Magdalena Kaźmierczak

Miejsce znormalizowanych systemów zarządzania w rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)

Wprowadzenie

W świecie biznesu zaobserwować można wzrastającą rolę odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, traktowanej jako strategiczne rozwiązanie, które odpowiednio wdrożone w firmie, może z biegiem czasu zmienić charakter jej działalności na bardziej przyjazny. Idea odpowiedzialnego biznesu coraz częściej staje się ważnym tematem dyskusji, prowadzonych badań w tym zakresie[1], a także integralną częścią działalności firm, na razie, niestety, w większości tych międzynarodowych. Odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec środowiska, jak i społeczeństwa powoli przestaje być modą. Staje się raczej koniecznością. Uwzględnia wpływ swoich decyzji biznesowych na otoczenie. W świecie biznesu uznaje się, że dzięki odpowiedzialnemu stosunkowi do społeczeństwa i środowiska firma staje się bardziej konkurencyjna i elastyczna oraz że dzięki postawie odpowiedzialności społecznej ma szansę przyciągnąć i utrzymać większe grono klientów i najlepszych pracowników. Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest przykładem idei, która od chwili powstania cały czas ewoluuje i staje się coraz bardziej dojrzała. Zainteresowanie jej wdrażaniem wśród przedsię-

[1] Zob. D. Silberhorn, R. C. Warren, *Defining corporate social responsibility, a view from big companies in Germany and the UK*, „Europen Business Review" 2007, Vol. 19, Issue 5, s. 352–372. D. F. Ofori, R. E. Hinson, *Corporate social responsibility perspectives of leading firms in Ghana*, Corporate Governance, EGPL, 2007; N. K. Kakabadse, C. Rozuel, *Meaning of corporate social responsibility in a local French hospital: a case study*, „Society and Business Review" EGLP 2006, Vol. 1; *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes – wiedza, postawy, praktyka*, FOB i ARF, Warszawa 2003; *Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, raport z badań, Fundacja Komunikacji Społecznej 2003; *Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy*, raport z badań, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2006.

biorstw stopniowo wzrasta. Ma na to wpływ zmieniające się otoczenie zewnętrzne organizacji, jak również[2]:

- wzrost aktywności społeczeństwa obywatelskiego w skali globalnej, zmiana charakteru konsumenta, który z odbiorcy biernego staje się odbiorcą krytycznym, zaangażowanym w cały proces produkcji;
- wzrost znaczenia nienamacalnych, niematerialnych zasobów firmy, poszukiwanie nowych sposobów konkurencji opartych na zaufaniu;
- zmiana podejścia inwestorów, którym coraz częściej wyniki finansowe już nie wystarczają.

Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Nie sposób mówić o społecznej odpowiedzialności biznesu bez przywołania jej definicji. W literaturze przedmiotu prezentowanych jest ich wiele. Nie ma jednak jednej uniwersalnej definicji[3], gdyż poszczególni autorzy, definiując CSR, kładą nacisk na odmienne aspekty zarządzania. Świadczy to o wielowymiarowości tego pojęcia. W jednej z najczęściej przywoływanych definicji Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju stwierdza się, że CSR to ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa[4].

Szerzej pojęcie to definiowane jest w zielonej księdze Komisji Europejskej z 2001 roku (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper*), w której stwierdza się, że społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami. Położenie szczególnego nacisku na dobrowolność działań związanych z CSR znaleźć możemy również w definicji R. Mullerat, który określa CSR jako dobrowolne decydowanie organizacji o szanowaniu i chronieniu interesów szeroko pojętych interesariuszy, przy równoczesnym włączaniu się w działania na rzecz

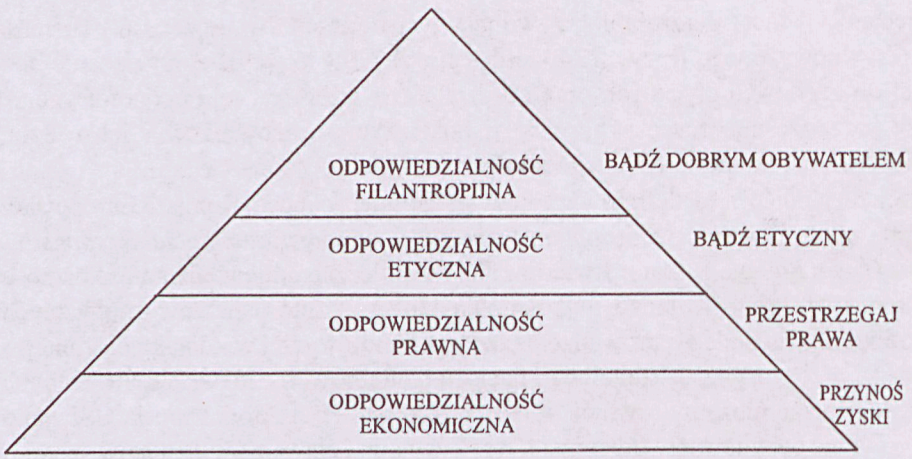
---

[2] M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 101.

[3] Zob. P. Castka, Ch. J. Bamber, D. J. Bamber, J. M. Sharp, *Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework*, „The TQM Magazine" EGPL 2004, Vol. 16, No. 3, s. 216; A. Mc Williams, D. Siegel, P.M. Wright, *Introduction – corporate social responsibility: strategic implications*, „Journal of Management Studies" 2006, No. 1, s. 1–18; F. Amalric, J. Hauser, *Economic drivers of corporate social responsibility activities*, „Journal of Corporate Citizenship" 2006, Vol. 20, s. 27–38.

[4] Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego rozwoju, CSR: Meeting Changing Expectations, 1999, www. wbcsd.org.

czystego środowiska i lepszych relacji ze społeczeństwem. Teoria interesariuszy stała się dominującym elementem w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Według Freemana, twórcy powyższej teorii, interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację lub na którą ta organizacja wywiera wpływ[5]. Interesariusze to osoby, instytucje lub inne organizacje, które uczestniczą w tworzeniu „projektu" (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia. Podkreślenie istoty utrzymywania i rozwijania pozytywnych relacji z interesariuszami znalazło również odzwierciedlenie w definicji CSR zaproponowanej przez K. Davisa. Zdaniem tego autora społeczna odpowiedzialność zaczyna się tam, gdzie kończy się zasięg oddziaływania prawa. Bycie odpowiedzialnym społecznie oznacza nie tylko spełnianie oczekiwań prawnych, ale wychodzenie ponad to i „większe" inwestowanie w zasoby ludzkie, środowisko i relacje z interesariuszami. Uniwersalny i najpełniejszy model CSR, oparty na piramidzie Maslowa, został zaprezentowany w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku (1991) przez profesora Archie B. Carroll. Piramidę odpowiedzialności według A. B. Carroll ilustruje poniższy rysunek.



Rysunek 1. Piramida CSR według A. B. Carroll

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Visser, *Revisiting Carroll's CSR Pyramid – an African perspective,* Commission for Africa 2005, s. 34

Według autora tego modelu istnieją następujące cztery poziomy odpowiedzialności społecznej biznesu[6].

[5] R. E. Freeman, *Strategic Management*: A *Stakeholders approach*, Pitman Publishing Company, Boston 1984, s. 25.

[6] Opracowane na podstawie: A. B. Carroll, A.K. Buchholtz, *Business& Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, South-Western College 2003, s. 39.

1. Odpowiedzialność ekonomiczna – osiąganie zysku, maksymalizacja dochodów ze sprzedaży i minimalizacja kosztów, podejmowanie dobrych decyzji strategicznych, prowadzenie starannej polityki podziału wypracowanych zysków, zrównoważony rozwój.
2. Odpowiedzialność prawna – przestrzeganie wymagań prawnych, dostarczanie wyrobów zgodnych z przepisami, przeciwdziałanie korupcji, przestrzeganie prawa pracy, honorowanie gwarancji.
3. Odpowiedzialność etyczna – działanie zgodne z oczekiwaniami społecznymi, obyczajami i moralnością, etyczna spójność przedsiębiorstwa, działanie nie tylko z literą, ale także duchem prawa, zapewnienie etycznego przywództwa będącego przykładem dla całej organizacji.
4. Odpowiedzialność filantropijna – działalność dobroczynna, wspieranie sztuki i edukacji, podnoszenie „jakości życia" społecznego, bycie dobrym obywatelem (ang. *Corporate citizen*), zaangażowanie w wolontariat.

Pomimo wielu definicji CSR prezentowanych w literaturze w ciągu 50 lat, definicja A. B. Carroll jest jedną z najczęściej przywoływanych w literaturze przedmiotu. Na atrakcyjność i praktyczną przydatność powyższej definicji, zdaniem W. Visser, wpływa przede wszystkim to, że model jest prosty, zrozumiały, logiczny i uniwersalny[7].

Choć prezentowana powyżej koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu coraz częściej jest obecna w strategicznych działaniach przedsiębiorstw, to jednak nadal budzi wiele kontrowersji dotyczących zasadności jej stosowania. Do idei, która zakładała zobowiązania biznesu wobec społeczeństwa, krytycznie odnosił się ekonomista, zdobywca nagrody Nobla, Milton Friedman, którego zdaniem, jedyną odpowiedzialnością biznesu jest przynoszenie dochodu ich właścicielom (*The business of business is business*). Ponadto twierdził, że istnieje jedna i tylko jedna odpowiedzialność biznesu – polega ona na wykorzystywaniu zasobów i angażowaniu się w takie zadania, które pomnażają zyski, o ile nie łamie to reguł gry, czyli, inaczej mówiąc, polega ona na prowadzeniu otwartej i wolnej konkurencji, bez nieuczciwości i oszustwa[8]. Pozostałe najczęściej przywoływane zastrzeżenia do koncepcji społecznej odpowiedzialności to:

- możliwość wywierania wpływu przez przedsiębiorstwa poprzez zaangażowanie w programy społeczne,
- możliwość konfliktu interesów różnych grup,
- brak kompetencji przedsiębiorstw w kierowaniu programami społecznymi,
- znacznie podwyższone koszty działalności przedsiębiorstw w wyniku podejmowania działań w obszarze CSR,

[7] W. Visser, *Revisiting Carroll's CSR Pyramid – an african perspective*, Commission for Africa 2005, s. 33.

[8] http://wmzdz.infowm.pl/templates/208/files/docs/ExSoRes/publikacja.pdf.

– brak wypracowanych i powszechnie uznawanych wskaźników oceny efektywności stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Najważniejsze argumenty przemawiające za uwzględnianiem zagadnień CSR w działalności przedsiębiorstw opierają się na następujących tezach:
– działalność gospodarcza stwarza problemy i dlatego przedsiębiorstwa powinny uczestniczyć w ich rozwiązaniu,
– przedsiębiorstwa to również grupy społeczne,
– przedsiębiorstwa mają niezbędne zasoby do rozwiązywania problemów społecznych,
– przedsiębiorstwa są partnerami w gospodarce, tak jak rząd i społeczeństwo.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa wymiary społecznej odpowiedzialności biznesu: zewnętrzny i wewnętrzny. Na wymiar zewnętrzny CSR składają się między innymi takie działania, jak:
– zarządzanie łańcuchem dostaw (uczciwe zasady handlowe),
– sponsoring,
– darowizny,
– współpraca z organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami lokalnymi,
– programy edukacyjne na różnych poziomach podnoszące świadomość w zakresie CSR,
– działania na rzecz szeroko pojętego środowiska naturalnego.

Zewnętrzny CSR nie powinien być utożsamiany z działaniami filantropijnymi czy z *public relations* (PR). W odróżnieniu od filantropii, która jest po prostu „gestem dobrej woli", CSR jest inwestycją, z której przedsiębiorstwa powinny oczekiwać realnych i wymiernych korzyści finansowych. To długofalowy sposób myślenia o biznesie.

Wymiar wewnętrzny CSR odnosi się przede wszystkim do:
– zarządzania zasobami ludzkimi – humanizacja pracy, tworzenie bezpiecznych warunków pracy, godziwe wynagrodzenia, partycypacja pracowników, stworzenie możliwości kształcenia itd.;
– programów etycznych dla pracowników;
– programów rozwoju pracowników;
– zarządzania ochroną środowiska;
– odpowiedzialności za produkt.

Wdrożenie zasad CSR jest trudnym zadaniem, które często oznacza konieczność przyjęcia dodatkowych obowiązków na wielu stanowiskach pracy, co w pierwszym okresie może wywołać niechęć, a nawet sprzeciw pracowników. Uprzedzenia te można przełamać drogą właściwej informacji o celach, zasadach i spodziewanych korzyściach, których należy dopatrywać się na wielu płaszczyznach: organizacyjnej, ekonomicznej, technologicznej oraz psychologicznej. Nie wszystkie te korzyści widoczne są od razu, jednak zaobserwowane zmiany pozwalają mieć uzasadnioną nadzieję, że jest to działanie trwałe i postępujące.

W literaturze przedmiotu bardzo często prezentuje się pozytywne rezultaty wdrożenia zasad CSR w przedsiębiorstwach. Najważniejsze korzyści, jakie płyną z CSR, można sklasyfikować następująco:
- bardziej produktywny, zmotywowany i zaangażowany personel w firmie;
- pozyskanie i zatrzymanie najlepszych pracowników;
- prowadzenie bardziej przejrzystej działalności biznesowej;
- wzrastająca zdolność do zarządzania ryzykiem i zmianami;
- redukcja kosztów operacyjnych;
- lepszy obraz marki i reputacji firmy;
- wzrost sprzedaży i lojalności klienta;
- wzrost produktywności i jakości wyrobów;
- redukcja odpadów, wykorzystywanie bardziej opłacalnych i przyjaznych dla środowiska technik produkcyjnych;
- wzrost rzetelności dostawców i standaryzacji produktów;
- wzrost zainteresowania inwestorów;
- polepszenie stosunków z interesariuszami.

Powyższe korzyści wskazują, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, która nie tylko ma na uwadze dobry, wysokiej jakości nieszkodliwy produkt, przestrzeganie praw pracowniczych, ochronę środowiska czy przestrzeganie kodeksów etycznych. Zapewnia również podejmowanie działań, wychodzących poza te, egzekwowane prawem, uwzględniające politykę zrównoważonego rozwoju. Wiąże się to z potrzebą wkomponowania w praktykę codziennych działań biznesowych zestawu niezbędnych narzędzi w tym zakresie. Liczba tych procedur i wytycznych nie jest mała i zależy od podejścia do interesującego nas zagadnienia. Część ukierunkowana jest na podnoszenie świadomości, zmianę postaw lub zachowań określonej grupy ludzi, na przykład za pomocą mediów, jako nośnika przekazu (kampanie społeczne). Inne dotyczą programów etycznych dla pracowników, normalizacji i certyfikacji. Jeszcze inne odnoszą się do sprawozdawczości i komunikowania. Trudność w doborze odpowiednich narzędzi stanowi często przyczynę zniechęcenia przedsiębiorstw do podejmowania działań w zakresie CSR. Z raportu *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, przedstawionego przez Komitet ISO ds. Polityki Konsumenckiej (ISO *Committee on Consumer Policy* – ISO/COPOLCO) wynika, że dla efektywnego wdrożenia zasad i narzędzi CSR niezbędne jest włączenie pięciu podstawowych elementów[9]:
1) identyfikacja i wybór najbardziej odpowiednich dla zainteresowanej firmy norm i zasad CSR;
2) wdrożenie metod angażowania wszystkich istotnych interesariuszy w rozwój i umacnianie działań w obszarze CSR w przedsiębiorstwie;

[9] *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, raport końcowy, ISO COPOLCO 2002, s. 53.

3) wdrożenie efektywnych procesów i systemów w obszarze CSR, które przyniosą mierzalne, dające sprawdzić się rezultaty;
4) wdrożenie metod umożliwiających zweryfikowanie postępu prac w zakresie CSR;
5) wdrożenie skutecznych metod raportowania i komunikowania w stosunku do interesariuszy, jak i społeczeństwa.

Normalizacja w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu

Ponieważ społeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się do wielu obszarów działania, dlatego też próby normalizacji mają zróżnicowany charakter. Dotyczą one zarówno odpowiedzialności wobec pracowników, jak i oczekiwań pozostałych interesariuszy, również pośrednio standardów systemowych jakości i relacji przedsiębiorstwa ze środowiskiem[10].

Do najważniejszych znormalizowanych standardów CSR można zaliczyć: standard SA 8000, audyt społeczny i etyczny według standardu AA1000 oraz wytyczne społecznej odpowiedzialności według projektu ISO 26000. Standard SA 8000 – Social Accountability International (SAI), jest uniwersalną normą przeznaczoną do stosowania w systemie niezależnej weryfikacji. Określa wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie dane przedsiębiorstwo powinno spełniać. Obecnie jest już dostępne trzecie wydanie normy, SA 8000:2008[11]. Zostało ono dostosowane do zmieniających się warunków zewnętrznych w stosunku do poprzedniej wersji oraz uzupełnione o korekty i sugestie zainteresowanych stron. Prace nad nowym standardem rozpoczęły się w 2006 roku i obejmowały publiczną dyskusję, jak i końcową rewizję standardu przez ekspertów reprezentujących zarówno środowisko biznesu, organizacje pozarządowe, związki zawodowe, jak i środowisko naukowe. Nowa norma nie zawiera istotnych zmian w zakresie wymagań. Zmiany miały na celu uzyskanie bardziej logicznej i przystępnej struktury oraz uzupełnienie listy definicji. Wprowadzono między innymi definicję personelu, robotnika, przedstawiciela pracowników w zakresie stosowania SA 8000, przedstawiciela kierownictwa. Struktura normy SA 8000 jest bardzo zbliżona do standardu ISO 9001. Przedsiębiorstwom, które mają już wdrożony system zarządzania jakością, nieobce będą zatem zagadnienia podejścia systemowego w tym przypadku do problematyki warunków pracy i równości wszystkich zatrudnionych, pracy dzieci i ochrony praw związkowych. Podobnie będzie w przypadku polityki społecznej odpowiedzialności, której ustanowienia wymaga norma, a która, tak jak polityka jakości, powinna

[10] J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 173.

[11] http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf.

być opracowana przez najwyższe kierownictwo, zrozumiała i zakomunikowana wszystkim interesariuszom. Polityka dotycząca społecznej odpowiedzialności wymaga jednak odniesienia się do każdego z punktów przedstawionych w standardzie SA 8000. Norma zawiera bowiem osiem szczegółowych warunków wstępnych, których spełnienie jest konieczne, aby można było przystąpić do punktu dziewiątego, który określa poszczególne elementy strategii odpowiedzialności społecznej wobec wszystkich zainteresowanych stron.

Warunki wstępne to[12]:

1. Niezatrudnianie dzieci.
2. Niestosowanie pracy przymusowej.
3. Spełnianie podstawowych zaleceń bezpieczeństwa środowiska pracy.
4. Wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych.
5. Niestosowanie dyskryminacji.
6. Niestosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego wobec pracowników
7. Przestrzeganie regulacji prawnych odnośnie do dopuszczalnej liczby godzin pracy.
8. Zapewnianie wynagrodzenia nie niższego niż wymagane przez prawo.

System zarządzania według SA 8000 podlega ciągłemu doskonaleniu w wyniku monitorowania procesów, przeprowadzania okresowych audytów i przeglądów, co z kolei stanowi podstawę do podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych. Standard SA 8000 może być stosowany, podobnie jak ISO 9001, we wszystkich krajach świata, w stosunku do przedsiębiorstw z dowolnej branży. Właśnie dlatego warunki wstępne są całkowicie elementarne i dotyczą w rzeczywistości przestrzegania podstawowych praw człowieka i praw pracowniczych[13]. Według danych SAI z 30 września 2008 roku certyfikat SA 8000 uzyskało 1835 organizacji z 68 państw, działających w 67 różnych gałęziach przemysłu[14].

Na podejściu procesowym i ciągłym doskonaleniu oparty jest również inny standard dotyczący społecznej odpowiedzialności, a mianowicie norma AA 1000. Opracowana przez *Institute of Social and Ethical AccountAbility*. Standard AA1000 składa się z trzech elementów: AA1000 – *Framework* (Założenia ramowe), AA1000 AS – *Assurance Standard* (Norma zapewnienia) i AA1000 SES – *Stakeholders Engagement Standard* (Zaangażowanie interesariuszy). Seria norm AA 1000 podobnie jak SA 8000 doczekała się w 2008 roku swojej nowelizacji. Dwuletni okres prac nad standardami pozwolił na publikację drugiej edycji standardu AA 1000 *Assurance Stanndard* – AA1000AS (2008) oraz publikację samodzielnego standardu AA 1000 *AccountAbility Principles Standard* – AA 1000APS (2008).

---

[12] http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=473.

[13] B. Rok, *Standard Społecznej Odpowiedzialności SA 8000*, www.cebi.pl/texty/sa8000.doc.

[14] http://www.saasaccreditation.org/certfacilitieslist.htm.

Obecnie seria norm AA 1000 składa się również z trzech standardów, z których każdy powstał na bazie standardu AA 1000 Framework z 1999 roku:
- AA 1000 *AccountAbility Principles Standard* (2008)
- AA 1000 *Assurance Standard* (2008)
- AA 1000 *Stakeholder engagement Standard* (2005)

Nowy standard AA 1000APS składa się z trzech zasad, z których jedna stanowi fundament dla pozostałych: zasada uczestnictwa (*The Foundation Principle of Inclusivity*), zasada wymierności (*The Principle of Materiality*) oraz zasada zaangażowania, odpowiadania na oczekiwania interesariuszy (*The Principle of Responsiveness*). The AA1000 *AccountAbility Principles* dostarczają zasad, którymi powinny kierować się organizacje, które rozwijają lub zamierzają rozwijać swoje odpowiedzialne i strategiczne podejście do zrównoważonego rozwoju. Standard AA1000AS oprócz zasad, jakimi powinny się kierować organizacje w prowadzeniu działalności gospodarczej, określa nie stan, lecz proces, złożony z dwunastu elementów (podprocesów) służący do scharakteryzowania firmy w jej obecnym kształcie i/lub służący jako model do zgodności, z którym firma aspiruje[15]:

1. Podjęcie decyzji o przystąpieniu firmy do SEAAR (skrót pochodzący od pierwszych liter angielskich słów: *social and ethical accounting, audyting and reporting*) oraz określenie roli interesariuszy i procedur kierowania procesem.
2. Identyfikacja interesariuszy i ich związków z firmą.
3. Określenie (przegląd) wartości i misji firmy.
4. Identyfikacja stanu faktycznego.
5. Określenie zakresu SEAAR oraz sposobu przeprowadzenia audytu społecznego/etycznego.
6. Sporządzenie wykazu wskaźników społecznych/etycznych.
7. Zebranie informacji.
8. Analiza informacji, określenie celów oraz opracowanie planu usprawnień.
9. Przygotowanie sprawozdania (raportu) społecznego/etycznego.
10. Przeprowadzenie audytu społecznego/etycznego przez zewnętrznego audytora.
11. Przedstawienie sprawozdania i wyników audytu wszystkim interesariuszom do oceny i uzupełnienia.
12. Ustanowienie systemu wspierającego kontynuację SEAAR.

AA 1000 jest standardem narzędziowym wspomagającym zarządzanie w zakresie społecznej odpowiedzialności, a zintegrowany z innymi systemami (ISO 9001, ISO 14001) wydaje się być elementem przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami. Wdrożony wcześniej system zarządzania jakością czy system

[15] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002, s. 29.

zarządzania środowiskowego powinien ułatwić implementację standardów dotyczących społecznej odpowiedzialności. Związane jest to przede wszystkim z tym, że znana jest już pracownikom specyfika tych norm, co znacznie zmniejsza ich opór przed wprowadzaniem kolejnych nowych zmian w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem. Ponadto tworzone obecnie standardy dotyczące systemowego podejścia do zarządzania nakierowane są na ich integrację, co umożliwia z kolei łatwiejsze adaptowanie kolejnych aspektów zarządzania.

Funkcjonujące obecnie międzynarodowe znormalizowane systemy zarządzania mogą być wykorzystane przy wdrażaniu systemów dotyczących społecznej odpowiedzialności. Dlatego też, Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna, która opracowała zarówno rodzinę norm ISO serii 9000, jak i ISO serii 14000, w czerwcu 2004 roku podjęła decyzję o rozpoczęciu prac nad wytycznymi w sprawie odpowiedzialności społecznej (*Guidance on Social Responsibility*).

Główne przesłanki, które zadecydowały o tym, że ISO zajmie się opracowywaniem standardu w zakresie SR to przede wszystkim:

- fakt, że jest to najbardziej rozpoznawalna międzynarodowa organizacja pozarządowa zrzeszająca krajowe organizacje normalizacyjne, opracowująca różnego rodzaju standardy;
- „marka" organizacji oraz wysoki poziom zaufania do niej przedsiębiorstw na całym świecie;
- autorytet organizacji wynikający z międzynarodowej reprezentacji, sposobu ustanawiania norm: na zasadzie konsensu oraz ze zrozumienia wpływu normalizacji na ekonomikę.

Powyższe przesłanki mogą też stanowić o przewadze ISO 26000 nad pozostałymi standardami opracowanymi wcześniej na potrzeby społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z deklaracją Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej opracowywane wytyczne nowego standardu ISO 26000 oparte będą na normach już funkcjonujących, a takie będą spójne z konwencjami i deklaracjami Organizacji Narodów Zjednoczonych (łącznie z zasadami *Global Compact*) oraz Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO). Istotny wkład w rozwój ISO 26000 mają właśnie organizacje, które są pionierami w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu: SAI, AccounAbility i GRI (Global Reporting Initiative). Nadrzędnym celem rekomendacji SR zawartych w standardzie jest podejmowanie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju połączonego z zapewnieniem dobrobytu społeczeństwa. Standard ISO 26000 dostarcza wytycznych i nie jest przeznaczony do certyfikacji przez stronę trzecią. Jest to istotna różnica między tym standardem a normami SA 8000, ISO 9001 czy ISO 14001. ISO 26000 nie jest również zaprojektowany jako standard systemu zarządzania. Przejście od systemu społecznej odpowiedzialności, podlegającego certyfikacji, do przewodnika, zawierającego wytyczne i rekomendacje, było rezultatem długiej debaty z wszystkimi interesariuszami, którzy włączeni zostali w tworzenie i rozwój standardu. Grupami docelowymi mają być

praktycznie organizacje każdego typu, sektora i branży, w tym organizacje non profit zarówno w krajach rozwiniętych, jak i tych rozwijających się. Planowana data publikacji to wrzesień 2010 roku.

Do głównych założeń standardu można zaliczyć[16]:

- wspieranie organizacji w zakresie społecznej odpowiedzialności (SR) z jednoczesnym poszanowaniem różnic kulturowych, społecznych, środowiskowych, prawnych oraz ekonomicznych warunków rozwoju;
- dostarczenie praktycznych porad związanych z wdrażaniem koncepcji CSR, identyfikacją i zaangażowaniem w stosunku do interesariuszy oraz poprawą wiarygodności raportów;
- promowanie wspólnej terminologii w zakresie SR;
- zwiększanie zaufania i zadowolenia między klientami i innymi interesariuszami w organizacjach;
- zwiększanie świadomości społecznej odpowiedzialności;
- pozostawanie w zgodzie z istniejącymi dokumentami, międzynarodowymi konwencjami i traktatami oraz istniejącymi normami ISO.

Dokument ma służyć rozwojowi międzynarodowego porozumienia na temat tego, czym jest SR i jakimi zagadnieniami organizacje powinny się zajmować. ISO 26000 powinno przyczynić się do lepszego zapoznania się z tematyką SR oraz wsparcia organizacji w odpowiedzialnym działaniu w różnych warunkach kulturowych, społecznych, ekologicznych i prawnych. Standard ma się przyczynić również do podniesienia wiarygodności raportów zrównoważonego rozwoju.

Struktura standardu ISO 26000 podporządkowana jest osiąganiu wyżej określonych celów i składa się, oprócz przedmowy i dwóch aneksów, z siedmiu głównych punktów, do których można zaliczyć[17]:

- zakres standardu (wyjaśnienie tematów objętych normą oraz ograniczeń i wykluczeń jej stosowania);
- terminy i definicje (podstawowe definicje dotyczące koncepcji SR);
- istota społecznej odpowiedzialności (opis czynników i warunków, które wpłynęły na rozwój idei SR, charakterystyki CSR);
- fundamentalne zasady społecznej odpowiedzialności;
- identyfikowanie i rozpoznawanie SR oraz zaangażowania interesariuszy;
- przewodnik społecznej odpowiedzialności, wskazujący na związek SR z zarządzaniem organizacją, prawami człowieka, praktyką procesu pracy, środowiskiem itd.;
- wytyczne dotyczące procesu wdrażania SR do codziennych praktyk organizacji;
- bibliografia.

[16] Http://isotc.iso.org.

[17] ISO/CD 26000, *Guidance on Social Responsibility*, 12 grudnia 2008 roku.

Do głównych obszarów tworzenia i oceny społecznej odpowiedzialności w organizacji według ISO/CD 26000 można zaliczyć: kierowanie organizacyjne, prawa człowieka, praktyki w procesie pracy, wpływ na środowisko, dobre praktyki, problematyka konsumencka oraz włączanie i rozwój działań na rzecz społeczeństwa.

ISO 26000 ma być wartością dodaną do funkcjonujących obecnie inicjatyw w obszarze SR. Będzie stanowił zharmonizowany przewodnik oparty na międzynarodowym konsensusie ekspertów reprezentujących główne grupy interesariuszy, jak również zachętę dla przedsiębiorstw do wdrażania najlepszych praktyk w tym zakresie.

Czy jednak jest możliwe w danych okolicznościach uzyskanie optymalnego stopnia uporządkowania w zakresie CSR poprzez ustalanie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania?

Zdaniem J. Adamczyk, stosowanie znormalizowanych standardów w realizacji CSR przynosi przedsiębiorstwom korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Do korzyści zewnętrznych należy zaliczyć[18]:

- wzrost efektywności i konkurencyjności;
- poprawę wizerunku, wzrost prestiżu i ułatwienie kontaktów biznesowych;
- wysoką pozycję na rynku pracy i poprawę relacji z lokalną społecznością;
- zwiększenie atrakcyjności i zaufania inwestorów i instytucji finansowych;
- wzrost lojalności ze strony klientów;
- ulgi podatkowe z uwagi na działalność charytatywną i darowizny.

Wśród korzyści wewnętrznych najważniejsze z nich związane są ze wzrostem motywacji i zaangażowania pracowników w budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, poprawą wydajności i lepszą atmosferą w pracy. Możliwe do osiągnięcia korzyści wskazują firmom potrzebę i opłacalność podejmowania działań w zakresie CSR. Pozwolą one w przyszłości uzyskać lepsze wskaźniki utrzymania klientów, powiększać zysk firmy, zapewnić większy wkład pieniężny w rozwijanie zasobów ludzkich, w ochronę środowiska i dobre relacje ze wszystkimi interesariuszami. Pomimo wszystkich potencjalnych korzyści w praktyce polskich przedsiębiorstw koncepcja CSR nie jest popularna i nie odgrywa jeszcze znaczącej roli w zarządzaniu firmą. Można się zatem zastanawiać nad przyczynami wywołującymi zniechęcenie przedsiębiorstw do podejmowania znormalizowanych działań w zakresie CSR. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w braku pełnego zrozumienia dla idei zrównoważonego rozwoju i koncepcji CSR jako metody prowadzenia działalności biznesowej. Istotne wydaje się uświadomienie przedsiębiorstwom możliwych problemów, źródeł ryzyka przy podejmowaniu tego typu działań. Niskie zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu może wynikać jeszcze z innych przyczyn. Po pierwsze, duża liczba oraz zróżnicowany

[18] J. Adamczyk, op.cit., s. 176.

zakres przedmiotowy standardów i narzędzi, z których mogą korzystać przedsiębiorstwa w obszarze CSR, wywołują generalnie zniechęcenie świata biznesu do podejmowania społecznie odpowiedzialnych inicjatyw.

Kolejna kwestia, to próba odpowiedzi na pytanie o realny wpływ na społeczne aspekty działalności przedsiębiorstw dobrowolnych wytycznych ISO 26000 – standardu, który w założeniu nie będzie podlegał ocenie przez niezależną stronę trzecią. Czy przedsiębiorstwa, które funkcjonują obecnie na bardzo konkurencyjnym rynku, dla których istotne jest przede wszystkim wypracowywanie zysku, będą chciały zaadaptować rozwiązania w zakresie CSR, które są dobrowolne i nie przynoszą natychmiast wymiernych korzyści finansowych? Kolejny powód niskiego zainteresowania standardami SR to małe zrozumienie potrzeby opracowania strategii angażowania interesariuszy organizacji, szczególnie tych wewnętrznych, którzy w hierarchii organizacji czują się potrzebni, odpowiedzialni za swoją pracę, utożsamiają się z firmą, doskonalą ją i decydują o jakości dla klienta. Społeczna odpowiedzialność biznesu wymaga bowiem opracowania takiej strategii, którą należy traktować jako inwestycję, a nie wyłącznie jako koszt ponoszony przez przedsiębiorstwo[19].

Uwagi końcowe

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że świadomość rosnącego obecnie znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu w walce konkurencyjnej, na rynkach międzynarodowych powinna wpływać na wzrost zainteresowania opisanymi powyżej standardami wśród polskich przedsiębiorstw. Zrozumienie, czym jest CSR w organizacji, będzie w znaczącym stopniu decydować o innowacyjności zarządzania oraz odpowiedzialnym podejściu do prowadzenia działalności biznesowej. Ponadto podjęcie przez ISO inicjatywy opracowania standardu społecznej odpowiedzialności (ISO 26000) pozwala przypuszczać, że problematyka ta nie tylko zostanie upowszechniona, lecz również dzięki szerokiemu oddziaływaniu tej międzynarodowej instytucji normalizacyjnej osiągnie popularność analogiczną do tej, jaką się cieszą normy dotyczące systemów zarządzania jakością czy zarządzania środowiskowego. Problematyka CSR daje ogromne możliwości rozwoju i doskonalenia wspomnianych systemów. Stanowi dla nich wartość dodaną. Normy dotyczące zarządzania jakością czy środowiskiem oraz filozofia TQM mogą stanowić platformę do wprowadzania zasad i znormalizowanych standardów w zakresie CSR. Przedsiębiorstwa mogą swobodnie rozwijać się, idąc drogą od wdrażania systemów zarządzania (ISO 9000, ISO 14000), dalej – wprowadzając zasady odpo-

[19] J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, UOKiK, Kraków 2006, s. 5.

wiedzialności (SA 8000 i AA 1000), do budowania organizacji opartej na identyfikowaniu i angażowaniu jej wszystkich interesariuszy (ISO 26000)[20]. Nie ma obecnie wątpliwości – sukces w biznesie i odpowiedzialność społeczna, uwzględniająca problematykę zarządzania jakością i środowiskiem, nie tylko są wzajemnie zależne, ale mogą również wzajemnie się umacniać i wyznaczać tym samym nowe możliwości i kierunki rozwoju.

Literatura

Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.

Amalric F., Hauser J., *Economic divers of corporate social responsibility activities*, „Journal of Corporate Citizenship" 2006, Vol. 20.

Carroll A. B., Buchholtz A.K., *Business& Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, South-Western College 2003, s. 39.

Castka P., Balzarova M. A., A *critical look on quality through CSR lenses, key challenges stemming from the development of ISO 26000,* „International Journal of Quality & Reliability Management" EGPL 2007.

Castka P., Bamber Ch. J., Bamber D. J., Sharp J. M., *Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework,* „The TQM Magazine" EGPL 2004, Vol. 16, No. 3.

Filek J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej,* UOKiK, Kraków 2006.

Freeman R. E., *Strategic Management*: A *Stakeholders approach*, Pitman Publishing Company, Boston 1984.

Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy,* Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002.

ISO/CD 26000, *Guidance on Social Responsibility*, 12 grudnia 2008.

Kakabadse N. K., Rozuel C., *Meaning of corporate social responsibility in a local French hospital: a case study,* „Society and Business Review" EGLP 2006, Vol. 1.

Mc Williams A., Siegel D., Wright P.M., *Introduction – corporate social responsibility: strategic implications,* „Journal of Management Studies" 2006, No 1, s. 1–18.

Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes wiedza, postawy, praktyka, FOB i ARF, Warszawa 2003.

[20] P. Castka, M. A. Balzarova, A *critical look on quality through CSR lenses, key challenges stemming from the development of ISO 26000,* „International Journal of Quality & Reliability Management" EGPL 2007, s. 748.

Ofori D. F., Hinson R. E., *Corporate social responsibility perspectives of leading firms in Ghana*, Corporate Governance, EGPL 2007.

Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce, raport z badań, Fundacja Komunikacji Społecznej 2003.

Rok B., *Standard Społecznej Odpowiedzialności SA 8000*, www.cebi.pl/texty/sa8000.doc.

Silberhorn D., Warren R. C., *Defining corporate social responsibility, a view from big companies in Germany and the UK*, „Europen Business Review" 2007, Vol. 19, Issue 5.

Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy, raport z badań, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy 2006.

Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego rozwoju, CSR: Meeting Changing Expectations, 1999, www. wbcsd.org.

The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards, raport końcowy, ISO COPOLCO 2002.

Visser W., *Revisiting Carroll's CSR Pyramid – an african perspective*, Commission for Africa 2005.

Żemigała M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 101.

Strony internetowe

http://isotc.iso.org.

http://wmzdz.infowm.pl/templates/208/files/docs/ExSoRes/publikacja.pdf.

http://www.saasaccreditation.org/certfacilitieslist.htm.

http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf.

http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=473.

Magdalena Kaźmierczak

THE ROLE OF STANDARDIZED MANAGEMENT SYSTEMS IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Summary

Corporate social responsibility is more and more often a crucial component of company strategies and it offers opportunities for further development. Not seldom, CSR tools are implemented into every-day business practice. Some of these tools have become standards now. They are a continuation and expansion of the main ideas included in the standards concerning quality, environmental and occupational health and safety management. The most significant CSR standards are the following: SA 8000, Social and Ethical Audit according to AA1000 standard as well as social responsibility guidelines according to ISO 26000. The main aim of the article is to determine how and to what extent the standardized management

systems facilitate CSR development in companies. The article is also an attempt to provide an answer to the following question: *Where is the value added of standardization (ISO 26000) as far as CSR is concerned?* The article describes the basis of CSR, the possible benefits and barriers of its implementation as well as the most important standardization initiatives. Since standardization activities concerning CSR have been taken recently, we can hope that the concept of CSR will be fully understood in the future and that it will be realized in a proper and transparent way.