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Prace w grupie roboczej World Summit on the Information Society (WSIS Stocktaking, <http://groups.itu.int/stocktaking/About/WSISStocktaking.aspx>) koncentrują się na wspomaganiu wymiany informacji i doświadczeń oraz realizacji programów wspierających zrównoważony rozwój, a także na analizie i wspieraniu członków w realizacji celów milenijnych w odniesieniu do sektora ICT.

Jedną z kluczowych aktywności WSIS Stocktaking jest utrzymywanie platformy wymiany wiedzy, na którą zarejestrowano 4200 wejść do stycznia 2010 r., z czego ponad połowa zakończyła się zaraportowaniem działań. Baza danych umożliwia stowarzyszonym członkom wzorowanie się na najlepszych praktykach, sprawdzonych rozwiązaniach, a także aktywne poszukiwanie partnerstw na rzecz realizacji zadań.

<http://www.itu.int>

Rankingi, w których mogą uczestniczyć firmy z sektora

||||||| **Sustainable Asset Management (SAM)** ma na celu ocenę wyników firm na arenie międzynarodowej w zakresie zastosowania idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Na podstawie rozbudowanej ankiety obejmującej wszystkie aspekty CSR firmy są porównywane w ramach danej branży z uwzględnieniem istotności i wagi poszczególnych kwestii CSR adekwatnych dla danego sektora.

Ranking Odpowiedzialnych Firm to jedyny podlegający weryfikacji ranking firm odpowiedzialnych społecznie w Polsce. Przedsiębiorstwa przystępujące do rankingu odpowiadają na 60 pytań z zakresu zarządzania CSR w firmie, odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej, pracowników, rynku i środowiska naturalnego. W rankingu biorą udział firmy z różnych branż. Na podstawie głównego rankingu biorącego pod uwagę wszystkich uczestników organizatorzy określają także liderów w danej branży.

Liderzy Odpowiedzialnego Biznesu to konkurs organizowany przez Pracodawców RP, którego celem jest wyłonienie najbardziej odpowiedzialnych przedstawicieli poszczególnych sektorów. Firmy zgłaszające się muszą wypełnić ankietę, której pytania odnoszą się do zasad *Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu*.

Inicjatywy branżowe

||||||| **Kodeks Jakości Świadczonej Usług Dodanych**

Cel: zwiększenie zaufania klientów, wiarygodności dostawców i jakości świadczonych usług dodanych Premium Rate poprzez ustanowienie standardów w zakresie sprzedaży, promocji, reklamy, tworzenia treści oferowanych w ramach teleinformatycznych usług dodanych

Inicjator: Komitet Usług Dodanych

Certyfikat UKE

Cel: wspieranie konkurencji w zakresie świadczenia usług telekomunikacyjnych, a także zapewnienie użytkownikom ochrony przed cyberprzestępczością. Certyfikowanie usług telekomunikacyjnych w kategoriach: *Uczciwy transfer*, *Bezpieczny internet* oraz *Bezpieczny telefon* ma za zadanie przede wszystkim dopingowanie przedsiębiorców telekomunikacyjnych¹¹¹ do działań związanych z podnoszeniem jakości świadczonych usług oraz zapewnieniem bezpieczeństwa użytkowników, w tym przede wszystkim dzieci i młodzieży

Inicjator: Urząd Komunikacji Elektronicznej

Certyfikat Seniora

Cel: wyrównywanie szans osób starszych w dostępie do usług telekomunikacyjnych, przede wszystkim stworzenie specjalnej obsługi dla tych osób oraz ułatwienie im poruszania się na rynku usług telekomunikacyjnych, aby mogły korzystać z nowych technologii oraz nowych, tańszych form komunikacji.

Inicjator: Urząd Komunikacji Elektronicznej

Podjęmowane działania: dostosowanie stron www oraz infolinii do potrzeb osób objętych certyfikatem. Proponowanie klientom objętym certyfikatem takich udogodnień jak: umowa na próbę, „wypróbuj, zanim kupisz”, łatwy formularz, możliwość załatwienia sprawy podczas jednej rozmowy z konsultantem infolinii.

Certyfikat Bez Barrier

Cel: wyrównywanie szans osób niepełnosprawnych w dostępie do usług telekomunikacyjnych, przede wszystkim stworzenie specjalnej obsługi dla tych osób oraz ułatwienie im poruszania się na rynku usług telekomunikacyjnych, aby mogły korzystać z nowych technologii oraz nowych, tańszych form komunikacji.

Inicjator: Urząd Komunikacji Elektronicznej

Podjęmowane działania: dostosowanie stron www oraz infolinii do potrzeb osób objętych certyfikatem. Proponowanie klientom objętym certyfikatem takich udogodnień jak: umowa na próbę, „wypróbuj, zanim kupisz”, łatwy formularz, możliwość załatwienia sprawy podczas jednej rozmowy z konsultantem infolinii.

Porozumienie na rzecz bezpieczeństwa dzieci w Internecie

Cel: wyrównywanie szans osób niepełnosprawnych w dostępie do usług telekomunikacyjnych, przede wszystkim stworzenie specjalnej obsługi dla tych osób oraz ułatwienie im poruszania się na rynku usług telekomunikacyjnych, aby mogły korzystać z nowych technologii oraz nowych, tańszych form komunikacji.

Inicjator: Urząd Komunikacji Elektronicznej

Podjęmowane działania: dostosowanie stron www oraz infolinii do potrzeb osób objętych certyfikatem. Proponowanie klientom objętym certyfikatem takich udogodnień jak: umowa na próbę, „wypróbuj, zanim kupisz”, łatwy formularz, możliwość załatwienia sprawy podczas jednej rozmowy z konsultantem infolinii.

¹¹¹ http://www.uke.gov.pl/uke/index.jsp?place=Lead24&news_cat_id=351&news_id=3697&layout=8&page=text.

Wydawca:

Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej

ul. Brukselska 7, 03-973 Warszawa

tel. 22 518 87 00; fax 22 828 84 37

www.pracodawcyrp.pl

www.koalicjacr.pl

Podręcznik jest bezpłatny.

Praca zbiorowa pod redakcją Aleksandry Stanek-Kowalczyk, PwC

Konsultacje merytoryczne: Katarzyna Rózicka, Pracodawcy RP
Kamila Kostrzewska, Pracodawcy RP

Koordynator wydania: Łukasz Prokop, Pracodawcy RP

Projekt graficzny, skład i korekta:  RZECZYOBRAZKOWE.PL

ISBN 978-83-932962-5-5

Publikacja powstała w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu*, którego liderem są Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej. Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt jest realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Patronami merytorycznymi projektu są firmy, które w 2010 r. zawiązały Koalicję na rzecz odpowiedzialnego biznesu: Danone, GlaxoSmithKline, Hochtief Polska, Orange Polska, Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo oraz Powszechny Zakład Ubezpieczeń. Partnerem merytorycznym projektu jest firma PwC.

Publikacja została przygotowana na podstawie dokumentacji i aktów prawnych aktualnych na dzień 1 czerwca 2012 r. Zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej i PwC nie przedstawiają w tej publikacji porad księgowych, podatkowych, inwestycyjnych, finansowych, konsultingowych, prawnych czy innych. Nie należy także wyłącznie na podstawie zawartych tu informacji podejmować jakichkolwiek decyzji dotyczących Państwa działalności. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej i PwC nie ponoszą odpowiedzialności za wykorzystanie informacji zawartych w tej publikacji ani za Państwa decyzje podjęte w związku z tymi informacjami. Osoby korzystające z powyższej publikacji robią to na własne ryzyko i ponoszą pełną związaną z tym odpowiedzialność.

Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej
ul. Brukselska 7
03-973 Warszawa
www.pracodawcyrp.pl

ISBN 978-83-932962-5-5



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Projekt realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.