

## BADANIA

---



Spółeczna odpowiedzialność biznesu  
a bezpieczeństwo i higiena pracy



Europejska Agencja  
Bezpieczeństwa i Zdrowia  
w Pracy





Spoleczna  
odpowiedzialność  
biznesu  
a bezpieczeństwo  
i higiena pracy



Europejska Agencja  
Bezpieczeństwa i Zdrowia  
w Pracy

Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy

Współpracownicy:

Członkowie Centrum Tematycznego ds. Badań:

Gerard Zwetsloot i Annick Starren, TNO Work and Employment, Niderlandy

Przy współudziale:

Członków Centrum Tematycznego ds. Badań:

Christian Schenk, AUVA, Austria

Kathleen Heuverswyn, Prevent, Belgia

Kaisa Kauppinnen i Kari Lindström, FIOH, Finlandia

Karl Kuhn i Ellen Zwink, BAuA, Niemcy

Fiorisa Lentisco i Donatella Vasselli, ISPESL, Włochy

Louis Pujol i Manuel Bestratén, INSHT, Hiszpania

Peter Shearn, Lee Kenny, HSL, Neal Stone, HSE, Zjednoczone Królestwo

Anneke Goudswaard i Martin van de Bovenkamp, TNO Work and Employment, Niderlandy

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy: William Cockburn

Niniejszy raport przetłumaczono z oryginału angielskiego w Centrum Tłumaczeń dla organów Unii Europejskiej. Agencja dziękuje Centralnemu Instytutowi Ochrony Pracy – Państwowemu Instytutowi Badawczemu za pomoc w przygotowaniu niniejszej wersji językowej, zrealizowaną w ramach zadań służb państwowych II etapu programu wieloletniego. *Dostosowywanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej*, realizowanego w latach 2005–2007, dofinansowanego w latach 2005–2007 ze środków Ministerstwa Gospodarki i Pracy.

***Europe Direct to usługa mająca na celu pomoc w znalezieniu odpowiedzi  
na pytania dotyczące Unii Europejskiej***

**Nowy numer bezpłatnej infolinii:  
00 800 6 7 8 9 10 11**

Wiele dodatkowych informacji na temat Unii Europejskiej jest dostępnych w Internecie.

Można uzyskać do nich dostęp przez serwer Europa (<http://europa.eu.int>).

Dane katalogowe można znaleźć na końcu tej publikacji.

Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2006

ISBN 92-9191-149-6

© Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2006

Powielanie jest dozwolone pod warunkiem podania źródła.

*Printed in Belgium*

WYDRUKOWANO NA BIAŁYM BEZCHLOROWYM PAPIERZE



## Spis treści

1.	PRZEDMOWA	5
2.	STRESZCZENIE	7
2.1.	Wstęp	7
2.2.	Wprowadzenie do CSR	7
2.3.	Studia przypadków firm	8
2.4.	Inicjatywy stymulujące CSR	9
2.5.	Wnioski i zalecenia	11
3.	WPROWADZENIE: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU A BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY	13
3.1.	Wstęp	13
3.2.	Rozwój CSR	14
3.3.	Sily napędowe CSR	15
3.4.	Związek między CSR a bezpieczeństwem i higieną pracy	16
4.	JEDENAŚCIE PRZYKŁADÓW DOBREJ PRAKTYKI W ZAKRESIE CSR	19
4.1.	Acroplastica – elementy z tworzyw sztucznych (Włochy)	19
4.2.	Angelantoni – produkty chłodnicze (Włochy)	22
4.3.	Anne Linnonmaa – wyroby z dzianiny (Finlandia)	24
4.4.	Api – rafineria (Włochy)	27
4.5.	Happy Computers – szkolenia komputerowe (Zjednoczone Królestwo)	29
4.6.	Moonen – prace malarskie i konserwacja budynków (Niderlandy)	34
4.7.	Grupa handlu detalicznego Otto	37
4.8.	UPM-Kymmene – papier i inne produkty leśne (Finlandia)	41
4.9.	Van de Velde – modna bielizna (Belgia)	46
4.10.	Voerman Removers International – przeprowadzki (Niderlandy)	50
4.11.	Volkswagen – samochody (Niemcy)	54
5.	EUROPEJSKIE, OGÓLNOŚWIATOWE I KRAJOWE INICJATYWY PROMUJĄCE CSR – ZMIANY W KONTEKŚCIE ORGANIZACJI	59
5.1.	Wstęp	59
5.2.	Przegląd inicjatyw międzynarodowych (europejskich i ogólnoswiatowych)	60
5.3.	Inicjatywy z zakresu CSR: przykłady krajowe	75
5.4.	Innowacyjne inicjatywy z zakresu BHP dotyczące CSR	97
6.	ANALIZY	109
6.1.	Analiza na poziomie firmy	109
6.2.	Analizy zmian w kontekście organizacji	116
6.3.	Zmieniające się perspektywy w kontekście organizacji	121
7.	WNIOSKI I ZALECENIA	127
7.1.	Wnioski	127
7.2.	Zalecenia	127
8.	BIBLIOGRAFIA	137



## 1. PRZEDMOWA

---

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) została zdefiniowana przez Komisję Europejską jako dobrowolne włączanie aspektów społecznych i środowiskowych do działalności gospodarczej firm i ich kontaktów z interesariuszami. W 2001 roku Komisja Europejska rozpoczęła europejską dyskusję, publikując zieloną księgę „Promocja europejskiego projektu dla społecznej odpowiedzialności biznesu”. Rok później pojawił się drugi komunikat, przedstawiający strategię UE przyjętą w celu promowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Równocześnie Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy zorganizowała europejskie seminarium na temat związków między odpowiedzialnością społeczną biznesu a higieną pracy. Obie inicjatywy wykazały wyraźnie, że CSR jest strategicznie ważnym rozwiązaniem dla europejskich przedsiębiorców i decydentów oraz że bezpieczeństwo i higiena pracy są w dużej mierze integralną częścią koncepcji odpowiedzialności społecznej.

Ostatnio Komisja zainicjowała „Forum interesariuszy UE na temat społecznej odpowiedzialności biznesu” w celu promowania lepszego zrozumienia CSR i wspierania dialogu między kręgami biznesu, związkami zawodowymi, organizacjami społecznymi i innymi interesariuszami. Forum pod przewodnictwem Komisji umożliwi kontakty między europejskimi organizacjami przedstawicielskimi pracodawców, sieciami biznesu, związkami zawodowymi i organizacjami pozarządowymi, które służą mają promowaniu innowacyjności oraz zapewnieniu spójności i przejrzystości istniejących praktyk i narzędzi z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Bezspornie CSR może przyczynić się do osiągnięcia celu strategicznego wyznaczonego podczas szczytu lisbońskiego w marcu 2000 roku i realizacji europejskiej strategii

zrównoważonego rozwoju, jak również do promowania podstawowych norm pracy oraz poprawy zarządzania społecznego i środowiskowego w aspekcie globalizacji.

W tym kontekście Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy postanowiła zlecić opracowanie niniejszego raportu w celu zbadania rzeczywistego związku między społeczną odpowiedzialnością biznesu a bezpieczeństwem i higieną pracy (BHP). Jedenaście studiów przypadku uzupełnionych o przegląd ogólnosięciowych, europejskich i krajowych inicjatyw promujących CSR pokazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwa włączyły zagadnienia BHP do CSR.

W ramach ograniczeń projektu w raporcie starano się przybliżyć czytelnikom inicjatywy z zakresu CSR oraz zidentyfikować podstawowe zagadnienia, które wymagają dalszych badań i dyskusji. Można żywić nadzieję, że wyniki badań przedstawione w niniejszej publikacji zostaną wykorzystane jako wkład do europejskich i krajowych dyskusji na temat wpływu działań z zakresu CSR na promocję bezpieczeństwa i higieny pracy i na odwrót.

Agencja pragnie podziękować takim osobom, jak Gerard Zwetsloot, Annick Starren, Anneke Goudswaard i Martin van de Bovenkamp z TNO Work and Employment, Christian Schenk z AUVA, Kathleen Heuverswyn z Prevent, Kaisa Kauppinnen i Kari Lindström z FIOH, Karl Kuhn i Ellen Zwink z BAuA, Fiorisa Lentisco i Donatella Vasselli z ISPEL, Louis Pujol i Manuel Bestratén z INSHT, Peter Shearn i Lee Kenny z HSL oraz Neal Stone z HSE, za ich wkład w opracowanie niniejszego raportu. Agencja pragnie także wyrazić podziękowania pracownikom swoich punktów centralnych, niewymienionym z nazwiska członkom grupy tematycznej oraz pozostałym współpracownikom za cenne uwagi i sugestie.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

kwiecień 2004





# 2.



## STRESZCZENIE

### 2.1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) została zdefiniowana przez Komisję Europejską jako koncepcja dobrowolnego włączania przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych i środowiskowych do działalności gospodarczej i kontaktów z interesariuszami. Społeczna odpowiedzialność oznacza wychodzenie poza wymogi prawne, także poprzez zwiększone inwestowanie w kapitał ludzki, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami. Nie może być wątpliwości co do tego, że zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz zadbanie o dobry stan zdrowia pracowników należy do społecznych obowiązków firm i może być uważane za integralną część CSR.

Często wyróżnia się następujące trzy aspekty społecznego wymiaru odpowiedzialności biznesu:

- wewnętrzne: zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP), etyka biznesowa, adaptacja do zmian i proces uczenia się organizacji – wymagany jest tu udziału pracowników albo ich przedstawicieli
- lokalne (zewnętrzne): miejsce firmy w lokalnych strukturach – wymagana jest tu współpraca z partnerami biznesowymi, władzami lokalnymi i lokalnymi organizacjami pozarządowymi
- ogólnościatowe (zewnętrzne): prawa człowieka, ogólnościatowa problematyka z zakresu ochrony środowiska, bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia w firmach dostawców, miejsce firmy w ogólnościatowych strukturach – wymagana jest tu komunikacja z konsumentami, inwestorami, organizacjami pozarządowymi działającymi globalnie itd.

W niniejszym raporcie zostały przeanalizowane związki między odpowiedzialnością społeczną oraz bezpieczeństwem i higieną pracy zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i na poziomie krajowych czy międzynarodowych inicjatyw.

### 2.2. Wprowadzenie do CSR

We wprowadzeniu zaprezentowano w związanej formie rozwój CSR jako koncepcji inspirującej, stwarzającej wyzwania i ważnej ze strategicznego punktu widzenia przedsiębiorstw. Za najważniejsze elementy CSR uznano:

- tworzenie nowych możliwości (powiększenie rynku, poprawę reputacji)
- skuteczniejszą kontrolę zagrożeń w biznesie, służącą zapewnieniu ciągłości funkcjonowania organizacji.

Do wzrostu zainteresowania odpowiedzialnością społeczną biznesu przyczyniają się także ostatnie skandale finansowe oraz

rosnące zapotrzebowanie na uczciwość i przejrzystość firm.

CSR to zwrócenie uwagi na nowe aspekty w zakresie zarządzania, na przykład szerokie angażowanie interesariuszy i innowacyjność.

Przedstawione tendencje wskazują wyraźnie, że CSR szybko zmienia sposób postrzegania problemu bezpieczeństwa i higieny pracy, co prawdopodobnie będzie miało konsekwencje dla realizacji przyszłych strategii BHP na poziomie europejskim, krajowym oraz na poziomie przedsiębiorstwa.

### 2.3. Studia przypadków firm

W raporcie przedstawiono jedenaście inspirujących przykładów firm z sześciu krajów UE. Potwierdzają one, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest ideą, która z powodzeniem może być zastosowana w różnych sektorach przemysłu, i jest istotna zarówno dla wielkich firm, jak i dla małych oraz średnich przedsiębiorstw (MŚP). Chociaż opisy przypadków nie stanowią reprezentatywnego wyboru, dają jednak wyobrażenie o wielkiej różnorodności sposobów podejścia do CSR, stosowanych obecnie w europejskich firmach.

Studia przypadków pokazują, że realizacją CSR kieruje w firmach kadra kierownicza najwyższego szczebla, wykorzystując szeroki zakres metod i narzędzi. W wielu przypadkach firmy stosujące CSR sprawiają wrażenie innowacyjnych społecznie. Realizacja CSR zwykle jest dla organizacji procesem uczenia się, jako że gotowe programy wdrażania CSR nie są łatwo dostępne lub też nie są dostosowane do specyfiki i potrzeb poszczególnych firm.

Często realizacja działań z zakresu CSR wynika bezpośrednio z pozytywnie sformułowanej wizji i misji przedsiębiorstwa. Utrzymywanie pozytywnego wizerunku firmy, akceptacja

społeczna, służebne przywództwo, rozwijanie nowej działalności, tworzenie nowych rynków, inspirujące i atrakcyjne produkty oraz usługi, promocja zdrowia, zadowolenie interesariuszy i pozycja najchętniej wybieranego pracodawcy to przykłady takich pozytywnych misji i wizji. Owe pozytywne cele i wizje nie są jeszcze bardzo powszechnymi motorami działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, gdzie dominują inicjatywy ukierunkowane na ograniczanie i kontrolowanie ryzyka zawodowego.

Większość firm uważała, że odpowiedzialność społeczna łączy się ściśle z ich podstawową działalnością (jednak na wynik ten mógł wpłynąć dobór przypadków). Dla wielu firm ważne są względy etyczne, dla innych natomiast CSR staje się niezbędna jako sposób na ograniczanie ryzyka w biznesie i zapewnienie społecznej licencji na działanie w długim okresie.

W koncepcji CSR niekiedy zacierają się różnice między wpływem produktów i usług z jednej strony a procesów produkcyjnych z drugiej. Uwzględnia się zatem wpływ różnych czynników na wszystkich interesariuszy. Chociaż tradycyjnie bezpieczeństwo i higiena pracy skupia się głównie (lub wyłącznie) na wpływie procesów produkcyjnych na pracowników, kilka firm stosujących CSR stało się najchętniej wybieranymi pracodawcami. W firmach tych pracownicy uważają CSR za dodatkową wartość, ponieważ w ich przekonaniu przyczynia się to do zwiększenia prestiżu ich pracy. Mogą być dumni z pracy dla tej właśnie firmy, jak również z produktów, które wytwarzają. Wskutek tego pracownik może identyfikować się z przedsiębiorstwem, a między firmą i pracownikami tworzy się długotrwała więź.

Firmy stosujące CSR postrzegają komunikowanie się z szerokim kręgiem zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy oraz związaną z tym przejrzystość informacji i sprawozdawczość jako sprawy najwyższej wagi. CSR wymaga

równowagi między kontaktami z zewnętrznymi i wewnętrznymi interesariuszami a ich angażowaniem w działania w tym zakresie. Z tego względu doświadczenie osób związanych z BHP w dziedzinie wewnętrznej komunikacji i angażowania interesariuszy w działania w tym zakresie wydaje się szczególnie istotne dla dalszego rozwoju CSR. Niektóre firmy niezwyczajnie poważnie traktują otwartość i uczciwość w komunikacji zewnętrznej, na przykład zamieszczając na stronach internetowych pełną prezentację wyników zewnętrznych ocen, w tym szczegóły na temat swoich zarówno mocnych, jak i słabych stron.

Firmy stosujące zasady odpowiedzialności społecznej są niewątpliwie zainteresowane bezpieczeństwem i higieną pracy. Niski poziom BHP może popsuć ich wizerunek, co w konsekwencji może stworzyć bezpośrednie zagrożenie dla osiągnięć w zakresie CSR i kontynuacji tych działań. Ponadto firmy często angażują się społecznie, biorąc na siebie odpowiedzialność za wpływ swoich działań biznesowych za pośrednictwem dostawców (w tym za za granicznych dostawców), także w krajach rozwijających się.

Studia przypadków wywołują wiele pytań dotyczących przyszłości bezpieczeństwa i higieny pracy oraz związku BHP z CSR. Należy mieć nadzieję, że można je będzie wykorzystać jako wkład do dyskusji i/lub przyszłych badań.

- W jaki sposób wzbudzić większe zainteresowanie problemami bezpieczeństwa i higieny pracy w społeczeństwie obywatelskim, organizacjach pozarządowych oraz środkach masowego przekazu? W jaki sposób wyniki badań w dziedzinie BHP i ich wpływ na wizerunek firmy na rynkach pracy, produktów i usług można skuteczniej wykorzystać w celu zwiększenia zainteresowania firm tą problematyką?
- Czy zewnętrzni interesariusze mogą odegrać pozytywną rolę w stymulowaniu polityki BHP? W jaki sposób na dialog społeczny

w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy wpływa dialog firm stosujących CSR z zewnętrznymi interesariuszami?

- Jakiego kroki należy podjąć, aby BHP nie stało się jedynie aspektem operacyjnym CSR? Problem wynika z tego, iż twórcy polityki CSR, kadra kierownicza najwyższego szczebla i eksperci w dziedzinie CSR będą podejmować strategiczne decyzje bez odpowiedniego udziału specjalistów ds. BHP oraz przedstawicieli pracowników.
- Jakiego innowacyjne strategie, metody i narzędzia, regularnie stosowane w działaniach z zakresu CSR, można wykorzystać w celu poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy? (Uwzględnić tutaj należy np. aspekt etyczny, zasady postępowania, innowacyjne partnerstwo, niekonwencjonalne metody rozwoju zarządzania).

#### 2.4. Inicjatywy stymulujące CSR

Przegląd międzynarodowych i wybranych krajowych inicjatyw z zakresu CSR wskazuje na ich przydatność dla międzynarodowych/krajowych strategii mających na celu stymulowanie dobrego stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. Uzupełnieniem tych inicjatyw jest streszczenie wybranych innowacyjnych przedsięwzięć z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, które wykraczają poza tradycyjne rozumienie zagadnień BHP i mają domyślny lub wyraźny związek z CSR. Jednym ze skutków tych przedsięwzięć jest zmiana kontekstu bezpieczeństwa i higieny pracy na poziomie firmy.

Wszystkie inicjatywy zostały sklasyfikowane w następujący sposób:

- 1) inicjatywy z zakresu podnoszenia świadomości, przyznawania nagród oraz inicjatywy etyczne
- 2) wymiana wiedzy: najlepsza praktyka, sieci, projekty pilotażowe i wskazówki

- 3) normalizacja i certyfikacja
- 4) sprawozdawczość (zewnętrzna) i komunikacja
- 5) innowacyjne partnerstwo z organizacjami pozarządowymi, publicznymi i prywatnymi
- 6) inicjatywy na rzecz etycznego handlu (*fair trade*)
- 7) udział sektora finansowego (zachęty finansowe).

Niektóre z tych kategorii (np. zewnętrzna sprawozdawczość i komunikacja, innowacyjne partnerstwo, inicjatywy etyczne, udział sektora finansowego) są stosunkowo nowe dla środowiska działającego w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy; CSR może pomóc temu środowisku zastosować nowe strategie.

Charakter związku między CSR i BHP różni się znacznie w obszarach różnych inicjatyw. Niektóre odnoszą się wyraźnie do aspektów BHP, natomiast inne skupiają się tylko na nieposiadających żadnych tradycji w firmach, nowych zagadnieniach społecznych lub też na całkowicie dobrowolnych aspektach (np. stosowanie przez dostawców niebezpiecznych technologii lub wykorzystywanie przez nich pracy dzieci w krajach rozwijających się). Inicjatywy promujące poczucie odpowiedzialności społecznej to przeważnie inicjatywy prywatne i dobrowolne, natomiast inicjatywy z zakresu BHP są często zdominowane przez przepisy prawne i działania rządowe.

Z przeglądu wynika jasno, że inicjatywy z zakresu BHP zazwyczaj nie przyczyniają się w istotny sposób do wzrostu odpowiedzialności społecznej. Najczęściej nie obejmują środowiskowych czy ekonomicznych aspektów CSR ani nie wpływają na procesy biznesowe czy relacje z interesariuszami. Z tego powodu większość inicjatyw z zakresu BHP ma ograniczone znaczenie dla rozwoju idei odpowiedzialności społecznej.

Inne interesujące spostrzeżenie odnosi się do rozszerzonego w przypadku CSR zakresu polityki odpowiedzialności społecznej. Głównymi wykonawcami programów działania z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy są partnerzy społeczni i rządy, natomiast w dziedzinie CSR ten obszar działania jest znacznie szerszy. Obejmuje on udział społeczeństwa obywatelskiego i środków masowego przekazu, jak również organizacje pozarządowych, przy czym wszyscy partnerzy odgrywają jednakowo istotną rolę.

Przedstawione zmiany w zakresie odpowiedzialności społecznej niewątpliwie będą miały wpływ na środowisko osób zajmujących się bezpieczeństwem i higieną pracy, co poszerzy zakres możliwości działania tego środowiska, a także postawi przed nim nowe wyzwania. Powinno także zachęcić je do oceny własnych mocnych i słabych stron w aspekcie zachodzących zmian.

Na obecnym etapie ważniejsze od udzielania konkretnych odpowiedzi jest jednak podniesienie właściwych problemów i stymulowanie dyskusji pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami. W dyskusji tej powinny brać udział nie tylko osoby zajmujące się bezpieczeństwem i higieną pracy, lecz także inni interesariusze zajmujący się działaniami w zakresie CSR.

Podobnie jak studia przypadku, przegląd inicjatyw z zakresu odpowiedzialności CSR rodzi wiele pytań, które są istotne dla przyszłości BHP oraz jej związków z CSR.

- Które z możliwości wzmocnienia strategii BHP, stwarzanych dzięki zmianom w dziedzinie CSR, są najważniejsze? Co jest potrzebne do utrwalenia pozytywnego wpływu?
- Jakie mocne i słabe strony środowiska BHP (instytucje i osoby) mają decydujące znaczenie w kontekście uczyńnięcia z BHP ważnego aspektu CSR?

- W jaki sposób wartość programów działania z zakresu BHP i zdobyte dzięki tym programom doświadczenie można będzie najbardziej efektywnie wykorzystać w celu rozwoju programu działania z zakresu CSR na poziomie firmy, państwa, Europy?

## 2.5. Wnioski i zalecenia

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest inspirowanym, stwarzającym wyzwania i strategicznie ważnym problemem, który staje się coraz bardziej istotny dla wszystkich firm, niezależnie od ich wielkości i branży, w jakiej działają. Bezpieczeństwo i higiena pracy jest jednym z zasadniczych składników CSR, co oznacza, że specjaliści z dziedziny BHP muszą zdawać sobie sprawę z możliwości i wyzwań, wobec których stają.

Obecnie, w dobie rosnącej globalizacji, większej świadomości środowiskowej i społecznej oraz sprawniejszej komunikacji, nowej dynamiki nabrała koncepcja odpowiedzialności firm wykraczającej poza sferę czysto prawną czy związaną z zyskiem. By osiągnąć sukces, przedsiębiorstwa muszą obecnie wykazać się odpowiedzialnością w stosunku do tak zwanego 3P (*people, planet, profit* – ludzie, planeta, zysk).

Firmy muszą prezentować pozytywny wizerunek społeczeństwu, potencjalnym pracownikom oraz inwestorom. Z tego względu bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia są ważnymi aspektami CSR. Firmy mają świadomość, iż nie mogą być dobre na zewnątrz, mając jednocześnie wewnętrzne problemy natury społecznej.

Sprawna komunikacja z interesariuszami ma fundamentalne znaczenie dla pomyślnej realizacji idei odpowiedzialności społecznej. Podstawowe znaczenie w kontekście zmian wyników społecznych albo środowiskowych firm mają pracownicy. Stwarza to ważny obszar potencjalnego współdziałania na gruncie polityki BHP, gdzie udział pracowników i dialog

z nimi od dawna jest uznawany za jeden z zasadniczych warunków sukcesu. W konsekwencji daje to specjalistom z dziedziny BHP kluczową rolę przy przyjmowaniu przez firmy koncepcji odpowiedzialności społecznej.

Ze względu na strategiczne znaczenie rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu i jej innowacyjnego charakteru jest zbyt wcześnie, by udzielić konkretnych wskazówek co do sposobów włączenia w jej obszar zagadnień bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Podany został jednak zestaw konkretnych zaleceń dla trzech najważniejszych grup interesariuszy na poziomie firmy: menedżerów, pracowników i specjalistów z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy.

Chociaż można stwierdzić, że wszystkie działania z zakresu BHP stanowią w sposób naturalny część CSR, to jednak o związku między CSR i BHP można powiedzieć znacznie więcej.



## 3.



## WPROWADZENIE: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU A BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY

### 3.1. Wstęp

W rozdziale tym zaprezentowano w zwięzły sposób rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), jej wpływ na rozwój biznesu i odniesienia do dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy. Informacje w nim przedstawione są oparte na przeglądzie ogólnej literatury.

Pod koniec XIX wieku posiadanie własnych programów socjalnych i społecznych nie było niczym niezwykłym dla europejskich firm.

Kiedy jednak coraz więcej ustaw zaczęło chronić pracowników i gwarantować bezpieczeństwo socjalne ludności, polityka odpowiedzialności społecznej nie wydawała się już konieczna. Dopiero pod koniec XX wieku rozpoczęła się nowa epoka rosnącego zainteresowania tą ideą.

Dobrze znaną, wcześniejszą inicjatywą z zakresu CSR jest program odpowiedzialnej troski przemysłu chemicznego. W latach osiemdziesiątych XX wieku ten sektor przemysłu był mocno krytykowany przez proekologiczne grupy nacisku, a wizerunek całego sektora ucierpiał także w wyniku kilku katastrof (np. w Bhopal w 1984 roku). Zaszкодziło to przemysłowi chemicznemu na kilka sposobów: rządy niechętnie zezwalały na budowę nowych zakładów, sąsiedzi protestowali, a wielu wysoko wykwalifikowanych pracowników wybrało pracę w innych branżach. Ponadto przemysł chemiczny ucierpiał z powodu utraty wiarygodności w oczach społeczeństwa. Doszło do tego, że przeważająca większość Europejczyków uważała, iż Greenpeace jest o wiele bardziej wiarygodne w sprawach dotyczących zagrożeń związanych z produkcją chemiczną i produktami chemicznymi niż przemysł chemiczny. W rezultacie przemysł chemiczny, którego „licencja na działanie” wydawała się zagrożona, wprowadził w życie program odpowiedzialnej troski, kładąc silny nacisk na działania w dziedzinie zarządzania, gwarantujące dobre wyniki w zakresie ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy, a także na przejrzystość i zewnętrzną komunikację oraz dialog z interesariuszami.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu rozwinęła się ogromnie w ostatniej dekadzie. Etyka w biznesie i odpowiedzialność społeczna to tematy, którym poświęca się sporo uwagi zarówno w firmach, jak i w literaturze naukowej (Kok i in., 2001). Pracownicy, klienci, dostawcy, konkurencyjne firmy i rząd stawiają kadry kierowniczej coraz większe wyma-

gania. Interesariusze oczekują od kierownictwa firm udziału w dyskusji na temat problemów społecznych (na przykład bezrobocia, ubóstwa, infrastruktury, efektu cieplarnianego), a także na temat ogólnego wpływu przedsiębiorstw na społeczeństwo.

W zielonej księdze „Promocja europejskiego projektu dla społecznej odpowiedzialności biznesu” (2001) Komisja Europejska określa odpowiedzialność społeczną jako koncepcję dobrowolnego uwzględniania przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych i ekologicznych w działaniach handlowych oraz w kontaktach z interesariuszami. Społeczna odpowiedzialność oznacza wyjście poza stosowanie się do wymogów prawnych, czyli m.in. zwiększone inwestowanie w kapitał ludzki, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami. Wiele wskazuje na to, że działania wykraczające poza nakazy prawa mogą przyczynić się do wzrostu nie tylko konkurencyjności firmy, lecz także wydajności pracy.

Niniejsze opracowanie dotyczy głównie wymiaru społecznego CSR, ponieważ wiąże się on ściśle z bezpieczeństwem i higieną pracy. Często wyróżnia się trzy aspekty społecznego wymiaru CSR:

- wewnętrzny – zarządzanie zasobami ludzkimi, etyka, bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP), przystosowanie do zmian, zarządzanie wpływami na środowisko i zasobami naturalnymi
- zewnętrzny lokalny – społeczności lokalne, partnerzy handlowi, lokalne organizacje pozarządowe
- zewnętrzny ogólnosięwiatowy – dostawcy i konsumenci, inwestorzy, prawa człowieka, ogólnosięwiatowe problemy z zakresu ochrony środowiska, globalne organizacje pozarządowe.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (2001) w następujący sposób określa odpowiedzialność społeczną firmy: „koncepcja, według której firmy dobrowolnie

postanawiają przyczynić się do lepszego społeczeństwa i czystszej „środowiska”. Agencja postrzega rosnącą liczbę firm promujących swoje strategie z zakresu CSR jako reakcję na rozmaite naciski społeczne, środowiskowe i ekonomiczne. Celem promowania własnych działań jest wysłanie sygnału do różnych interesariuszy, z którymi firmy są związane: pracowników, udziałowców, inwestorów, konsumentów, władz publicznych i organizacji pozarządowych.

Poniżej opisano, w jaki sposób idea społecznej odpowiedzialności biznesu rozwinęła się w ciągu ostatnich lat.

### 3.2. Rozwój CSR

Jak już zostało powiedziane, społecznej odpowiedzialności biznesu poświęca się coraz więcej uwagi. Koncepcja ta skupia się na wpływie strategii organizacyjnej na społeczne, środowiskowe i ekonomiczne wyniki działań organizacji oraz na osiągnięciu odpowiedniej równowagi między tymi trzema sferami działania. Z tego powodu idea odpowiedzialności społecznej jest uważana za jedną z głównych zasad rozwoju innowacyjnych praktyk biznesowych (Zwetsloot, 2003). Ewolucji CSR dał początek w latach dziewięćdziesiątych rozwój systemowego podejścia do zarządzania, często opartego na normach i wytycznych, np. ISO 9000 (zarządzanie jakością), ISO 14001 (zarządzanie środowiskowe), SA 8000 (odpowiedzialność społeczna) i OHSAS 18001 (bezpieczeństwo i higiena pracy). Generalną zasadą wspomnianych systemów zarządzania jest „robienie wszystkiego poprawnie już za pierwszym razem” (Zwetsloot, 2003). Ponieważ systemy te koncentrują się na planowaniu i racjonalnej kontroli działań, niewiele uwagi zwraca się na aspekty ludzkie. W dłuższym okresie może to doprowadzić do powstania problemów w funkcjonowaniu systemów, gdyż ludzie stanowią podstawę działania większości, jeśli nie wszystkich, organizacji.



Koncentrowanie się na wykonywaniu wszystkiego poprawnie za pierwszym razem nie gwarantuje jednak trwałego sukcesu. Dobrze ilustruje to Juran (1988): jeżeli zostaną ustanowione niewłaściwe cele, to planowanie będzie przeprowadzane z myślą o osiągnięciu właśnie tych niewłaściwych celów. Będziemy „robić wszystko właściwie”, ale nie będziemy „robić właściwych rzeczy”. Zatem „robienie właściwych rzeczy właściwie” to inny ważny wymiar, którym zwykle systemy zarządzania nie zajmują się zbyt wnikliwie. Racjonalne podejście stosowane w systemach zarządzania często nie obejmuje pozaracjonalnych kwestii związanych z wartościami ludzkimi, w przypadku tych kwestii konieczne jest inne podejście. Aby zagwarantować, że robione są „właściwe rzeczy”, należy w obrębie organizacji wypracować wspólne wartości i skupić się na ważnych działaniach innowacyjnych. Kierownictwo najwyższego szczebla powinno, chociaż jest to bardzo trudne, inicjować tego rodzaju działania przez stworzenie tożsamości wizualnej firmy. W celu dalszego rozwijania koncepcji odpowiedzialności społecznej konieczne jest połączenie opartych na wartościach procesów decyzyjnych z racjonalnością profilaktyki i systemów zarządzania (Zwetsloot, 2003).

### 3.3. Siły napędowe CSR

Profesor David Birch z Australii tak opisuje (Jonker, 2003) niektóre z sił napędowych CSR: „Ponieważ obecnie więcej firm na całym świecie uświadamia sobie znaczenie (i nakazy) skutecznie wdrożonej koncepcji odpowiedzialności społecznej, tradycyjną filantropię przedsiębiorców coraz częściej zastępuje wciąż poszerzający się zakres rozwiązań i imperatywów w zakresie tworzenia dobrej, obywatelskiej postawy firmy. Niektóre z tych imperatywów powstają w wyniku rosnącej potrzeby zarówno obowiązkowej, jak nieobowiązkowej sprawozdawczości na temat wpływu działań biznesowych na społeczeństwo, środowisko naturalne i gospodarkę;

inne imperatywy tworzone są przez czynniki zewnętrzne: fundusze inwestycyjne, świadome społecznej odpowiedzialności i działające etycznie, oraz przez rosnące znaczenie wizerunku firmy i marki; pozostałe wywodzą się z inicjatyw i dialogu z interesariuszami (na przykład od konsumentów, organizacji pozarządowych zajmujących się problemami ekologii itd.) lub też z rosnącego ogólnospołecznego zapotrzebowania na poprawę zarządzania i odpowiedzialności w firmach”.

Można zidentyfikować dwa podstawowe motywy wprowadzenia koncepcji odpowiedzialności społecznej: tworzenie nowych szans (powiększenie rynku, dobra reputacja) i lepsze kontrolowanie zagrożeń, zapewniające ciągłość funkcjonowania organizacji (Zwetsloot i Starren, 2003). Rosnące zainteresowanie CSR wywołują także ostatnie skandale związane ze złym zarządzaniem firmami (Ahold, Enron) i wyraźne zapotrzebowanie społeczne na uczciwość i przejrzystość firm. Znaczenie CSR ilustruje fakt, iż dwa kraje (Zjednoczone Królestwo i Francja) mają ministerstwa do spraw społecznej odpowiedzialności biznesu oraz że szósty ramowy program badań Komisji Europejskiej uznaje zrównoważony rozwój i CSR za jeden z priorytetów badawczych w nadchodzących latach (Jonker, 2003).

Interesariusze organizacji, podobnie jak jej reputacja, stają się coraz ważniejsi dla firm. Świadomość tego, w jaki sposób reputacja wpływa na opinie udziałowców, skłoniła wiele wielkich firm do zwrócenia uwagi nie tylko na wyniki finansowe, ale także na efekty ich działania w odniesieniu do środowiska naturalnego i społeczeństwa (w tym również wyniki w dziedzinie BHP). W rocznych sprawozdaniach nazywa się to często sprawozdawczością o potrójnym wyniku (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2001).

Oto niektóre komercyjne siły napędowe podnoszące rangę problemu odpowiedzialności społecznej (w tym BHP):

- dobrze poinformowani inwestorzy rozumieją, że ryzyko biznesowe (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne) w przypadku firm, które z powodzeniem prowadzą politykę oddziaływania na społeczeństwo i środowisko naturalne, jest mniejsze niż przeciętne w biznesie
- wielkie firmy rozumieją, że ich akcje będą poszukiwane przez akcjonariuszy i instytucje, co potencjalnie może doprowadzić do wyższych cen
- konsumenci, którzy mają dostęp do szerokiej gamy produktów o jednakowo dobrej jakości i cenie, prawdopodobnie wybiorą produkty wytwarzane w sposób odpowiedzialny społecznie. W rezultacie takie produkty będą miały większy udział na rynkach albo wyższą marżę zysku.

Znaczenie odpowiedzialności społecznej jest oczywiste, ale w jaki sposób wiąże się ona z bardziej tradycyjną kwestią bezpieczeństwa i higieny pracy, a także w jaki sposób ten związek funkcjonuje w praktyce?

### 3.4. Związek między CSR a bezpieczeństwem i higieną pracy

Segal i in. (2003) uważają BHP za ważny składnik poczucia odpowiedzialności społecznej, ponieważ bezpieczeństwo siły roboczej jest jednym z aspektów wykorzystywanych do mierzenia ogólnego postępu firm w tej dziedzinie. Te aspekty to:

- bezpieczeństwo i zdrowie siły roboczej oraz zdrowy produkt
- normy pracy i warunki pracy, prawa człowieka
- równe możliwości i dostęp do zatrudnienia.

Fisscher (2003) opisuje mechanizmy, które mają znaczenie dla kompetencji moralnych, oraz sposoby stymulowania odpowiedzialności lub działań etycznych w organizacjach. Pod tym względem BHP jest uważane za jeden

z głównych elementów etyki firmy, która ściśle wiąże się z poczuciem odpowiedzialności społecznej, ponieważ wprowadza wartości biznesowe do programu działań CSR. Inne elementy etyki firmy, często w literaturze uznawane za ważne, to ochrona środowiska, zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym oraz możliwość łączenia pracy z odpowiedzialnością społeczną.

Udane połączenie BHP z odpowiedzialnością społeczną wymaga spełnienia pewnych warunków. Przede wszystkim odpowiedzialność ta powinna być uznawana za cechę pozytywną. Ważne jest uczciwe i otwarte zachowanie wobec pracowników (jak również wobec zewnętrznych interesariuszy), aby możliwe było rozwijanie kompetencji moralnych z wykorzystaniem dialogu z pracownikami (Fisscher, 2003). Argumenty natury ekonomicznej i strategicznej często tworzą podstawę idei odpowiedzialności społecznej (w tym BHP). Jeśli rozwijanie kompetencji moralnych jest zorganizowane i włączone w uporządkowany sposób do codziennej pracy organizacji, BHP będzie logicznym elementem programu działania z zakresu odpowiedzialności społecznej. W tej sytuacji nie tylko odpowiedzialność społeczna, lecz także aspekty BHP stanowią część programu działania organizacji i dlatego są rozpatrywane w sposób strukturalny (Fisscher, 2003). Ale w jaki konkretnie sposób BHP łączy się z koncepcją odpowiedzialności społecznej? Według Zwetsloota i Starren (2003) działania organizacji, które są korzystne zarówno dla BHP, jak bezpieczeństwa publicznego, zwiększają poczucie odpowiedzialności społecznej. Działania z zakresu BHP, które przynoszą korzyść bezpieczeństwu publicznemu, np. zwiększanie bezpieczeństwa w centrach handlowych, to także aspekt odpowiedzialności społecznej. BHP jest zatem ważnym elementem społecznego wymiaru CSR. Dzięki poczuciu odpowiedzialności społecznej firm możliwe jest włączenie programu BHP w działania organizacji na poziomie strategicznym. Włączenie aspektów

BHP do CSR przyczynia się do wzrostu społecznego uznania, które jest, według modeli EFQM, jednym z głównych obszarów wyników i ma zasadnicze znaczenie w odnoszeniu sukcesu w biznesie. BHP w CSR prowadzi także do korzyści w zakresie wartości dodanej dla reputacji, wydajności pracy, lojalności konsumentów i wartości akcji.

Sanders i Roefs (2001) podkreślają, że odpowiednie połączenie BHP z odpowiedzialnością społeczną pomaga stworzyć wizerunek dobrego pracodawcy. Wpływa to pozytywnie na pozycję firmy na rynku pracy, czyni ją bardziej atrakcyjną dla potencjalnych nowych pracowników, jak również zachęca do lojalności pracowników już w niej zatrudnionych.

Mansley (2002) zdaje relację z wielu spotkań z poważnymi inwestorami i ekspertami z sektora finansowego w celu omówienia możliwych sposobów udanego włączenia kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy do koncepcji odpowiedzialności społecznej w firmach. Inwestorzy instytucjonalni potwierdzili potrzebę stworzenia pewnych ogólnych wskaźników umożliwiających im, przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, ocenę wyników firm w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Inwestorzy mieli sprecyzowane poglądy na temat tego, jakie wskaźniki z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy byłyby użyteczne. Powinno ich być niewiele – nie więcej niż pięć albo sześć – istotne dla danej firmy i, co ważniejsze, porównywalne, to znaczy obliczane na tej samej podstawie. Dodatkowo wybierało wskaźniki dające się zastosować na całym świecie. Wytypowano sześć podstawowych wskaźników z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy: powołanie dyrektora ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, poziom sprawozdawczości systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, liczba wypadków śmiertelnych, liczba wypadków przy pracy powodujących absencję, wskaźnik absencji, koszty związane z niewłaściwymi warunkami pracy.

Za problem uznano brak przekonujących danych wspierających argumenty natury ekonomicznej za odpowiednim zarządzaniem BHP; w tej dziedzinie zalecono dołożenie większych starań. Inwestorzy poparli pogląd, że dobre wyniki w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy są ogólnie wskaźnikiem dobrego zarządzania. Kilku inwestorów gotowych było pójść dalej i bardziej szczegółowo zbadać wyniki firm w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Liczba praktycznych przykładów jest ograniczona, chociaż niektóre studia przypadku pokazują, że organizacja jest w stanie połączyć troskę o pracowników (bezpieczeństwo i higiena pracy) i troskę o środowisko z dochodowością (Cramer, 2003).

Jones (2003) podaje przykład instytutu SAS, konkurencyjnej firmy zajmującej się oprogramowaniem, która stworzyła środowisko pracy uznawane na świecie za jedno z najbardziej skoncentrowanych na pracownikach, holistycznych i zrównoważonych. Firma zwraca szczególną uwagę na zdrowie pracowników. Dysponuje salami gimnastycznymi o powierzchni 3300 m<sup>2</sup> oraz boiskami do piłki nożnej i softballu. Koordynatorzy socjalni pomagają pracownikom w tworzeniu indywidualnych programów kondycyjnych oraz służących ochronie zdrowia. Nie tylko wpływa to pozytywnie na stan zdrowia pracowników, lecz także ułatwia zintegrowanie pracy z życiem prywatnym i zwiększa odpowiedzialność społeczną organizacji. Poczucie odpowiedzialności społecznej jest powszechnie uważane za ważny aspekt dobrego zarządzania organizacją. Do funkcjonowania w coraz bardziej wymagającym społeczeństwie nie wystarcza już skupianie się na aspektach czysto finansowych. Społeczny wymiar CSR to podkreślenie znaczenia czynnika ludzkiego jako najważniejszego składnika wielu organizacji. Zatem BHP stanowi jeden z zasadniczych aspektów koncepcji odpowiedzialności społecznej. W ostatnich latach podjęto

wiele inicjatyw na poziomie organizacji, oddziałów, państw, a nawet na poziomie ogólnosiwiatowym. Interesujące jest ustalenie, na podstawie doświadczeń z ostatnich inicjatyw i studiów przypadku, jakie czynniki sukcesu są najważniejsze w procesie łączenia odpowiedzialności społecznej z BHP.

W następnym rozdziale zostanie przedstawionych 11 współcześnie działających firm z całej Europy stosujących dobrą praktykę w zakresie odpowiedzialności społecznej. Szczególną uwagę zwrócono na społeczne

aspekty koncepcji odpowiedzialności społecznej i oczywiście na jej związek z bezpieczeństwem i higieną pracy. Firmy wytypowali partnerzy projektu uczestniczący w pracach Centrum Tematycznego Agencji ds. Badań.

Rozdziały 4. i 5. zawierają przegląd europejskich (ogólnosiwiatowych) inicjatyw mających na celu stymulowanie wdrażania idei odpowiedzialności społecznej, które mogą być istotne dla firm i dalszego rozwoju ich programów działania w dziedzinie BHP.

## 4.



## JEDENAŚCIE PRZYKŁADÓW DOBREJ PRAKTYKI W ZAKRESIE CSR

W rozdziale tym zaprezentowano 11 inspirujących przykładów firm z sześciu krajów UE, wybranych przez partnerów projektu. Przykłady te dowodzą, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest zjawiskiem obejmującym bardzo różnorodne sektory i mającym znaczenie nie tylko dla wielkich firm, lecz także dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Głównym celem prezentacji jest pokazanie konkretnych firm oraz ogólnego obrazu różnorodnych sposobów podejścia do kwestii odpowiedzialności społecznej, wykorzystywanych obecnie w europejskich przedsiębiorstwach.

### 4.1. Acroplastica – elementy z tworzyw sztucznych (Włochy)



#### *Prezentacja firmy i jej działalności*

Acroplastica, założona w 1982 roku, z siedzibą w Ponteselice (Caserta), jest niezależnym dostawcą w przemyśle tworzyw termoplastycznych i termoutwardzalnych. Jej podstawową działalnością jest montaż i składowanie części urządzeń AGD. Acroplastica zatrudnia obecnie 150 osób, z których 129 to pracownicy wewnętrzni, a 20 to kontraktowi pracownicy zewnętrzni w firmach dostawczych.

#### *Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni*

Najważniejsi interesariusze Acroplastiki to: władze regionu, władze miejskie i lokalne, instytucje rządowe (urząd skarbowy, lokalne placówki służby zdrowia, ministerstwo pracy) oraz związki zawodowe.

#### *Wizja CSR firmy*

Mniej więcej cztery lata temu Acroplastica rozpoczęła starania o uzyskanie certyfikatu SA 8000. Dzięki CSQT<sup>(1)</sup> uzyskała go i wydano jej certyfikat zatwierdzający BVQI/CEP. Inspiracją do tych starań była odczuwana w firmie potrzeba innowacyjności w kilku dziedzinach.

(1) Consorzio per lo sviluppo della qualità e delle tecnologie del Canavese.

- *Rynek*. Na wyzwania społeczne związane z procesem globalizacji można zareagować skutecznie tylko wtedy, gdy wartości etyczne odgrywają kluczową rolę w strategiach firm działających w skali ogólnosiwiatowej. Acroplastica natomiast jest firmą średniej wielkości, pełniącą funkcję poddostawcy innych firm w branży AGD i nie dostarcza wyrobów z własnym znakiem towarowym. Z tych przyczyn wyzwaniem dla firmy jest zapewnienie zrównoważonego rozwoju w znaczeniu konkurencyjności na poziomie lokalnym poprzez proces globalno-lokalny.
- *Wizerunek w społeczeństwie*. Konsumenci zwracają uwagę na zasadnicze wartości ogólnoludzkie i wiedzą coraz więcej nie tylko na temat tego, co jest produkowane (jakość i cena), lecz także jak jest to produkowane (czynniki społeczne, etyczne, środowiskowe, BHP). W rezultacie wzywa się firmy (które są pod coraz większą presją konkurencji ekonomicznej i społecznej) do respektowania wartości ludzkich i przyjmowania odpowiedzialnych postaw, a więc do prowadzenia działalności w sposób uczciwy i prawy, przy jednoczesnym zwracaniu uwagi na oczekiwania społeczne. Przekazywanie pozytywnego wizerunku głównym interesariuszom (klientom, pracownikom, dostawcom, inwestorom i udziałowcom) i zyskanie z czasem dobrej reputacji ma fundamentalne znaczenie dla Acroplastiki, jako że działa ona w otoczeniu globalno-lokalnym.
- *Związek z pracownikami*. We Włoszech ochrona praw pracowników, szczególnie niepełnoletnich, jest przedmiotem wyjątkowej troski. Przyjmując standardy SA 8000, Acroplastica zamierzała osiągnąć dobre porozumienie z własnymi pracownikami i przeprojektować wewnętrzne procesy organizacyjne, by zapewnić rzeczywiste przestrzeganie wymagań normy SA 8000.

Przyjęcie SA 8000, łącznie z rozporządzeniem 626/94 (wprowadzającym europejską ramową dyrektywę w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy) oraz promocją bezpiecznego stanowiska pracy (WHP), oznacza realizację procesu samomonitorowania działań przedsiębiorstwa.

### Realizacja

Acroplastica działa w określonych warunkach lokalnych – prowincja Caserta w regionie Kampania – gdzie istnieją problemy zarówno rzeczywiste, jak i wyolbrzymione. Są to: wykorzystywanie pracy młodocianych, nieodpowiednie zarządzanie personelem i wynagradzanie pracowników według niejasnych kryteriów, wyzysk pracowników, unikanie/uchylanie się od płacenia podatków i wysoki poziom przestępczości zorganizowanej. Przez wypełnianie zasad odpowiedzialności społecznej i zastosowanie etycznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem firma usiłuje promować wysoką jakość nie tylko w odniesieniu do produkcji w ścisłym znaczeniu, ale także w odniesieniu do pracy i związanego z nią stylu życia. Z tego względu zarówno organizacje religijne czy sportowe, jak i uniwersytety uznają Acroplastikę za lidera – zarówno w prowincji Caserta, jak i jako lidera realizowanego projektu rozwoju struktury społecznej. Od dawna firma wspomaga finansowo kilka instytucji dobroczynnych, a także wspiera organizowanie imprez kulturalnych w środowisku lokalnym.

Acroplastica w szczególności:

- corocznie wspiera finansowo:
  - UNICEF (prezenty gwiazdkowe dla pracowników, dostawców i klientów zamieniono na środki pieniężne ofiarowywane UNICEF. Firma zobowiązuje się do rozprowadzania certyfikatu uznania, natomiast UNICEF rozsyła listy z podziękowaniem. Firma ofiarowała też pomoc w dożywianiu sześciorga dzieci przez

cztery tygodnie, a czworo dzieci objęto adopcją na odległość)

- AIDO (stowarzyszenie dawców organów)
- Associazione Lega Filo d'oro (stowarzyszenie pomagające osobom niesłyszącym i niewidomym)
- Associazione bambino empatico (stowarzyszenie na rzecz dzieci z chorobami krwi)
- organizuje imprezy kulturalne:
  - Reggia di Caserta (wystawa prac Bruna Donzelliego zorganizowana 19 lutego 2000 roku z okazji wystawy antologicznej przygotowanej wspólnie z FS Trentitalia i innymi organizacjami)
- promuje lokalne wyroby podczas wizyt w firmie:
  - właścicielka, pani Mastrangelo, specjalnie wybiera typowe produkty lokalne w celu promowania wizerunku okolicy i rozpowszechniania jego kultury w świecie zewnętrznym (na przykład artykuły jedwabne wytwarzane w fabrykach jedwabiu San Leucio w prowincji Caserta)
- od czterech lat finansuje projekt „Il Caffè”, w ramach multimedialnej kampanii uświadamiającej.

Na forum intranetowym pracownicy mogą dyskutować na temat różnych aspektów zbiorowego układu pracy.

### *Związek z realizowanymi programami i systemami zarządzania*

By zagwarantować, że normy jakości należą do tzw. 3P (*people, planet, profit* – ludzie, planeta, zysk), Acroplastica prowadzi ciągle monitoring parametrów środowiskowych.

### *Misja*

Kierownik zakładu jest odpowiedzialny za realizację działań z zakresu bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Dzięki osobnemu budżetowi na WHP (promocje zdrowia

w miejscu pracy) firma sporo inwestuje w ochronę zdrowia swoich pracowników. Efektem zaangażowania się Acroplastiki we wdrażanie koncepcji odpowiedzialności społecznej było uzyskanie przez nią w 1999 roku certyfikatu SA 8000.

### *Wartość dodana CSR, również w odniesieniu do BHP*

Wyniki programu Acroplastiki:

- zmniejszenie absencji
- zwiększenie wydajności o 6,7% (2000)
- ograniczenie konfliktów
- większa satysfakcja pracowników i ich rodzin
- oszczędność energii o 9,3%
- ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko
- pozytywny wizerunek firmy w lokalnej społeczności i w całym kraju dzięki publikacji wyników
- zerowa liczba wypadków w pracy od 1997 roku.

### *Przejrzystość i sprawozdawczość*

Pisemne wytyczne w zakresie promocji zdrowia w miejscu pracy (WHP) mają na celu zapewnienie wszystkim pracownikom bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Promuje się zdrowy styl życia i zapobieganie potencjalnym zagrożeniom środowiskowym. Wytyczne zostały opracowane wspólnie przez kierownictwo, dział zasobów ludzkich, przedstawicieli pracowników, dział BHP i służbę medycyny pracy. Są udostępniane wszystkim pracownikom za pośrednictwem intranetu.

### *Procesy organizacyjnego i społecznego uczenia się*

Pracownicy przechodzą szkolenie środowiskowe, które obejmuje zasady BHP i politykę odpowiedzialności społecznej. Szkolenia te są prowadzone w formie nauczania na odległość.

### *Wyniki godne uwagi*

Stworzono system wartości obejmujący wszystkich członków społeczeństwa.

#### 4.2. Angelantoni - produkty chłodnicze (Włochy)



### *Prezentacja firmy i jej działalności*

Angelantoni SpA prowadzi działalność w dziedzinie techniki chłodniczej stosowanej w próbach środowiskowych, badaniach biomedycznych i procesach przemysłowych. Firma, założona w 1932 roku, ma siedzibę w Perugii, we Włoszech (centrala holdingu i główna fabryka).

Działalność firmy obejmuje: produkcję komór do symulowanych prób środowiskowych i urządzeń klimatycznych, sprzętu chłodniczego do zastosowań biomedycznych i badań naukowych oraz produkcję urządzeń chłodniczych do następujących procesów przemysłowych: cięcie, wykrawanie, łączenie warstw, spawanie, montaż mechaniczny, elektryczny, montaż i testowanie urządzeń chłodniczych.

Na terenie głównej siedziby firmy w fabrykach i biurach pracuje około 180 pracowników, a kolejnych 250 zatrudnionych jest w 12 siostrzanych firmach częściowo lub całkowicie kontrolowanych przez rodzinę. Fluktuacja kadr utrzymuje się na poziomie 0,5%–1% rocznie.

Ogólna struktura grupy jest prosta. Jej główne oddziały operacyjne to: ACS Próby środowiskowe, AS Sprzęt biomedyczny, AG Oddział klimatyczny techniki chłodniczej i Działania biomedyczne oraz małe firmy we

Włoszech i za granicą, kierowane przez Grupę Przemysłową Angelantoni.

### *Cele*

Osiągnięcie pozycji lidera na światowych rynkach komór do prób środowiskowych, sprzętu laboratoryjnego i biomedycznego, techniki chłodniczej stosowanej w przemyśle i badaniach naukowych, ochronów, cywilnej i wojskowej telekomunikacji. Produkowanie innowacyjnych systemów wysokiej jakości, przekraczających nawet oczekiwania klientów co do możliwości, parametrów technicznych, konstrukcji i ceny.

Projekt e-biznesu grupy Angelantoni tworzy portal informacyjny przedsiębiorstwa, umożliwiając wykorzystywanie technologii internetowej do przekazywania i wymiany informacji w czasie rzeczywistym z osobami wewnątrz firmy oraz spoza niej, a także rozwijanie handlu internetowego.

### *Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni*

Są to między innymi: firmy farmaceutyczne i biotechnologiczne, ośrodki badawcze i ośrodki związane z medycyną oraz współpracownicy, klienci, dostawcy, kooperanci, udziałowcy i ogół społeczeństwa.

### *Wizja CSR firmy*

Firma stworzyła system zapobiegania zagrożeniom i zapewnienia bezpieczeństwa w pracy (wł. SGPS), by osiągnąć i metodycznie kontrolować oczekiwany poziom bezpieczeństwa. System ten opiera się na dynamicznym i cyklicznym procesie, tzw. cyklu Deminga: „zaplanuj, wykonaj, sprawdź”. System wpływa także na inicjowanie wielu działań mających na celu:

- monitorowanie skuteczności jego działania
- poprawę skuteczności zarządzania
- poprawę zdolności do zarządzania zmianami w organizacji i przepisach



- włączenie wszystkich pracowników i ich przedstawicieli do systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

W 1995 roku firma uzyskała certyfikat ISO 9001 i przyjęła model doskonałości EFQM, by umożliwić organizacji ocenę ogólnej jakości w dowolnym czasie metodą samooceny. Grupa natomiast nadal pracowała nad rozwijaniem podstawowych koncepcji, takich jak dążenie do dobrych wyników, zwracanie uwagi na potrzeby klientów, przywództwo i konsekwencja w osiąganiu celów, zaangażowanie, działania promocyjne i szkolenie pracowników, partnerskie relacje z dostawcami, odpowiedzialność publiczna i ochrona pracowników. Należy podkreślić, że w firmie zbiorowe układy pracy są zawsze ściśle przestrzegane, nawet te zawarte z dostawcami. Niedawno kierownictwo Angelantoni podpisało firmowy dokument, w którym wyraźnie potępione jest zastraszanie czy znęcanie się nad kimkolwiek. Za podjęcie tych inicjatyw firma uzyskała także najwyższą możliwą akredytację NATO, znaną jako AQAP 110. Grupa przyjęła koncepcję zrównoważonego rozwoju, w której tworzenie jakości oznacza nie tylko wytwarzanie produktów i świadczenie usług, odpowiadających wyrażnym albo dającym się przewidzieć wymaganiom klienta, lecz także uwzględnianie wpływu, jaki te działania mają na środowisko i na bezpieczeństwo osób zaangażowanych w proces. W 2001 roku grupa uzyskała certyfikat, do którego zdobycia usilnie dążył cały zespół, a mianowicie ISO 14001. Ponadto system SGPS spełnia wymagania OHSAS 18001/1999 i umożliwia poprawienie standardów w zakresie profilaktyki i zapewnienia bezpieczeństwa. Wykorzystywane są systematyczne kontrole, które mają na celu zapewnienie bezpieczeństwa przy wykonywaniu wszystkich działań. Wreszcie Grupa Przemysłowa Angelantoni może zagwarantować spełnienie wymagań określonych w normie SA 8000, a zwłaszcza tych, które odnoszą się do siedmiu zasadniczych kwestii: zatrudnianie dzieci, zapewnienie bezpieczeń-

stwa pracy i ochrony zdrowia, wolność stowarzyszeń i przedstawicielstwa związkowego, dyskryminacja ze względu na płeć i dyskryminacja rasowa, działania dyscyplinarne, czas pracy.

### *Realizacja - udział pracowników*

Wśród pracowników firmy Angelantoni co sześć miesięcy przeprowadza się ankietę na temat ich wymagań i potrzeb dotyczących pracy. Wiedza uzyskana z tych ankiet, jak również dane na temat czasu pracy straconego w wyniku chorób i wypadków przy pracy oraz wyniki analiz pracy i wewnętrznego audytu stanowią podstawę do planowania działań profilaktycznych. Kierownictwo regularnie i systematycznie dokonuje przeglądu możliwych sposobów ulepszania różnych projektów dotyczących promocji zdrowia. Pracownicy uczestniczą w tzw. grupach zdrowia, a ich przedstawiciele – w komitetach kierowniczych w całym przedsiębiorstwie.

Wszystkie prowadzone działania są oceniane. Przykładowo dział zasobów ludzkich przeprowadza okresowo ankiety na temat satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy i atmosfery w pracy w celu udoskonalenia istniejących warunków i wprowadzenia ewentualnych zmian w stylu zarządzania, co korzystnie oddziałuje na wizerunek firmy.

Jednym z celów firmy jest ponowne ustanowienie wewnętrznych procedur, tak aby praca na poziomie operacyjnym była wykonywana automatycznie. Przyczyni się to do koordynacji produkcji, poprawy logistyki i wzrostu zadowolenia klientów.

### *Wartość dodana CSR, również w odniesieniu do BHP*

Społeczna odpowiedzialność biznesu to przede wszystkim zmniejszenie liczby wypadków przy pracy, polepszenie atmosfery w pracy, kontrola kosztów związanych z zapew-

nieniem bezpieczeństwa i ochroną zdrowia oraz ograniczenie zagrożeń.

### *Przejrzystość i sprawozdawczość*

Wytyczne firmy Angelantoni dotyczące ochrony zdrowia jej pracowników zostały sformułowane wspólnie przez kierownictwo, dział zasobów ludzkich, przedstawiciele pracowników, służbę BHP, lekarzy medycyny pracy i zewnętrznych konsultantów. Kierownictwo zapewnia osobny budżet na wszystkie środki promocji zdrowia i na wiele różnych inicjatyw z dziedziny CSR, stosując standardy jakości nie tylko w odniesieniu do produkcji w ścisłym znaczeniu tego słowa, lecz także w odniesieniu do pracy i związanego z nią stylu życia, m.in. regularnie zatrudnia młodych ludzi w ramach programu stypendialnego, co roku wspiera finansowo włoskie stowarzyszenie na rzecz walki z rakiem piersi (sprzedaż mimos 8 marca, w Międzynarodowym Dniu Kobiet), sponсорuje wydarzenia edukacyjne i kulturalne na poziomie lokalnym oraz międzynarodowym.

### *Procesy organizacyjnego i społecznego uczenia się*

Program rozwoju pracowników, obejmujący kursy szkoleniowe, ma na celu pomoc pracownikom w doskonaleniu ich umiejętności związanych z higieną pracy. Na zebraniach pracowniczych i podczas dyskusji z zespołem kierowniczym pracownicy są regularnie informowani o nowych koncepcjach i strategiach z dziedziny promocji zdrowia w miejscu pracy. Ponadto pisemna dokumentacja działań z zakresu promocji zdrowia oraz polityka otwartych drzwi prowadzona przez osoby odpowiedzialne za te działania sprawiają, że pracownicy są doskonale zorientowani w temacie.

### **4.3. Anne Linnonmaa - wyroby z dzianiny (Finlandia)**



### *Prezentacja firmy i jej działalności*

Anne Linnonmaa, założycielka i właścicielka firmy, ukończyła Wydział Sztuki Tekstylniej i Projektowania Mody na Uniwersytecie Sztuki i Projektowania w Helsinkach w 1977 roku. Pracowała i pracuje do dziś jako projektantka w różnych firmach w Finlandii i za granicą, a w 1991 roku założyła firmę, by wprowadzić na rynek własną kolekcję wyrobów z dzianiny. Początkowo produkcja była prowadzona na zasadzie umowy z poddostawcą, ale 12 stycznia 1999 roku Anne Linnonmaa Oy wykupiła poddostawcę z Mikkeli, z 14 „starszymi” pracownikami, i cała produkcja została przeniesiona do Anne Linnonmaa Oy. Obecnie firma zatrudnia 35 pracowników. Wszystkie produkty są wytwarzane w Finlandii, a ich fińskie pochodzenie potwierdza symbol „kluca z flagą”, przyznany przez Stowarzyszenie na rzecz Fińskiej Pracy. W 2002 roku obrót firmy wyniósł 2,3 miliona euro. Eksport stanowi w przybliżeniu 20% obrotów, przy czym głównym odbiorcą są Niemcy. Do 2003 roku liczba pracowników podwoiła się, a w ciągu pierwszych trzech lat roczny obrót się potroił.

### *Wizja CSR firmy*

Anne Linnonmaa przoduje w produkcji modnych wyrobów ekologicznych. W firmie tej myślenie środowiskowe i ekonomiczne są silnie ze sobą związane. Anne Linnonmaa, założycielka i właścicielka firmy, podkreśla znaczenie tej zintegrowanej wizji w swoim przedsiębiorstwie. Prozdrowotny i dobrze

zaplanowany proces produkcyjny przynosi korzyść wszystkim zaangażowanym stronom: pracodawcy, pracownikom, konsumentowi, jak również środowisku i społeczności.

### *Biznesowe zasady i program działania: kolekcja ekologiczna to lepszy stan środowiska i lepszy świat*

Anne Linnonmaa dąży do wytwarzania wyrobów, które wprawiają ludzi w dobry nastrój, ponieważ mają oni świadomość, iż kupują wysokiej jakości markowy ubiór wytwarzany w warunkach przyjaznych ludziom i środowisku. Cały proces produkcji odzwierciedla odpowiedzialność za środowisko, poczynając już od ręcznego zbierania ekologicznie uprawianej bawełny w Peru. Docelową grupą odbiorców wyrobów są konsumenci inteligentni, bez żadnych ograniczeń co do wieku, wymiarów albo płci, którzy używają produktów w sposób ekologiczny.

### *Czysta peruwiańska ręcznie zbierana bawełna jako jeden z surowców*

Bawełna, używana jako jeden z surowców do produkcji przędzy, jest uprawiana przez około 200 peruwiańskich rodzin w sposób ekologiczny i zbierana ręcznie. Surowiec ten otrzymał bardzo rygorystyczny certyfikat KRAV, jak również Nordycką Etykiętę Ekologiczną (nr 339-007) – Etykiętę Łabędzia. Bawełna jest zatem uprawiana bez defoliantów, których nie można uniknąć przy zbiorze maszynowym. Firma używa wyłącznie barwników reaktywnych, zatwierdzonych w normie Öko-Tex 100. Nie zawierają one niebezpiecznych składników, takich jak związki azowe, formaldehydy albo wybielacze optyczne.

Produkty nie są bielone przed barwieniem. Używanie chloru jest zakazane nawet do optycznego rozjaśniania. Składniki, które powodują mechacenie, są w procesie wykańczania usuwane z bawełnianej dzianiny za pomocą enzymów Biotouch®. Podczas tego procesu

enzymy rozkładają się biologicznie, nie pozostając w produkcie. Cały proces produkcyjny jest kontrolowany i monitorowany w celu zapewnienia wysokiej jakości wyrobów i stworzenia dobrych warunków pracy.

### *Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni*

Firma Anne Linnonmaa Oy współpracuje z dostawcami składników, na przykład producentami barwników ekologicznych, w ramach stworzonej przez siebie sieci. Ponadto firma współdziała ściśle z instytucjami badawczymi, zwłaszcza w zakresie ekologicznej produkcji bawełny. Ważnym interesariuszem jest samorząd Mikkeli. Firma przyniosła społeczności Mikkeli wiele bezpośrednich i pośrednich korzyści, zapewniając w regionie o wysokim poziomie bezrobocia nowe miejsca pracy dla kobiet. Firma jest drugim co do wielkości pracodawcą w tym regionie.

### *Realizacja CSR*

- odpowiedzialność ekonomiczna, inwestowanie w badania i rozwój technologii
- niezależne testowanie produktów, inwestowanie w rozwój produkcji ekologicznej i bezpiecznej
- dobre praktyki biznesowe i współpraca w sieci firm
- odpowiedzialność społeczna i wspieranie działań na rzecz dobra publicznego
- dbałość o pracowników i ich kwalifikacje
- bezpieczeństwo i higiena pracy, zapobieganie wypadkom i bezpieczeństwo produktu
- inwestowanie w szkolenia i wiedzę
- ochrona konsumentów
- ochrona środowiska i zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych i surowców
- recykling, czysta, ręcznie zbierana bawełna, bezpieczne barwniki
- ochrona dziedzictwa kulturowego Finlandii i Peru, tworzenie projektów wspólnie z mieszkańcami

- równe prawa pracowników bez względu na płeć
- satysfakcja klientów, konsumentów i partnerów biznesowych.

Anne Linnonmaa podkreśla charakterystyczną dla swojej firmy zintegrowaną wizję. Twierdzi, że prozdrowotny i dobrze zaplanowany proces produkcyjny przynosi korzyść wszystkim zaangażowanym stronom: pracodawcy, pracownikom, konsumentowi oraz środowisku i społeczności.

### Przejrzystość i sprawozdawczość

Ważne informacje na temat firmy, w tym wielkość rocznego obrotu, prezentowane są na stronie internetowej ([www.annelinnonmaa.fi](http://www.annelinnonmaa.fi)), a centrala firmy, znajdująca się w Helsinkach, jest otwarta dla gości oraz uczniów i studentów ze szkół i innych instytucji edukacyjnych.

### Wartość dodana CSR, również w odniesieniu do BHP

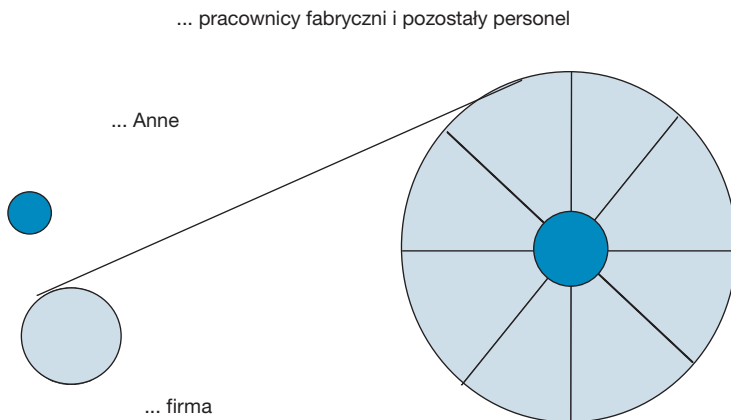
Miejski ośrodek zdrowia świadczy usługi z zakresu BHP. Wspólnie z zakładową pielęgniarką wprowadzono w życie aktywny program w zakresie zdolności do pracy. Atmosfera pracy jest regularnie monitorowana (kwestionariusze). Od dawna istnieje skrzynka na ewentu-

alne uwagi pracowników. Wszystko wskazuje na to, że pracownicy fabryki są zadowoleni z warunków pracy oraz że ściśle ze sobą współpracują. Zaangażowanie w pracę jest duże, o czym świadczy mała fluktuacja kadr. Regularnie organizowane są imprezy rekreacyjne dla pracowników. Wszystkie te działania pomagają stworzyć dobrą atmosferę pracy i silnie identyfikują pracowników z firmą.

### Struktura organizacji pracy

Fabryką kieruje kobieta będąca członkiem lokalnej społeczności. Większość pracowników fabryki to kobiety, które mają ruchomy czas pracy. Postanowiły, że będą pracować w godzinach od 6.00 rano do 14.30, by móc łatwiej pogodzić pracę z obowiązkami domowymi. Firma popiera zatrudnianie imigrantów. Ponieważ zadania pracowników i procesy produkcyjne są bardzo specyficzne, większość szkoleń przeprowadza się w czasie pracy.

Organizacja pracy nie ma cech ściślej hierarchii, a komunikacja jest otwarta i bezpośrednia. Organizowane są regularne spotkania pracowników fabryki z kierownictwem, a dyrektor odwiedza fabrykę mniej więcej raz w tygodniu, mimo że odległość między Helsinkami a Mikkeli wynosi 232 km. Anne Linnonmaa prowadzi regularną korespondencję z kierow-



niczką fabryki za pośrednictwem poczty elektronicznej, kontrolując codzienną działalność przedsiębiorstwa. W sposób opisowy przedstawia ona tę organizację, porównując ją do koła, w którego centrum widzi swoje miejsce.

#### Podsumowanie

Przedsiębiorstwa fińskie zwracają coraz większą uwagę na odpowiedzialność społeczną i etyczną. Wzrosło zainteresowanie nie tylko wartościami ekonomicznymi, lecz także środowiskiem i czynnikiem ludzkim, czego dowodzi duże zainteresowanie publikacjami Konfederacji Fińskiego Przemysłu i Pracodawców ([www.tt.fi/english/publications](http://www.tt.fi/english/publications)). Do sierpnia 2003 roku trwał konkurs na temat środowiska i społecznej odpowiedzialności biznesu ([www.ltt-tutkimus.fi](http://www.ltt-tutkimus.fi)). Dotychczas informacje na temat CSR publikowały najczęściej tylko większe firmy, ponieważ małym i średnim przedsiębiorstwom znacznie trudniej jest opracować program działania w zakresie odpowiedzialności społecznej i opublikować na ten temat sprawozdanie. Jednak wiele małych firm ma świadomość środowiskową i jest skłonnych inwestować w dobre warunki pracy i podwyższanie kwalifikacji swoich pracowników. Wiele firm postrzega siebie jako zintegrowane jednostki. Zasoby własne małych przedsiębiorstw mogą jednak nie być wystarczające do rozwijania i oceny firmowej odpowiedzialności. Może się okazać, że potrzebne będzie zewnętrzne wsparcie, na przykład konsultant albo doradca, jak było to w wypadku Anne Linnonmaa.

#### 4.4. Api - rafineria (Włochy)



Rafineria Api znajduje się w miejscowości Falconara Marittima, w pobliżu Anконы. Jest

strategicznie położona w połowie adriatyckiego wybrzeża, obejmując swym zasięgiem duży obszar wschodnich Włoch. Jej zdolność rafineryjna stanowi prawie 5% zdolności krajowej, a dzięki nowej elektrowni gazowej i technologii połączonego obiegu rocznie wytwarza dodatkowo 2 GWh energii. Rafineria (dawniej port na wybrzeżu) działa od 1950 roku i zatrudnia ponad 450 pracowników (ponadto ok. 1500 osób bezpośrednio z nią współpracuje). Rafineria należy do 20 czołowych prywatnych grup przemysłowych we Włoszech, a jej roczny obrót wynosi 4 miliardy euro.

#### Misja

Misją rafinerii Api jest wytwarzanie produktów najwyższej jakości w celu usatysfakcjonowania klientów, zagwarantowania znaczącego zysku z inwestycji udziałowcom oraz zapewnienia ochrony środowiska, w tym także bezpiecznego środowiska pracy.

Świadomość, że rafineria stanowi integralną część otaczającego ją obszaru, sprawiła, iż znacznie wzrosło zainteresowanie problemami bezpieczeństwa i ochrony środowiska, co obecnie odgrywa ważną rolę w sposobie prowadzenia działalności przedsiębiorstwa.

#### Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni

Obecnie firma działa w całkowicie przejrzystym środowisku, co sprawia, że rośnie liczba interesariuszy, z którymi trzeba się kontaktować, zwłaszcza w kwestiach ochrony środowiska i zapewnienia bezpieczeństwa.

Główni zewnętrzni interesariusze to: władze lokalne, organy kontroli, ludzie działający na rzecz ochrony środowiska oraz stowarzyszenia i grupy nacisku.

Wewnętrznymi interesariuszami są wszyscy pracownicy, ich przedstawiciele zajmujący się sprawami BHP i związkami zawodowe.

Polityka zapobiegania i ochrony oraz jej realizacja są ważnymi obszarami działania: zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem to kluczowy element zarządzania wszystkimi działaniami.

### *Wizja CSR firmy*

Podstawowe znaczenie dla polityki Api ma odpowiedzialne podejście do zarządzania własnymi działaniami. Każdy aspekt działania firmy, który mógłby mieć znaczenie dla środowiska i bezpieczeństwa ludzi albo nieruchomości, jest wnikliwie rozpatrywany na wysokim szczeblu. Wyraźnie określono znaczenie tych zagadnień. W ostatnim czasie opracowano zasady etycznego postępowania; podjęto już wiele starań i przedsięwzięć inwestycyjnych w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu reakcji, a także aktywnego udziału pracowników w procesach zapobiegania zagrożeniom.

O tym, że określone wartości są priorytetowe dla kierownictwa firmy, świadczy rosnący poziom inwestycji w zakresie ochrony zdrowia i środowiska oraz zapewnienia bezpieczeństwa, nawet w okresie trudnej sytuacji na rynku, jak to miało miejsce w ostatnich latach.

Świadectwem zaangażowania firmy w proces ciągłego doskonalenia jest wprowadzenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością, bezpieczeństwem i środowiskiem, dzięki któremu rafineria Api uzyskała ostatnio certyfikaty ISO 14001 i OSHAS 18001 (pierwsza rafineria we Włoszech i jedna z pierwszych w Europie, która otrzymała oba certyfikaty jednocześnie).

### *Realizacja*

Długoterminowe programy opierają się zasadniczo na tworzeniu i podtrzymywaniu dobrych stosunków ze społecznością lokalną. Ostatnio rafineria i władze lokalne podpi-

sały porozumienie o ustaleniu konkretnych celów w dziedzinie ochrony środowiska, zapewnienia bezpieczeństwa i społecznej akceptacji działalności przemysłowej. Program szkoleniowy z zakresu ochrony zdrowia i środowiska oraz BHP – ustalony dla wszystkich pracowników i dostawców usług – otrzymał w 2001 roku krajową nagrodę (CIDA) jako jedna z najlepszych inicjatyw w zakresie szkolenia technicznego podjętych przez włoski przemysł. Efektem ciągłego szkolenia jest m.in. stosowanie przez wszystkich pracowników jednakowych, jasno określonych zasad postępowania w codziennej pracy.

Najbliższym, krótkoterminowym celem jest oczekiwana w tym roku rejestracja całego zakładu w EMAS, która z definicji obejmuje aspekty BHP.

### *Związek z realizowanymi programami i systemami zarządzania*

Zasadniczo BHP oraz jakość i ochrona środowiska stanowią punkt wyjścia programu działania Api w zakresie odpowiedzialności społecznej. Duże społeczne zainteresowanie działalnością rafinerii oraz presja na ochronę zdrowia i środowiska powodują, że nadal są to główne elementy programu.

Dzięki inicjatywom zarówno ekonomicznym, jak i technicznym rafineria, wykorzystując specjalne narzędzia sprawozdawcze, odnotowała ogromną poprawę wszystkich istotnych wskaźników środowiskowych.

Obecnie dzięki uzyskanym certyfikatom (ISO 14001 i OSHAS 18001) działania są dobrze nadzorowane i kontrolowane w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia w zakresie ochrony środowiska oraz zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy.

### Przejrzystość i sprawozdawczość

Do 2002 roku Api wydawała bardzo szczegółowe roczne sprawozdania z zakresu ochrony zdrowia i środowiska oraz BHP. Od 2003 roku – zgodnie z normą EMAS – w sprawozdaniach będą dominować aspekty środowiskowe.

Firma wydaje co miesiąc wewnętrzny biuletyn poświęcony bieżącym wydarzeniom związanym z rafinerią, kwestiom rozwoju systemów zarządzania (w tym z zakresu bezpieczeństwa i ochrony środowiska) oraz bieżącym trendom biznesowym.

Rozpowszechniane są także informacje na temat inicjatyw społecznych i kulturalnych (programy sponsorowania, wspieranie kultury itd.). Ponadto jest tworzony i realizowany coroczny program rozmów o bezpieczeństwie, adresowany do pracowników zmianowych. Zawiera aktualne informacje o działaniach z zakresu BHP, ochrony zdrowia i ochrony środowiska oraz propozycje aktywnego uczestnictwa w tych działaniach. Program ten jest uzupełnieniem corocznego programu wizyt bezpieczeństwa i kontroli, przeprowadzanych przez kierownictwo rafinerii, w tym także kierownictwo najwyższego szczebla, w celu kontrolowania działań i wykazania prawdziwego zaangażowania w problemy bezpieczeństwa.

### Wyniki godne uwagi

Od czasu rozpoczęcia, wciąż trwającego, procesu wdrażania filozofii CSR odnotowano wiele korzystnych zmian – przede wszystkim znaczące zmiany w zakresie tego, co można ogólnie określić mianem wpływu środowiskowego. Wszystkie liczby odnoszące się do potencjalnego oddziaływania na środowisko zmniejszyły się do tego stopnia, że poziomy czterech głównych czynników zanieczyszczających powietrze ( $SO_2$ ,  $NO_x$ , pyłu i CO) są znacznie niższe od ustawowych (czasami o ponad połowę) i lepsze niż przeciętne we

włoskich rafineriach. Inny ważny aspekt, o którym trzeba wspomnieć, to interwencje społeczne ze strony firmy. Obecnie wspiera ona aktywnie, w dużo większym stopniu niż w minionych latach, lokalne inicjatywy społeczne i kulturalne.

Poza tym, co jest równie ważne, zwiększyło się zainteresowanie komunikacją wewnętrzną, co ma zapewnić stały dopływ informacji istotnych z punktu widzenia filozofii CSR.

### 4.5. Happy Computers - szkolenia komputerowe (Zjednoczone Królestwo)



Happy Computers prowadzi szkolenia w zakresie większości aplikacji dla PC, w tym przetwarzania tekstów, arkuszy kalkulacyjnych, baz danych, komputerowego składu tekstu i systemów operacyjnych. Kursy trwają zazwyczaj dzień albo dwa dni, a uczestnicy mają zapewnioną pełną dokumentację oraz ciągłą pomoc techniczną przez okres do dwóch lat.

Firma rozwinęła innowacyjne podejście do szkoleń komputerowych. Zamiast skupiać się na przekazywaniu słuchaczowi wiedzy technicznej instruktora, szkolenie oparto na zasadzie stymulowania i współudziału kursantów. Formuła szkolenia brzmi obecnie: „jeśli mi mówisz, zapominam, jeśli mi pokazujesz, zapamiętuję, a jeśli mnie wciągasz do udziału, rozumiem”. W kontekście lekcji oznacza to ciągłe zadawanie pytań kursantom. Wykorzystanie gier i quizów także zachęca do aktywnego udziału. Uczenie się ma być zabawą, godną zapamiętania i satysfakcjonującą.

Firma została założona w 1990 roku. Na początku założyciel firmy był jej jedynym pracownikiem. Prowadził działalność w pokoju w domu mieszkalnym. W latach dziewięćdziesiątych firma rozrosła się. Najważniejsze wydarzenia z jej historii: otwarcie drugiej placówki w 1995 roku, zdobycie tytułu firmy szkoleniowej roku z dziedziny informatyki (Instytut Szkolenia Informatycznego) w 2001 roku oraz zdobycie nagrody za doskonałość w sektorze sprzedaży usług dla firm (Management Today/Unisys Service Excellence) w 2002 roku. W 2003 roku firma była jedynym laureatem nagród za doskonałość usług Management Today/Unisys – uznano ją za najlepszą firmę w Zjednoczonym Królestwie pod względem obsługi klientów.

Happy Computers, z siedzibą w Londynie, zatrudnia obecnie 40 osób. Obrót firmy za 2002 rok przekroczył 2,1 miliona euro. Przez ostatnie trzy lata Happy Computers zaliczono do trzech najlepszych firm szkoleniowych z dziedziny informatyki w Zjednoczonym Królestwie.

### *Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni*

Wewnętrznymi interesariuszami są pracownicy firmy (40), instruktorzy – „wolni strzelcy” (12) i inwestorzy (19). Głównymi zewnętrznymi interesariuszami są firmy i ich pracownicy oraz dostawcy.

Około 70% kursantów to członkowie organizacji charytatywnych albo stowarzyszeń budowlano-mieszkaniowych – organizacje charytatywne otrzymują subwencję pokrywającą około 40% opłat za kurs. Chociaż Happy Computers pracuje także z firmami, istnieje jasna polityka etycznego handlu, wykluczająca przedsiębiorstwa, o których wiadomo, że prowadzą handel tytoniem, bronią albo innymi produktami tego typu.

Firma dąży do utrzymywania dobrych stosunków ze wszystkimi interesariuszami. Poziom fluktuacji kadr w Happy Computers jest

znacznie niższy od średniej krajowej w tym sektorze, co wskazuje na dobre stosunki między firmą a jej wewnętrznymi interesariuszami i pracownikami. Wiele zagadnień, w tym dotyczących celów działania, zakresu zadań, form zatrudnienia, równych możliwości, jest konsultowanych ze wszystkimi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Firma opracowała deklarację zasad, pomyślaną jako przejrzysty zbiór wskazówek na temat stosunków i interakcji ze wszystkimi grupami interesariuszy. Dzięki konsultacjom stosunki firmy z jej interesariuszami są dobre.

### *Wizja CSR firmy*

Zapis z deklaracji misji firmy: „Zajmujemy się umożliwianiem ludziom osiągnięcia ich pełnego potencjału w pracy. Naszą misją jest zapewnianie najwyższej w Zjednoczonym Królestwie jakości szkolenia, tworzenie standardów, które inni będą chcieli osiągnąć. W tym celu będziemy aktywnie rozwijać nowe podejścia do kwestii szkolenia i nowe sposoby pomocy ludziom w nauce, by umożliwić wszystkim łatwe pokonywanie wszelkich przeszkód oraz uczenie się w szybki i przyjemny sposób”.

Poza deklaracją misji, w niektórych punktach wyraźnie pokrywającą się z priorytetami z zakresu odpowiedzialności społecznej (na przykład „ludzie i zysk”), Happy Computers ma deklarację zasad. Ogólnie rzecz biorąc, deklaracja ta zawiera porady dotyczące pięciu kluczowych zagadnień operacyjnych, a mianowicie:

- 1) stwarzanie ludziom możliwości – szkolenie pracowników i umożliwianie indywidualnego rozwoju
- 2) doskonałe usługi – podniesienie poziomu tych usług
- 3) zadowolenie klientów – uzyskiwanie ich opinii i skupianie się na ich potrzebach
- 4) innowacje – wypróbowywanie nowych sposobów postępowania



5) zadowolenie interesariuszy – zachęcanie ludzi do swobodnych zachowań.

Naczelny dyrektor firmy uważa, że ich wizja CSR przyniesie wiele pozytywnych konsekwencji biznesowych i społecznych: „sądzimy, że w najbliższych dziesięcioleciach sukces osiągną te firmy, wielkie czy małe, które służą interesom wszystkich, z którymi współpracują”.

### Realizacja CSR

Nadrzędna strategia firmy w odniesieniu do poprawy warunków pracy wynika z jej polityki równowagi w życiu. Happy Computers dąży do stworzenia takiego miejsca pracy, w którym pracownik może osiągnąć równowagę między pracą a życiem osobistym. Aby osiągnąć ten cel, firma chce zapewnić pracownikom pewien stopień elastyczności w wyborze dni albo godzin pracy. Przykładowo, pracownicy mający dzieci wolą pracować dłużej w trakcie roku szkolnego i mieć więcej wolnego czasu w trakcie szkolnych wakacji – z opcji ruchomego czasu pracy mogą korzystać wszyscy, nie tylko rodzice. Ponad 50% personelu pracuje według schematów elastycznego albo skróconego czasu, a dodatkowo ma możliwość pracy w domu.

Firma korzysta z wielu programów zarządzania personelem, mając na celu stworzenie środowiska, w którym ludzie są zadowoleni z siebie i mogą wykonywać zadania na najwyższym poziomie. Istnieje na przykład polityka własności pracy, polegająca na tym, że pracowników zachęca się do samozarządzania. Oczekuje się, że z pomocą kolegi z firmy (mentora) pracownicy określą cele, które chcą osiągnąć, i sami będą monitorować swoje postępy. Firma ma także nowoczesny stosunek do kwestii rotacji stanowisk. Każdy z pracowników ma możliwość zmiany zadań, co w założeniu dostarczy mu nowych bodźców i motywacji. Dobry przykładem na to, jak firma stara się zmniejszyć poziom niezado-

wolenia pracowników, jest jej podejście do rozdziału prac administracyjnych. Zamiast odgórnie narzucać pracownikom określone zadania, przydziela się im te, które najbardziej chcieliby wykonywać. Zadania, których nikt nie wybiera, są rozdzielane na zasadzie kolejności. Delegowanie zadań jest regularnie poddawane przeglądowi, by zagwarantować motywowanie personelu.

Skuteczne zarządzanie zagrożeniami związanymi ze stresem w pracy jest obecnie wielkim wyzwaniem stojącym przed pracodawcami, pracownikami, administracją państwową i całym społeczeństwem. Zasady polityki równowagi w życiu i rotacji stanowisk wprowadzone przez Happy Computers, chociaż formalnie nie mają na celu zmniejszenia stresu, stanowią przykład dobrej praktyki w tym zakresie. Potencjalnym wynikiem działań, które mają na celu zorganizowanie dającego zadowolenie środowiska pracy, będzie skuteczne kontrolowanie zagrożeń związanych ze stresem spowodowanym pracą.

Chociaż Happy Computers to mała firma z ograniczonymi zasobami, aktywnie prowadzi politykę propagowania społecznej, lokalnej i środowiskowej pomyślności. Inicjatywy firmy wykraczające poza zakres typowych odpowiedzialnych praktyk biznesowych to:

- udzielanie organizacjom charytatywnym subwencji w wysokości około 40% ceny kursów szkoleniowych
- fundowanie jednego akra lasu tropikalnego za każde 100 zarezerwowanych kursów
- przydzielanie corocznie każdemu z pracowników kwoty 70 euro, aby przekazał ją wybranej przez siebie organizacji charytatywnej
- stworzenie „banku czasu” firmy dla wszystkich pracowników – jest to zasób pełnopłatnych godzin pracy przeznaczonych na pracę zatrudnionych jako wolontariuszy lub na rzecz organizacji charytatywnych.

Firma Happy Computers została uhonorowana trzecim miejscem na brytyjskiej liście najbardziej hojnych ofiarodawców, opublikowanej w dzienniku „The Guardian” (2001) – firma rozdała równowartość 26% zysku.

### *Związek z realizowanymi programami i systemami zarządzania*

Różne strategie z zakresu CSR w obrębie firmy zostały powiązane z zewnętrznymi kontrolami i ocenami odpowiedzialności społecznej. Okazało się, że jest to tani i skuteczny sposób monitorowania postępu firmy na drodze do osiągnięcia celów z zakresu CSR, dający jednocześnie możliwość porównania wyników różnych firm, także konkurencyjnych. W tej dziedzinie Happy Computers wykorzystuje zewnętrzne programy nagradzania i ich procedury oceny jako formę systemu zarządzania.

Firma stosuje także wewnętrzną kontrolę zadowolenia (trzy–cztery razy w roku). Zatrudnionych prosi się wówczas o wypełnienie kwestionariusza, będącego dla pracodawców źródłem wiedzy o poziomie zadowolenia z pracy w firmie, a także pomocą w określeniu właściwych strategii interwencyjnych (na przykład odnośnie do zaobserwowanego poziomu morale, stresu czy zadowolenia z pracy). Wspierająca atmosfera pracy i zapobiegawcze podejście do informacji zwrotnych zapewniają także utrzymywanie dobrych kanałów komunikacji w całej firmie.

### *Wartość dodana CSR, jej związek z bezpieczeństwem i higieną pracy*

W całej firmie panuje przekonanie, że przedsiębiorstwa, które dbają o swoich pracowników i klientów oraz społeczność lokalną, na dłuższą metę radzą sobie lepiej niż firmy, które skupiają się na krótkoterminowym zysku. Firma Happy Computers uważa, że z jej programów działania w zakresie CSR wynika wie-

le konkretnych korzyści, zarówno dla firmy, jak dla społeczeństwa.

### *Korzyści dla firmy:*

- Jako że firma Happy Computers działa w sektorze stosunkowo małego ryzyka (sektor usług), zagadnienia bezpieczeństwa i higieny pracy nie są traktowane jako jedna z priorytetowych kwestii CSR. Jednak programy równowagi w życiu i rotacji stanowisk zastosowane przez firmę są bardzo podobne do dobrych praktyk, które zalecają eksperci BHP w celu zmniejszenia zawodowego stresu. Wykazano, że ruchomy czas pracy, budowanie zespołu i dobre kanały komunikacji (to znaczy zapobiegawcze podejście do zarządzania stresem) zmniejszają poziom stresu związanego z pracą.
- Roczna fluktuacja kadr w Happy Computers wynosi średnio 8%, o ponad połowę mniej niż przeciętnie w tej branży. Sądzi się, że o tym niskim wskaźniku decyduje opinia, iż jest to dobre miejsce do pracy, zapewniające odpowiednią motywację, wynikającą częściowo z realizacji projektów odpowiedzialności społecznej. Unikanie wysokich kosztów rekrutacji to dla firmy oszczędność ponad 30 000 euro rocznie.
- Efektem inicjatyw Happy Computers w dziedzinie CSR jest dobra opinia o firmie i korzystny jej wizerunek. Istnieją konkretne przykłady na to, że nowe partnerskie więzi w firmie są wynikiem jej szeroko reklamowanych programów odpowiedzialności społecznej.
- Za ogólną ocenę rozwoju firmy niech posłuży fakt, że podczas gdy rynek szkoleń w dziedzinie informatyki zmalał szacunkowo o 25% w ciągu ostatnich dwóch lat, firma Happy Computers nadal się rozrastała.

### *Korzyści dla społeczeństwa:*

- Pewnych dowodów na wysoki poziom zadowolenia pracowników firmy Happy Computers dostarczył niedawno konkurs zorganizowany przez dziennik „Sunday Times”: ankieta „firma najlepsza dla pracowników”. Choć Happy Computers nie mogła zostać objęta oficjalną ankietą (z powodu wielkości), zdobyła ją jednak i przeprowadziła wśród swoich pracowników. Przy siedmioletniej skali punktacji dla stwierdzenia: „Uwielbiam pracę dla tej firmy”, Happy Computers osiągnęła wynik 85,2%, drugą z kolei ocenę w ankiecie.
- Pracownicy firm-klientów zyskują na wysokiej jakości szkoleniu prowadzonym w atmosferze innowacji i wspierania procesu uczenia się.
- Firma od 12 lat płaci podatek od emisji dwutlenku węgla w postaci fundowania jednego akra lasu tropikalnego za każde 100 przeprowadzonych kursów.
- Firma podjęła wiele inicjatyw wspierających organizacje charytatywne poprzez darowizny albo zaangażowanie pracowników w realizację projektów (każdy pracownik przez jeden dzień w miesiącu może pracować na rzecz wybranej przez siebie organizacji charytatywnej, nie tracąc wynagrodzenia).

### *Przejrzystość i sprawozdawczość*

Firma stosuje politykę otwartości i uczciwości w zakresie informacji o swych działaniach. Praktykuje się tu ujawnianie pełnych danych o wynikach finansowych i społecznych audytów albo ocen działalności.

Wyniki zewnętrznych ocen i informacje dotyczące nagród, w tym szczegóły na temat zarówno mocnych, jak i słabych stron firmy, są podawane do ogólnej wiadomości na stronie internetowej Happy Computers: ([www.happy.co.uk](http://www.happy.co.uk)).

### *Procesy organizacyjnego i społecznego uczenia się*

Kierownictwo firmy aktywnie szuka wzorców dobrych praktyk w zakresie CSR. Strategie są oparte na solidnych informacjach i z założenia mają przynosić optymalne wyniki interesariuszom firmy. Wiele strategii stanowi wyraźny dowód zaangażowania firmy i wiary w korzyści, jakie CSR przynosi wszystkim interesariuszom.

Pracowników zachęca się do współdziałania w strategii odpowiedzialności społecznej, tj. przekazywania sugestii oraz bezpośredniej pracy nad projektami, które mogą przynieść korzyści szerszym kręgom społeczeństwa.

Podstawowymi systemami sprawozdawczości firmy są zebrania i sesje zbierania opinii, zarówno oddolnych, jak i odgórnych. Happy Computers szuka sposobów uzyskania jak najlepszych wyników, a jednocześnie zapewnienia dobrej i przyjemnej atmosfery w firmie.

### *Wyniki godne uwagi*

Zaangażowanie firmy w działalność wspierającą organizacje charytatywne wskazuje na jej wrażliwość na kwestie sprawiedliwości społecznej. Być może najbardziej interesującym projektem w tym zakresie było przeprowadzenie szkolenia komputerowego w lokalnym ośrodku szkoleniowym w Ugandzie. Celem szkolenia, które zrealizowali dwaj pracownicy Happy Computers, było podniesienie umiejętności szkoleniowych w tamtejszej organizacji (kierowanej przez organizację charytatywną Padeap), pracującej z wieloma ludźmi będącymi w trudnej sytuacji i pozostawionymi na marginesie. Okazało się, że lokalne organizacje charytatywne, a także mieszkańcy wyciągnęli korzyści z tej inicjatywy, a wielu lokalnym uchodźcom udało się znaleźć pracę dzięki nowym umiejętnościom. Happy Computers uważa, że korzyści odniósł nie tylko ugandyjski ośrodek szkoleniowy, lecz także pracownicy firmy, którzy stali się bogat-

si o nowe doświadczenia. Względne koszty i korzyści z tego przedsięwzięcia oraz koszty i korzyści z dostępnych kursów motywowania pracowników i budowania zespołu były porównywalne, ale w tym przypadku kontekst społeczny był znacznie ważniejszy.

Akcja ta okazała się tak udana, że zaplanowano jej rozszerzenie – instruktorzy odwiedzą Ugandę, Nigerię i Kambodżę.

#### 4.6. Moonen - prace malarskie i konserwacja budynków (Niderlandy)



##### Wprowadzenie

Firma Moonen BV, zajmująca się pracami malarskimi i konserwacją budynków, rozpoczęła działalność jako rodzinne przedsiębiorstwo w 1928 roku. Obecnie dla Moonen pracuje 150 osób, z których 20 to pracownicy etatowi. Kobiety stanowią około 3% załogi. Przez długi czas podstawową działalnością Moonen były prace malarskie, jednak w ciągu ostatnich dziesięcioleci firma wyspecjalizowała się we wszechstronnej, wewnętrznej i zewnętrznej, renowacji budynków. Większość pracowników to zawodowi malarze lub specjaliści ogólnobudowlani. Klientami są m.in. korporacje mieszkaniowe, firmy budowlane, osoby prywatne, samorządy lokalne. Moonen ma

certyfikowane systemy zarządzania jakością i bezpieczeństwem, wykraczające poza zgodność z rządowymi przepisami czy potrzebami rynku.

##### Misja

Ponieważ firma specjalizuje się nie tylko w pracach malarskich, lecz także oferuje kompletny pakiet usług konserwacji budynków, priorytetem jest dla niej jakość. Nie tylko jakość oferowana klientom, lecz także jakość wewnątrz firmy, odniesiona do pracowników, jest sprawą najwyższej rangi. Zaufanie i budzenie zaufania jest misją firmy zarówno w odniesieniu do (byłych) pracowników i dostawców, jak i klientów. Pracownicy pod wieloma względami są w centrum uwagi organizacji. Moonen realizuje także politykę zatrudniania osób niepełnosprawnych i osób z problemami zdrowotnymi, za co otrzymała doroczną nagrodę dla pracodawcy „Kroon op het werk 2002” („Korona za dobrą pracę”, patrz rozdział 4.2.1). Poszanowanie wartości ludzkich, które stanowi podstawę działań, uznaje cała kadra kierownicza i wszyscy pracownicy.

Moonen chce oferować pracownikom nie pracę, ale karierę. Stawia na długoterminowe związki ze swoimi pracownikami, pragnie inwestować w ich rozwój, a także czuć odpowiedzialność w przypadkach, gdy pracownicy – z jakiegoś powodu – nie są już w pełni zdolni do wykonywania zadań. W takiej sytuacji firma proponuje im użyteczną i odpowiednią dla nich pracę, w której mogą wykorzystać swoje umiejętności. Osoby te są traktowane jako źródło cennego doświadczenia i kompetencji. Częściowo motywacją firmy są społeczne względy etyczne, ponieważ za swój obowiązek uważa ona znajdowanie rozwiązań wspólnie z pracownikami. Pogorszenie stanu zdrowia może dotknąć każdego, dlatego firma jest przekonana, że korzystniej

dla niej jest zachować doświadczenie, wiedzę i umiejętności swoich pracowników.

Przykładem takiego podejścia Moonen jest zatrudnianie przez firmę kobiet do tradycyjnie męskiej pracy malarza. Kiedy jedna z kobiet-malarzy zaszła w ciążę i nie mogła już wchodzić po drabinie, została tymczasowo przydzielona do innej, równoważnej pracy. Odzwierciedla to elastyczność Moonen w odniesieniu do zadań pracowników oraz wskazuje, że jest to jedna z niewielu firm, w których kobiety czują się dobrze, pracując jako malarze.

### *Interesariusze zewnątrzni i wewnątrzni*

Ważnymi dla firmy interesariuszami, poza własnymi pracownikami, są potencjalni pracownicy. Dobra reputacja na rynku pracy skutecznie przyciąga młodych, wykwalifikowanych malarzy. Firma, pokazując, że stosuje dobre materiały, dba o zdrowie swoich pracowników, jest innowacyjna – udowadnia w ten sposób, że branża malarska nadal może mieć dobrą opinię. Moonen jest członkiem organizacji pracodawców WVB. WVB przykładą wielką wagę do reputacji branży malarskiej i uważa Moonen za jedno z najlepszych, przykładowych przedsiębiorstw w tym sektorze.

Przejście Moonen na bezpieczniejsze materiały, np. farby emulsyjne, było posunięciem wymagającym konsultacji z niektórymi głównymi interesariuszami. Z początku trudno było wyjaśnić tę zmianę dostawcom farb, zwłaszcza że w tym czasie nie było jeszcze stosownych regulacji prawnych w tym zakresie. Klientom, którzy są bardzo ważną grupą interesariuszy, również trzeba było wyjaśnić, dlaczego Moonen stosuje inne materiały. Teraz rozumieją, że zyskali nową jakość – na przykład, kiedy widzą, że drzwi można pomalować dwukrotnie w ciągu jednego dnia.

### *Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy jako część CSR*

Wykroczenie poza przestrzeganie przepisów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy jedynie ustalonych prawem było naturalnym krokiem. Zapobieganie wypadkom i innym niepożądanym zdarzeniom jest dla pracowników rzeczą naturalną. Oczywiście trzeba dbać o zysk, ale tradycja i dobro pracowników są podstawą. Jeśli ktoś zachoruje, pracodawca odczuwa to podwójnie boleśniej – finansowo i emocjonalnie.

Dbłość o ludzkie oblicze biznesu pojawiła się jako skutek myślenia: jak możemy udoskonalić nasze działania? Czasami to względy ekonomiczne były podstawą ulepszeń, a kiedy indziej doskonalenie środowiska i/lub sprawy ludzkie stawały się twórczym wyzwaniem. Na przykład w przeszłości używano jednego pojemnika na śmieci. Jeden z kierowników, dzięki obserwacji i zadaniu sobie pytania, czy nie ma lepszego sposobu pozbywania się odpadków, stworzył urządzenia do rozdzielania różnych typów odpadów. Efektem tej inicjatywy było przyznania firmie nagrody ekologicznej w 1986 roku. Inspiracją tego rodzaju działań innowacyjnych jest wyłącznie świadomość etyczna i pragnienie stworzenia czegoś nowego i lepszego. Dzięki wprowadzonym innowacjom firma wyróżnia się spośród innych firm w branży, która postrzegana jako całość nie cieszy się dobrą opinią.

### *Realizacja*

Dobra komunikacja to początek. Każdy pracownik może liczyć na pomoc swojego kierownika oraz, gdy jest to konieczne, dyrektora naczelnego. Wszelkie problemy można swobodnie omawiać, by kadra kierownicza i pracownicy mogli wspólnie szukać rozwiązań. Na przykład, jeśli są wprowadzane nowe regulacje prawne, informacja na ten temat

podawana jest w sposób jasny i zrozumiały. Firma jest także otwarta na krytykę, która może stać się podstawą działań naprawczych. Wszelkie zmiany są krytycznie oceniane wspólnie z pracownikami.

Kierownictwo Moonen odpowiada za utrzymanie zwolnień z tytułu choroby i zależności od świadczeń socjalnych na jak najniższym poziomie. Kierowników specjalnie szkoli się w tej dziedzinie, by zdawali sobie sprawę ze wszystkich aspektów polityki socjalnej. Moonen inwestuje także w usługi zewnętrznego doradcy ds. socjalnych, który pomaga m.in. w kwestiach prawnych i rozwiązań praktycznych.

Firma Moonen współpracuje również z biurami pośrednictwa pracy na wypadek wyjątkowej sytuacji, kiedy pracownik traci pełną sprawność i nie można mu zaproponować równoważnej pracy w tej samej firmie. Ponadto jakość samej pracy jest gwarantowana dzięki zapobieganiu rutynie oraz zapewnianiu dobrych materiałów i dobrych warunków pracy.

Zatrudnianie osób niepełnosprawnych jest elementem polityki rekrutacji – obecnie firma zatrudnia trzy osoby niesłyszące. Wspiera je tłumacz, na przykład podczas zebrań pracowniczych. Przez zatrudnianie takich osób firma troszczy się także o osoby niepełnosprawne fizycznie spoza firmy.

Ścieżki kariery są elastyczne w wyniku stałej edukacji i szkolenia na wysokim poziomie. Doradztwo w dziedzinie osobistej kariery umożliwia przejście z funkcji kierowniczych na stanowiska pracownicze, do funkcji operacyjnych, i na odwrót. Przeprowadzane są szkolenia w dziedzinie jakości, warunków pracy, bezpieczeństwa i ochrony środowiska, komunikacji oraz *stricte* zawodowe. Ostatecznie to właśnie „bycie najlepszym malarzem” ma zasadnicze znaczenie dla zaspokajania potrzeb klientów, teraz i w przyszłości.

Takie praktyki jak szkolenie młodych pracowników są dobrze zintegrowane z codzienną działalnością Moonen. W 1999 roku firma otrzymała krajową nagrodę dla firmy, która zapewnia doskonałe możliwości szkolenia w godzinach pracy.

Fakt, iż podstawową działalnością Moonen jest nie tylko malowanie domów, lecz także ich wszechstronna renowacja, oznacza, że jej działania są mniej zależne od pór roku i kwalifikacji ludzi. Daje to Moonen okazję, by pozwalać pracownikom wykonywać czasowo inne zadania, jeśli jest to konieczne.

Oczywiście niekiedy trzeba przypominać o sprawach BHP w firmie, gdyż pracownicy mogą czasem lekceważyć zasady bezpieczeństwa. W takiej sytuacji kierownik przeprowadza rozmowy indywidualne. Stali pracownicy magazynu także odgrywają ważną rolę w przekazywaniu informacji na temat bezpieczeństwa tym kolegom, którzy przeważnie w ciągu dnia pracują poza terenem firmy. W razie konieczności przeprowadzane jest szkolenie w dziedzinie komunikacji i bezpieczeństwa pracy, a różne kwestie związane z BHP poruszane są podczas odpraw z pracownikami.

### *Wartość dodana CSR, także w odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy*

Korzyści bezpośrednio osiągnięte dzięki stosowaniu zasady: „pierwszeństwo dla człowieka”, są następujące:

- właściwie umotywowany personel
- dobra atmosfera pracy
- korzystny wizerunek firmy, który przyciąga młodych pracowników
- fluktuacja personelu bliska zeru
- możliwość zatrudniania osób niepełnosprawnych w wyniku poszerzenia pakietu usług
- wysoki poziom fachowej wiedzy i umiejętności w firmie, ponieważ jest ona w stanie zatrzymać dobrych pracowników

- rosnące zadowolenie klientów
- lepszy wizerunku firmy na rynku pracy
- wyróżniający się na tle konkurencji wizerunek firmy.

Moonen jest przekonana, że jej podejście, oprócz bezpośrednich korzyści, przyniosło także istotny wzrost pozycji firmy (w kategoriach umiejętności pracowników oraz obrotów). Chociaż nie jest tu możliwe wykazanie wyraźnego związku ze wzrostem liczby klientów, to bezspornie firma jest bardziej widoczna na rynku. Kilka korporacji mieszkaniowych, które same kierują się polityką społeczną, wybrało Moonen z tego właśnie względu, a także z uwagi na dobrą jakość pracy.

W czasach trudnych pod względem ekonomicznym Moonen uważa dobrą politykę społeczną za rzecz szczególnie ważną, ponieważ to pracownicy utrzymują firmę przy życiu. Chociaż obecnie wymaga się od pracowników wiele, będą oni lepiej motywowani, czując, że pracują w budzącym zaufanie i bezpiecznym środowisku. Jest to także korzystne pod względem finansowym, szczególnie w przyszłości, gdy trudne ekonomicznie czasy się skończą.

### Przejrzystość i sprawozdawczość

Do niedawna Moonen nie komunikowała się aktywnie ze światem zewnętrznym i nagrody za dobre wyniki pojawiły się nieoczekiwanie. W 1986 roku firma otrzymała nagrodę ekologiczną od lokalnej społeczności, a niedawno krajową „koronę za dobrą pracę” – nagrodę za jej działania w dziedzinie integracji pracowników. Nagroda ta spowodowała, że Moonen stała się widoczna na rynku. Zdano sobie wówczas sprawę, że należy wykorzystywać tego typu bezpłatną reklamę. Teraz firma współpracuje z biurem *public relations*, które ułatwia jej skuteczną komunikację.

### Procesy organizacyjnego i społecznego uczenia się

Edukacja i szkolenie to priorytety dla Moonen. Firma otrzymała już za nie nagrodę w przeszłości. Wszyscy pracownicy muszą mieć podstawowy dyplom zawodowy, a podczas pracy w firmie mają możliwość odbycia szkolenia zarówno w zakresie umiejętności malarskich i budowlanych, jak i umiejętności w dziedzinie komunikacji i (lub) zarządzania. Ten system szkoleń zapewnia firmie elastyczność, a także lojalność młodych pracowników, zyskujących szerokie perspektywy i możliwości rozwoju. W ten sposób proponuje się karierę, a nie po prostu pracę. Przykładem jest tu jeden z dwóch obecnych dyrektorów, który rozpoczął pracę w Moonen jako praktykant malarski.

Moonen, wraz z innymi firmami malarskimi w regionie, podjęła inicjatywę wspólnej edukacji na rzecz podnoszenia jakości pracy malarzy.

### Dodatkowe informacje:

[www.kroonophetwerk.nl](http://www.kroonophetwerk.nl)  
[www.moonen-schilders.nl](http://www.moonen-schilders.nl)

### 4.7. Grupa handlu detalicznego Otto



### Wprowadzenie

Otto jest światowym liderem sprzedaży wysyłkowej (centrala w Hamburgu, w Niemczech). Połączona grupa Otto – obejmująca grupę Otto, północnoamerykańską grupę Spiegel i *joint ventures* – działa w 23 krajach.

90 firm, z których składa się połączona grupa, jest aktywnych w 23 krajach w Europie, obu Amerykach i Azji. Jej działalność opiera się na czterech filarach: uniwersalnej sprzedaży wysyłkowej, sprzedaży hurtowej i wolnorynkowej sprzedaży detalicznej. Filary te uzupełniają firmy zajmujące się handlem za pośrednictwem Internetu oraz serwisem posprzedażnym. Pracownicy Otto reprezentują 60 narodowości i pracują w firmie średnio od dziewięciu lat. Kobiety stanowią zdecydowaną większość personelu – 67,2%. Liczba pracowników w grupie Otto (bez grupy Spiegel i współpracujących partnerów) wzrosła o 5,0% w roku finansowym 2003 – z 53 770 do 56 471 osób. Liczba personelu połączonej grupy Otto wzrosła z 75 962 do 79 137 osób, czyli o 4,2%. Otto udało się umocnić czołową pozycję na światowej liście firm w branży sprzedaży wysyłkowej i drugie miejsce w handlu elektronicznym, gdzie ustępuje tylko firmie Amazon. Ogólnoświatowy zysk online w czystym biznesie ostatecznego konsumenta (B2C, tzn. firma dla konsumenta) wzrósł z 1,1 do 1,7 miliarda euro, tzn. o 56%. Poziom 2 miliardów euro został przekroczony w roku obrachunkowym 2003.

Jako ogólnoświatowy detalista, Otto rozprawia towary konsumpcyjne na całym świecie, a także importuje towary z rejonów świata, w których normy ekologiczne i społeczne nie są tak przestrzegane jak w uprzemysłowionych krajach zachodnich. Celem Otto jest osiągnięcie w tych rejonach zrównoważonego rozwoju dzięki powiązaniu importu towarów z eksportem norm społecznych. Obejmuje to na przykład eliminację pracy dzieci oraz porozumienia w sprawie uczciwych płac i odpowiedniego wymiaru czasu pracy.

Ważnym składnikiem zarządzania społecznego Otto jest realizacja programu podnoszenia kwalifikacji i rozwoju dla dostawców w zakresie spełniania określonych norm. Otto odgrywa także aktywną rolę w międzynarodowej inicjatywie na rzecz rozwoju i stosowania

ogólnoświatowej normy minimum społecznego – SA 8000.

Doświadczenie Otto w zarządzaniu projektami środowiskowymi i społecznymi wskazuje, że ochrona środowiska, dobro społeczne i wzrost gospodarczy nie są niedającymi się pogodzić przeciwieństwami, ale raczej mogą się nawzajem uzupełniać i wzmacniać. W sezonie jesienno-zimowym 2002 w sektorze tekstyliów i odzieży udział odzieży badanej na toksyczność wzrósł z 69% do 78%, liczby mniej więcej dwukrotnie wyższej niż w firmach konkurencyjnych. Reorganizacja logistyki umożliwiła Otto zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> o ponad 50% w porównaniu z 1993 rokiem, a zarazem obniżenie kosztów, na przykład dzięki zastępowaniu transportu powietrznego transportem morskim. Wielkość sprzedaży grupy handlu detalicznego za rok obrachunkowy 2001/2002 wyniosła 23,526 miliona euro.

### *Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni*

Ważnymi interesariuszami firmy są: grupa Schwab, grupa Heine, Baur Handel Detaliczny, grupa Actebis, Fegro-Selgros, grupa Spiegel, Crate & Barrel, grupa Grattan, grupa 3 Suisses, grupa Otto Sumisho. Wszyscy interesariusze muszą zgodzić się co do zasad postępowania, inaczej umowa handlowa nie jest podpisywana.

W celu zapewniania edukacji pracownikom wykorzystuje się także niekonwencjonalne metody, na przykład inicjatywę *Seitenwechsel* (zmiana miejsc) dla pracowników na kierowniczych stanowiskach. Kierownicy przez tydzień uczestniczą w projekcie społecznym, którym może być poradnia dla narkomanów czy dom dla osób umysłowo albo fizycznie upośledzonych. Założenie jest takie, że ktoś, kto „zmienia miejsce”, musi poradzić sobie w nowej sytuacji. Wymagane są i muszą zostać wykazane ważne umiejętności, np. empatia i komunikacja w trudnych sytuacjach. Zmiana



miejsc wyczuła kierowników na problemy społeczne, pomaga im pokonywać uprzedzenia i aktywnie przyczynia się do realizacji celu firmy, jakim jest odpowiedzialność społeczna.

### *Wizja CSR firmy*

„Naszym celem musi być zakorzenienie idei ochrony środowiska w umysłach i sercach ludzi w taki sposób, aby bezpośrednim efektem były codzienne podejmowane działania w kierunku osiągnięcia tego celu”. Dr Michael Otto wyjaśnia, iż maksyma: „każdy pracownik jest także specjalistą ds. środowiska” oznacza, że „przez propagowanie ekologicznego myślenia chcemy też przyczynić się wewnętrznie do zmian w zachowaniu – wszechstronne podejście do zarządzania środowiskiem pomaga znacząco w instytucjonalizacji tej zasady”.

Doktor Merck (dyrektor ds. polityki środowiskowej i społecznej) dodaje: „Przez zapewnienie dalszego istnienia rozumiemy włączenie aspektów środowiskowych i społecznych do gospodarki. Naszym celem jest dokonanie długoterminowej poprawy jakości ludzkiego życia przez ulepszanie procesów gospodarczych bez obciążania człowieka i przyrody ponad ich możliwości”.

Działania handlowe firmy przynoszą korzyść klientom i zapewniają przyszłość firmie i jej pracownikom. Zdrowy wzrost gospodarczy i odpowiednie zyski stanowią tego podstawę.

Wyżej wspomniane zasady postępowania obejmują główne wytyczne i obowiązkowe normy odnośnie do wszystkich działań związanych z ekologią. Firma jest świadoma swojej odpowiedzialności za ochronę środowiska i zachowanie podstawowych zasobów naturalnych. W celu osiągnięcia ciągłej poprawy wyników w tym zakresie sformułowała swoją politykę ekologiczną na podstawie dobrej praktyki w zarządzaniu jako obowiązkową regułę na wszystkich poziomach zarządzania.



### *Realizacja*

Priorytetem grupy handlu detalicznego Otto jest zadowolenie i zdrowie jej pracowników. Wprowadzono zatem kilka inicjatyw obejmujących całą firmę, na przykład Aktiv.net, który jest radą pracowniczą zajmującą się audytami społecznymi i przedsięwzięciami o większym znaczeniu, takimi jak stworzenie ważnego na całym świecie systemu certyfikacji przestrzegania norm społecznych. Firma powołuje się na holistyczną wizję zdrowia, pamiętając o definicji WHO (Karta ottawska).

#### *• Zarządzanie społeczne na trzech poziomach*

Otto współpracuje ściśle z dostawcami przy wprowadzaniu minimalnych norm społecznych w międzynarodowych zakładach produkcyjnych. Na podstawie zapisów kodeksu etycznego firmy Otto przeprowadza się warsztaty z dostawcami i kontroluje przestrzeganie norm społecznych w zakładach produkcyjnych dostawców i poddostawców.

#### *• Inicjatywy o większym znaczeniu*

Otto bierze udział w tworzeniu ważnego na całym świecie systemu certyfikacji przestrzegania norm społecznych Social Accountability 8000 i SA 8000. Dzięki temu systemowi certyfikacji, który daje się zastosować na poziomie międzynarodowym i jest popierany przez organizacje pozarządowe, organizacje

rządowe i związki zawodowe, wewnętrzne mechanizmy kontroli Otto w zakładach produkcyjnych stopniowo stają się zbyteczne. W ten sposób dostawcy i ich poddostawcy dają niezależnym ekspertom możliwość przeprowadzenia badań przestrzegania przez nich minimalnych norm.

### • *Działania towarzyszące*

Wprowadzaniu w życie zasad postępowania i tworzeniu ważnego na całym świecie systemu certyfikacji towarzyszą kooperacyjne inicjatywy społeczne z takimi partnerami projektu, jak Gepa (towarzystwo na rzecz partnerskich więzi handlowych z trzecim światem), Rugmark, a także projekty zapewnienia dalszego istnienia źródeł surowców, do których należą między innymi projekt dotyczący bawełny.

### *Związek z realizowanymi programami i systemami zarządzania*

Otto jest firmą mającą świadomość ekologiczną. Wszystkie jej działania są oparte na polityce środowiskowej, która obejmuje 10 głównych zasad. Istotą tej polityki jest zobowiązanie do ciągłego poprawiania wyników środowiskowych grupy handlu detalicznego Otto.

Osiągnięcia środowiskowe dzieli się na różne grupy:

- zakup tekstyliów (oferowanie ekologicznie zoptymalizowanych tekstyliów)
- zakup artykułów trwałego użytku (zapewnienie przestrzegania przepisów prawnych, unikanie materiałów niebezpiecznych dla środowiska)
- transport i transport handlowy (optymalizacja długich tras przez wykorzystywanie magazynów i składów)
- pakowanie (na przykład mniejsze zużycie materiałów do pakowania). Grupa handlu detalicznego Otto jest certyfikowana w dziedzinie kryteriów ISO 14001.

W ramach trzyletniego projektu publiczno-prywatnego partnerstwa z niemieckim Ministerstwem Współpracy Gospodarczej i niemieckim Stowarzyszeniem Współpracy Technicznej tworzony jest obecnie w 15 różnych krajach system kontrolowania i kwalifikowania dostawców. Wszystkie firmy audytorskie mają akredytacje organizacji SAI (Social Accountability International) w Nowym Jorku. Zapewnia to niezależne, przejrzyste, a zatem wiarygodne monitorowanie i ocenę warunków pracy.

### *Wartość dodana CSR, także w odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy*

Grupa handlu detalicznego Otto otrzymała w ostatnich trzech latach: europejską nagrodę ekologiczną, nagrodę OECD za zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub>, a także nagrodę za etykę przedsiębiorstwa oraz nagrodę „środowisko online”. Wszyscy pracownicy, ich zdrowie, bezpieczeństwo i edukacja włączeni są w holistyczne rozumienie odpowiedzialności społecznej. Z tego względu Państwowy Instytut Bezpieczeństwa i Zdrowia w Hamburgu nagrodził system bezpieczeństwa i ochrony zdrowia Otto.

### *Przejrzystość i sprawozdawczość*

Grupa handlu detalicznego Otto publikuje roczne sprawozdania, w których podawane są informacje dotyczące długofalowych działań firmy. Dane i fakty związane z podtrzymywaniem wizerunku firmy są w Otto udokumentowane w szczegółowych listach, wykresach i tabelach.

SPIS TREŚCI – dane i fakty

OGÓLNE

- 1.1. Dane o firmie
- 1.2. Cele firmy
- 1.3. Polityka ekologiczna

- 1.4. Społeczne zasady postępowania
- 1.5. System zarządzania
- 1.6. Obowiązki
- 1.7. Podsumowanie

## ŚRODOWISKO

Obszary działania:

- 2.1. Tekstylia
- 2.2. Artykuły trwałego użytku
- 2.3. Transport i handel
- 2.4. Pakowanie
- 2.5. Katalogi, środki reklamy
- 2.6. Główna lokalizacja  
Hamburg-Bramfeld

### *Procesy organizacyjnego i społecznego uczenia się*

Firma oferuje pracownikom struktury ukierunkowane na zespół i zaprojektowane z myślą o komunikacji. W 2001 roku zapewniono ponad 1000 praktyk, z czego 322 w samym Otto Versand. Uzupelnieniem szerokiego zakresu 17 różnych zawodów jest blokowy kurs szkoleniowy specjalistów w dziedzinie informatyki. Niektórzy praktykanci mieli okazję uzupełnić szkolenie, spędzając określony czas w zagranicznych filiach, szczególnie w Eddie Bauer (Seattle) i Otto International (Hongkong). W 2001 roku liczba praktyk organizowanych przez Otto Versand znów znacznie przekraczała średnią dla Hamburga, a Izba Handlowa nagrodziła firmę za jej wybitne starania w tej dziedzinie. Spośród osób, które ukończyły szkolenie w Hamburgu, 60% zostało następnie zatrudnionych przez grupę Otto.

Ponadto firma organizująca praktyki, CULTUR-e, założona w 1999 roku, zdobyła nagrodę za szkolenie dokształcające za 2001 rok i prestiżową międzynarodową niemiecką nagrodę za praktyki zawodowe.

### *Wyniki godne uwagi*

Grupa handlu detalicznego Otto jest firmą zaangażowaną, która pamięta o wynikach 3P (*people, planet, profit* – ludzie, planeta, zysk). Chociaż stara się o jak najwyższy poziom wyników sprzedaży, nie zapomina o zobowiązaniach w stosunku do środowiska i swoich konsumentów. W ostatnim czasie zmieniła się kultura zakupów. Klientów interesują nie tylko proekologiczne wymagania wobec produkcji, lecz także kwestie społeczne. Nowoczesna firma musi zatem spełniać te wymagania, by być konkurencyjną. Według zajmujących się tym badaczy wybitną innowacją są zasady postępowania firmy zgodne z zasadami Międzynarodowej Organizacji Pracy. Firma popiera prawne zakazy pracy dzieci i domaga się przynajmniej minimalnej płacy dla swoich pracowników.

### **4.8. UPM-Kymmene – papier i inne produkty leśne (Finlandia)**



#### *Prezentacja firmy i jej działalności*

UPM-Kymmene, jedna z czołowych firm światowych wytwarzających produkty leśne, została założona jesienią 1995 roku, kiedy Kymmene Corporation oraz Repola Ltd i jej filia United Paper Mills Ltd postanowiły się połączyć. Nowa firma rozpoczęła działalność 1 maja 1996 roku. UPM-Kymmene to firma z długimi tradycjami na fińskim rynku przemysłu leśnego. Pierwsza mechaniczna celulozownia oraz pierwsze fabryki papieru i tartaki zaczęły działać we wczesnych latach siedem-

dziesiątych XIX wieku. Produkcja masy włóknistej ruszyła w latach osiemdziesiątych XIX wieku, produkcja sklejki między 1910 a 1920 rokiem, a przetwórstwo papieru w latach dwudziestych XX wieku.

Obecnie grupa UPM-Kymmene ma zakłady produkcyjne w 17 krajach, a jej produkty są sprzedawane na całym świecie. Działalność firmy koncentruje się na papierze magazynowym, papierze gazetowym, papierze wysokogatunkowym i specjalistycznym, materiałach przetwórczych oraz produktach drzewnych. UPM-Kymmene ma rozległą sieć sprzedaży, która obejmuje ponad 170 firm zajmujących się sprzedażą i dystrybucją. Sprzedaż na najważniejsze rynki grupy – do krajów UE i Ameryki Północnej – daje około 83% łącznego obrotu. W dziedzinie papieru magazynowego firma jest niekwestionowanym liderem na rynku. Obrót w 2002 roku wyniósł 10,5 miliarda euro. Grupa UPM-Kymmene zatrudnia 35 500 pracowników. Kapitalizacja rynkowa firmy na koniec 2002 roku wynosiła 8 miliardów euro, a akcje UPM-Kymmene są notowane na giełdach w Helsinkach i Nowym Jorku.

### *Cel – zdrowe i bezpieczne środowisko pracy*

Celem działań podejmowanych w zakresie bezpieczeństwa pracy jest identyfikacja i ocena zagrożeń w miejscu pracy, w konsekwencji – zmniejszenie liczby wypadków przy pracy. Priorytetem opieki zdrowotnej w najbliższych kilku latach będzie zapewnienie dobrego samopoczucia w pracy starszemu się pracownikom. Propagowane dobre samopoczucie pracowników w każdym wieku jest osiąganym dzięki polepszaniu warunków i środowiska pracy.

### *Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni*

Odpowiedzialność społeczna oznacza w UPM-Kymmene – poza osiąganiem porozumienia z interesariuszami i społecznościami

w ważnych kwestiach – utrzymywanie z nimi dialogu w celu zapewnienia, że firma podąża właściwą drogą. Dialog jest szczególnie ważny w przypadku wielu zagadnień z zakresu odpowiedzialności społecznej, gdzie nie istnieją bezwzględne wskaźniki.

### *Wizja CSR firmy*

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa opiera się w UPM-Kymmene na jej wartościach – otwartości, zaufaniu i przedsiębiorczości – i jest realizowana w całej organizacji na wszystkich poziomach i we wszystkich działaniach. Program działania firmy w zakresie odpowiedzialności biznesu obejmuje następujące główne elementy CSR:

- Dobre samopoczucie i motywacja pracowników mają zasadnicze znaczenie. Firma zapewnia możliwości rozwoju i popiera kulturę przywództwa, która podtrzymuje jej wartości.
- Firma popiera prawo do wolności stowarzyszeń i układów zbiorowych oraz nie dopuszcza korzystania z pracy przymusowej albo pracy dzieci.
- Firma dąży do zapewnienia zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy. Produkty UPM-Kymmene są bezpieczne przez cały cykl użytkowania, gdy są prawidłowo wykorzystywane.
- Firma spełnia wszystkie krajowe i lokalne obowiązki prawne i finansowe oraz wspiera rozwój lokalnej społeczności, w której prowadzi działalność gospodarczą. Firma nie dopuszcza korupcji ani przekupstwa w swoich działaniach. Ani firma, ani pracownicy firmy nie powinni angażować się w stosunki biznesowe, które mogą doprowadzić do konfliktu interesów.

Historia firm poprzedniczek UPM-Kymmene zawiera doskonale przykłady tego, w jaki sposób przemysł i okoliczna społeczność współistniały harmonijnie, przynosząc sobie nawzajem korzyści. Obecnie krąg interesariuszy

tej znanej na całym świecie firmy jest znacznie szerszy, bardziej różnorodny, o bardziej międzynarodowym charakterze.

Programy działania z zakresu odpowiedzialności społecznej i zasobów ludzkich, przyjęte w 2002 roku, oraz znowelizowana polityka środowiskowa i polityka bezpieczeństwa i higieny pracy określają stanowisko UPM-Kymmene i ustalają podstawy wszystkich działań osób zatrudnionych w firmie. Odpowiedzialne podejście do działań biznesowych oznacza w UPM-Kymmene, że firma prowadzi dochodowe operacje, nie narażając na niebezpieczeństwo ludzi i środowiska. Długoterminowa dochodowość, która wymaga odpowiedzialnych praktyk biznesowych we wszystkich działaniach, jest jedynym realistycznym sposobem osiągnięcia sukcesu. UPM-Kymmene podkreśla w swoich działaniach znaczenie etyki biznesowej.



### Realizacja

UPM-Kymmene dba o ciągłą poprawę wyników w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej przez rozwijanie koniecznych procesów i procedur monitorowania, kontroli i sprawozdawczości. W firmie wylicza się trzy filary zrównoważonego rozwoju: odpowiedzialność ekonomiczną, społeczną i środowiskową. Odpowiedzialność ekonomiczna oznacza dla grupy osiąganie większych zysków niż konkurenci i możliwość zapewniania udziałowcom rosnących rocznych dywidend. Odpowiedzialność społeczna obejmuje na przykład troskę o pracowników, bezpieczeń-

stwo i higienę pracy, szkolenie, stosunki z klientami, wykorzystanie ziemi oraz ochronę dziedzictwa kultury i jej sponsorowanie. Firma opublikowała politykę kadrową, której głównymi punktami są: włączanie pracowników w procesy podejmowania decyzji, planowanie kariery, udział w zyskach według wyników i równe możliwości. Polityka w dziedzinie zasobów ludzkich obejmuje program działania firmy w razie zwolnień. Grupa w regularnych odstępach czasu ocenia środowisko pracy i identyfikuje dziedziny zaniedbane. W sprawozdaniu na temat odpowiedzialności biznesu twierdzi się, że nadal istnieją możliwości poprawy w zakresie zapewniania równych szans wszystkim pracownikom.

UPM-Kymmene opublikowała także deklarację polityki na temat bezpieczeństwa i higieny pracy, której ogólnym celem jest zapobieganie wypadkom przy pracy i niepełnosprawności związanej z pracą wśród pracowników zarówno w okresie ich zatrudnienia, jak i po przejściu na emeryturę. Firma bierze udział w tworzeniu krajowej karty bezpieczeństwa pracy. Karta ta przeznaczona jest dla poddostawców, którzy pracują w zakładach firmy w Finlandii. Karta jest wprowadzana stopniowo i po 2005 roku tylko poddostawcy, którzy przejdą pomyślnie test i uzyskają kartę, będą uprawnieni do pracy w zakładach firmy.

Odpowiedzialność środowiskowa oznacza w UPM-Kymmene uwzględnianie czynników ochrony środowiska w produkcji i w odniesieniu do produktów oferowanych przez poddostawców. Zainteresowanie środowiskowe firmy koncentruje się na odpowiedzialnym zarządzaniu lasami oraz pozyskiwaniu drewna, recyklingu, produkcji energii z paliw odnawialnych, zarządzaniu cyklem użytkowania papieru, wydajnym i racjonalnym wykorzystaniu surowców w produktach drzewnych oraz konwersji przemysłu w celu zminimalizowania obciążenia środowiska. Ponadto UPM-Kymmene wymaga odpowiedzialnych działań od

poddostawców, niezależnie od tego, co dostarczają: surowce, energię czy usługi.

### *Najważniejsze wydarzenia w 2002 roku*

#### **Indeks zrównoważonego rozwoju Dow Jones**

Wyniki corocznego przeglądu indeksów zrównoważonego rozwoju Dow Jones (DJSI) doprowadziły na początku 2003 roku do wyboru UPM-Kymmene jako elementu zarówno indeksu DJSI World, jak i DJSI STOXX. Kryteria wyboru obejmowały trwałość ekonomiczną, środowiskową i społeczną działań firmy.

#### **Ogólnoświatowe porozumienie**

UPM-Kymmene przyjęła wyzwanie sekretarza generalnego ONZ Kofiego Annana, skierowane do międzynarodowego biznesu, w sprawie zobowiązania się do działania zgodnie z inicjatywą ogólnoświatowego porozumienia.

#### **Wspieranie edukacji w krajach rozwijających się**

UPM-Kymmene subsydiuje podstawową edukację dzieci pracowników zatrudnionych w oddziałach firmy w krajach rozwijających się. Pracownicy mogą ubiegać się o dodatek do pensji w celu zabezpieczenia edukacji swoim dzieciom. UPM-Kymmene wezwała organizacje reprezentowane w fińskiej delegacji na szczycie w Johannesburgu do rozpoczęcia podobnego programu w krajach, w których działają.

#### **Park narodowy i rezerwat Repovesi**

Stworzenie 34. parku narodowego w Finlandii stało się możliwe, kiedy UPM-Kymmene podarowała państwu 560 hektarów gruntu.

#### **Grupa otrzymuje nagrodę WWF**

Zarząd fińskiego oddziału Światowego Funduszu Ochrony Przyrody przyznał UPM-Kymmene nagrodę za objęcie ochroną rejonu

Repovesi. Decyzja ta została uznana za jedyną w swoim rodzaju w Finlandii.

#### **UPM-Kymmene członkiem założycielem Finnish Business & Society**

Grupa była jedną z 38 fińskich firm biorących udział w założeniu stowarzyszenia Finnish Business & Society. Jego celem jest propagowanie CSR. Sieć Finnish Business & Society tworzy partnerstwo między firmami, sektorem publicznym, obywatelami i konsumentami w celu przyczyniania się do społecznie i ekonomicznie zrównoważonego rozwoju.

([http://www.businessandsociety.net/index\\_en.html](http://www.businessandsociety.net/index_en.html))

### *Związek z realizowanymi programami i systemami zarządzania*

#### **Zasady firmy zawarte w programach**

Przedsiębiorstwo jest zbudowane na wyraźne określonych zasadach, które są wyrażone w oddzielnych programach działań. W 2002 roku zarząd zatwierdził nowe programy działań w zakresie odpowiedzialności przedsiębiorstwa i zasobów ludzkich oraz poprawione programy działań z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska. Programy te łącznie obejmują główne obszary odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Każdy z programów dotyczy jednego aspektu działalności firmy. Programy są podstawą funkcjonowania i zbiorem wskazówek dla wszystkich w UPM-Kymmene. Istnieją oddzielne programy dotyczące zagadnień ekonomicznych, na przykład program działań w zakresie dywidend.

Nadrzędnym zadaniem organizacji jest wypracowanie odpowiedzialnych działań, wyznaczenie celów i realizacja. Zgodnie z praktyką firmy każda osoba odpowiedzialna za wykonanie pewnych działań jest także odpowiedzialna za przestrzeganie zasad firmy.

W styczniu 2002 roku stworzono w centrali stanowisko ds. odpowiedzialności firmy. Pracownik na tym stanowisku zajmuje się zagadnieniami z zakresu ochrony środowiska, produkcji w firmie i odpowiedzialności społecznej firmy. Najważniejsze zadania w najbliższej przyszłości to: wyznaczenie celów, wewnętrzna komunikacja i szkolenia oraz dalszy rozwój systemów monitorowania i kart wyników.

*Wartość dodana CSR, także w odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy*

W 2002 roku UPM-Kymmene wydała swoje pierwsze sprawozdanie na temat odpowiedzialności biznesu, które obejmuje aspekty społeczne i ekonomiczne. Wcześniej firma opublikowała siedem rocznych sprawozdań środowiskowych. Nadal jest więc zbyt wcześnie, by ocenić nowe sprawozdania i programy działań. Dane porównawcze z wcześniejszych lat dotyczą głównie aspektów ochrony środowiska, jako że tworzenie jednolitych, powszechnie wiążących wskaźników dopiero się rozpoczęło. Grupa monitoruje jednak od kilku lat wypadki przy pracy i spowodowaną nimi absencję. W sprawozdaniu grupy na temat odpowiedzialności biznesu stwierdza się, że absencja w wyniku wypadków przy pracy zmalała w następstwie systematycznej identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka oraz wyznaczania celów ukierunkowanych na poprawę warunków pracy.

UPM-Kymmene, współdziałając z inną firmą, zdobyła w październiku 2003 roku drugie miejsce w fińskim konkursie sprawozdawczości przedsiębiorstw w dziedzinie odpowiedzialności względem środowiska i społeczeństwa (więcej informacji: [www.ltt-tutkimus.fi/](http://www.ltt-tutkimus.fi/)). Konkurs dotyczył poziomu sprawozdawczości, nie zaś samych działań z zakresu odpowiedzialności biznesu prowadzonych przez przedsiębiorstwo.

*Przejrzystość i sprawozdawczość*

Grupa UPM-Kymmene publikuje sprawozdania na temat odpowiedzialności przedsiębiorstwa zgodnie ze wskazówkami inicjatywy ogólnoświatowej sprawozdawczości. Sprawozdanie zostało opublikowane po raz pierwszy w 2002 roku. Poza drukowanym sprawozdaniem grupa publikuje na swoich stronach internetowych własne programy działań z zakresu odpowiedzialności społecznej, zasobów ludzkich, ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Na witrynie firmy można również znaleźć różne sprawozdania i certyfikaty z dziedziny bezpieczeństwa.

Według jurorów wspomnianego fińskiego konkursu sprawozdanie grupy na temat odpowiedzialności biznesu jest zwięzłe i dokładne. Wymieniono w nim inicjatywy, które należy rozwinąć w każdej z trzech głównych dziedzin odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomicznej, społecznej i środowiskowej. Sprawozdanie zawiera studia przypadków, które pokazują działania firmy. Krytyczne uwagi pod adresem firmy są także wymienione w sprawozdaniu, co jurorzy ocenili pozytywnie. Według jurorów wadą sprawozdania grupy jest to, że społeczne i środowiskowe aspekty odpowiedzialności przedsiębiorstwa nie są wymienione w formie przejrzystego streszczenia.

*Procesy organizacyjnego i społecznego uczenia się*

**Regularny dialog sprawą zasadniczą**

Dialog umożliwia różnym interesariuszom oraz firmie uzyskanie informacji o wzajemnych oczekiwaniach i celach. Poza pracownikami, klientami i udziałowcami grupa interesariuszy UPM-Kymmene obejmuje także poddostawców, władze, społeczności skupione wokół zakładów, media i inne organizacje.

Od wielu lat większość zakładów UPM-Kymmene organizuje spotkania z lokalnymi społecznościami. Na te spotkania, koncentrujące się wokół różnych tematów, zapraszani są przedstawiciele lokalnych grup interesariuszy. Wiele zakładów tradycyjnie organizuje dni otwarte, kiedy to pracownicy z rodzinami, a także okoliczni mieszkańcy mogą odwiedzić zakład, zapoznać się z jego planami i działalnością. Od dawna jest też prowadzona stała współpraca z różnymi instytucjami edukacyjnymi oraz mediami.

Najstarsze w Finlandii zakłady UPM-Kymmene zostały założone w XIX wieku. Od tego czasu lokalne społeczności rozwijały się jednocześnie z zakładami. Firma często troszczyła się o sprawy, za które obecnie odpowiadają władze lokalne i państwowe. Komunikacja między miasteczkiem a wielkim zakładem przemysłowym jest ważna pod wieloma względami i została bardzo szczegółowo opisana w sprawozdaniu grupy na temat odpowiedzialności biznesu. Jako przykład przedstawiono zakłady o pełnym cyklu produkcyjnym w Steyrermühl, w Austrii.

Lasy i sposób ich wykorzystania to temat szerokich dyskusji w ciągu ostatnich dziesięcioleci. Oddziały UPM-Kymmene w różnych krajach wraz z przedstawicielami interesariuszy firmy aktywnie współuczestniczą w wielu projektach mających na celu rozwijanie polityki zarządzania lasami i ich wykorzystywania w celach rekreacyjnych.

Użyteczne adresy:

- <http://www.upm-kymmene.com/>

Dostępne jest tam sprawozdanie na temat odpowiedzialności korporacyjnej przedsiębiorstwa za 2002 rok, deklaracje w sprawie polityki odpowiedzialności społecznej, BHP, ochrony środowiska oraz zasobów ludzkich, a także dodatkowe materiały.

- <http://litt-tutkimus.fi>

LTT Research Ltd (LTT) jest firmą badawczą zorientowaną na stosowane badania gospodarcze, częścią Helsiński School of Economics (HSE).

- <http://www.tt.fi/english/>

Konfederacja Fińskiego Przemysłu i Pracodawców.

#### 4.9. Van de Velde - modna bielizna (Belgia)



Van de Velde NV, założona w 1919 roku, jest obecnie jedną z najbardziej znanych belgijskich firm zajmujących się projektowaniem, produkcją i sprzedażą luksusowej bielizny. Sprzedaje takie marki, jak Marie Jo, Marie Jo l'Aventure i Prima Donna. Van de Velde NV zatrudnia 3000 pracowników na całym świecie, w tym 420 w Belgii. Około 95% produkcji zlokalizowano za granicą: na Węgrzech, w Tunezji i w Chinach. Od 1997 roku 40% akcji Van de Velde notowanych jest na giełdzie. Założycielskie rodziny Van de Velde i Laureys mają pozostałe 60% akcji i nadal odgrywają bardzo aktywną rolę w zarządzaniu firmą.

W 2003 roku Van de Velde postanowiła zaangażować zewnętrzne, niezależne biuro audytorskie do zbadania przestrzegania zasad i norm społecznych oraz norm SA 8000 we wszystkich swoich zakładach produkcyjnych. Zakładano, że wszystkie zakłady spełniają te normy, jednakże dwa dodatkowe argumenty skłoniły firmę do przyjęcia dobrowolnej normy SA 8000:

- żądania związków zawodowych
- świadomość prezesa (dyrektora generalnego) Hermana Van de Velde, że obecnie nie wystarcza samo oświadczenie „przestrzegamy...”, bowiem interesariusze (klienci,



partnerzy i konsumenci) wymagają także obiektywnego dowodu na to.

### Misja

Van de Velde wybrała politykę otwartą, odpowiedzialną społecznie i etycznie. Chce pozostać stale rozwijającą się, konkurencyjną i zdrową komercyjnie firmą, ale chce także tworzyć wartość dodaną dla swoich klientów, udziałowców i pracowników, pozostając z szacunkiem dla społeczności, w której działa. Tę misję grupa Van de Velde określiła w swoim statucie. Opiera się ona na pięciu wartościach: jakość, kreatywność, szacunek dla środowiska i jednostki, duch zespołowy (klienci, dostawcy i pracownicy) oraz przejrzystość.

Dialog i szacunek dla ludzi są podstawą. Firma chce rozwijać się w zrównoważony sposób, co oznacza, że bierze pod uwagę efekty swoich działań, nie tylko obecnie, ale także w przyszłości: wpływ na ludzi (aspekt społeczny), na planetę (środowisko) i na zysk (aspekt ekonomiczny). Sprawozdanie roczne za 2002 rok rozpoczyna się stwierdzeniem, że firma stale się rozwija, i podaniem doskonałych rocznych wyników. Osiągnięcia te przypisywane są przede wszystkim entuzjazmowi, motywacji i kreatywności wszystkich współpracowników firmy. Polityka ta jest realizowana w sposób systematyczny.

### Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni

W programie działania firma uwzględnia interesy wszystkich stron związanych z jej działalnością.

- Pracownicy: szacunek dla jednostki ma fundamentalne znaczenie. Firma dąży do zapewnienia wszystkim pracownikom możliwości rozwoju i pracy w optymalnych warunkach.
- Klienci: celem jest maksymalne zadowolenie klientów. Firma stara się je osiągnąć

dzięki pierwszorzędnemu projektowaniu, wysokiej jakości i dobrej obsłudze.

- Dostawcy: partnerstwo ma na celu wspólne poprawienie jakości wyrobów i solidności dostaw.
- Udziałowcy: celem jest zapewnienie atrakcyjnego zysku i rosnącej wartości akcji przez optymalne wykorzystanie zasobów.
- Środowisko: poza rozsądną ekologicznie produkcją i oczyszczaniem ścieków celem jest większa integracja ze środowiskiem.

### Polityka BHP jako część CSR

Van de Velde inwestuje w zapewnianie zdrowego, bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy. Dbą o dobre warunki, o to, by wykonywana praca była interesująca, motywująca oraz bezpieczna. Jak przedstawiono to w statucie firmy, jej sukcesu nie można wyjaśnić bez uwzględnienia udziału odpowiednio umotywowanych i kompetentnych pracowników. Zatem inwestowanie w pracowników jest postrzegane nie tylko jako kwestia przestrzegania prawa, lecz jako logiczne, pozytywne działanie oparte na przekonaniu, że sukces firmy jest wynikiem posiadania zespołu dobrych pracowników, dobrej infrastruktury, dobrych produktów, a także dobrych stosunków z klientami i dostawcami.

Kierownictwo jest otwarte na sugestie i uwagi wszystkich stron związanych z różnymi działaniami firmy. Dyrektorzy zarządzający Van de Velde uczestniczą aktywnie w wymianie opinii między tymi stronami i sami ją stymulują. Nie chcą pracować w izolacji, lecz starają się dzielić doświadczeniami z innymi. Dobrym przykładem jest ich udział w projekcie PLATO Izby Handlowej. Projekt ten wspiera inicjatywy, dzięki którym wielkie przedsiębiorstwa dzielą się doświadczeniami i wiedzą z MŚP.

## Realizacja

Postulat społecznie i etycznie odpowiedzialnej produkcji jest realizowany poprzez projekt „Czysta bielizna”.

Wszystkie jednostki produkcyjne firmy powinny stosować się do normy społecznej SA 8000. Norma ta nadaje strukturę społecznej i etycznej polityce firmy, umożliwiając niezależne uzupełnianie działań, dostosowywanie się i kontrolę.

Van de Velde zobowiązała się do przestrzegania wszystkich dziewięciu wymagań normy SA 8000, opracowanych przez Międzynarodową Organizację Pracy. Te dziewięć wymagań przekształcono w dziewięć konkretnych celów postawionych wszystkim jednostkom Van de Velde.

**1. Niezatrudnianie dzieci:** dla firmy Van de Velde oznacza to, że nie będą zatrudniani pracownicy poniżej ustawowego minimalnego wieku oraz że w żadnym razie pracownicy nie będą mieć mniej niż 15 lat. Wszystkich partnerów i dostawców zachęca się do przestrzegania i respektowania lokalnych przepisów dotyczących pracy dzieci. Przestrzeganie tego zobowiązania gwarantuje kontrola wewnętrznej rekrutacji, której domagają się również zewnętrzni partnerzy.

**2. Niestosowanie pracy przymusowej:** zatrudnienie opiera się na motywującej i dobrowolnej pracy.

Podstawą zatrudnienia w Van de Velde jest dobrowolność, szacunek dla jednostki i lojalność. Dlatego każdy pracownik otrzymuje pisemną umowę o pracę, a kierownicy uwzględniają – przy organizacji pracy i podziale zadań – umiejętności każdego zatrudnionego. Firma dokłada starań, by praca była interesująca i przyjemna.

**3. Bezpieczne i zdrowe środowisko pracy:** dąży się do zapewnienia jak najwyższego

poziomu dobrego samopoczucia wszystkich pracowników. Służy temu polityka zapobiegania zagrożeniom i kampanie na rzecz bezpieczeństwa. Zagrożenia są systematycznie rozpoznawane, po czym podejmowane są konieczne działania prewencyjne. Wszyscy pracownicy (w tym również nowo zatrudnieni) znają instrukcje stanowiskowe. Każdy pracownik wie, jak się zachować w razie pożaru, ponieważ firma organizuje co roku ćwiczenia przeciwpożarowe. Stanowiska pracy są wygodne i regularnie sprzątane. Wszystkie dolegliwości zdrowotne są traktowane poważnie, omawiane z zakładowym lekarzem i przez niego leczone.

**4. Wolność zrzeszania się i prawo do zbiorowych negocjacji:** zachęca się do ciągłego, konstruktywnego dialogu między partnerami społecznymi. Sugestie i nowe pomysły pracowników są mile widziane.

**5. Brak dyskryminacji:** wszelkiego rodzaju dyskryminacja, ze względu na rasę, płeć, religię albo orientację polityczną, jest zakazana. Rekrutacja, awansowanie, wynagrodzenie, zapewniane możliwości rozwoju zawodowego itd. są oceniane i ustalane na podstawie kwalifikacji, umiejętności i osiągnięć danego pracownika. Zatem kryteria dotyczące kwalifikacji wymaganych na określonym stanowisku są z góry, wyraźnie i obiektywnie, ustalone.

**6. Brak przemocy – fizycznej, psychicznej i słownej:** w polityce kadrowej szacunek dla jednostki ma zasadnicze znaczenie. Wszyscy pracownicy oraz pracodawca muszą unikać wszelkich aktów przemocy (w tym słów, gestów i kontaktu fizycznego), szykanowania psychicznego, molestowania seksualnego i dyskryminacji.

**7. Respektowanie maksymalnego wymiaru czasu pracy:** dąży się do takiej organizacji pracy, żeby uwzględnić potrzeby pracowników. Poszukuje się kompromisu między

wymaganiami narzucanymi przez produkcję a potrzebami pracowników, ponieważ gwarantuje to równowagę pomiędzy ich życiem zawodowym i prywatnym. Nadgodziny są czymś wyjątkowym, przepracowywane są wyłącznie dobrowolnie i ograniczone do 12 godzin tygodniowo.

- 8. Godziwe wynagrodzenie:** pracownikom gwarantuje się, że obowiązujące stawki wynagrodzeń będą stosowane i respektowane.
- 9. Ciągłe monitorowanie:** wszelkie praktyczne konsekwencje przedstawionych norm są regularnie monitorowane w celu zagwarantowania poszanowania wszystkich obowiązujących zasad w ciągle zmieniającym się środowisku pracy. Przestrzeganie tych zasad jest kontrolowane raz w roku, w sposób oficjalny i wyczerpujący.

#### *Wartość dodana CSR, także w odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy*

Polityka Van de Velde w dziedzinie CSR wyraźnie wskazuje na zaangażowanie firmy: prowadzi ona komercyjną działalność, ale ze świadomością, że najlepszą drogą do osiągnięcia celów jest oparcie się na partnerskich więziach ze wszystkimi innymi zainteresowanymi. Jakość, szacunek dla środowiska i jednostki, duch zespołowy w relacjach z klientami, dostawcami i pracownikami, etyczna przedsiębiorczość – wszystkie te podstawowe wartości określają politykę firmy.

Roczne sprawozdanie społeczne dowodzi wysokiego poziomu zainteresowania dobrym samopoczuciem pracowników. We współpracy z wewnętrznymi i zewnętrznymi placówkami służby zdrowia opracowano politykę w zakresie profilaktyki zdrowotnej, przeprowadza się badania medyczne, szkoli zespół pierwszej pomocy, zwraca się też szczególną uwagę na ergonomię i dobre samopoczucie psychospołeczne pracowników. Inne aspekty

tego zagadnienia to: programy oceny i nagradzania, szkolenie zawodowe i możliwość stosowania ruchomego czasu pracy.

W tym roku firma została nagrodzona za wszystkie swoje starania włączeniem na listę Ethibel, stworzoną przez Niezależny Europejski Instytut Badawczy na rzecz Trwałych i Etycznych Inwestycji, który doradza inwestorom w kwestii wyborów odpowiedzialnych społecznie.

#### *Przejrzystość i sprawozdawczość*

Przejrzystość nie jest dla firmy jedynie hasłem, lecz poważnym zobowiązaniem. Wiele dokumentów udostępnia się społeczeństwu na witrynie internetowej firmy [www.mariejo.com](http://www.mariejo.com) – nie tylko sprawozdania roczne, lecz także szczegółowe dane na temat jej produktów, rynków, produkcji, polityki w dziedzinie CSR, polityki badań i rozwoju itd.

#### *Wyniki godne uwagi*

Obserwując politykę Van de Velde, jak również konkretne jej inicjatywy, można zauważyć dążenie firmy do odniesienia sukcesu w zakresie większym niż czysto komercyjny. Zaczyna się to od statutu, który sam w sobie jest czynnikiem pozytywnym. Firma zainwestowała w dobrze przemyślaną strategię i przez nadanie jej formalnego kształtu statutu pokazuje swoją intencję podzielenia się tą strategią ze wszystkimi zainteresowanymi.

Van de Velde przekazuje w swoim statucie wyraźną informację, która jest także powtarzającym się motywem we wszystkich komunikatach: najważniejszymi czynnikami powodzenia są jakość i kreatywność produktów, zadowoleni pracownicy i dobre porozumienie ze wszystkimi zewnętrznymi partnerami. W taki sposób firma analizuje swój dotychczasowy sukces i to decyduje o jej priorytetach w zakresie inwestycji mających na celu zagwarantowanie powodzenia w przyszłości.

Firma ma konkretny program realizacji swojej polityki: społeczna i etyczna przedsiębiorczość, którego częścią jest projekt „czysta bielizna”.

W firmie jest obecnie przeprowadzana kontrola mająca na celu potwierdzenie stosowania norm SA 8000 i zatwierdzenie wszystkich prowadzonych inicjatyw, by przedsiębiorstwo mogło udowodnić swoje zaangażowanie na podstawie obiektywnych kryteriów.

#### 4.10. Voerman Removers International - przeprowadzki (Niderlandy)



Voerman Removers International to dynamiczna, dochodowa firma z wieloletnim doświadczeniem w dziedzinie przeprowadzek osób i biur, przewozu dzieł sztuki, obsługi budynków, składowania mebli i archiwów, łącznie z pakietem działań uzupełniających. Firma Voerman została założona w 1986 roku. W 2003 roku przejęła firmę Abbink zajmującą się przeprowadzkami. Obecnie zatrudnia ogółem 650 pracowników (część z nich za granicą) i ma obrót w wysokości około 50 milionów euro. Działa na poziomie ogólnosiwiatowym, z bazą w Niderlandach i własnymi biurami we wschodniej Europie. W Niderlandach ma siedem oddziałów, z centralą w Hadze.

Voerman jest także członkiem i współzałożycielem głównych europejskich i ogólnosiwiatowych organizacji świadczących usługi w dziedzinie przeprowadzek (UTS International). Motto Voerman International brzmi: „ludzie przeprowadzający ludzi”. Jest to szybko rozwijająca się firma.

Jako stały dostawca usług w dziedzinie przeprowadzek dla wielu znanych i szanowanych firm i organizacji, Voerman International zajmuje się wieloma przeprowadzkami w całym kraju.

Sieć UTS organizuje i realizuje każdą przeprowadzkę w jak najbardziej profesjonalny, ekonomiczny i bezpieczny sposób, przy czym dodatkowo oferuje pakowanie małych i kruchych przedmiotów, demontaż i ponowny montaż mebli oraz załatwianie innych spraw związanych z przeprowadzkami.

#### *BHP, CSR i służebne przywództwo*

Siedem lat temu Voerman rozpoczął wdrażanie filozofii „służebnego przywództwa”. Zajmując się takimi zagadnieniami, jak zapobieganie chorobom zawodowym i reintegracja, firma postawiła na dobre traktowanie pracowników oraz dbałość o ich motywację i zadowolenie. Voerman podjął w przeszłości kilka inicjatyw dotyczących BHP, ale brakowało wówczas ogólnej koncepcji, to znaczy powiązania między poszczególnymi przedsięwzięciami. Służebne przywództwo stało się właśnie taką koncepcją łączenia inicjatyw i tworzenia związku między nimi. Służebne przywództwo oznacza służenie klientom, dostawcom, kolegom z pracy, firmie, rodzinie, otoczeniu, społeczeństwu i środowisku, a także, co nie mniej ważne, swojej przyszłości. Dlatego nie tylko kierownictwo firmy bierze na siebie odpowiedzialność, lecz także wszyscy pozostali.

W sektorze transportu występują znaczne obciążenia fizyczne, dlatego stosunkowo duży odsetek pracowników cierpi na dolegliwości dolnej części kręgosłupa lub doznaje urazów fizycznych. Dotyczy to jednakowo kierowców, pakowaczy, tragarzy czy personelu administracyjnego, choć oczywiste jest, że nie w takim samym stopniu wykwalifikowanego pracownika biurowego jak tragarza czy pakowacza i nie takie samo jest podejście do

tych kwestii w każdym przypadku. Dlatego dla firmy Voerman bardzo ważna jest skuteczna kontrola właściwego rozumienia przesłania firmy przez wszystkich pracowników. Z tego też powodu przystąpiono do pilotażowego projektu „Inwestowanie w ludzi” (zapoczątkowanego w organizacji sektorowej TLN – Transport and Logistiek Nederland).

Jest oczywiste, że służebne przywództwo nie polega tylko na tym, by być dla siebie miłym. Voerman stosuje tę zasadę w bardzo trudnym i konkurencyjnym sektorze transportu. W służebnym przywództwie chodzi o to, by być zrozumiałym i profesjonalnym, i jest to działanie bardzo praktyczne. Według Hermana Wijffelsa (SER) dyrektorzy naczelni, którzy interesują się tylko wysokością zysków akcjonariuszy firmy, nigdy nie podejmą dodatkowych inicjatyw w dziedzinie BHP. Potrzebni są inspirujący, umotywowani liderzy, jakich często spotyka się w MŚP. Dla firmy Voerman koncepcja służebnego przywództwa stanowi jeden z ważniejszych aspektów odpowiedzialności społecznej i ambicją firmy jest rozpowszechnienie tej koncepcji w całym Niemczech, a także w Europie.

#### Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni

Decyzja o zainwestowaniu w służebne przywództwo została podjęta przez kierownictwo bez nacisku z zewnątrz (na przykład ze strony rządu), jeśli nie liczyć presji klientów. Jak dotychczas, pomysł ten okazuje się dobrym sposobem na wyróżnienie firmy na konkurencyjnym rynku. Opinie klientów są entuzjastyczne, co oznacza komercyjny sukces koncepcji, natomiast firmy preferują współpracę z tymi, którzy kierują się podobnymi zasadami.

Voerman twierdzi, że zatrudnia najlepszych pracowników, i zapis taki został umieszczony na niektórych półciężarówkach używanych do przeprowadzek. Firma planuje umieścić go na wszystkich samochodach, choć może

to narazić ją na krytykę za zbyt duże oczekiwania w stosunku do personelu.

#### Wizja CSR firmy

Podczas wizyty w Stanach Zjednoczonych siedem lat temu pan Voerman zetknął się z inspirującą inicjatywą „służebnego przywództwa”. Inicjatywa ta dokładnie odpowiadała jego potrzebie większej inspiracji w pracy: model przywództwa oparty na pracy zespołowej, poczuciu wspólnego interesu oraz etycznym zachowaniu jednostki. Model, który ułatwia zrozumienie, że lider jest najskuteczniejszy wtedy, gdy służy innym: pracownikom, klientom, społeczności, a przez to samej organizacji.

Podstawowe elementy modelu służebnego przywództwa:

- Styl, odwaga i jakość: praca w stałych zespołach, gdzie wiedza łączy się z szacunkiem i koleżeństwem, daje najlepsze możliwe rezultaty. Wszyscy pracownicy czują się odpowiedzialni i zaangażowani, co zapewnia im zadowolenie i czerpanie przyjemności z pracy.
- Zadowolenie klientów jest głównym celem etycznie odpowiedzialnego procesu innowacji i kontroli jakości, częściowo osiąganym dzięki regularnym szkoleniom.
- Gwarancja dobrych warunków pracy i bezpieczeństwa dla wszystkich pracowników podczas wykonywania przez nich obowiązków przyczynia się do ciągłości usług.
- Troska o środowisko jako ważna część polityki firmy, oparta na minimalnym wykorzystaniu materiałów szkodliwych dla środowiska, recyklingu opakowań, kiedy jest możliwy, wykorzystaniu sposobów oszczędzania energii itd.

Aspekty CSR w zakresie 3P (*people, planet, profit* – ludzie, planeta, zysk) są wbudowane w filozofię firmy. Chociaż nie zaznaczono tego wyraźnie, realizacja CSR jest jedną

z głównych sił napędowych wprowadzania w życie modelu służebnego przywództwa.

Wstępny warunek wprowadzenia w firmie przyjętych zasad jest następujący: „wszystko musi iść dobrze” – musi być dobra atmosfera, muszą być 100-procentowo dobre warunki pracy, musi istnieć jakościowa polityka w dziedzinie zasobów ludzkich, a firma musi odnosić sukcesy.

### Realizacja

W koncepcji służebnego przywództwa chodzi o słuzenie klientom, dostawcom i kolegom z pracy, a także słuzenie swojej rodzinie i swojemu środowisku, a wreszcie sobie samemu. Służebne przywództwo jest jednym ze sposobów wyrażania CSR.

Wyzwaniem jest przekazanie wizji jednego punktu widzenia, który jest rozpoznawalny dla każdego. Czasami jest to bardzo trudne. Na przykład, jak wyjaśnić, że zwolnienia są częścią obrazu zdrowego przedsiębiorstwa? Projekt „Inwestowanie w ludzi” (liP) ułatwia konkretyzację koncepcji zdrowej i służebnej organizacji. liP to duże ambicje, wyraźny podział ról, szacunek, jednakowe możliwości rozwoju i styl kierowania zgodny z tymi zasadami. Voerman regularnie przedstawia tę filozofię w mediach.

Voerman stara się przełożyć koncepcję służebnego przywództwa i CSR na praktyczne projekty i działania, takie jak projekt „50 +”, zgodnie z którym starszym pracownikom jest okazywane większe zainteresowanie i szacunek (szkolenia, system mentorski, doradzanie nowym pracownikom itd.). W ramach liP i służebnego przywództwa przeprowadzane są o wiele częściej przeglądy i oceny warunków pracy, wprowadzono też w życie kilka nowych inicjatyw szkoleniowych. Każdego roku zewnętrzna firma kilkakrotnie przeprowadza szkolenie na temat CSR i służebnego przywództwa, by koncepcja pozostawała w firmie

żywa. Te sesje szkoleniowe przeznaczone są dla personelu biurowego, jak również dla pracowników terenowych, na przykład kierowców. Szkolenia dotyczą kwestii sumiennego przekazywania informacji zwrotnych, przykładowo na temat niebezpiecznych zachowań, zgłaszania niedociągnięć kierownictwu, klientom i dostawcom.

W krótkim terminie Voerman chce ukonkretnić wszystkie cele poprzez zapewnienie, że będą spełniały kryteria SMART – będą określone, wymierne, osiągalne, istotne i ograniczone w czasie (na przykład informacje zwrotne przekazywane w ciągu siedmiu dni). Kierowników rozlicza się z ich koordynowania, rejestrowania sprawozdań i przekazywania informacji zwrotnych.



### Motory i bariery

Pytanie brzmi: Dlaczego niektóre firmy radzą sobie lepiej od innych? Nawet w czasach recesji (na przykład w 1995 roku) Voerman rozwijał się, gdyż poświęcał uwagę pojedynczemu pracownikowi (klub fitness, działania twórcze itd.). Jakie były początkowo siły napędowe działań firmy?

- Firma próbuje stać się „zadowoloną firmą”, nie stwarzając jednocześnie wrażenia, że

„to wszystko zabawa. Opinia najlepszej firmy przyciąga wykwalifikowanych pracowników, daje motywację i inspiruje.

- Klienci chcą wiedzieć, kto konkretnie przewozi ich meble, a certyfikaty ISO są stosunkowo powszechne i nie są dodatkową wartością. CSR zapewnia długoterminowy związek poprzez dodanie czegoś ekstra: dostarczenie twórczego rozwiązania przez zrobienie czegoś nowego.

### *Jakie bariery trzeba było pokonać?*

- Narażenie na krytykę: ludzie rozliczają firmy z ich obietnic.
- Dobra i zwięzła komunikacja: jasne wyrażanie się i przekazywanie informacji, które spełniają kryteria SMART (określone, wymierne, osiągalne, istotne i ograniczone w czasie).
- Dobra komunikacja z zewnętrznymi interesariuszami.
- Kwalifikacje: ludzie muszą dążyć do własnego rozwoju.

### *Poradnictwo i wsparcie dla pracowników w terenie*

Prawdziwym wyzwaniem jest zapewnienie respektowania zasad służebnego przywództwa w całej firmie, zwłaszcza w terenie, gdzie trudno zapewnić skuteczne ich oddziaływanie. Różni ludzie mają bowiem różne poglądy.

Może to doprowadzić do sytuacji konfliktowych, tak jak w następujących przypadkach:

- Istnieje kilka inicjatyw, które wydają się niezależne. Voerman stara się połączyć je w całość. Pracowników, którzy nie widzą związku między różnymi programami, trudno jest nakłonić do zaangażowania się. Spójność między inicjatywami jest bardzo ważna, ponieważ daje ich holistyczny obraz.
- Różne normy i wartości. Niektórzy pracownicy bywają bardziej agresywni albo leniwi.

- Motywacja pracowników terenowych. W przeszłości zaobserwowano, że niezadowoleni pracownicy dokonujący przeprowadzek częściej przebywają na zwolnieniach lekarskich. Ważne jest, by naprawdę słuchać ich uwag, na przykład na temat pracy w weekendy; wiadomo jednak, jak trudno jest zmotywować ich do przekazywania tych uwag.
- Projekty mentorskie nie powiodły się z powodu niezwiązanej z nimi sprawy organizacyjnej. W praktyce skład zespołu zmienia się zbyt często, by sprawiedliwie przyznać premie za dobre mentorstwo.

### *Związek z realizowanymi programami i systemami zarządzania*

Voerman International ma certyfikat ISO 9001-2203 i jest uznany przez Holenderskie Stowarzyszenie Organizatorów Przeprowadzek (Erkend Verhuizer). Poza ISO Voerman ma również certyfikat FAIM/ISO i jest członkiem branżowych organizacji FIDI i OMNI ([www.omnimoving.com](http://www.omnimoving.com)). Certyfikat IiP nie jest celem firmy (zaangażowanie ludzi, udoskonalenie informacji zwrotnych, słuchanie i oparcie na tym działaniach).

### *Wartość dodana CSR, także w odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy*

Przesłanie firmy Voerman brzmi: „pracują dla nas najlepsi” i w zakresie logistyki jakość usług i poziom ludzi, którzy je świadczą, jest sprawą decydującą w tworzeniu wyraźnego wizerunku firmy. Okazało się to udaną formułą i na niej zbudowano zasady długoterminowej współpracy z klientami. Kiedy klienci są zadowoleni, wracają i proszą o dodatkowe usługi; kilka nowych dodatkowych rodzajów usług zostało dodanych w minionych latach.

### *Procesy organizacyjnego i społecznego uczenia się*

Kierownictwo firmy zdaje sobie sprawę, że musi dawać dobry przykład, a pan Voerman czuje, że jego zachowanie jest bacznie obserwowane. Musi uzasadnić każdą decyzję, jaką podejmuje, nawet w czasach ekonomicznej prosperity. Na przykład, w przypadku zwolnień, rozmów płacowych i zawierania nowych transakcji ważne jest, by robić to, co należy, być sprawiedliwym i postępować uczciwie. Nie znaczy to po prostu, że trzeba być miłym i przyjaznym przez cały czas. Firma rozpoczęła dialog z klientami na temat wizji CSR i okazało się, że klienci ci mają bardzo duże oczekiwania. Wszyscy ludzie czasami popełniają jednak błędy. Kiedy zdarza się to pracownikom firmy Voerman, przepraszą ją.

#### **4.11. Volkswagen - samochody (Niemcy)**



### *Prezentacja firmy i jej działalności*

Grupa Volkswagen z centralą w Wolfsburgu jest jednym z czołowych producentów samochodów na świecie i największym producentem samochodów osobowych w Europie. W 2002 roku udział firmy w ogólnoświatowym rynku wyniósł 12,1%. Dostarczyła ona klientom 4984 miliony pojazdów. W Europie Zachodniej, na największym rynku samochodów osobowych na świecie, prawie co piąty nowy samochód osobowy pochodził z grupy Volkswagen. Volkswagen AG składa się z za-

kładów w Wolfsburgu, Brunzwiku, Hanowerze, Kassel, Emden i Salzgitter. Pod kierownictwem grupy Volkswagen marki Audi i Volkswagen odpowiadają za swoje ogólnoświatowe wyniki. Grupa marek Audi to Audi, Seat oraz Lamborghini – samochody sportowe. Grupa marek Volkswagen to Volkswagen, Skoda Auto, Bentley oraz Bugatti – auta bardziej klasyczne. Rynek światowy Volkswagena został podzielony na cztery strefy: Unia Europejska, Ameryka Północna, Ameryka Południowa/RPA oraz Azja i Pacyfik. Usługi finansowe i przedsiębiorstwa należące do Europcar znajdują się obecnie pod wspólnym kierownictwem w dziale usług finansowych.

Grupa Volkswagen jest członkiem założycielem Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD) i sieci przedsiębiorstw działających na rzecz CSR (CSR Europe). Volkswagen przystąpił do „econsense” – zespołu ds. zrównoważonego rozwoju niemieckiego przemysłu. Volkswagen AG został założony 28 maja 1937 roku. Obecnie zatrudnia w Niemczech 157 066 pracowników.

### *Wizja CSR firmy*

Jako światowy lider, Volkswagen ponosi szczególną odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Pojęcie zrównoważonego rozwoju stanowi jedną z fundamentalnych zasad kultury korporacyjnej tej firmy. Przedsiębiorstwo może stosować w praktyce zrównoważony rozwój tylko wówczas, gdy ma świadomość społecznej, ekonomicznej i ekologicznej skali przedsięwzięcia oraz świadomość konsekwencji podejmowanych działań. Dla Volkswagena zrównoważony rozwój i odpowiedzialność wobec społeczeństwa oznaczają zdolność do wypracowywania rozwiązań problemów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Celem grupy jest także oferowanie atrakcyjnych, bezpiecznych i przyjaznych dla środowiska pojazdów, konkurencyjnych na coraz bardziej wymagającym rynku



i wyznaczających światowe standardy w swoich klasach.

CSR oznacza innowacyjne rozwiązania problemów społecznych w firmie i poza nią, których realizacja gwarantuje także przyszłą dochodowość. CSR jest zatem jednym z podstawowych składników zrównoważonego rozwoju:

- postępowanie w odpowiedzialny społecznie sposób gwarantuje trwałą sukces przedsiębiorstwu
- rozpoczął się konkurs na najlepsze w Europie rozwiązania w dziedzinie odpowiedzialności społecznej
- grupa Volkswagen prowadzi pod względem wprowadzania norm społecznych
- tworzenie jednakowych możliwości dla wszystkich pracowników
- poprawa sprawozdawczości na temat wyników społecznych.

W ciągu najbliższych trzech lat Volkswagen AG będzie sponsorował kampanię CSR Europe „Poprawa komunikacji i sprawozdawczości w zakresie wyników społecznych przedsiębiorstwa”.

### Realizacja

Innowacyjne strategie dotyczące pracowników stanowią podstawę sukcesu firmy. Tworzą przestrzeń dla innowacyjnych inicjatyw założeń i wnoszą ważny wkład do wartości dodanej. Strategie te są podstawowymi elementami odpowiedzialności społecznej firmy.

Grupa Volkswagen określa siebie jako „firmę oddychającą”. Gotowa jest służyć swoim klientom we wszystkich strefach czasowych 24 godziny na dobę. Stosowane przez firmę Volkswagen trzy do sześciu dni elastycznej produkcji w tygodniu stały się samą istotą zasady elastyczności w stosunku do klientów, wraz z jak najkrótszym i najpewniejszym terminem dostawy. Jest to także przyjęcie innej strategii zatrudnienia niż „przyjąć i zwolnić”.

Firmie Volkswagen udało się zatem dotrzymać tempa zmian zachodzących w wymaganiach klientów i aktualnym wydarzeniom na rynku.

Przyjęto, że przyszłe dochody muszą pochodzić w większym stopniu z wartości dodanej. Modernizacja systemów wynagrodzeń firmy jest zgodna z tą długoterminową strategią.

Najważniejsze etapy procesu modernizacji to: silna orientacja na wyniki ( premia ustawowa oraz uznaniowa), otwarcie systemu wynagrodzeń na przeliczanie pensji ( emerytura partycypacyjna) i nowoczesne przekształcenie akcji pracowniczych w program opcji zakupu akcji. Obligacja o wartości czasowej łączy się także z wejściem firmy Volkswagen na zupełnie nowy teren. Obligacja ta umożliwiła zorganizowanie i sfinansowanie całego okresu aktywnej pracy, zapewniając jednocześnie fundusze na zabezpieczenie zatrudnienia w przyszłości. Obligacja o wartości czasowej może być wykorzystana przez pracownika do udokumentowania roszczeń wobec Volkswagena dotyczących płatnego zwolnienia od pracy. Celem jest zapewnienie pracownikowi możliwości wpływania na kształtowanie całego okresu aktywnej pracy, a także skrócenia tego okresu.

Nowy fundusz emerytalny firmy Volkswagen umożliwia zabezpieczenie emerytalne pracowników, pomimo wzrostu przeciętnej długości życia oraz zwiększającej się liczby emerytów, przy jednoczesnym zmniejszeniu obciążenia finansowego przedsiębiorstwa.

Badania firmy na temat zatrudnienia pokazały, że regiony charakteryzujące się wysokim stopniem powstawania skupisk doświadczają także istotnego wzrostu liczby zatrudnionych.

Model 5000 ponownie umożliwia prowadzenie działalności przemysłowej w Niemczech. Firma oferuje 5000 dodatkowych miejsc pracy z miesięcznym dochodem w wysokości

2500 euro oraz udziałem w zyskach. Pracownicy stają się przedsiębiorcami w firmie. Konsekwentna orientacja na klienta (w zakresie jakości, ceny, lojalności i szybkości dostaw) to podstawa koncepcji. Model 5000 stwarza okazję sprostania wyzwaniom pracy w przemyśle w przyszłości i daje nowe możliwości starym lokalizacjom.

### *Związek z realizowanymi programami i systemami zarządzania*

#### **Polityka środowiskowa**

W maju 1995 roku grupa Volkswagen sformułowała swoją politykę ochrony środowiska, biorąc za podstawę istniejące w firmie wytyczne. W kolejnych miesiącach marki grupy Volkswagen, podobnie jak wiele krajowych firm, opracowały własne środowiskowe programy działań, oparte na polityce grupy, ale dopasowane do poszczególnych kultur korporacyjnych.

#### **Zasady**

Celem grupy Volkswagen jest oferowanie pojazdów zaawansowanych technologicznie pod względem ochrony środowiska, które odpowiadają także wymaganiom klientów w zakresie ekologii, oszczędności, bezpieczeństwa, jakości i komfortu użytkowania. Program zarządzania w dziedzinie ochrony środowiska sprawia, że grupa Volkswagen, wspólnie z dostawcami, usługodawcami i firmami zajmującymi się recyklingiem, gwarantuje, iż akceptowalność środowiskowa jej pojazdów jest poprawiana skutecznie, systematycznie i nieprzerwanie przez cały okres ich użytkowania – od wyprodukowania do utylizacji. W celu osiągnięcia długoterminowego bezpieczeństwa grupy i zwiększenia jej konkurencyjności realizuje ona działania badawcze i rozwojowe, z uwzględnieniem kwestii ochrony środowiska. Przekazywanie rzetelnych i jasnych informacji oraz dialog z klientami, dealerami, inwestorami i społeczeństwem są dla grupy Volkswagen rzeczą

naturalną. Współpraca z rządem i władzami opiera się na zorientowanej na działanie postawie wzajemnego zaufania. Wszyscy pracownicy grupy Volkswagen są informowani, szkoleni i motywowani w zakresie ochrony środowiska odpowiednio do ich zadań. Zobowiązani są też do wprowadzania w życie określonych zasad oraz do przestrzegania postanowień statutowych, a także postanowień władz.

Bezpieczna przyszłość firmy Volkswagen wynika z ducha kooperacyjnego zarządzania konfliktami i społecznego zaangażowania. Sprawia to, że grupa stawia czoło wyzwaniom globalizacji wspólnie z pracownikami.

Podstawowe zasady (cele) to: wolność stowarzyszeń (podstawowe prawo wszystkich pracowników do tworzenia związków i przedstawicielstw pracowników oraz przystępowania do nich), zakaz dyskryminacji, swobodny wybór zatrudnienia, zakaz pracy dzieci, odškodowania, przestrzeganie godzin pracy oraz bezpieczeństwo i higiena pracy.

### *Wartość dodana CSR, także w odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy*

„Odpowiedzialność społeczna jako siła napędowa procesów o wartości dodanej”

Hasło to wprowadzane jest w całej grupie w skali ogólnosiwiatowej, na tych samych zasadach etycznych i społecznych. Potencjał ludzki oznacza zdolność przedsiębiorstwa do zwiększania produkcji. W przyszłości Volkswagen będzie się zatem nadal kierował obecnie obowiązującą zasadą – bezpieczeństwo pracy i inwestowanie w ludzi pozostają stałym czynnikiem wszystkich koniecznych procesów przystosowawczych przeprowadzanych w firmie.

Przyszła atrakcyjność rynkowa pomysłów komercyjnych firmy, jej produktów i usług, a także zabezpieczenie możliwości zatrudnie-

nia jej siły roboczej są zasadniczymi aspektami CSR firmy.

Ambitnym celem jest skierowanie uwagi międzynarodowych rynków finansowych na inny typ oceny przedsiębiorstw. Maksymą jest „społeczne inwestowanie” – poszerzanie wiedzy inwestorów prywatnych i instytucjonalnych na temat znaczenia wartości wnoszonych przez pracowników, to znaczy stworzenie pewnej formy nagrody finansowej za CSR.

Odnosi się to w takim samym stopniu do konsumentów, jak i do inwestorów. Nawet obecnie decyzje o zakupach nie są już uważane za zwykłe nagrody za osiągnięcia produktu: coraz bardziej opierają się one także na wynikach społecznych przedsiębiorstwa, a zatem stymulują współzawodnictwo o jak najlepsze wyniki.

### *Przejrzystość i sprawozdawczość*

Pracownicy firmy Volkswagen będą informowani o wszystkich postanowieniach deklaracji na temat CSR. Dzięki odpowiedniemu szkoleniu zakładowemu związki zawodowe albo wybrani przedstawiciele pracowników będą mieli możliwość informowania o tych postanowieniach wszystkich zatrudnionych oraz przedstawicieli kierownictwa. Volkswagen popiera i wyraźnie zachęca swoich kontrahentów do uwzględniania tej deklaracji we własnych programach działania. Uważa ją za korzystną podstawę wzajemnych stosunków.

Sprawozdanie dotyczące zagadnień ochrony środowiska, dostępne w Internecie pod adresem [www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de](http://www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de), zapewnia lepszy wgląd w strategię środowiskową i zarządzanie w firmie Volkswagen. Další informacje można także znaleźć na witrynie internetowej:

<http://www.volkswagen-ag.de/english/defaultIE.html>

### *Procesy organizacyjnego i społecznego uczenia się*

Obsługa komputera staje się czwartą umiejętnością kulturową ludzkości po czytaniu, pisaniu i liczeniu. Wspieranie nabywania umiejętności informatycznych pracowników firmy jest decydującym wkładem w polepszanie wyników i zwiększanie konkurencyjności grupy w czasach nasilającej się globalizacji. Popieranie kształcenia permanentnego i promowanie zapotrzebowania na nie musi zatem być rozumiane jako wyróżniająca cecha społecznej odpowiedzialności biznesu.

Przyszłość należy do szeroko powiązanych ze sobą, połączonych w sieci rodzin zawodów. Są to społeczności posiadające umiejętności i kwalifikacje, walczące o wspólne wartości w firmie, w regionach i w ogólnoswiatowych sieciach: o swoje życiowe szanse, perspektywy swoich miejsc pracy w aspekcie rozwoju i dochodów. Rodziny zawodów, które można porównać do dawnych cechów, zapewnią jednostce poczucie przynależności.



inicjatyw z zakresu CSR, uznanych za część projektu, oraz próbę scharakteryzowania świata społecznej odpowiedzialności, w którym żyjemy. Aspekty bezpieczeństwa i higieny pracy mają bezpośrednie albo pośrednie znaczenie w tych inicjatywach.

W kolejnych rozdziałach podano przykłady krajowych inicjatyw, zaznaczając różnicę między inicjatywami z zakresu CSR, które obejmują BHP (5.3), a innowacyjnymi inicjatywami z zakresu BHP, które uwzględniają CSR (5.4).

#### 5.1.1. Klasyfikacja inicjatyw, które wspierają BHP w ramach CSR

Inicjatywy w zakresie CSR można podzielić ze względu na następujące kryteria:

- przedmiot inicjatywy, na przykład dotycząca świadomości, partnerstwa, certyfikacji
- strona inicjująca, na przykład: rząd, organizacje pracodawców, związki zawodowe albo pojedyncza firma
- grupa docelowa
- zakres BHP i CSR, na przykład: wzbogacone inicjatywy z zakresu BHP; inicjatywy z zakresu BHP w ramach CSR i inicjatywy dotyczące wyłącznie CSR.

Inicjatywy opisane w tym rozdziale sklasyfikowano następująco:

- 1) inicjatywy ukierunkowane na podnoszenie świadomości, dotyczące nagród i etyczne
- 2) wymiana wiedzy: najlepsze praktyki, sieci, projekty pilotażowe i wytyczne
- 3) normalizacja i certyfikacja
- 4) sprawozdawczość (zewnętrzna) i komunikacja
- 5) innowacyjne więzi partnerskie: organizacje pozarządowe – publiczne i prywatne
- 6) inicjatywy etycznego handlu (*fair trade*)
- 7) włączenie sektora finansowego (bodźce finansowe).

Zachowując tę klasyfikację, w rozdziale 5.2 wymieniono inicjatywy międzynarodowe, a w rozdziale 5.3 – przegląd inicjatyw krajowych. Ostatnia część rozdziału zawiera przegląd

# 5.



## EUROPEJSKIE, OGÓLNOŚWIATOWE I KRAJOWE INICJATYWY PROMUJĄCE CSR – ZMIANY W KONTEKŚCIE ORGANIZACJI

### 5.1. Wstęp

W niniejszym rozdziale przedstawiono inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, które wpływają na obraz całych organizacji. Przegląd międzynarodowych inicjatyw z zakresu CSR (europejskich i ogólnoswiatowych) poprzedza prezentację kilku krajowych inicjatyw, które dotyczą zagadnienia odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP).

Rozdział 5.2 zawiera przegląd wszystkich wyróżniających się międzynarodowych inic-

inicjatyw z zakresu BHP, które zostały sklasyfikowane jako inicjatywy z zakresu BHP w pełni odpowiadające filozofii CSR.

W tabelach na początku każdego rozdziału przedstawiono inicjatywy pogrupowane według przedstawionych siedmiu kategorii.

## 5.2. Przegląd inicjatyw międzynarodowych (europejskich i ogólnościatowych)

W tym rozdziale przedstawione są główne międzynarodowe i ogólnościatowe inicjatywy z zakresu CSR. Związek z BHP rzadko jest wyrażony wprost, niemniej jednak niniejsze opracowanie prezentuje przegląd obecnych działań z zakresu CSR, celów, metod pracy i możliwości, a także powiązań z bezpieczeństwem i higieną pracy. Tam, gdzie było to możliwe, międzynarodowe inicjatywy zostały pogrupowane według siedmiu kategorii.

Nazwa inicjatywy międzynarodowej	Strona inicjująca	Grupa docelowa	Treść (związana z BHP)
<b>Zwiększanie świadomości i etyka</b>			
Zielona księga „Promocja europejskiego projektu dla społecznej odpowiedzialności biznesu” (Komisja Europejska, 2001)	rząd (UE)	wszyscy partnerzy	CSR + BHP
Great Place to Work	prywatna organizacja	firmy	BHP; zarządzanie zasobami ludzkimi i CSR
Global Impact	organizacje sektorowe, instytucje sektora publicznego (wizjonerscy liderzy)	członkowie Global Impact (firmy)	CSR
<b>Wymiana wiedzy</b>			
Social Venture Network	firmy (wizjonerscy liderzy)	członkowie sieci (firmy)	CSR + BHP (jeden standard praktyk zatrudnienia)
Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju	firmy na całym świecie	firmy	CSR
Ogólnościatowa Koalicja Biznesu ds. HIV i AIDS	prywatna inicjatywa (biznes)	biznes, poszczególne firmy, rządy, społeczność międzynarodowa i organizacje pozarządowe (zachęcanie do więzi partnerskich)	BHP i zdrowie publiczne
EFQM/Doskonałość w biznesie	liderzy europejskiego biznesu	firmy	CSR (filozofia interesariuszy)
CSR Europe	prywatna inicjatywa (biznes)	biznes, partnerzy dialogu	CSR + elementy BHP
Wytyczne OECD dla firm wielonarodowych	rząd (OECD)	rządy krajowe	CSR

Nazwa inicjatywy międzynarodowej	Strona inicjująca	Grupa docelowa	Treść (związana z BHP)
<b>Normalizacja i certyfikacja</b>			
Konwencje ILO	rząd (ILO)	rządy krajowe, firmy	BHP + CSR
Międzynarodowe normy ISO 14001 i ISO CSR	biznes	firmy	środowisko (BHP)
Norma odpowiedzialności społecznej SA 8000	rząd (ILO)	firmy	BHP, CSR (dobre warunki pracy)
Normy odpowiedzialności AA 1000 i AA 2000	instytut nienastawiony na zysk/ albo non-profit	firmy	CSR
<b>Sprawozdawczość zewnętrzna i komunikacja</b>			
Global Reporting Initiative Responsible Care	organizacja pozarządowa (CERES) i Program Środowiskowy ONZ – branża chemiczna	firmy, przemysł chemiczny	CSR (wskaźniki dotyczące BHP i CSR, zanim powstała nazwa)
<b>Innowacyjne więzi partnerskie: organizacje pozarządowe – publiczne i prywatne</b>			
Global Compact	ONZ i liderzy biznesu	firmy, agendy ONZ, świat pracy i społeczeństwo obywatelskie	CSR
Uniapac	biznes (członkowie – wyznawcy chrześcijaństwa)	firmy, udziałowcy, społeczeństwo	CSR (etyka)
<b>Inicjatywy etycznego handlu (<i>fair trade</i>)</b>			
Federacja Etycznego Handlu	biznes	hurtownicy, detaliści i producenci	CSR (kryteria społeczne)
<b>Włączenie sektora finansowego / zachęt finansowych</b>			
Indeks Zrównoważonego Rozwoju Dow Jones	biznes	firmy (menedżerowie)	CSR (BHP jest jednym z kryteriów)

5.2.1. Inicjatywy mające na celu zwiększenie świadomości; nagrody i inicjatywy etyczne

5.2.1.1. Zielona księga „Promocja europejskiego projektu dla społecznej odpowiedzialności biznesu”  
(Komisja Europejska, 2001)



Ten ważny dokument miał na celu rozpoczęcie szerokiej debaty na temat sposobu, w jaki Unia Europejska mogłaby promować CSR zarówno na poziomie europejskim, jak i międzynarodowym. Skupiono się szczególnie na tym, w jaki sposób wykorzystać w pełni dotychczasowe doświadczenia, by zachęcić do rozwijania innowacyjnych praktyk, wprowadzić większą przejrzystość i zwiększyć wiarygodność ocen i ich uprawomocnienia.

W dokumencie zasugerowano podejście oparte na pogłębianiu więzi partnerskich, w którym wszystkie strony odgrywają aktywną rolę. W zielonej księdze specjalny rozdział poświęcony jest bezpieczeństwu i higienie pracy jako części „wymiaru wewnętrznego” odpowiedzialności społecznej firm.

([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm))

5.2.1.2. Instytut Great Place to Work®

Instytut Great Place to Work (Wspaniałe Miejsce Pracy) założyli w 1991 roku Robert Levering i konsultantka ds. organizacji Amy Lyman wraz z zespołem profesjonalnych konsultantów ds. organizacji i zarządzania. Instytut jest firmą doradczą ds. badań i zarządzania, z siedzibą w Stanach Zjednoczonych i międzynarodowymi filiami na całym świecie. Oceniając pracodawców roku w celu wyjaśnienia, co sprawia, że tworzone przez nich miejsca pracy są wspaniałe, Instytut uznał, że sprawą najwyższej wagi jest zaufanie. Zaufanie

ujawnia się w każdym związku i właśnie tam, gdzie poziom zaufania jest wysoki, ludzie współpracują ze sobą, co prowadzi do pozytywnych interakcji w miejscu pracy, wyższych zysków i większej wydajności. Od ponad 20 lat w Instytucie Great Place to Work model zarządzania, w którym pracownik jest w centrum uwagi, uważa się za podstawę tworzenia zaufania pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, a co za tym idzie tworzenia wspaniałych związków w miejscu pracy.

Instytut dysponuje wiedzą, ścisłą metodologią i narzędziami, które mogą pomóc przekształcić otoczenie miejsca pracy w źródło konkurencyjnej siły, tworząc jednocześnie udane, oparte na współpracy związki między ludźmi na wszystkich poziomach organizacji.

Każdego roku instytut Great Place to Work® opracowuje różne listy najlepszych firm w Stanach Zjednoczonych, w tym listę „100 najlepszych firm w ocenie pracowników” (100 best companies to work for) magazynu „Fortune”. Metody wyboru przedsiębiorstw stosowane w USA są takie same jak metody wykorzystywane przy tworzeniu ponad 20 list międzynarodowych, w tym dotyczących każdego z 15 państw członkowskich UE, Brazylii, Korei Południowej i wielu innych państw Ameryki Łacińskiej i Azji. Firmy są wybierane przede wszystkim na podstawie odpowiedzi ich pracowników na pytania zawarte w zastrzeżonej ankiecie Trust Index (Wskaźnik zaufania) instytutu Great Place to Work. Składa się ona z 55 pytań odnoszących się do wiarygodności, szacunku, sprawiedliwości, dumy i koleżeństwa.

([www.greatplacetowork.com/](http://www.greatplacetowork.com/))



5.2.1.3. *Global Impact*



Global Impact (Ogólnoświatowy Wpływ) jest organizacją non-profit, która pomaga ubogim ludziom na całym świecie i reprezentuje 50 z najbardziej szanowanych międzynarodowych organizacji charytatywnych mających siedzibę w USA. Została założona w 1956 roku i z czasem stała się amerykańskim liderem w zakresie zwiększania świadomości społecznej i zbierania funduszy dla swoich agencji członkowskich. Za jej pośrednictwem Amerykanie mogą przekazywać swoje wpłaty dobroczynne. Global Impact zarządza kampanią tworzenia miejsc pracy prowadzoną dla Departamentu Obrony.

Zarząd Global Impact składa się z liderów i wizjonerów oddanych sprawie międzynarodowej pomocy humanitarnej agencji członkowskich tej organizacji i ich pracy na rzecz rozwoju.

Członkowie zarządu reprezentują organizacje sektora prywatnego, instytucje sektora publicznego i agencje członkowskie Global Impact. Wszystkie potencjalne i istniejące agencje członkowskie Global Impact muszą spełniać wymagania amerykańskiego Biura Zarządzania Personelem i innych organów zarządzających. Agencje te muszą także:

- wykazać swoje zaangażowanie w międzynarodową pomoc humanitarną i rozwój
- przeznaczać istotną część swoich zasobów na programy usług socjalnych, rozwoju albo pomocy, mającej na celu bezpośrednie wsparcie ludzi w innych krajach
- cieszyć się dobrą reputacją w dziedzinie realizacji programów, zarządzania finansami i skuteczności programów

- wspomagać inne agencje członkowskie Global Impact swoimi międzynarodowymi programami, które zapewniają geograficzną, programową i etniczną różnorodność. ([www.charity.org](http://www.charity.org))

5.2.2. Wymiana wiedzy: najlepsza praktyka, sieci, projekty pilotażowe i wskazówki

5.2.2.1. *Social Venture Network*



Grupa wizjonerskich liderów z kręgu odpowiedzialnej społecznie przedsiębiorczości i inwestowania założyła w 1987 roku Sieć Przedsięwzięć Społecznych (Social Venture Network – SVN). Jest to sieć non-profit, dążąca do zbudowania, poprzez działania biznesowe, sprawiedliwego i rozwijającego się w zrównoważony sposób świata. SVN propaguje nowe modele przedsiębiorstw i przywództwa dla społecznie i środowiskowo zrównoważonego biznesu w XXI wieku. Serwisy i dyskusyjne punkty informacyjne wykorzystywane są do umacniania więzi społecznych i umożliwiania członkom współpracy w celu realizacji ich wspólnej wizji.

Dzięki SVN jej członkowie założyli nowe przedsiębiorstwa, mogli wypowiedzieć się w sprawie polityki publicznej, poprawili wyniki własnych działań w odniesieniu do 3P (*people, planet, profit* – ludzie, planeta, zysk). Dostęp do informacji to podstawa każdej sieci, a SVN umożliwiła swoim członkom nawiązanie kontaktów i zapewniła im narzędzia konieczne do szybkiego uzyskania dostępu do

odpowiednich informacji. SVN udostępnia także kilka forów dyskusyjnych, gdzie członkowie mogą kontaktować się, uczyć, edukować innych, wymieniać koncepcje i pomysły na sposoby ich wprowadzania w życie.

W odpowiedzi na rosnące powszechne przekonanie, że firmy i organizacje mają społeczny obowiązek działania w sposób odpowiedzialny etycznie, społecznie i środowiskowo, kilku członków SVN opublikowało w 1999 roku normy odpowiedzialności przedsiębiorstwa SVN ([www.svn.org/initiatives/PDF\\_standards.pdf](http://www.svn.org/initiatives/PDF_standards.pdf)). Jedną z norm, dotyczącą praktyk zatrudniania, obejmuje także aspekty BHP. W praktyce nr 2 stwierdzono: „Firma kładzie szczególny nacisk na zapewnienie bezpieczeństwa i ochronę zdrowia swoich pracowników. Pisemne oświadczenie, dostarczone wszystkim pracownikom, przedstawia procedury ograniczania i monitorowania ryzyka”. ([www.svn.org](http://www.svn.org))

#### 5.2.2.2. Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju



World Business Council for Sustainable Development

Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) jest koalicją 165 międzynarodowych firm, połączonych wspólnym dążeniem do zrównoważonego rozwoju opartego na trzech filarach: wzroście gospodarczym, równowadze środowiskowej i postępie społecznym. Członkowie pochodzą z ponad 30 krajów i 20 głównych sektorów przemysłu. Rada ma ogólnosiwiatową sieć 43 krajowych i regionalnych rad biznesu i organizacji partnerskich z placówkami w 39 krajach, obejmującą około 1000 liderów biznesu w skali globalnej. Jej misją jest za-

pewnienie przywództwa w biznesie jako katalizatora zmian w kierunku zrównoważonego rozwoju oraz propagowanie wydajności ekologicznej, innowacyjności i odpowiedzialności społecznej biznesu.

Rada ma następujące cztery główne cele:

- Przywództwo w biznesie: być głównym rzecznikiem biznesu w sprawach związanych ze zrównoważonym rozwojem.
- Opracowanie polityki: uczestniczyć w opracowaniu polityki w celu stworzenia ram, które pozwalałyby biznesowi przyczyniać się skutecznie do zrównoważonego rozwoju.
- Najlepsza praktyka: przedstawiać osiągnięcia biznesu w dziedzinie zarządzania środowiskiem i zasobami oraz odpowiedzialności społecznej i przekazywać przykłady najnowszych praktyk członkom rady.
- Ogólnosiwiatowy zasięg: przyczyniać się do zrównoważonej przyszłości krajów rozwijających się i krajów będących w trakcie transformacji.

Chociaż Rada skupia się głównie na ochronie środowiska, postrzega jednak problem odpowiedzialności społecznej biznesu w szerokim kontekście, a pracowników uważa za ważnych interesariuszy, w istotny sposób decydujących o udanych innowacjach. Nie zajmuje się jednak żadnym tematem dotyczącym wyłącznie BHP ([www.wbcds.com](http://www.wbcds.com)).

#### 5.2.2.3. Ogólnosiwiatowa Koalicja Biznesu ds. HIV i AIDS



Global Business Coalition on HIV/AIDS (GBC), założona w 1997 roku, jest sojuszem międzynarodowych firm na rzecz walki z epidemią AIDS, wykorzystującym umiejętności i wiedzę sektora biznesu. Jürgen E. Schrempf,

prezes zarządu Daimler Chrysler, został w czerwcu 2002 roku mianowany prezesem GBC (poprzednio prezesami byli: sir Richard Sykes, Glaxo Wellcome (1997–2000), i Bill Roedy, MTV Networks International (2000–2002). W 2001 roku Richard Holbrooke, były ambasador USA przy ONZ, został przewodniczącym i dyrektorem naczelnym GBC.

Misją GBC jest znaczne zwiększenie liczby firm oddanych sprawie walki z AIDS i uczynienie biznesu cennym partnerem w ogólnoświatowym ruchu przeciw tej epidemii. Mając wsparcie światowych liderów ze sfer rządowych, biznesu i społeczeństwa obywatelskiego, GBC propaguje zacieśnianie więzi partnerskich, określając nowe, innowacyjne możliwości, które pozwolą sektorowi biznesu przyłączyć się do ogólnoświatowego ruchu przeciw HIV i AIDS.

Podstawowym celem GBC jest poszerzenie zakresu i ulepszenie jakości programów sektora biznesu w dziedzinie walki z AIDS – zarówno w miejscu pracy, jak i wśród szerszej społeczności. GBC określa nowe możliwości działania firm, wspiera tworzenie strategii walki z AIDS przez poszczególne firmy i zachęca rządy, społeczność międzynarodową i sektor pozarządowy do partnerstwa z biznesem.

Jednym z instrumentów wspomagających działania GBC jest nagroda za doskonałość w biznesie, która została ustanowiona w 1998 roku ([www.businessfightsaids.org/about\\_awards.asp](http://www.businessfightsaids.org/about_awards.asp)). Nagroda ta okazała się cenna, gdyż upowszechnia stanowisko światowych firm w sprawie zagrożenia HIV i AIDS, o którym w przeciwnym razie mógłby nikt nie usłyszeć. Zgłoszenia do nagrody przyjmowane są wyłącznie od firm z sektora prywatnego i dotyczą obecnie stosowanych działań w odniesieniu do HIV i AIDS. Jest rzeczą oczywistą, że bezpieczeństwo i higiena pracy stanowią

ważny aspekt walki o zmniejszenie liczby przypadków HIV i AIDS.

([www.businessfightsaids.org](http://www.businessfightsaids.org))

#### 5.2.2.4. EFQM/doskonałość w biznesie i wytyczne na temat CSR



Model doskonałości w biznesie, nazywany teraz modelem Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), jest dla wielu firm wprowadzeniem do idei przywództwa opartego na wartościach i odpowiedzialności społecznej. Firmy, które stosują model EFQM, mogą wiele osiągnąć w dziedzinie zrównoważonego rozwoju, a sam model można postrzegać jako wprowadzenie do filozofii interesariuszy. Jest racjonalną zachętą dla przodujących przedsiębiorstw, które chcą osiągnąć najlepsze długoterminowe efekty, do nieskupiania się wyłącznie na wynikach.

Obecnie opracowywane są wytyczne EFQM na temat odpowiedzialności społecznej biznesu, dające konkretne rozwiązania w następującym zakresie:

- rozwijanie wymiany doświadczeń i dobrej praktyki w dziedzinie CSR między firmami
- doskonalenie umiejętności w dziedzinie zarządzania CSR
- promowanie CSR w MŚP
- normy zarządzania
- pomiary, sprawozdawczość i zdobywanie doświadczeń.

Korzyści ze stosowania wytycznych EFQM w zakresie odpowiedzialności społecznej polegają na zapewnieniu rzeczywistego osadzenia CSR w codziennej działalności, polityce i strategii oraz uwzględnianiu wszystkich

interesariuszy. CSR nie będzie tylko dodatkiem albo jednorazową inicjatywą, ale zostanie zintegrowana z praktykami zarządzania. ([www.efqm.org/](http://www.efqm.org/))

#### 5.2.2.5. CSR Europe



CSR Europe to oparta na przedsiębiorstwach sieć członkowska, której misją jest pomaganie firmom w osiągnięciu dochodowości, trwałego rozwoju i postępu w dziedzinie warunków pracy poprzez włączenie CSR do głównego nurtu praktyki biznesowej. Cele sieci są następujące:

- promowanie argumentów natury ekonomicznej przemawiających za CSR (przedstawienie ponad 500 000 ludzi biznesu i ich partnerów społecznych, a także publikacji drukowanych i zamieszczonych w Internecie, najlepszych praktyk i narzędzi)
- oferowanie menedżerom firm możliwości nauki, analiz porównawczych i własnego rozwoju
- pobudzenie do szerszego dialogu między firmami, europejskimi twórcami programów działania, rządami, inwestorami, partnerami społecznymi, społeczeństwem obywatelskim i naukowcami.

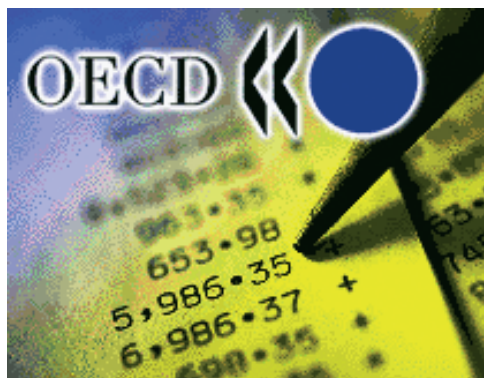
Sieć składa się z 60 firm, 18 krajowych organizacji partnerskich i internetowego centrum informacyjnego. CSR Europe stała się głównym europejskim punktem informacyjnym w dziedzinie strategii i praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej firm.

Zasady członków sieci:

- zapewnianie pracownikom bezpiecznych warunków pracy i ochrony zdrowia, gwa-

- rantowanie sprawiedliwych odszkodowań, zapewnianie dobrej komunikacji oraz jednakowych możliwości zatrudnienia i rozwoju
- prowadzenie działalności w sposób odpowiedzialny, tj. przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju społeczności, w których działają firmy należące do sieci
- oferowanie bezpiecznych produktów i usług wysokiej jakości (w konkurencyjnych cenach), szybkie i rzetelne zaspokajanie potrzeb klientów, odpowiedzialna współpraca z partnerami biznesowymi
- minimalizowanie negatywnego oddziaływania na środowisko i jego zasoby, a jednocześnie dążenie do oferowania klientom produktów i usług uwzględniających zasady zrównoważonej konsumpcji
- odpowiedzialność wobec głównych interesariuszy – dialog i przejrzystość w kontekście ekonomicznego, społecznego i środowiskowego wpływu działalności biznesowej
- wypracowanie dobrej struktury zarządzania i przestrzeganie najwyższych standardów etyki biznesowej
- zapewnianie udziałowcom zadowalającego zysku przy jednoczesnym przestrzeganiu powyższych zasad. ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org))

#### 5.2.2.6. Wytyczne OECD dla firm wielonarodowych



Wytyczne OECD są pierwszymi normami dotyczącymi zasad postępowania przeznaczonymi dla wielonarodowych przedsiębiorstw. Służą zagwarantowaniu, że postępująca globalizacja nie wpłynie negatywnie na warunki społeczne i środowiskowe. Chociaż wytyczne nie są prawnie obowiązujące, krajowe rządy podjęły się zagwarantowania ich przestrzegania. Najnowsze zalecenia dotyczą publikowania informacji, konkurencyjności, współpracy partnerów, środowiska, zatrudnienia, korupcji, opodatkowania, nowej wiedzy i technologii (Oxford Research, 2003).

([www.oecd.org](http://www.oecd.org))

Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych, OECD, 2000, są dostępne pod adresem: [www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf).

### 5.2.3. Normalizacja i certyfikacja

#### 5.2.3.1. Konwencje MOP



Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) przyjęła prawie 200 konwencji dotyczących warunków pracy (BHP) i życia, w tym osiem tzw. konwencji podstawowych. Konwencje te stanowią podstawę wielu zbiorów zasad postępowania, do których przestrzegania firmy są zachęcane, w tym:

- inicjatywy etycznego handlu ([www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org))
- Global Compact ONZ ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))
- Global Sullivan Principles ([www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org))

Tylko część państw ratyfikowała te konwencje i nie istnieje systematyczna kontrola ich przestrzegania. MOP zastanawia się obecnie nad stworzeniem systemu wydawania certyfikatów audytorom, którzy będą upoważnieni do oceny warunków pracy i warunków społecznych w firmach (Oxford Research, 2003).

([www.ilo.org](http://www.ilo.org))

#### 5.2.3.2. ISO 14001 i ISO CSR



Wprowadzona w połowie lat dziewięćdziesiątych norma ISO 14001, dotycząca zarządzania środowiskowego w firmie, jest narzędziem systematycznego monitorowania i dokumentowania działań przedsiębiorstw w tym zakresie. By uzyskać certyfikat ISO 14001, firmy muszą przestrzegać wymagań prawnych z zakresu ochrony środowiska i ciągle doskonalić pod tym względem swoje działania. Często podkreśla się, że certyfikacja albo rejestracja jest gwarancją odpowiedzialności firmy w dziedzinie środowiska. Oznacza to, że firmy dobrowolnie postanowiły wykroczyć poza ustawowe wymagania dotyczące zagadnień ochrony środowiska (Oxford Research, 2003).

Uwzględniając wyniki badania przeprowadzonego w latach 2001–2002 przez Komitet ds. Polityki Konsumentkiej (Copolco), Rada ISO stworzyła we wrześniu 2002 roku

strategiczną grupę doradczą ds. odpowiedzialności społecznej biznesu (SAG), której zadaniem jest opiniowanie, czy i w jaki sposób ISO powinna angażować się w dziedzinie CSR. Na wczesnym etapie uzgodniono, że pod pojęciem odpowiedzialności społecznej biznesu rozumiane będą trzy filary zrównoważonego rozwoju: wzrost gospodarczy, rozwój społeczny i ochrona środowiska. SAG ustaliła także, że będzie odnosić się do kwestii odpowiedzialności społecznej, podkreślając, że jest koncepcją, której zastosowanie nie ogranicza się wyłącznie do korporacji. Członkowie SAG spotkali się dwukrotnie w 2003 roku, a Rada ISO na posiedzeniu 13 marca 2003 roku przyjęła następujące trzy zalecenia:

1. ISO powinna przygotować raport techniczny, który: a) określi istniejące inicjatywy z zakresu odpowiedzialności społecznej, b) przedstawi listę wszelkich innych zagadnień, którymi ISO musi się zająć przed opracowaniem wytycznych do norm w zakresie systemu zarządzania odpowiedzialnością społeczną.
2. Po ukończeniu raportu technicznego SAG powinna przeanalizować uzasadnienie opracowania głównej normy systemu zarządzania odpowiedzialnością społeczną, które wyraźnie wykluczy wykorzystanie normy do celów certyfikacji.
3. ISO powinna przeprowadzić przegląd swoich procedur w celu zagwarantowania, że są one odpowiednie do normalizacji odpowiedzialności społecznej.
  - W końcu 2003 roku ISO opublikowała raport techniczny (TR) na temat tego zagadnienia.
  - Analiza uzasadnienia (JS) zaplanowana jest na 2004 rok (po ukończeniu raportu technicznego). Wskazówką do treści uzasad-

nienia będzie lista innych zagadnień, która ma znaleźć się w raporcie technicznym.

- Przegląd procedur ISO: członkowie SAG zauważyli, że powodzenie funkcjonowania ISO w dziedzinie odpowiedzialności społecznej będzie zależeć od tego, w jakim stopniu procedury ISO są postrzegane jako wiarygodne przez rozmaite grupy zainteresowanych. Z tego powodu SAG zaleciła ISO przeprowadzenie przeglądu swoich procedur, z uwzględnieniem opinii interesariuszy.

Cenny przy opracowywaniu raportu technicznego i przeglądu procedur ISO może być wkład środowisk zewnętrznych w zakresie: a) inicjatyw dotyczących odpowiedzialności społecznej, o których członkowie SAG mogą nie wiedzieć, b) zagadnień, którymi należy się zająć, zanim ISO przystąpi do opracowywania wskazówek odnośnie do systemu zarządzania odpowiedzialnością społeczną, c) pomysłów na zwiększenie udziału interesariuszy w procedurze ISO.

([www.iisd.org/standards/csr\\_documents.asp](http://www.iisd.org/standards/csr_documents.asp))

### 5.2.3.3. SA 8000

SA 8000 jest międzynarodową normą dotyczącą warunków etycznych i społecznych, opartą na konwencjach ILO ([www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)). Gwarantuje ona, że firma przestrzega wiele podstawowych norm w zakresie warunków pracy oraz że jej dostawcy i inni współpracujący z nią partnerzy postępują tak samo. SA 8000, podobnie jak ISO 9000 i ISO 14001, stworzono w celu zapewnienia niezależnej weryfikacji i certyfikacji przez zewnętrzne, upoważnione do tego organa. Pod koniec 2002 roku, zgodnie z tą normą, poddano certyfikacji 183 firmy. W większości (116) były to firmy azjatyckie (Oxford Research, 2003).

5.2.3.4. AA 1000 i AA 2000



AA 1000 jest jedną z norm powszechnie uznawanych na poziomie międzynarodowym. Normę tę można stosować samodzielnie lub łącznie z innymi standardami. AA 1000 opracowano po to, by uzyskać gwarancję, że firma włącza swoich interesariuszy w procedury tworzenia podstaw i celów organizacji oraz wskaźników i systemów sprawozdawczości (Oxford Research, 2003). Obecnie Instytut Odpowiedzialności Społecznej i Etycznej opracowuje nową wersję tej normy, tak zwaną AA 2000.

([www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk))

5.2.4. Zewnętrzna sprawozdawczość i komunikacja

5.2.4.1. Global reporting initiative



Global Reporting Initiative (GRI, Inicjatywa ds. Ogólnoświatowej Sprawozdawczości) została wprowadzona w 1997 roku jako wspólna inicjatywa amerykańskiej organizacji pozarządowej – Koalicji na rzecz Odpowiedzialnej za Środowisko Gospodarki (CERES, zobacz: [www.ceres.org](http://www.ceres.org)) i Programu Środowiskowego ONZ (UNEP, zobacz: [www.unep.org](http://www.unep.org)). Od września 2002 roku centrala GRI mieści się w Amsterdamie (Niderlandy).

Celem GRI jest wyższa jakość oraz większa dokładność i użyteczność sprawozdawczości

na temat zrównoważonego rozwoju. Inicjatywa oparta jest na zasadach i praktykach promujących rzetelną sprawozdawczość i stosowanie się do wytycznych.

Zagadnienia, które muszą być uwzględnione w sprawozdaniu:

1. Wizja i strategia: przedstawienie strategii organizacji składającej sprawozdanie odnośnie do kwestii zrównoważonego rozwoju, w tym oświadczenie dyrektora naczelnego.
2. Profil: przegląd struktury i działań organizacji składającej sprawozdanie oraz zakres raportu.
3. Struktura i systemy zarządzania: opis struktury organizacyjnej, programów działania i systemów zarządzania, w tym dotyczących włączenia interesariuszy w działania firmy.
4. Wskaźnik zawartości GRI: tabela dostarczona przez organizację składającą sprawozdanie, wskazująca, gdzie znajdują się informacje w raporcie organizacji.
5. Wskaźniki wyników: ocena wpływu albo oddziaływania organizacji składającej sprawozdanie, obejmująca wskaźniki wyników zintegrowanych, ekonomicznych, środowiskowych i społecznych.

Wskaźniki w ramach GRI obejmują następujące kategorie: bezpośredni wpływ ekonomiczny, wpływ środowiskowy, praktyki pracy i godne warunki pracy, prawa człowieka, odpowiedzialność wobec społeczeństwa i odpowiedzialność za produkt. Kategoria „praktyki pracy i godna praca” obejmuje wskaźniki dotyczące wpływu na zatrudnienie, stosunki między pracownikami a kierownictwem,

i higienę pracy, szkolenie i edukację oraz różnorodność i możliwości.

W kategorii „bezpieczeństwo i higiena pracy” wymienione są cztery podstawowe wskaźniki:

- LA5: praktyki w dziedzinie rejestrowania i zgłaszania wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych w kontekście zapisów kodeksu postępowania ILO w sprawie rejestrowania i zgłaszania wypadków i chorób zawodowych
- LA6: wspólne komitety ds. bezpieczeństwa i ochrony zdrowia (przedstawiciele kierownictwa i pracowników oraz określony procent załogi w każdym Komitecie)
- LA7: wskaźniki wypadków przy pracy, dni straconych wskutek wypadków i absencji oraz liczba związanych z pracą wypadków śmiertelnych (w tym pracowników-podwykonawców)
- LA8: strategie i programy (odniesione m.in. do miejsca pracy) walki z HIV i AIDS.

Rozdział poświęcony odpowiedzialności za produkt może odnosić się także do bezpieczeństwa i higieny pracy. Treści dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia klientów mogą być wykorzystane zarówno przez pracowników, jak i ostatecznych konsumentów, a odnoszące się do produktów i usług, czyli informacje o produkcie i etykietach, są użyteczne dla osób zawodowo zainteresowanych tym tematem i dla docelowych konsumentów.

Wielonarodowe firmy w coraz większym stopniu korzystają z wytycznych GRI, inicjując działania w zakresie odpowiedzialności społecznej albo sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju. Potencjalnie wytyczne te mogą stanowić nieoficjalną międzynarodową normę w zakresie sprawozdawczości przedsiębiorstw. Biura badania inwestycji trwałych coraz częściej wykorzystują je, typując firmy, w które warto inwestować.

W końcu 2003 roku około 300 organizacji wydających raporty na temat zrównoważonego rozwoju powoływało się na wytyczne GRI. Liczba ta jest ważnym świadectwem rozwoju GRI, dowodem ciągłego zainteresowania wytycznymi i przyswajania ich na całym świecie.

Ostatnio ICFTU – ogólnosiwiatowe federacje związków zawodowych – oraz TUAC zaangażowały się w działania GRI. Według przedstawiciela Związkowego Komitetu Doradczego przy OECD federacje te są świadome, że wytyczne GRI stają się *de facto* standardem przemysłowym w zakresie sprawozdawczości niefinansowej.

GRI: wytyczne z zakresu sprawozdawczości na temat zrównoważonego rozwoju (2002), 94 s., Tymczasowy Sekretariat GRI, Boston. ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))

#### 5.2.4.2. *Responsible care*



„Responsible care” (Odpowiedzialna troska), zainicjowana w Kanadzie w 1985 roku, jest międzynarodową dobrowolną inicjatywą przemysłu chemicznego mającą na celu ciągłą poprawę wyników w obszarze ochrony środowiska i zdrowia oraz BHP. Obejmuje także otwarty dialog na temat przemysłu chemicznego i osiągniętych przez niego wyników.

Celem „Responsible care” są wyniki wykraczające poza standardy wymagane przez rząd USA. Inicjatywa jest wprowadzana w życie od 1988 roku przez amerykański przemysł chemiczny, reprezentowany tu przez Amerykańską Radę Chemiczną. Program przyniósł



znaczące efekty: zmniejszenie wydzielania substancji chemicznych do atmosfery, ziemi i wody, istotną poprawę stanu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach i społecznościach oraz rozszerzone programy badania i testowania substancji chemicznych pod kątem ich potencjalnego oddziaływania na zdrowie i środowisko.

Nowy ulepszony program, przyjęty przez Amerykańską Radę Chemiczną jako jeden z warunków członkostwa w „Responsible care”, obejmuje:

- system zarządzania oparty na odpowiedzialnej trosce
- niezależną certyfikację systemu zarządzania, zapewniającą podjęcie odpowiednich działań w celu poprawy wyników
- monitorowanie i publiczne prezentowanie wyników opartych na miernikach ekonomicznych, środowiskowych, z zakresu bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia, społecznych i odnoszących się do produktów
- kod bezpieczeństwa, który pomaga chronić ludzi, majątek, produkty, procesy, informacje i systemy informacyjne poprzez zwiększanie stopnia bezpieczeństwa w całym łańcuchu działań przemysłu chemicznego.

[www.americanchemistry.com/rc.nsf/openOpenForm](http://www.americanchemistry.com/rc.nsf/openOpenForm)

[www.icca-chem.org/section02a.html](http://www.icca-chem.org/section02a.html)

Konkretny przykład krajowego programu odpowiedzialnej troski zamieszczono w rozdziale 5.3.3.1 (inicjatywa szwedzka: Ansvar & Om-sorg).

#### 5.2.5. Innowacyjne więzi partnerskie: organizacje pozarządowe – publiczne i prywatne

##### 5.2.5.1. Global Compact



Global Compact (Ogólnoświatowe Porozumienie) jako pierwszy zaproponował sekretarz generalny Organizacji Narodów Zjednoczonych Kofi Annan w swoim przemówieniu podczas Światowego Forum Ekonomicznego 31 stycznia 1999 roku. Faza operacyjna porozumienia została zainaugurowana w kwaterze głównej ONZ w Nowym Jorku 26 lipca 2000 roku. Sekretarz generalny wezwał liderów biznesu, by przyłączyli się do międzynarodowej inicjatywy, która umożliwi współpracę firm z agendami ONZ, światem pracy i społeczeństwem obywatelskim w celu wspierania dziewięciu zasad w obszarze praw człowieka, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska.

Dziewięć zasad Global Compact cieszy się powszechnym uznaniem, jako że zostały zaczerpnięte z Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka ([www.un.org/Overview/rights.html](http://www.un.org/Overview/rights.html)), Deklaracji Podstawowych Zasad i Praw w Pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy ([www.ilo.org/public/english/standards/decl/declaration/text/](http://www.ilo.org/public/english/standards/decl/declaration/text/)) i Deklaracji z Rio w sprawie Środowiska i Rozwoju.

([www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm))

## Dziewięć zasad Global Compact

### **Prawa człowieka**

**Zasada 1:** Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.

**Zasada 2:** Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.

### **Standardy pracy**

**Zasada 3:** Poszanowanie wolności stowarzyszenia się i przyznanie prawa do prowadzenia negocjacji między stronami.

**Zasada 4:** Eliminacja wszystkich form pracy przymusowej.

**Zasada 5:** Zniesienie wykonywania pracy przez dzieci.

**Zasada 6:** Przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia i wykonywania zawodu.

### **Środowisko naturalne**

**Zasada 7:** Popieranie prewencyjnego podejścia do kwestii związanych z ochroną środowiska.

**Zasada 8:** Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postawy odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego.

**Zasada 9:** Popieranie rozwoju, stosowania i rozpowszechniania technologii przyjaznych środowisku.

Wykorzystując siłę działania zbiorowego, Global Compact stara się popierać odpowiedzialne obywatelstwo biznesu, by mógł on być częścią odpowiedzi na wyzwania globalizacji. W ten sposób sektor prywatny – wspól-

nie z partnerami społecznymi – może pomóc urzeczywistnić wizję sekretarza generalnego ONZ, jaką jest bardziej zrównoważona, globalna gospodarka. Obecnie setki firm ze wszystkich regionów świata oraz międzynarodowe organizacje świata pracy i społeczeństwa obywatelskiego są zaangażowane w Global Compact.

Global Compact, który jest inicjatywą dobrowną, ma dwa cele:

- wprowadzić dziewięć zasad do głównego nurtu działalności biznesowej na całym świecie
- katalizować działania na rzecz ONZ.

Aby osiągnąć te cele, Global Compact wspiera przedsiębiorstwa, prowadząc dialog na temat polityki, nauki, lokalnych struktur i projektów. Global Compact nie jest instrumentem regulującym – nie patroluje, nie narzuca ani nie ocenia zachowania i działań firm. Polega raczej na publicznej odpowiedzialności i przejrzystości interesów firm, świata pracy i społeczeństwa obywatelskiego, skłaniających do inicjowania i wspólnego prowadzenia działań w zakresie stosowania przytoczonych wyżej dziewięciu zasad. Global Compact jest siecią. Jej centrum to Biuro Global Compact i pięć agend ONZ: Biuro Wysokiego Komisarza ds. Praw Człowieka, Program Środowiskowy Narodów Zjednoczonych, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju i Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego. Global Compact skupia wszystkie zainteresowane strony: rządy określające zasady, na których opiera się inicjatywa; firmy, na których działania stara się ona wpływać; świat pracy, który realizuje konkretny proces globalnej produkcji; organizacje społeczeństwa obywatelskiego reprezentujące szerszą społeczność interesariuszy oraz ONZ, jedyne naprawdę ogólnosiwiatowe forum polityczne. ([www.unglobalcompact.org/Portal/](http://www.unglobalcompact.org/Portal/))

W jednej z sieci powiązanych z Global Compact nagrodzono inicjatywę, której celem jest

zbadać, czy i na ile jest możliwe utworzenie komisji ONZ ds. bezpieczeństwa i higieny pracy.

### Organizacje prowadzące

IVME Management Consultancy Training and Trade Ltd., Stambuł, Turcja, przy wsparciu Międzynarodowego Dialogu z Berlina. Inicjatywa związana z Global Compact.

### Tło i cele inicjatywy

Według koncepcji Global Compact zagadnienia BHP powinny być rozpatrywane w obrębie specjalistycznej, funkcjonalnej i miarodajnej międzynarodowej platformy. Zaproponowano utworzenie komisji ONZ ds. BHP, sugerując, by działała ona jako jedna z komisji Rady Ekonomicznej i Społecznej ONZ. Obecnie trwają badania nad możliwością stworzenia takiej komisji.

Cele komisji byłyby następujące:

- osiągnięcie wymiernej poprawy w dziedzinie BHP
- opracowywanie, ulepszanie i poprawianie odpowiednich norm i kodeksów postępowania oraz wspieranie (a także egzekwowanie) nowoczesnego krajowego ustawodawstwa w zakresie BHP.

### Zwięzły opis inicjatywy

Skutki niedociągnięć w dziedzinie BHP to poważne obciążenia i straty finansowe, a także niefinansowe, na przykład wypadki śmiertelne, urazy, choroby zawodowe, absencja i negatywny wpływ na motywację pracowników. Inne konsekwencje to ogólnie mniejsza wydajność i niższa jakość produktów, prowadzące do ogromnych strat ekonomicznych.

By znaleźć odpowiednie rozwiązanie tego ogólnoswiatowego problemu, rządy, organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa muszą skutecznie współdziałać przy wprowadzaniu w życie zasad odpowiedzialności społecznej.

Obowiązkiem tych organizacji, w ramach ich odpowiedzialności w kontekście ogólnoswiatowym, jest zapewnianie odpowiednich warunków BHP. Misją proponowanej komisji ONZ będzie zatem promowanie zasad odpowiedzialności społecznej i prawa człowieka do pracy w zdrowych i bezpiecznych warunkach poprzez pełnienie funkcji instytucji badawczej, kierującej i kontrolującej w ramach skutecznej współpracy z rządami, organizacjami pozarządowymi i światowym biznesem.

### Dodatkowe informacje

<http://www.idb-net.org>  
<http://www.ivmeconsulting.com>

#### 5.2.5.2. Uniapac



Międzynarodowe Stowarzyszenie Chrześcijańskich Dyrektorów Przedsiębiorstw (Uniapac) to sieć skupiająca ludzi oddanych sprawie biznesu i wierze chrześcijańskiej. Jego członkowie są menedżerami, członkami zarządów i udziałowcami, zawodowo związanymi z ogólnoswiatowymi korporacjami, firmami krajowymi i MŚP. Zgadniają się oni, że firmy muszą być konkurencyjne i dochodowe na wolnych i w coraz większym stopniu ogólnoswiatowych rynkach. Poza tym uważają, że firmy powinny osiągać jak najwyższe standardy w sprawach społecznych, środowiskowych i etycznych. Ludzie ci są także oddanymi chrześcijanami, którzy ze swojej wiary czerpią siły niezbędne do pracy. Pomagają sobie nawzajem w kwestiach pogodzenia chrześcijańskiej wizji człowieka i społeczeństwa z prowadzeniem konkurencyjnego biznesu.

Celem Uniapac jest pogłębianie wzajemnego zrozumienia między dyrektorami przedsię-

biorstw i kościołami chrześcijańskimi oraz rozwijanie duchowości i świadomości etycznej członków stowarzyszenia.

(<http://uniapac.org/>)

#### 5.2.6. Inicjatywy etycznego handlu (*fair trade*)

##### 5.2.6.1. Federacja Etycznego Handlu



Federacja Etycznego Handlu (Fair Trade Federation – FTF) jest stowarzyszeniem hurtowników, detalistów i producentów przestrzegających zasad sprawiedliwego handlu. Członkowie federacji są oddani sprawie zapewnienia sprawiedliwego wynagrodzenia i możliwości zatrudnienia rzemieślnikom i rolnikom na całym świecie, będącym w niekorzystnej sytuacji ekonomicznej. Sposobem na realizację celów federacji jest bezpośrednie powiązanie producentów, którzy osiągają niskie dochody, z rynkami konsumpcyjnymi, a także odpowiednie edukowanie konsumentów. Można uświadomić konsumentom, że ten, kto nabywa produkty będące przedmiotem sprawiedliwego handlu, wspiera płace wystarczające na utrzymanie pracowników w krajach rozwijających się oraz umożliwia tworzenie dla nich bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy.

FTF pełni także funkcję banku informacji na temat etycznego handlu. Udostępnia zasoby swoim członkom i stwarza im możliwość pracy sieciowej. Przestrzegając kryteriów społecznych i zasad ochrony środowiska, organizacje etycznego handlu (FTO) promują bardziej uczciwy i zrównoważony system produkcji i handlu, by przynieść korzyść ludziom i społecznościom, w których żyją.

([www.fairtradefederation.com/](http://www.fairtradefederation.com/))

#### 5.2.7. Zaangażowanie sektora finansowego/bodźce finansowe

##### 5.2.7.1. Indeks zrównoważonego rozwoju Dow Jones

## Dow Jones Sustainability Indexes

Wprowadzone w 1999 roku indeksy zrównoważonego rozwoju Dow Jones (Dow Jones Sustainability Indexes – DJSI) są pierwszymi ogólnosięciowymi indeksami monitorującymi wyniki finansowe przodujących firm, które kierują się zasadami zrównoważonego rozwoju. Opierają się one na współpracy indeksów Dow Jones ze STOXX Limited i SAM oraz zapewniają specjalistom ds. zarządzania aktywami wiarygodne i obiektywne punkty odniesienia. Specjaliści ds. zarządzania aktywami w 14 krajach mają obecnie ponad 40 licencji DJSI uprawniających do zarządzania różnorodnymi produktami finansowymi, w tym funduszami i certyfikatami inwestycyjnymi. Ogółem posiadacze tych licencji zarządzają obecnie funduszem w wysokości 2,1 miliarda euro, opartym na DJSI. Wynik w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy jest jednym z kryteriów, według których firmy są monitorowane.

([www.sustainability-index.com/](http://www.sustainability-index.com/))

##### 5.2.8. Odnośniki do międzynarodowych inicjatyw

- AA 1000 i AA 2000  
<http://www.accountability.org.uk>
- CSR Europe, <http://www.csreurope.org/>
- Indeks zrównoważonego rozwoju Dow Jones  
<http://www.sustainability-index.com/>
- EFQM/Doskonałość w Biznesie  
<http://www.efqm.org/>
- Komisja Europejska, „Promocja europejskiego projektu dla odpowiedzialności społecznej biznesu”, zielona księga, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych, 2001,

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm)

- Ogólnoswiatowa koalicja biznesu ds. HIV i AIDS, <http://www.businessfightsaids.org>
- Global Compact  
<http://www.unglobalcompact.org/Portal>
- Global Impact, <http://www.charity.org>
- Global reporting initiative,  
<http://www.globalreporting.org>
- Great Place to Work<sup>®</sup>,  
<http://www.greatplacetowork.com/>
- Konwencje ILO, <http://www.ilo.org>
- ISO CSR, [http://www.iisd.org/standards/csr\\_documents.asp](http://www.iisd.org/standards/csr_documents.asp)
- Wytyczne OECD dla firm wielonarodowych  
<http://www.oecd.org>  
[http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/19224\\_28.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/19224_28.pdf)
- Social Venture Network  
<http://www.svn.org/>
- Responsible care, <http://www.americanchemistry.com/rc.nsf/open?OpenForm>
- SA8000, <http://www.cepaa.org>
- Sustainability reporting guidelines (2002), 94 pp, GRI Interim Secretariat, Boston
- Federacja Etycznego Handlu,  
<http://www.fairtradefederation.com/>
- Uniapac, <http://uniapac.org/>

- Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, <http://www.wbcscd.ch>

### 5.3. Inicjatywy z zakresu CSR: przykłady krajowe

W tym rozdziale podane zostały przykłady krajowych inicjatyw na rzecz promowania odpowiedzialności społecznej biznesu. Grupa projektu ds. CSR i BHP<sup>(\*)</sup> oraz sieć krajowych punktów centralnych<sup>(\*)</sup> Agencji dostarczyły opisy:

- wyróżniających się inicjatyw z zakresu odpowiedzialności społecznej, które wyraźnie dotyczą BHP
- inicjatyw partnerów społecznych (organizacji pracodawców, związków zawodowych) albo rządu krajowego odnośnie do odpowiedzialności społecznej, które wyraźnie dotyczą BHP
- inicjatyw z zakresu BHP (na poziomie krajowym, sektorowym albo regionalnym), które wyraźnie dotyczą odpowiedzialności społecznej biznesu (w tym europejskich albo międzynarodowych inicjatyw koordynowanych w ich kraju);

Przegląd krajowych inicjatyw nie ma być wyczerpującym wykazem. Ilustruje raczej różnorodność inicjatyw BHP i CSR, które są podejmowane w kilku krajach.

(\*) Członkowie Centrum Tematycznego ds. Badań Agencji.

(\*) [http://agency.osha.eu.int/focal\\_points/index\\_en.htm](http://agency.osha.eu.int/focal_points/index_en.htm)

Nazwa inicjatywy	Strona inicjująca	Grupa docelowa	Treść
<b>Zwiększanie świadomości i etyczna</b>			
Fundacja NCW (Niderlandy)	partner społeczny	firmy	CSR i BHP
STIMO (Niderlandy)	partner społeczny	firmy	CSR, w tym BHP
Projekt CSR Sc Ministerstwa Opieki Społecznej (Włochy)	rząd	firmy	CSR i BHP
Środki mające wspierać BHP i sprzyjać promowaniu CSR (Włochy)	rząd (regiony)	firmy (regionalny biznes)	CSR i BHP
Zaproszenie do ogólnoświatowej odpowiedzialności (Szwecja)	rząd	firmy i partnerzy społeczni	CSR
Kodeks etyki biznesowej (Zjednoczone Królestwo)	organizacja pozarządowa	firmy i szerzej - społeczeństwo	CSR i BHP
Nagroda dla Pracodawców: „kroon op het werk” (Niderlandy)	rząd i organizacja pozarządowa	firmy	więcej BHP niż CSR
Inicjatywa odpowiedzialności przedsiębiorstwa Konfederacji Fińskiego Przemysłu i Pracodawców, TT (Finlandia)	organizacja zrzeszająca organizacje branżowe	firmy członkowskie	więcej CSR niż BHP
<b>Wymiana wiedzy</b>			
Sieć ekspertów CSR i udział związków zawodowych (Włochy)	UE i partnerzy społeczni	jednostki w firmach	CSR i BHP
NIDO (Niderlandy)	rząd	firmy	więcej CSR niż BHP
Spółeczeństwo i biznes (Zjednoczone Królestwo)	rząd	firmy	CSR
<b>Normalizacja i certyfikacja</b>			
Certyfikacja wymiaru społecznego (Niderlandy)	partner społeczny	firmy	BHP i CSR
Etykieta społeczna (Belgia)	rząd	procesy produkcji (firmy i pracownicy na całym świecie)	więcej CSR niż BHP

Nazwa inicjatywy	Strona inicjująca	Grupa docelowa	Treść
<b>Zewnętrzna komunikacja</b>			
Odpowiedzialna troska Szwecja: Ansvar & Omsorg (Szwecja)	partnerzy społeczni w branży chemicznej	firmy chemiczne	raczej na temat przemysłu dbającego o środowisko i branży BHP (CSR zanim istniała ta nazwa)
<b>Innowacyjne więzi partnerskie</b>			
Anima (Włochy)	partner społeczny	firmy, organizacje pozarządowe	CSR
Trivisi (Belgia)	rząd	firmy prywatne, organizacje pozarządowe, partnerzy społeczni, świat akademicki i eksperci	CSR i BHP
Biznes w społeczności (Zjednoczone Królestwo)	biznes, rząd, władze lokalne i związki zawodowe	firmy	więcej CSR niż BHP
<b>Etyczny handel</b>			
Clean clothes at work (Belgia)	związki zawodowe, przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe	branża konfekcji	CSR
<b>Finansowe (np. zachęty)</b>			
Polityka społeczno-etyczna jako podstawa zasad postępowania VDBO (Niderlandy)	organizacja pozarządowa (na przykład inwestorów)	inwestorzy (firmy)	więcej CSR niż BHP
Klauzule społeczne w zamówieniach publicznych (Belgia)	rząd	przemysł budowlany	więcej BHP niż CSR

### 5.3.1. Inicjatywy w celu zwiększania świadomości i inicjatywy etyczne

#### 5.3.1.1. Fundacja NCW (Niderlandy)



#### Organizacja prowadząca

VNO-NCW (największe w Niderlandach stowarzyszenie pracodawców)

#### Cele inicjatywy

Fundacja NCW jest związana z VNON-CW, największym w Niderlandach stowarzyszeniem pracodawców, promującym interesy niderlandzkiej społeczności biznesu. NCW została utworzona 1 stycznia 1997 roku przez połączenie VNO i NCW. Fundacja pełni w VNO-NCW rolę ośrodka analiz i rozważań na temat zagadnień społecznych i etycznych, filozofii życia, odpowiedzialności społecznej biznesu i postawy chrześcijańsko-społecznej.

Zadania fundacji:

- tworzenie nowych koncepcji dotyczących odpowiedzialności społecznej biznesu, etyki i filozofii życia oraz promowanie ich, na przykład w wydawanych przez fundację publikacjach
- organizowanie imprez, konferencji, grupowych spotkań kontemplacyjnych
- udział w pracach odpowiednich sieci (na przykład międzynarodowego stowarzyszenia Uniapac, SVN).

Ponieważ społeczna odpowiedzialność biznesu jest już włączona w działalność stowarzyszenia VNO-NCW, fundacja skupia się na osobistym zaangażowaniu przedsiębiorcy.

W dziedzinie odpowiedzialności społecznej biznesu często wspomina się o 3P: (*people, planet, profit* – ludzie, planeta, zysk). Fundacja dodaje także *pistis*, greckie słowo oznaczające „zaufanie” i „zasady”. Według fundacji zaufanie jest bardzo ważne w kontaktach z interesariuszami i dostawcami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Fundację interesują badania nad sposobami budowania zaufania; stwierdza ona, iż w przepisach oraz zbiorowych układach pracy to zagadnienie nie występuje. Można budować zaufanie, ale najpierw samemu trzeba je okazać, występując w roli menedżera (pracodawcy) albo pracownika.

Publikacje NCW na tematy społeczne i etyczne dotyczą zagadnień duszy organizacji, autentyczności w przewodzeniu, służebnego przywództwa i duchowości w środowisku pracy.

#### *Dotyychczasowe rezultaty*

Zorganizowano udane konferencje, spotkania kontemplacyjne i warsztaty między innymi na temat uczciwości w pracy, refleksji i duchowości oraz zarządzania. Ponadto fundacja ułatwia formułowanie polityki VNO-NCW i realizację idei odpowiedzialności społecznej, na przykład opracowując wytyczne do co-

rocznej sprawozdawczości, organizując imprezy tematyczne, przygotowując konferencje (takie jak 21. Światowy Kongres Uniapac), publikując wyniki badań na temat zasad postępowania, uczestnicząc w projekcie badawczym – przekładanie motywów na zachowanie – dotyczącym filozofii życia i idei odpowiedzialności społecznej (w języku niemieckim).

#### *Dodatkowe informacje*

Klamer, H., Waar de stichting NCW voor gaat i staat. Jaarverslag 2002, enkele beschouwingen. Stichting NCW Den Haag (2003).  
[www.stichtingncw.nl](http://www.stichtingncw.nl)

#### *5.3.1.2. Fundacja STIMO (Holandia)*



#### *Organizacja prowadząca*

Królewskie Holenderskie Stowarzyszenie Pracodawców na rzecz MŚP, MKB-Nederland

#### *Cele inicjatywy*

Celem Fundacji na rzecz Społecznej Przedsiębiorczości (Stichting Maatschappelijk Ondernemen – STIMO) jest tworzenie chrześcijańsko-społecznych podstaw programów działania MŚP. STIMO, założona przez MKB Nederland, holenderską fundację, która wspiera interesy MŚP, dąży do stworzenia dobrej atmosfery wokół zagadnień społecznych aspektów przedsiębiorczości. Fundacja podkreśla udział zaangażowanych społecznie menedżerów w osiągnięciu przez organizację trwałego sukcesu. Jej zdaniem inwestowanie w ideę odpowiedzialności społecznej biznesu opłaca się i odnosi się to nie tylko do wielkich międzynarodowych organizacji. W odbiorze



społecznym postacią centralną jest przedsiębiorca w MŚP, który musi pogodzić różnorodne interesy.

### Zwięzły opis inicjatywy

STIMO publikuje biuletyny informacyjne i każdego roku organizuje kongres poświęcony wybranemu zagadnieniu związanemu z odpowiedzialnością społeczną. Biuletyn informacyjny zawiera wywiady z menedżerami na temat sposobów wprowadzania praktyki odpowiedzialności społecznej w ich organizacjach. W 2003 roku temat kongresu brzmiał: „Zapobieganie i reintegracja: wyzwanie społeczne”. Badania zlecone przez STIMO dowiodły, że wbrew powszechnemu przekonaniu przedsiębiorcy dążą do osiągnięcia poziomu profilaktyki i reintegracji przekraczającego obowiązujące standardy (ustawodawstwo). Absencja chorobowa i odejścia pracowników spowodowane stanem zdrowia są obecnie w MŚP na niskim poziomie. Sugerowano kilka możliwych przyczyn tej sytuacji:

- odpowiedzialność za profilaktykę i reintegrację na poziomie przedsiębiorstwa (żądanych nowych odgórnych przepisów)
- usprawnione przekazywanie przedsiębiorcom informacji na temat programów finansowych i finansowania wydatków związanych z chorobą
- dzielenie się doświadczeniami na temat dobrych praktyk, a także problemów z nimi związanych, na poziomie MŚP
- udostępnianie wszystkim MŚP wiedzy o dobrych praktykach podczas sesji informacyjnych.

Fundacja podkreśla także znaczenie kultury organizacyjnej w kontekście takich zagadnień jak absencja chorobowa. Największy wpływ na tę kulturę ma sam przedsiębiorca i jego styl przywództwa, a także każdy z pracowników.

### Dodatkowe informacje

Preventie and reïntegratie: een maatschappelijke opgave. Koninklijke vereniging MKB Nederland, Delft (maart 2003). Kontakt: W. M. J. M. van Mierlo, secretaris Stichting Maatschappelijk Ondernemen.

[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)

#### 5.3.1.3. Projekt CSR-SC Ministerstwa Opieki Społecznej (Włochy)



### Organizacja prowadząca

Ministerstwo Pracy i Opieki Społecznej, rząd włoski, włoskie przedsiębiorstwa

### Cele inicjatywy

Kilka inicjatyw przyczyniło się do zachęcenia włoskiego społeczeństwa (instytucji, mediów, przedsiębiorstw itd.) do otwarcia się na ideę odpowiedzialności społecznej biznesu:

- 1) publikacja zielonej książki Komisji Europejskiej na temat odpowiedzialności społecznej biznesu
- 2) artykułu „Społeczny temat z okładki”, wydany przez włoski przegląd „Espansione”, grudzień 2001 r.
- 3) doświadczenia firmy Procter & Gamble we Włoszech.

Projekt CSR-SC, zaprezentowany przez Ministerstwo Pracy i Opieki Społecznej 13 grudnia 2002 roku na Uniwersytecie Bocconi w Mediolanie, jest zgodny z europejskimi wytycznymi w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu.

Idea odpowiedzialności społecznej powinna stać się kluczowym elementem podstawowych strategii przedsiębiorstw, oddziałując w powiązaniu ze wszystkimi dziedzinami zarządzania przedsiębiorstwem: finansami, produkcją (przestrzeganie przepisów, zmniejszanie wpływu produkcji na środowisko, bezpieczeństwo i higiena pracy, niewykorzystywanie pracy dzieci, koncentracja na jakości i bezpieczeństwie produktów), marketingiem, zarządzaniem zasobami ludzkimi (zarządzanie karierą i zwolnieniami pracowników, programy szkolenia itd.) i, mówiąc ogólnie, ze strategiami i programami działania przedsiębiorstw.

W projekcie ważną rolę wyznacza się rozpowszechnianiu w przedsiębiorstwach idei etycznego zachowania. Jednak charakterystyczną jego cechą jest rozszerzenie tego zagadnienia o zobowiązania społeczne mające na celu promowanie aktywnego udziału przedsiębiorstw we wspieraniu krajowego i lokalnego systemu opieki społecznej, zgodnie z zaawansowanymi modelami integracji publiczno-prywatnej.

Na tym poziomie nie przewiduje się oceny przez instytucję trzecią. Zdaniem włoskiego Ministerstwa Pracy i Opieki Społecznej promowanie świadomości przedsiębiorstwa i rozpowszechnianie idei odpowiedzialności społecznej można osiągnąć za pomocą takich instrumentów, jak dobrowolne umowy albo porozumienia między stronami z sektora prywatnego lub publicznego-prywatnego.

### Zwięzły opis inicjatywy

Rząd zamierza zaangażować przedsiębiorstwa w finansowanie części programów opieki społecznej. System ten, który wciąż jeszcze jest w fazie tworzenia, przewiduje zaangażowanie wszystkich interesariuszy. Rolą rządu byłoby: a) określanie obszarów interwencji wymagających konkretnych działań, na poziomie krajowym i lokalnym, oraz b) kierowanie zasobów na priorytetowe projekty. Przed-

siębiorstwa mogą przyłączać się do projektów na zasadzie dobrowolności i współfinansować programy opieki społecznej, natomiast działania będą kierowane i przeprowadzane bezpośrednio przez stowarzyszenia i organizacje działające na zasadach wolontariatu. Na przykład problem pomocy osobom, które nie są samowystarczalne, może zbadać i rozwiązać wspólnie sektor publiczny i sektor prywatny, nastawiony lub nienastawiony na zysk.

### Dotychczasowe rezultaty

W trakcie zatwierdzania są obecnie dwa instrumenty ustawodawcze: a) inicjatywy w sprawach podatkowych, zapewniające wprowadzenie zwolnień podatkowych od wpłat dokonywanych przez sektor prywatny, w tym przedsiębiorstwa, w związku z projektami dotyczącymi rodzin i innych zagadnień społecznych oraz b) reforma ubezpieczeń społecznych, która, po demobilizacji TFR (funduszu zasiłkowego dla kończących służbę), każdego roku rynkowi dodatkowych emerytur zapewni około 12 miliardów euro. Celem rządu jest stworzenie tak zwanych etycznych dodatkowych funduszy emerytalnych, to znaczy funduszy inwestujących w odpowiedzialne społecznie przedsiębiorstwa, który to system jest szeroko rozpowszechniony w krajach północnej Europy, szczególnie w Zjednoczonym Królestwie.

Pierwszy filar, nazywany poziomem odpowiedzialności społecznej, polega na dobrowolnym podejściu przedsiębiorstw do:

- systemów zarządzania, na przykład ISO
- modeli sektorowych, na przykład modelu „odpowiedzialnej troski”.

### Dodatkowe informacje

Projekt badawczy dla włoskiego Ministerstwa Opieki Społecznej – Propozycja Normy CSR-SC, wydany przez Università Bocconi, Mediolan, 2002 (dostępny także jako CD).

[www.welfare.gov.it/](http://www.welfare.gov.it/)

e-mail: [csr@minwelfare.it](mailto:csr@minwelfare.it)

5.3.1.4. Środki mające popierać BHP i sprzyjać promowaniu CSR  
(Włochy)

**Organizacja prowadząca**

Włoskie władze regionalne: Abruzja, Toskania, Umbria.

**Cele inicjatywy**

Narzędzia wspierania BHP i promowania odpowiedzialności społecznej, finansowane z funduszy strukturalnych, można znaleźć w planach rozwoju zasobów pojedynczych społeczności, opracowanych przez władze regionalne i zatwierdzonych przez Komisję Europejską. Uwzględniono w nich narzędzia pomocnicze. Obejmują one dokumenty programowe dla obszarów przemysłowych przeżywających upadek, obszarów miejskich przeżywających trudności i objętych kryzysem obszarów uzależnionych od rybołówstwa, jak wspomina się poniżej. Niektóre z tych narzędzi traktuje się jako współfinansowanie specjalnych ustaw regionalnych (Ustawa 488/92, Ustawa 598/94), inne wspierają nabywanie usług i konsultacje związane z przyznawaniem certyfikatów.

**Środki**

Abruzja

Celem jest wprowadzenie systemów certyfikacji jakości w odniesieniu do ochrony środowiska, a także odpowiedzialności społecznej w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Propozycja obejmuje trzy typy certyfikacji: a) środowiskową, dotyczącą dobrych praktyk wprowadzanych przez firmy w zakresie ochrony środowiska, b) bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników oraz norm bezpieczeństwa w pracy, c) odpowiedzialności społecznej, dotyczącą dobrowolnego przyjmowania norm zachowania i zarządzania w stosunkach handlowych, a także wobec konsumentów.

Toskania

Pierwsza zachęta: wniesienie konta kapitałowego na nabycie zewnętrznych usług i pokrycie kosztów konsultacji ze strony MŚP. Maksymalne ułatwienie: 50% dozwolonych wydatków. Dla MŚP ustalono minimum wydatków na poziomie 10 000 euro, a maksimum – na poziomie 100 000 euro.

Druga zachęta: wspieranie toskańskich firm, które zamierzają uzyskać certyfikat odpowiedzialności społecznej SA 8000 i są wyłączone z funduszy strukturalnych.

Trzecia zachęta: sprzyjanie restrukturyzacji, liberalizacji, unowocześnianiu i poszerzaniu systemu dystrybucji, szczególnie MŚP.

Umbria

Zakup zewnętrznych usług i konsultacji na temat certyfikacji (jakości, środowiskowej, bezpieczeństwa, odpowiedzialności społecznej).

**Dodatkowe informacje**

[www.regione.abruzzo.it](http://www.regione.abruzzo.it)  
[www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it)  
[www.regione.umbria.it](http://www.regione.umbria.it)

5.3.1.5. Zaproszenie do ogólnoświatowej odpowiedzialności (Szwecja)

**Organizacja prowadząca**

Rząd szwedzki

Rząd szwedzki zaprosił pracodawców i ich przedstawicieli do uczestnictwa w „Szwedzkim partnerstwie na rzecz ogólnoświatowej odpowiedzialności”. W zaproszeniu została zawarta uwaga, że od 1979 roku rząd prowadzi ciągły dialog ze stronami rynku pracy, dotyczący ich odpowiedzialności społecznej, zgodnie ze wskazówkami OECD dla firm wielonarodowych. Wspomniany jest również Global Compact ONZ i inicjatywy ILO i UE.

### 5.3.1.6. Kodeks etyki biznesowej (Zjednoczone Królestwo)

#### Organizacja prowadząca

Instytut Etyki Biznesu w Londynie

#### Cele inicjatywy

Instytut Etyki Biznesu (IBE) został założony w 1986 roku przez Neville'a Coopera. Pierwotnie działał jako fundusz w obrębie CAGE, zarejestrowanej organizacji charytatywnej stworzonej w celu promowania badań nad chrześcijańskimi zasadami moralnymi w prowadzeniu biznesu oraz stosowania tych zasad.

W 2000 roku instytut uzyskał status osobnej organizacji charytatywnej, a celem jego działania stało się popieranie powszechnej edukacji w dziedzinie etyki biznesowej i pokrewnych tematów, szczególnie w odniesieniu do badania i stosowania norm etycznych w zarządzaniu, przemyśle i biznesie ogólnie, w Zjednoczonym Królestwie i innych krajach.

IBE zachęca firmy do tworzenia i stosowania kodeksów etycznych i publikuje porady na temat zasad etycznych w biznesie.

#### Zwięzły opis inicjatywy

W kodeksie przedsiębiorstwa powinny zostać poruszone następujące zagadnienia: cel i wartości firmy, problemy pracownicze, stosunki z klientami, udziałowcy lub inne źródła funduszy, dostawcy, społeczeństwo albo szersza społeczność, realizacja.

Podjęcie problemów pracowniczych ma świadczyć o tym, że w firmie ceni się pracowników i prowadzi politykę w dziedzinie: warunków pracy, rekrutacji, rozwoju i szkolenia, nagród, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa pracy, jednakowych możliwości, przechodzenia na emeryturę, zwolnień, dyskryminacji i szykanowania oraz wykorzystania majątku firmy przez pracowników.

#### Dotychczasowe rezultaty

Strona internetowa zawiera odsyłacze do artykułów wyjaśniających, w jaki sposób etyka biznesowa staje się źródłem dywidend.

#### Dodatkowe informacje

[www.ibe.org.uk](http://www.ibe.org.uk)

Czy etyka biznesowa się opłaca?

<http://www.ibe.org.uk/publications.htm>

### 5.3.1.7. Nagroda dla pracodawców „Krona za dobrą pracę” (Kroon op het werk) (Niderlandy)



#### Organizacja prowadząca

Komisja ds. Pracowników Niepełnosprawnych i Pracy przy wsparciu Holenderskiej Fundacji Pracy oraz holenderskiego Ministerstwa Spraw Społecznych i Zatrudnienia.

#### Cele inicjatywy

Nagroda „Kroon op het werk” przyznawana jest każdego roku firmie albo organizacji, która wyróżnia się spośród innych w dziedzinie reintegracji w pracy, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania absencjami i polityki BHP. Celem nagrody jest przedstawianie przykładów dobrej praktyki innym organizacjom tej samej branży lub ogólnie firmom w Niderlandach.

#### Zwięzły opis inicjatywy

Firmy lub organizacje nominowane do nagrody „Kroon op het werk” pokazały, że w dziedzinie polityki pracowniczej idą dalej niż wymaga tego prawo. Organizacje te, kierując się odpowiedzialnością społeczną, zwracają szczególną uwagę na kwestie związane z BHP. W nagrodzonych przedsiębiorstwach pracownicy odgrywają wiodącą rolę w organizacji i koncentrują się na ciągłym doskonaleniu.

niu jakości pracy. Aby taka sytuacja była możliwa, niezbędne jest „inwestowanie w ludzi”. Ograniczając zagrożenia w miejscu pracy, organizacje dowodzą swojej odpowiedzialności za własnych pracowników i ogólnie za społeczeństwo.

### *Dotychczasowe rezultaty*

Siódma doroczna nagroda została przyznana 16 kwietnia 2003 roku. Poprzednim zwycięzcom udało się z wielkim powodzeniem ograniczyć absencję w przedsiębiorstwie oraz realizować politykę zatrudniania osób niepełnosprawnych. Duże zainteresowanie prasy tą nagrodą zwiększa każdego roku jej wpływ na inne organizacje.

### *Dodatkowe informacje*

[www.kroonophetwerk.nl](http://www.kroonophetwerk.nl)

#### *5.3.1.8. Inicjatywa odpowiedzialności przedsiębiorstwa Konfederacji Fińskiego Przemysłu i Pracodawców, TT (Finlandia)*



### *Organizacja prowadząca*

Konfederacja Fińskiego Przemysłu i Pracodawców, TT, jest organizacją promującą interesy przedsiębiorstw przemysłowych w kontekście polityki gospodarczej, rynku pracy, spraw społecznych i handlu. Firmy członkowskie TT, których jest 5700, wypracowują trzy czwarte ogólnego dochodu z eksportu i wartości dodanej fińskiego przemysłu. TT zrzesza około 30 organizacji branżowych i jest członkiem Unii Konfederacji Przemysłu i Pracodawców Europy (UNICE).

### *Cel inicjatywy*

TT na początku 2001 roku wprowadziła zasadę odpowiedzialności przedsiębiorstwa w swoich firmach członkowskich. Jej celem

było zachęcenie firm do oceny trwałości i aspektów etycznych osiągniętych wyników.

### *Zwięzły opis inicjatywy*

Ustalono, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa opiera się na trzech filarach zrównoważonego rozwoju, to znaczy odpowiedzialności ekonomicznej, środowiskowej i społecznej. Wymiar społeczny obejmuje dobre samopoczucie i kwalifikacje pracowników, bezpieczeństwo produktu i ochronę konsumenta, etyczne praktyki biznesowe w łańcuchu podaży, współpracę ze społecznościami lokalnymi i inne działania na rzecz dobra publicznego. Filar „dobre samopoczucie i kwalifikacje pracowników” to działania związane z wypadkami w pracy i absencją.

Aby pomóc firmom członkowskim, przygotowano informacje na temat narzędzi odpowiedzialności przedsiębiorstwa i samooceny i zagadnienie to omawiano podczas kilku spotkań i seminariów. Podstawę inicjatywy stanowi dobrowolny charakter odpowiedzialności przedsiębiorstwa: „Odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest odpowiedzialnością aktywną, która wywodzi się z samej firmy”.

### *Dotychczasowe rezultaty*

Inicjatywa została przyjęta pozytywnie, obecnie trwają prace w poszczególnych firmach i organizacjach branżowych. Niektóre branże, na przykład przemysł energetyczny, budownictwo oraz przemysł elektrotechniczny i elektroniczny, przygotowały własne wskaźniki branżowe na temat odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a przemysł chemiczny realizuje swój program odpowiedzialnej troski. Praktycznie wszystkie wielkie firmy wprowadziły już programy rozwoju i procedury odpowiedzialności przedsiębiorstwa. W większych firmach prowadzona jest sprawozdawczość w zakresie ogólnej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju.

Ponadto TT jest partnerem w ramach krajowej inicjatywy o nazwie Forum Etyczne, która promuje dialog interesariuszy na temat zagadnień odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Forum skupia przedstawicieli biznesu i przemysłu, rządu, związków zawodowych, Kościoła i organizacji pozarządowych, w tym organizacji działających na rzecz środowiska, praw człowieka i rozwoju oraz konsumentów.

### *Dodatkowe informacje*

[www.tt.fi/english/publications](http://www.tt.fi/english/publications)

#### 5.3.2. Wymiana wiedzy: najlepsze praktyki, sieci, projekt pilotażowy i wskazówki

##### 5.3.2.1. Sieć ekspertów CSR i udział związków zawodowych w CSR (Włochy)

### *Organizacja prowadząca*

Sieć CER (obywatelstwo, przedsiębiorstwa i odpowiedzialność), finansowana przez UE, jest inicjatywą promowaną przez hiszpański Powszechny Związek Pracowników (UGT) i wspieraną przez Europejską Konfederację Związków Zawodowych, ETUC. Do sieci należą przedstawiciele UGT i Istituto di Studi Sindacali, Ośrodka Badań nad Związkami Zawodowymi (ISS), UIL (Związku Włoskich Pracowników).

### *Cele inicjatywy*

W 2002 roku UIL-ISS uczestniczył w europejskim projekcie zatytułowanym „Badania nad stworzeniem sieci ekspertów ds. odpowiedzialności społecznej”, realizowanym wspólnie z niemieckim Institut für Kirche und Gesellschaft i kierowanym przez ośrodek badawczy Indeca w imieniu hiszpańskiego związku zawodowego UGT.

Doświadczenia wówczas zdobyte skłoniły UIL-ISS do zainicjowania nowego projektu badawczego, który został zaprezentowany

podczas konferencji zatytułowanej „Udział związków zawodowych w CSR”, zorganizowanej 15 kwietnia 2003 roku w rzymskich biurach CNEL.

Pierwszy projekt badawczy dotyczył stworzenia sieci międzynarodowych ekspertów mogących stosować jedną metodę i takie same narzędzia do oceny zachowania i praktyk przedsiębiorstw w celu sprawdzenia faktycznej ich zdolności do realizowania polityki odpowiedzialności społecznej.

Celem drugiego projektu będzie zbadanie roli związków zawodowych w sferze odpowiedzialności społecznej biznesu, ze zwróceniem szczególnej uwagi na rolę pracowników, moralny aspekt odpowiedzialności społecznej i promowanie związku zawodowego jako głównego interesariusza firmy. Studia przypadku umożliwią rozpoznanie różnorodności celów i działań stosowanych w firmach, które zajmują się tymi samymi kategoriami produktów, ale mają siedziby w pięciu różnych krajach europejskich.

### *Zwięzły opis inicjatywy*

Projekt „Badania nad stworzeniem sieci ekspertów w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu” został przeprowadzony w trzech krajach (Włochy, Niemcy i Hiszpania) i obejmował grupy pięciu wielkich przedsiębiorstw należących do pięciu różnych sektorów (służby publiczne, produkcja, finanse, telekomunikacja i służby cywilnej). Wyniki badań wskazują, że Włochy wyprzedzają swoich europejskich partnerów pod względem programów działania w zakresie BHP w firmach. Zwraca się szczególną uwagę na ocenę poczucia odpowiedzialności społecznej biznesu we Włoszech, podkreślając następujące kwestie:

- Pozytywne jest to, że wzrosło zatrudnienie kobiet, a możliwości ich kariery są większe niż kiedykolwiek.

- Niestety, następuje powolny, ale jednak stały spadek ogólnej liczby pracowników; zwalnianych pracowników często zastępują pracownicy tymczasowi lub sezonowi, których jest generalnie mniej.

Projekt „Udział związków zawodowych w polityce odpowiedzialności społecznej biznesu” obejmuje cztery makrotematy: przejrzystość informacji, jakość pracy i szanse zatrudnienia, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz politykę środowiskową przedsiębiorstwa. Dotyczy on pięciu krajów (Niemcy, Słowenia, Włochy, Hiszpania i Dania). W każdym kraju wytypowano cztery firmy należące do różnych branż, czyli ogółem 20 firm z całej Europy.

#### *Dotychczasowe rezultaty*

UIL-ISS we współpracy ze swoimi europejskimi partnerami usiłował określić skuteczny sposób wyznaczania norm, które można byłoby wykorzystywać do określania faktycznej zdolności firmy do realizacji polityki odpowiedzialności społecznej wobec udziałowców, klientów i przede wszystkim pracowników. Zastosowanie metodologii przyjętej w projekcie ISS umożliwiło stworzenie sieci ekspertów, którzy dzięki stosowaniu IES 100 (wskaźnika oceny społecznej) nabywają konkretną wiedzę na temat odpowiedzialności społecznej biznesu i jego stosunków z pracownikami. Po wypróbowaniu tej metodologii sieć jest w stanie zapewnić wykwalifikowanych pracowników, a także wygodne i skuteczne narzędzie do certyfikacji przedsiębiorstw.

#### *Dodatkowe informacje*

CSR: the vision of trade unions, Rzym, 15 kwietnia 2003 r., na propozycję Ośrodka Badań nad Związkami Zawodowymi (ISS) UIL

[www.uil.it](http://www.uil.it)  
[www.cnel.it](http://www.cnel.it)

#### *5.3.2.2. NIDO (Niderlandzka Krajowa Inicjatywa na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, Niderlandy)*

#### *Organizacja prowadząca*

Fundusze Rozwoju Gospodarczego (ICES KIS) z Międzyministerialnej Komisji na rzecz Poprawy Struktury Gospodarczej, szczególnie w zakresie poprawy infrastruktury nauki.

#### *Cele inicjatywy*

Niderlandzka Krajowa Inicjatywa na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (NIDO) dąży do osiągnięcia szybkiego postępu w dziedzinie trwałego rozwoju opartego na istniejących programach. Dla NIDO zrównoważony rozwój oznacza tworzenie związków między funkcjonowaniem i dobrym samopoczuciem, między wzrostem gospodarczym i polepszaniem warunków życia. W dziedzinie zrównoważonego rozwoju jest jeszcze w Niderlandach dużo do zrobienia, zatem NIDO wykorzystuje zintegrowane podejście, które pomaga odnaleźć się stronom mającym różne punkty widzenia. Połączenie doświadczenia i intuicji ludzi związanych z biznesem, strukturami rządowymi, instytucjami społecznymi i światem nauki pomaga przybliżyć rozwiązanie problemów zrównoważonego rozwoju. NIDO jest inicjatywą interaktywną. Składa się z małego profesjonalnego biura oraz zespołu ludzi niezatrudnionych na stałe, którzy swoją wiedzę i doświadczenie wykorzystują do rozwiązywania konkretnych problemów. Program NIDO „Od finansowych do trwałych wyników” dąży do inicjowania i wspierania tych procesów przemian w firmach, które polegają na łączeniu interesów interesariuszy i udziałowców. Wyniki programu będą szeroko rozpowszechniane. Ponadto NIDO ogłasza corocznie „Sprongprijs” – zaproszenie do przedstawiania propozycji do programu NIDO – i ułatwia realizację zwycięskiego programu.

### *Dodatkowe informacje*

Cramer J. et al, Learning about CSR: the Dutch experience, NIDO.  
(www.NIDO.nu)

#### *5.3.2.3. Społeczeństwo i biznes Zjednoczonego Królestwa*

### *Organizacja prowadząca*

Ministerstwo Handlu i Przemysłu Zjednoczonego Królestwa (we współpracy z innymi ministerstwami)

### *Cele inicjatywy*

Celem inicjatywy jest rozwinięcie poczucia odpowiedzialności społecznej biznesu w Zjednoczonym Królestwie. Strony internetowe zapewniają promocję idei odpowiedzialności społecznej i przedstawiają korzyści, jakie może osiągnąć biznes ze społecznego i środowiskowego zaangażowania. Są tam informacje na temat działań, inicjatyw i zasobów rządowych, forum dyskusyjne i studia przypadku.

### *Zwięzły opis inicjatywy*

Przedstawione zostały podstawowe etapy działań, które musi podjąć firma zaangażowana w CSR, a także formy wsparcia, jakie obecnie zapewnia rząd na każdym z tych etapów.

Inicjatywa odnosi się do zagadnień odpowiedzialności społecznej biznesu, odpowiedzialności środowiskowej przedsiębiorstwa, oddziaływania społecznego, etycznego biznesu i zrównoważonego biznesu oraz wyników środowiskowych.

Dotychczas nie było w tej inicjatywie żadnej konkretnej wzmianki o BHP, ale ten aspekt ma zostać uwzględniony. Priorytetami społecznymi inicjatywy są obecnie: umiejętność czytania, pisania i liczenia wśród dorosłych oraz

popieranie inwestycji w nieuprzywilejowanych społecznościach.

### *Dotychczasowe rezultaty*

Prezentowane są studia przypadku, z których żadne nie odnosi się konkretnie do aspektów BHP; jednak jedno z nich dotyczy ograniczenia emisji niebezpiecznych substancji do środowiska, co w oczywisty sposób ma konsekwencje w dziedzinie BHP.

### *Dodatkowe informacje*

[www.societyandbusiness.gov.uk](http://www.societyandbusiness.gov.uk)

[www.societyandbusiness.gov.uk/pdf/csr\\_report4.pdf](http://www.societyandbusiness.gov.uk/pdf/csr_report4.pdf)

[www.societyandbusiness.gov.uk/social/adultlit.htm](http://www.societyandbusiness.gov.uk/social/adultlit.htm)

[www.societyandbusiness.gov.uk/social/investin.htm](http://www.societyandbusiness.gov.uk/social/investin.htm)

#### *5.3.3. Normalizacja i certyfikacja*

##### *5.3.3.1. Certyfikacja wymiaru społecznego CSR: zasady i wytyczne do audytu społecznego (Niderlandy)*

### *Organizacja prowadząca*

Chrześcijański Związek Pracowników, CNV vakcentrale

### *Cele inicjatywy*

Inicjatywa została podjęta przez Chrześcijański Związek Pracowników (CNV) w celu wspierania organizacji z ambicjami w dziedzinie odpowiedzialności społecznej, szczególnie w aspekcie jej ludzkiego wymiaru. Jako związek na rzecz praw pracowniczych, CNV interesuje się wykorzystaniem zasad odpowiedzialności społecznej biznesu do poprawy warunków pracy zatrudnionych. Dla CNV ważne jest więc, by organizacje włączały zagadnienia BHP do swojego programu CSR.

Celem inicjatywy jest zapewnienie instrumentu wspierającego wewnątrz i zewnątrz



proces oceny i zgłaszania udoskonaleń wprowadzanych przez organizacje w dziedzinie społecznego zachowania. Proces ten, oparty na komunikacji z interesariuszami (dialog), jest nazywany audytem społecznym. Obecnie organizacjom trudno jest nadzorować cały obszar wymiaru ludzkiego odpowiedzialności społecznej. Dostępne są instrumenty odpowiednie do monitorowania poszczególnych jego części, ale nie istnieje żaden, który by obejmował całość. Z tego powodu wciąż nie ma wglądu w wyniki czy działania organizacji w zakresie ulepszeń. Wprowadzając zasady i wskazówki do audytu społecznego, CNV chce udostępnić instrument, który obejmie cały obszar „aspektu ludzkiego” w dziedzinie odpowiedzialności społecznej.

### Zwięzły opis inicjatywy

Celem audytu społecznego jest certyfikacja „ludzkiego wymiaru” idei odpowiedzialności społecznej. Nie obejmuje on „wymiarów”: *planet, profit* (planeta, zysk), chociaż można wystąpić o normy minimalne. Dąży się do dostosowania audytu społecznego do ambicji firmy w dziedzinie odpowiedzialności społecznej i, tak dalece, jak to jest możliwe, połączenia z już istniejącymi instrumentami, takimi jak SA 800, AA 1000 oraz IIP i Great Place to Work®.

Cele audytu społecznego:

- uświadomienie znaczenia wartości organizacyjnych, ważnych dla zachowania równowagi między wartościami ludzkimi i zyskiem
- określenie wartości najważniejszych dla kierownictwa i pracowników
- pokazanie mocnych i słabych stron zachowania społecznego organizacji
- zachęcanie organizacji do formułowania konkretnych celów i określania środków służących poprawie (cykl uczenia się)
- umożliwienie rozróżniania organizacji na podstawie wyników ich działań w obszarze ludzkiego aspektu odpowiedzialności społecznej biznesu.

### Dotychczasowe rezultaty

We współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi ważnymi interesariuszami określono ogólny zarys i zasady audytu społecznego. Następnym krokiem jest powzięcie decyzji co do podstawowych wartości i zagadnień w zakresie odpowiedzialności społecznej i wyboru głównych wskaźników. Dalszym rozwojem tego procesu, czyli treścią certyfikacji, zajmie się fundacja, która stanie się także odpowiedzialna za system certyfikacji.

### Dodatkowe informacje

Certificering Sociale Dimensie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: uitgangspunten and richtlijnen voor een Sociale Audit, Projectgroep MVO CNV-vakcentrale, Utrecht (2002).

<http://www.cnv.nl>

#### 5.3.3.2. Etykieta społeczna (Belgia)



Ustawa z 27 lutego 2002 roku na temat promowania odpowiedzialnej społecznie produkcji. Organ kompetentny: belgijskie Ministerstwo Gospodarki Społecznej.

### Organizacja prowadząca

Belgijski oddział międzynarodowej organizacji Clean Clothes (Czysta Odzież) – jedna z organizacji, które podjęły inicjatywę i poprzez silny lobbying umożliwiły wprowadzenie ustawy.

## Cele inicjatywy

Głównym celem wprowadzenia ustawy jest promowanie dobrych warunków pracy i przystoitego wynagrodzenia dla pracowników, nie tylko w Belgii, ale na całym świecie. Wprowadzona etykieta społeczna odnosi się do odpowiedzialnych społecznie procesów produkcyjnych.

Etykieta społeczna łączy w sobie dwa kryteria: wolność i jednolitość.

- **Wolność:** każda firma może – nie musi – poprosić o etykietę społeczną, która potwierdza, że jej produkty zostały wytworzone zgodnie z wymogami prawa.
- **Jednolitość:** wymagania są identyczne dla wszystkich firm (nie zawsze jest tak w przypadku zbiorów zasad postępowania); oznacza to, że konsumenci wiedzą dokładnie, co symbolizuje etykieta.

Podstawową zaletą tej etykiety jest to, że zobowiązuje do odpowiedzialności społecznej wszystkie zainteresowane strony:

- firmę, która swobodnie decyduje, czy będzie przestrzegać wymogów prawa i/lub poprosi o etykietę społeczną (zgadzając się na kontrole z tym związane)
- państwo belgijskie, poprzez wprowadzenie reguły przeprowadzania oceny przestrzegania zasad przez firmy ubiegające się o etykietę oraz późniejszego kontrolowania tych firm
- konsumenta, który w końcowym rozrachunku decyduje o sukcesie lub niepowodzeniu tego systemu.

## Zwięzły opis inicjatywy

By uzyskać etykietę, firmy muszą respektować osiem podstawowych konwencji MOP, w tym następujące cztery główne zasady:

- wolność stowarzyszania się (możliwość tworzenia związków zawodowych)

- zakaz pracy przymusowej
- brak dyskryminacji (ze względu na płeć, rasę, religię itd.)
- niewykorzystywanie pracy dzieci.

Etykieta jest przyznawana określone mu produktowi lub usłudze, nie firmie czy całej palecie jej produktów. Komitet na rzecz Odpowiedzialnej Społecznie Produkcji (przedstawiciele ministerstw, pracodawców, związków zawodowych, organizacji konsumenckich i pozarządowych) doradza ministerstwu w zakresie oceny wniosków, działań kontrolnych i rozpatrywania skarg. Będzie także autoryzować niezależne organizacje audytorskie, które mogą prowadzić audyty w tym zakresie. Co trzy lata będzie przeprowadzana urzędowa kontrola. Ustawa przewiduje także sankcje za nadużycia w zakresie stosowania etykiety.

## Dotychczasowe rezultaty

Ustawa została ogłoszona w marcu 2002 roku i jak dotąd nie są dostępne żadne informacje na temat jej wpływu na poziom odpowiedzialności społecznej biznesu w przedsiębiorstwach.

Ta belgijska inicjatywa jest uważana na arenie międzynarodowej za nowatorską, a kilka innych krajów przygotowuje podobne rozwiązania prawne.

Komisja Europejska wyraziła zainteresowanie oceną tej krajowej inicjatywy przed zbadaniem możliwości wprowadzenia podobnej etykiety europejskiej.

## Dodatkowe informacje

Ustawa została opublikowana w Gazecie Urzędowej z 26 marca 2002 roku.

[www.social-label.be/](http://www.social-label.be/)

### 5.3.4. Sprawozdawczość (zewnętrzna) i komunikacja

#### 5.3.4.1. *Responsible care – Ansvar & Omsorg (Szwecja)*

„Responsible care” (Odpowiedzialna troska) jest ogólnosiwiatowym programem przemysłu chemicznego, zróżnicowanym jednak na poziomie krajowym (zobacz także 5.2.4.2). Poniżej, jako przykład, przedstawiono szwedzki krajowy program odpowiedzialnej troski.

#### *Zaangażowane organizacje*

Plast- & Kemiföretagen (Szwedzka Federacja Producentów Tworzyw Sztucznych i Chemikaliów) i firmy członkowskie Federacji.

#### *Cele inicjatywy*

W Szwecji „Odpowiedzialna troska” została wprowadzona w 1991 roku pod nazwą Ansvar & Omsorg. Do dziś około 130 firm zobowiązało się do przestrzegania jej zasad.

Inicjatywa współdziałania CSROSH Szwedzkiej Federacji Producentów Tworzyw Sztucznych i Chemikaliów oraz jej firm członkowskich uwzględnia program Ansvar & Omsorg. Jest to międzynarodowa dobrowolna inicjatywa przemysłu chemicznego na rzecz stałej poprawy wyników z zakresu bezpieczeństwa pracy, ochrony zdrowia i środowiska, obejmująca otwarty dialog na temat działalności tego przemysłu i osiąganych wyników.

Szwedzka Federacja Producentów Tworzyw Sztucznych i Chemikaliów ułatwia wprowadzanie inicjatywy „Odpowiedzialnej troski” poprzez wydawanie praktycznych informatów i materiałów szkoleniowych. Rzeczywista praca jest jednak wykonywana niezależnie przez każdą z firm, które podpisały zobowiązanie.

#### *Zwięzły opis inicjatywy*

Ansvar & Omsorg opiera się na ośmiu podstawowych zasadach:

1. Najbardziej istotne, ogólnie nakreślone zobowiązania podpisuje dyrektor naczelny w momencie przyłączania się firmy do inicjatywy (dziesięć punktów).
2. Wspólna nazwa i logo.
3. Zbiory zasad i informatory (publikacje wydawane przez Szwedzką Federację Producentów Tworzyw Sztucznych i Chemikaliów pomagają firmom we wprowadzaniu inicjatywy).
4. Wskaźniki wyników (sprawozdanie z postępu federacji, własne działania rozszerzające i sprawozdania środowiskowe firm itd.).
5. Wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja (dni otwarte, informowanie sąsiadów i lokalnej społeczności itd.).
6. Wymiana doświadczeń (sieci regionalne, seminaria itd.).
7. Motywowanie wszystkich firm do przyłączenia się do inicjatywy.
8. Sprawdzanie programów w firmach (w celu wykazania, że przynoszą rezultaty).

Zobowiązanie, które musi zostać podpisane przez dyrektora naczelnego firmy, zawiera 10 punktów. Wiele z nich ma bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo i higienę pracy.

## PRZYKŁAD

Tłumaczenie szwedzkiego zobowiązania w sprawie Ansvar & Omsorg

Przynależąc do Szwedzkiej Federacji Producentów Tworzyw Sztucznych i Chemikaliów, Plast- & Kemiföretagen, firma zobowiązuje się do poczynienia starań, by wszystkie jej działania charakteryzowało celowe uwzględnianie zasad bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska. Do stawiania żądań w tym zakresie uprawnieni są pracownicy i klienci, jak również społeczeństwo.

- Na poziomie naczelnej dyrekcji należy ustanowić wiążące zasady dotyczące organizowania i zarządzania każdym zadaniem odnoszącym się do ochrony zdrowia, zapewnienia bezpieczeństwa i dbałości o środowisko.
- Wspierając się programami z zakresu komunikacji i edukacji, firma powinna się starać, by pracownicy na wszystkich poziomach organizacyjnych rozwinęli w sobie osobistą odpowiedzialność za ochronę zdrowia i środowiska oraz bezpieczeństwo pracy, pozwalając, by ta odpowiedzialność odzwierciedlała się w ich codziennej pracy.
- Firma powinna dążyć do minimalizowania skutków swojego oddziaływania na otoczenie, a także do minimalizowania zużycia surowców i energii.
- Bieżące działania powinny być regularnie i systematycznie oceniane zarówno w celu wykrycia i skorygowania każdej dysfunkcji, która może stwarzać zagrożenie dla ludzi, majątku trwałego lub środowiska naturalnego, jak i stworzenia podstaw do związanych z bezpieczeństwem uprawnień procesów i produktów.
- Każdy nowy proces lub produkt, jak również wszelkie nowe informacje o istniejących procesach i produktach powinny być dokładnie analizowane pod kątem oddziaływania tych procesów i produktów na zdrowie, bezpieczeństwo i środowisko.

sach i produktach powinny być dokładnie analizowane pod kątem oddziaływania tych procesów i produktów na zdrowie, bezpieczeństwo i środowisko.

- Zainteresowane władze powinny być informowane na bieżąco o podejmowanych działaniach i ich konsekwencjach dla zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska. Każdy incydent pociągający za sobą ryzyko naruszenia stanu środowiska lub konfliktu z istniejącymi przepisami powinien być natychmiast zgłaszany odpowiednim organom władzy.
- Społeczeństwo powinno być w sposób szczery i bezpośredni informowane o działaniach firmy, korzyściach i zagrożeniach wynikających z tych działań, jak również o środkach przedsięwziętych w celu zminimalizowania tych zagrożeń. Należy rozwiewać wszelkie wątpliwości i niepokoje. Troska o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników i społeczeństwa powinna stanowić priorytet.
- Klienci powinni otrzymywać rady i wskazówki na temat bezpiecznego transportu, składowania i stosowania produktów firmy oraz, gdy jest to zasadne, bezpiecznej utylizacji zużytych produktów i opakowań.
- Dostawcy i kontrahenci powinni móc wykazać, że stosują zasady i procedury odpowiadające stosowanym przez firmę.
- Przy okazji przekazywania technologii ich odbiorcy powinni być informowani o zasadach ochrony ludzi i środowiska.

FIRMA  
dyrektor naczelny

KEMIKONTORET  
dyrektor zarządzający

Aby zapewnić aktualność danych, każdego roku Federacja zbiera informacje o istotnych wskaźnikach. Dane te są publikowane w corocznym sprawozdaniu. Sprawozdanie dostępne jest także na stronie internetowej Federacji.

Firmy muszą także przeprowadzać samoocenne prace w odniesieniu do odpowiedzialnej

troski. Oceny tej trzeba dokonywać raz na trzy lata i musi ona być przedstawiana federacji.

### Dodatkowe informacje

[www.plastkemiforetagen.se](http://www.plastkemiforetagen.se)

5.3.5. Innowacyjne partnerstwo: organizacje pozarządowe  
– publiczne i prywatne

5.3.5.1. Anima (Włochy)

*Organizacje prowadzące*

Stowarzyszenie powstało w Rzymie w 2002 roku, z inicjatywy Związku Przemysłowców.

*Cele inicjatywy*

Anima, wspólnie z instytucjami i organizacjami opieki społecznej i wolontariatu, stawia sobie za cel promowanie i rozpowszechnianie wśród firm filozofii odpowiedzialności społecznej, zwłaszcza nowoczesnej kultury biznesu opartej na następujących trzech koncepcjach: zrównoważonego rozwoju, obywatelstwa firmy (poczucie przynależności do społeczności lokalnej) i odpowiedzialności społecznej wobec interesariuszy. Między innymi te koncepcje składają się na doskonałość w biznesie. Anima dąży także do usprawnienia zarządzania w organizacjach non-profit, zachęcając je do współdziałania ze światem biznesu. Jest związana z siecią Sodalitas, która ułatwia organizacjom wymianę doświadczeń, współdziałanie oraz tworzenie wspólnych projektów i programów.

*Zwięzły opis inicjatywy*

Stowarzyszenie ma już na swoim koncie wiele inicjatyw:

- konferencję: „Społeczna odpowiedzialność biznesu: ku nowemu modelowi opieki społecznej”, Rzym, 28 stycznia 2003 roku
- europejski maraton CSR
- promowanie wśród firm członkowskich działalności, produktów i usług organizacji zajmujących się zdrowiem psychicznym
- promowanie nagrody „Anima” za upowszechnianie społecznych wartości w literaturze, filmie, sztuce i muzyce

- promowanie konkursu na projekt budynków mieszkalnych oraz pomocy dla bezdomnych
- wspieranie firm, które postanawiają zainwestować w inicjatywy marketingu zaangażowanego społecznie (CRM), szczegóły na temat CRM pod adresem [www.bitc.org.uk/news/news\\_directory/crm\\_20\\_years.html](http://www.bitc.org.uk/news/news_directory/crm_20_years.html)

a przede wszystkim:

- porozumienie ramowe z władzami miejskimi Rzymu w sprawie programu planowania społecznego (24 października 2002 roku), potwierdzające współpracę między lokalnym światem biznesu i organizacjami non-profit. Porozumienie to dotyczy realizacji wielu wspólnych celów (uwrażliwienie świata biznesu Rzymu na problemy społeczne i etyczne, promowanie inicjatyw społecznych na rzecz mniej zamożnych obywateli, tworzenie projektów badań, promocji i komunikacji na temat zobowiązań społecznych i etycznych przemysłu itd.). Rada miejska Rzymu jako pierwsza we Włoszech wprowadziła koncepcję odpowiedzialności społecznej biznesu do programu planowania społecznego.

*Dotychczasowe rezultaty*

W przyszłości przedstawione inicjatywy będą służyć:

- 1) rozpowszechnianiu filozofii odpowiedzialności społecznej biznesu w całym Włoszech; jej zasady będą dostosowane do lokalnej specyfiki, zostanie nawiązany dialog z przedsiębiorstwami w celu promowania pilotażowych projektów z zakresu CSR, w tym uruchomienia programów szkolenia urzędników państwowych w tej dziedzinie
- 2) zapewnianiu konkretnego wsparcia firmom już aktywnie uczestniczącym w procesie certyfikacji

3) rozpowszechnianiu informacji i danych na temat korzyści, jakie przyniosą firmom proponowane strategie w kreowaniu pozytywnego wizerunku, w marketingu i tworzeniu wartości dodanej.

### *Dodatkowe informacje*

Niezredagowane protokoły z omawianych wyżej konferencji można znaleźć na stronie internetowej:

[www.animaroma.it](http://www.animaroma.it)

#### 5.3.5.2. Trivisi (Belgia)

### *Organizacja prowadząca*

Flandzkie Ministerstwo Zatrudnienia i Turystyki

### *Cele inicjatywy*

W ostatnich latach flamandzkie Ministerstwo Zatrudnienia i Turystyki podjęło kilka inicjatyw mających na celu wsparcie firm we Flandrii w opracowaniu polityki zrównoważonego rozwoju. By dać im solidną podstawę społeczną, w działania zaangażowano firmy prywatne, przedstawicieli organizacji pozarządowych, partnerów społecznych, świat akademicki oraz ekspertów. W ten sposób zapewniono platformę tworzenia instrumentów służących realizacji programów, wymiany informacji i doświadczeń oraz rozwijania wiedzy i kwalifikacji. Od końca 2002 roku ruszyło 14 projektów dotyczących głównie zagadnień odpowiedzialności społecznej biznesu.

### *Zwięzły opis inicjatywy*

Poniżej przedstawiono część z 14 inicjatyw, które, najczęściej pośrednio, obejmują obszar BHP:

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu: potrójna jedność – „różnorodność, uczenie się i zarządzanie interesariuszami”; dąży się do opracowania materiałów szkolenio-

wych i instrumentów pomocniczych do promocyjnych szkoleń w zakresie trzech koncepcji Trivisi: różnorodności w zarządzaniu, uczących się firm i zarządzania interesariuszami.

2. Nauka wspomagana przez Internet: stworzenie instrumentów mających przekonać firmy, które jeszcze nie inwestują w nauczanie, by wprowadzając naukę przez Internet, połączyły ją z innymi procesami uczenia się i opracowały narzędzia służące podejmowaniu decyzji o najodpowiedniejszych dla firmy metodach uczenia się (albo ich kombinacjach).

3. *Diversynergia*: szkolenie w zakresie różnorodności: tworzenie kursów i procesów uczenia się mających na celu wprowadzenie idei odpowiedzialności społecznej do edukacji na poziomie wyższym w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

4. Konkurencja: gra edukacyjna promująca dialog społeczny na temat zarządzania konkurencyjnością w firmach.

5. Narzędzia dla MŚP: kampania uświadamiająca i pomocnicze inicjatywy mające na celu ułatwienie wprowadzania idei odpowiedzialności społecznej w MŚP.

6. Odpowiedzialna społecznie edukacja na poziomie wyższym: opracowywanie materiałów szkoleniowych dla szkół wyższych w dziedzinie marketingu, ubezpieczeń, finansów i księgowości w celu przekazania wszystkim absolwentom umiejętności koniecznych do wprowadzenia idei odpowiedzialności społecznej do ich przyszłej działalności zawodowej.

7. Uczenie się przez działanie: dwie metody charakterystyczne dla dyscyplin artystycznych zostaną zaadaptowane do potrzeb szkolenia zawodowego pracowników o niskich kwalifikacjach.

8. ACCÈNT2: opracowanie narzędzia szkoleniowego (temat: ludzie i organizacja) specjalnie dla MŚP; stosowanie go ma przyczynić się do osiągnięcia efektu synergii firmy i społeczeństwa, by zapewnić firmie zrównoważony rozwój.
9. Rozpoznanie potencjału i zdolności: opracowanie koncepcji, instrumentów pomocniczych i szkolenia dla firm oraz przedstawicieli pracodawców i pracowników w celu maksymalnego podniesienia poziomu kwalifikacji osób niepełnosprawnych.
10. Podręcznik etykiety społecznej: jedna z firm otrzyma pomoc konieczną do uzyskania etykiety społecznej za odpowiedzialną produkcję (patrz: rozdział 5.3.3.2). Doświadczenia te zostaną zapisane w podręczniku jako wskazówki dla firm (jak uzyskać etykietę, jakie są tego koszty itd.).

#### Dotychczasowe rezultaty

Każda z 14 inicjatyw jest obecnie w trakcie realizacji. Nie opublikowano więc jeszcze żadnych wyników.

#### Dodatkowe informacje

[http://www.trivisi.be/frames/f\\_nieuwsbrief.htm](http://www.trivisi.be/frames/f_nieuwsbrief.htm)  
<http://www.trivisi.be/index.htm>

#### 5.3.5.3. Biznes w społeczności (Zjednoczone Królestwo)



#### Organizacja prowadząca

BITC to niezależna organizacja charytatywna ze 189 firmami członkowskimi. Została założona w 1982 roku i jest organizacją zrzeszającą

przedstawicieli biznesu, rządu, władz lokalnych i związków zawodowych.

#### Cele inicjatywy

BITC to niezależna organizacja charytatywna, która promuje rozwój społeczności przedsiębiorstw, bardzo dbając o zwiększanie swego pozytywnego wpływu na społeczeństwo. Firmy członkowskie BITC zatrudniają ponad 15,7 miliona ludzi w ponad 200 krajach na całym świecie. W Zjednoczonym Królestwie jej członkowie zatrudniają ponad jedną piątą pracowników sektora prywatnego.

Dwie obecnie realizowane inicjatywy BITC:

1. Wskaźnik odpowiedzialności przedsiębiorstwa: BITC stwierdziła potrzebę uzyskiwania wiarygodnych, znormalizowanych informacji, które umożliwiłyby porównanie wyników różnych przedsiębiorstw. Opracowano wskaźnik umożliwiający systematyczne porównywanie procesów zarządzania i wyników firm w danym sektorze. Jest on oparty na założeniach, które opracowała i nadal opracowuje BITC. Wskaźnik zapewnia punkty odniesienia członkom BITC, którzy chcą określić, regulować i promować swój wpływ na społeczeństwo.
2. Inicjatywa dotycząca sprawozdawczości: celem inicjatywy jest wspieranie członków w ocenie i podawaniu do wiadomości ich podstawowych kierunków oddziaływania na społeczeństwo. W miarę jak coraz więcej firm publikuje raporty społeczne i środowiskowe, rośnie również krąg osób zainteresowanych bliższym zapoznaniem się z ich zawartością. „Światło na dane” to jedno z tych narzędzi oceny. Przedstawiono uczestnikom praktyczne podejście do kwestii oceny i sprawozdawczości, a także oddano do dyspozycji stronę internetową, na której już 17 firm publikowało informacje. BITC zaleca zgłaszanie wyników działań społecznych i środowiskowych, które są traktowane jako wartościowe narzędzia

wprowadzania tego typu inicjatyw do głównego nurtu działalności i promowania idei odpowiedzialności społecznej.

### *Dodatkowe informacje*

[www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)

#### 5.3.6. Inicjatywy etycznego handlu (fair trade)

##### 5.3.6.1. Clean Clothes at Work (Belgia)

### *Organizacja prowadząca*

Związki zawodowe, przedsiębiorstwa, konsumenci i organizacje pozarządowe.

Kampania Clean Clothes at Work („Czysta odzież w pracy”) ma na celu promowanie głównego hasła ogólnej kampanii „Czysta odzież”: poprawy warunków pracy w sektorze produkcji odzieży poprzez przestrzeganie norm minimalnych opartych na konwencjach MOP.

### *Zwięzły opis inicjatywy*

Celem inicjatywy jest skłonienie firm i władz publicznych do wywierania presji na dostawców odzieży roboczej, by ci dostarczali odzież czystą i wyprodukowaną w sposób akceptowany społecznie, oraz popierania żądań w sprawie przeprowadzenia studium wykonalności na temat kontroli norm minimalnych, zorganizowanej przez MOP. Kampania ta adresowana jest też bezpośrednio do dostawców.

### *Dotychczasowe rezultaty*

Kampania „Czysta odzież w pracy” rozpoczęła się w maju 2003 roku. Przedstawiciele pracowników w komitetach prewencji proszą się, by uwzględnili ten punkt w programie działań na wrzesień. Jest jeszcze zbyt wcześnie, by przedstawić ocenę rezultatów.

### *Dodatkowe informacje*

Ustawa z 27 lutego 2002 roku  
[www.fgtb.be/](http://www.fgtb.be/)

#### 5.3.6.2. Inicjatywa etycznego handlu (Zjednoczone Królestwo)



### *Cele inicjatywy*

Inicjatywa etycznego handlu (Ethical Trading Initiative – ETI) jest sojuszem firm, organizacji pozarządowych i organizacji związków zawodowych oddanych sprawie współpracy na rzecz promocji przestrzegania norm pracy ustanawianych w skali międzynarodowej, szczególnie podstawowych praw człowieka w całym łańcuchu podaży. Członkowie propagują etykę biznesową i ideę odpowiedzialności społecznej biznesu oraz ogólnie prawa pracowników i prawa człowieka.

### *Zwięzły opis inicjatywy*

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych firmy sprzedające żywność i odzież na rynku brytyjskim były pod coraz większą presją związków zawodowych, organizacji pozarządowych i konsumentów, żądających zapewnienia przyzwoitych warunków pracy ludziom, którzy produkują towary sprzedawane przez nie. Firmy najczęściej reagowały przyjęciem kodeksu postępowania określającego minimalne normy pracy, których przestrzegania oczekują od swoich dostawców.



Co powinny jednak obejmować minimalne normy pracy? W jaki sposób można je skutecznie wprowadzić w życie? Wiele firm, które zastosowały takie zbiory zasad, wkrótce przekonało się, że nie mają ani wystarczająco dużo społecznej wiarygodności, ani koniecznego doświadczenia i umiejętności, aby odpowiedzieć na te pytania samodzielnie. Zdawały sobie sprawę, że potrzebują poparcia odpowiednich organizacji społeczeństwa obywatelskiego, szczególnie organizacji związków zawodowych i organizacji pozarządowych z doświadczeniem w dziedzinie zagadnień pracy i wspomagania rozwoju krajów ubogich.

Odpowiadając na tę potrzebę, w 1998 roku stworzono ETI, która miała połączyć i praktycznie wykorzystać wiedzę i wpływy właściwych organizacji pozarządowych oraz międzynarodowego ruchu związkowego w zakresie określania i promowania zasad dobrej praktyki.

ETI dąży do poprawy warunków pracy poprzez promowanie i korygowanie zasad realizacji dobrych praktyk. Robi to na dwa główne sposoby.

Po pierwsze, członkowie ETI z organizacji pozarządowych, związków zawodowych i firm pracują wspólnie, by określić, co stanowi dobrą praktykę, a następnie ją promować. Zasady dobrej praktyki określa się głównie poprzez eksperymentalne projekty i badania. Ich wyniki są następnie publikowane oraz prezentowane na seminariach, konferencjach i różnego typu imprezach, a także na stronie internetowej ETI.

Po drugie, zachęca się firmy do przyjmowania podstawowych zasad ETI i wprowadzania ich w życie we własnych łańcuchach podaży. ETI

dąży do wywierania wpływu na zachowanie firm w tym względzie przez:

- nakłanianie nowych firm do przyłączenia się do inicjatywy; by zostać członkiem ETI, firma musi publicznie zobowiązać się do stosowania jej podstawowych zasad i wprowadzenia ich w swoim łańcuchu podaży. W 1998 roku ETI miała 12 członków, a w końcu 2003 roku – 35
- wymaganie od wszystkich firm członkowskich, by składały roczne sprawozdania o postępie swoich działań w zakresie realizacji zasad ETI; sprawozdania te wskazują, że są podejmowane istotne działania i że dostawcy firm w konkretny sposób polepszają warunki pracy
- wykluczanie, gdy to konieczne, członków, którzy w niedostatecznym stopniu wywiązują się z zadań; ETI spotyka się z wysokimi rangą przedstawicielami firmy, która nie spełnia wymagań członkostwa, w celu uzgodnienia planu poprawy i terminu wprowadzenia tego planu do realizacji. Firmy, które nie wprowadzą takiego planu, mogą ostatecznie zostać poproszone o opuszczenie ETI.

### *Dotychczasowe rezultaty*

Członek ETI zobowiązuje się do sporządzenia rocznego sprawozdania ze swoich działań. Te pojedyncze sprawozdania nie są ogólnie dostępne dla społeczeństwa, ale są streszczone w sprawozdaniu rocznym ETI, które oficjalnie rejestruje rozwój inicjatywy.

### *Dalsze informacje*

[www.ethicaltrade.org/Z/home/index.shtml](http://www.ethicaltrade.org/Z/home/index.shtml)

Sprawozdania od 1999 roku są dostępne pod adresem:

[www.ethicaltrade.org/Z/lib/annrep/index.shtml](http://www.ethicaltrade.org/Z/lib/annrep/index.shtml)

### 5.3.7. Zaangażowanie sektora finansowego/zachęt finansowych

#### 5.3.7.1. Polityka społeczno-etyczna jako podstawa zasad postępowania i zrównoważonego rozwoju VBDO (Niderlandy)

#### Organizacja prowadząca

Stowarzyszenie inwestorów w zrównoważony rozwój (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling – VBDO)

#### Cele inicjatyw

Celem VBDO jest reprezentowanie interesów inwestorów w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu. Jako stowarzyszenie inwestorów, VBDO zajmuje się zagadnieniami środowiskowymi w firmach i nawiązuje z nimi dialog na temat odpowiedzialności w ramach CSR. W ostatnich latach VBDO zajmowało się także zagadnieniami społeczno-etycznymi. Jak długo nie będą dostępne społeczne normy etyczne służące kontroli wyników firm, zbiory zasad postępowania będą ważnym wskaźnikiem oceny ich inicjatyw. Z tego powodu VBDO postanowiło przyznać zbiorom zasad postępowania priorytetową rolę w CSR.

#### Zwięzły opis inicjatywy

Według VBDO na społeczne aspekty idei CSR składają się programy działania firm gwarantujące bezpieczne środowisko pracy, zdrowe warunki pracy i poszanowanie praw człowieka. Firmy, które nie przedstawiły wyraźnych deklaracji w tej dziedzinie, narażone są na negatywne komentarze w mediach. Według VBDO zbiory zasad postępowania przyczyniają się do sukcesu firmy, zwłaszcza w długim okresie.

Społeczno-etyczne zbiory zasad postępowania są ważnym instrumentem określania, realizacji i kontrolowania polityki społeczno-etycznej, jeśli skupiają się na:

- treści i zakresie zasad (normach, wartościach, procedurach, określeniu kompetencji)
- realizacji zasad
- ocenie przestrzegania zasad.

VBDO radzi, by każdy zbiór zasad był oparty na podstawowych normach pracy MOP. Do realizacji zbioru zasad wskazany jest centralnie kierowany system zarządzania, z konkretnymi celami i wskaźnikami, by można było oceniać i upowszechniać wewnętrzne i zewnętrzne wyniki.

Ważne jest, by organizacje zdawały sobie sprawę, jak wielu spośród ich inwestorów (członków VBDO) uważa zasady społeczno-etyczne za bardzo istotne. W ten sposób VBDO stara się zachęcać firmy do rozliczania się z realizacji i przestrzegania zbioru tych zasad.

Co, między innymi, powinno charakteryzować zasady postępowania:

- powołania na wytyczne międzynarodowe – zewnętrzne i wewnętrzne (na przykład wskazówki MOP)
- zgodność z istniejącymi normami (na przykład SA 8000)
- uznanie rangi odpowiedzialności społecznej na poziomie lokalnym (wspieranie lokalnych projektów)
- wewnętrzna i zewnętrzna skala (na przykład dostawcy i podwykonawcy).

Zdaniem VBDO najważniejszą kwestią w odniesieniu do zasad postępowania jest współpraca ze związkami, organizacjami pozarządowymi i innymi interesariuszami.

#### Dotychczasowe rezultaty

Stowarzyszenie monitoruje w sposób ciągły wyniki środowiskowe i społeczno-etyczne organizacji, upowszechniając je w razie potrzeby (na przykład w publikacjach). VBDO jest członkiem europejskiego stowarzyszenia, które stosuje jego normy.

### *Dodatkowe informacje*

Jansens, K., Speerpunten sociaal-ethisch beleid VBDO; Gedragcodes and Duurzaam Ondernemen. VBDO beleidsnotitie (2000)  
[www.vbdo.nl](http://www.vbdo.nl)

#### 5.3.72. Klauzule społeczne w zamówieniach publicznych (Belgia)

### *Organizacja prowadząca*

Federalne władze belgijskie

W listopadzie 2001 roku władze federalne zgodziły się włączyć klauzule społeczne do swoich zamówień publicznych dla przemysłu budowlanego.

### *Cele inicjatywy*

Uważano, że zamówienia publiczne mogą być użytecznym instrumentem służącym realizacji takich celów społecznych, jak zatrudnienie, szkolenie i szanse ponownego podjęcia pracy.

Nie stwierdzono konieczności żadnej modyfikacji istniejących zapisów prawnych, uznając, że założone cele można osiągnąć przez wprowadzenie do zamówień publicznych klauzul społecznych.

### *Zwięzły opis inicjatywy*

Klauzule społeczne dotyczą:

- zatrudniania przez zwycięskiego oferenta praktykantów, by w ten sposób zwiększyć ich doświadczenie zawodowe i szanse zatrudnienia w przyszłości
- przeprowadzania przez zwycięskiego oferenta szkolenia, które pomoże praktykantom w procesie adaptacji w przedsiębiorstwie.

### *Dodatkowe informacje*

Notatka dla Rady Ministrów z 9 listopada 2001 roku.

<http://minsoc.fgov.be/socialeconomy/TEKSTEN%20VR%20PUBLICATIE/conseil%20des%20ministresfr1110.doc>

[http://minsoc.fgov.be/socialeconomy/NL/werkgroep\\_sociale\\_clausules.htm](http://minsoc.fgov.be/socialeconomy/NL/werkgroep_sociale_clausules.htm)

## 5.4. Innowacyjne inicjatywy z zakresu BHP dotyczące CSR

### 5.4.1. Wstęp

Przedstawione wcześniej inicjatywy są krajowymi przykładami dobrej praktyki z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu, w których elementy BHP i CSR są do pewnego stopnia zintegrowane.

Jest jednak oczywiste, że pomost między odpowiedzialnością społeczną i BHP można także zbudować od drugiej strony: chodzi o inicjatywy z zakresu BHP, które łatwo dają się pogodzić z CSR i mogą mieć wpływ na wyniki firm w dziedzinie odpowiedzialności społecznej. Kryteria ważne przy wyborze inicjatyw tego typu są następujące:

- muszą one być dobrowolne
- ich cele muszą „wykraczać poza jedynie przestrzeganie przepisów”
- muszą prezentować „ducha odpowiedzialności społecznej” przez innowacyjne sposoby podejścia, włączenie nowych interesariuszy itd.
- muszą odnosić się do idei odpowiedzialności społecznej, wprost lub pośrednio.

Niektóre inicjatywy z zakresu BHP zawierają wspomniane elementy CSR albo gdy określone są nowe role dla interesariuszy, albo gdy w grę wchodzi zewnętrzne cele społeczne, środowiskowe, finansowe (ekonomiczne). Przykłady inicjatyw tego rodzaju, które można nazwać wzbogaconymi inicjatywami BHP, przedstawiono poniżej.

5.4.2. Przegląd inicjatyw z zakresu BHP „wzbogaconych o zagadnienia odpowiedzialności społecznej biznesu”

Nazwa inicjatywy	Typ inicjatywy	Strona inicjująca	Grupa docelowa	Związki z CSR <sup>(1)</sup>
Europejska sieć promocji zdrowia w miejscu pracy	sieć	Komisja Europejska	firmy A, B	
Program europejski na rzecz wysokiej jakości miejsc pracy	<i>benchmarking</i>	Komisja Europejska	państwa członkowskie i firmy UE	B, C
Obowiązki dyrektorów (Zjednoczone Królestwo)	zaangażowanie kierownictwa	rząd	firmy B	
Publiczna sprawozdawczość na temat wyników w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia (Zjednoczone Królestwo)	sprawozdawczość i komunikacja	rząd	firmy (wiodące) w Zjednoczonym Królestwie	B, C
Wskaźnik zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem (Zjednoczone Królestwo)	analiza porównawcza poziomu zdrowia i bezpieczeństwa	rząd (HSE)	biznes, inwestorzy, pracownicy, organy nadzorujące i inni interesariusze	A, B, C
Pakiet ergonomiczny (Austria)	metodologia projektowania	Centrum Wiedzy	firma (pracownicy)	C
Certyfikacja systemu zarządzania środowiskiem pracy (Szwecja)	normalizacja i certyfikacja	(szwedzka komisja akredytacyjna)	firmy	A, C
Pakty sektorowe w sprawie warunków pracy	dobrowolne umowy	rząd i sektory przemysłu	firmy, według sektorów	B, C
IGM – Integralne zarządzanie zdrowiem (Niderlandy)	innowacyjne partnerstwo	rząd	firmy	A, B, C

<sup>(1)</sup> A – wyraźnie odnoszą się do CSR; B – udział nowych interesariuszy C – zewnętrzne cele społeczne, środowiskowe, finansowe (ekonomiczne)

5.4.2.1. Europejska sieć promocji zdrowia w miejscu pracy

Zobacz: [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)

Europejska sieć promocji zdrowia w miejscu pracy (ENWHP)

„Zdrowi pracownicy w zdrowych organizacjach” to wizja europejskiej sieci promocji zdrowego stanowiska pracy od czasu jej utworzenia w 1996 roku. Sieć powstała wówczas, gdy Unia Europejska przyjęła program działania w zakresie propagowania zdrowia,

edukacji, informacji i szkolenia, mający na celu podniesienie poziomu ochrony zdrowia w Europie. W programie tym miejscu pracy nadano dużą rangę. Promowanie zdrowia pracowników daje bowiem możliwe do udowodnienia korzyści i służy interesowi ogółu, torując drogę społecznej i ekonomicznej pomysłowości.

Sieć ENWHP, która stale się rozrasta, ma obecnie 23 członków. Członkami są krajowe organizacje ds. bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia oraz zdrowia publicznego ze wszystkich państw członkowskich UE, państw przystępujących i państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego. W minionych latach sieć odniosła znaczne sukcesy. Z powodzeniem sformułowano pierwszą w Europie ogólną definicję promocji zdrowego stanowiska pracy (WHP) i opracowano ujednolicone kryteria WHP odnoszące się do dobrej jakości (patrz niżej). ENWHP opublikowała także sprawozdania, w których opisano modele dobrej praktyki z różnych branż i sektorów przemysłu. Rozpowszechniając dobrą praktykę, sieć wniosła poważny wkład w rozwój profilaktyki zdrowotnej.

Promocja zdrowego stanowiska pracy to wspólne starania pracodawców, pracowników i społeczeństwa w celu poprawy stanu zdrowia i samopoczucia ludzi w pracy. Można ją realizować, łącząc poprawę organizacji pracy i stanu środowiska pracy, aktywne uczestnictwo i zachęcanie do indywidualnego rozwoju.

### **Deklaracja luksemburska na temat WHP, 1997**

WHP jest nowoczesną strategią przedsiębiorstwa, której celem jest zapobieganie złemu stanowi zdrowia, zwiększanie potencjału zdrowotnego i poprawa samopoczucia w miejscu pracy. Przez włączenie takich elementów, jak zarządzanie organizacją i zasobami ludzkimi WHP zyskuje szerszy wymiar

niż tradycyjnie pojmowane bezpieczeństwo i higiena pracy.

### **Cele i zadania**

Celem sieci jest promocja zdrowego stanowiska pracy i zwiększenie zainteresowania problemem ochrony zdrowia w miejscu pracy.

Sieć uznaje następujące zadania za swoje priorytety i podstawę przyszłych działań:

- promowanie wiedzy o WHP i odpowiedzialności za zdrowie w odniesieniu do wszystkich interesariuszy
- tworzenie i rozpowszechnianie modeli dobrej praktyki
- opracowywanie wytycznych skutecznej WHP, zapewnianie gwarantujących sukces metod jej realizacji i zbieranie argumentów za inwestowaniem w WHP
- zapewnienie zobowiązania się państw członkowskich UE do wprowadzenia odpowiednich programów działania
- podjęcie specyficznych wyzwań w dziedzinie współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami
- zakładanie krajowych punktów dyskusyjnych i sieci obejmujących wszystkie istotne grupy interesów w celu tworzenia pomocniczych infrastruktur WHP do wymiany informacji i zgodnego działania.

### **Kryteria jakości WHP**

Co odróżnia dobrą WHP od WHP o dobrych intencjach? Kryteria jakości opracowane przez ENWHP pomagają osobom podejmującym decyzje w przedsiębiorstwach uzyskać wszechstronny obraz jakości ich działań z zakresu promocji zdrowia. Kryteria dotyczą następujących sześciu obszarów:

Kryteria jakości	Znaczenie
Polityka przedsiębiorstwa	WHP powinna być postrzegana jako obowiązek kierownictwa i zostać włączona do istniejących systemów zarządzania.
Zarządzanie zasobami ludzkimi i organizacja pracy	W zarządzaniu zasobami ludzkimi i w procesie organizacji pracy powinno się uwzględniać umiejętności i zdolności pracowników (w kontekście promowania zdrowia w pracy).
Planowanie i komunikacja	Podstawą sukcesu WHP jest wyraźna koncepcja, monitorowana, udoskonalana i przekazywana wszystkim pracownikom.
Odpowiedzialność społeczna	Powodzenie WHP zależy od sposobu, w jaki organizacje wypełniają swoje obowiązki w dziedzinie zarządzania zasobami naturalnymi, i od wsparcia, jakiego udzielają inicjatywom z zakresu promocji zdrowia na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym albo ponadkrajowym.
Realizacja	Warunkiem sukcesu WHP są zintegrowane i systematycznie wprowadzane środki służące stworzeniu zdrowych warunków pracy i zachęcaniu do zdrowych zachowań.
Ocena	Do oceny sukcesu WHP można wykorzystać wiele krótko-, średnio- i długoterminowych wskaźników, takich jak zadowolenie klientów i pracowników, motywacja, poziom absencji chorobowej, częstotliwość wypadków, fluktuacja kadr, wydajność.

### Dodatkowe informacje

Wiele publikacji dotyczących omawianych zagadnień można zamówić bezpłatnie w sekretariacie ENWHP, BKK Bundesverband, Kronprinzenstrasse 6, D-45128 Essen, Niemcy, albo pobrać ze strony internetowej ENWHP: [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)

#### 5.4.2.2. Program europejski na rzecz wysokiej jakości miejsc pracy

### Strategia UE w dziedzinie wysokiej jakości miejsc pracy i standardu życia

W czerwcu 2001 roku Komisja Europejska przyjęła plan, którego celem jest podniesienie jakości miejsc pracy i standardu życia w UE, popierany przez Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (reprezentujący europejskie zorganizowane społeczeństwo obywatelskie). Przyjęta strategia dotyczy tworzenia lepiej płatnych, wymagających większych kwalifikacji, bezpieczniejszych i zdrowszych miejsc pracy, a także lepszego dostępu do miejsc pracy i lepszego zaopatrzenia socjalnego. Celem jest analiza porównawcza, w obrębie UE, jakości miejsc pracy i odnośnego standardu życia. Jakość uznaje się za sedno

koncepcji europejskiego modelu społeczne-go i odzwierciedlenie wspólnych celów, w tym aktywnego promowania standardów i sprawiedliwszego udziału w tworzeniu postępu. Jakość miejsc pracy, szkoleń i dialogu społecznego postrzegana jest jako czynnik produktywny, a nie koszt, jeśli odniesienia w obszarze polityki ekonomicznej, polityki zatrudnienia i społecznej są właściwe.

Planowane jest zmierzenie jakości miejsca pracy za pomocą dwóch grup wskaźników:

- cech miejsca pracy (zadowolenie z pracy, wynagrodzenie, nagrody pozapłacowe, czas pracy, umiejętności i perspektywy szkolenia, wyposażenie stanowiska pracy, adekwatność miejsca pracy do cech pracownika itd.)
- cech środowiska pracy i rynku pracy (równe traktowanie bez względu na płeć i ogólnie brak dyskryminacji, BHP, elastyczność i gwarancje zatrudnienia, dostęp do miejsc pracy, zachowanie równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową, dialog społeczny i udział w nim pracowników, różne kryteria zatrudnienia: pracownicy starsi, niepełnosprawni itd.).

Uzupełnieniem analizy porównawczej będą działania promocyjne na rzecz poprawy jakości miejsc pracy i standardu życia oraz większego wykorzystania wiedzy i doświadczeń różnych organizacji i państw.

#### *Dodatkowe informacje*

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2001/jun/152\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2001/jun/152_en.html)

[http://www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/publications/2003/ke4702406\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2003/ke4702406_en.pdf)

#### **5.4.2.3. Obowiązki dyrektorów (Zjednoczone Królestwo)**

#### *Organizacja prowadząca*

Komisja Zdrowia i Bezpieczeństwa (HSC) i Urząd ds. Zdrowia i Bezpieczeństwa (HSE)

#### *Cele inicjatywy*

Inicjatywa ta wzięła początek z 11. punktu deklaracji strategii „ożywienia zdrowia i bezpieczeństwa”, w którym stwierdza się: „Komisja Zdrowia i Bezpieczeństwa, wspólnie z interesariuszami, opracuje kodeks postępowania odnośnie do obowiązków dyrektorów w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Zamiarem Komisji jest, by kodeks postępowania ustalał w szczególności, że organizacje powinny wyznaczać dyrektora ds. bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia albo osobę odpowiedzialną o podobnym statusie.”

Celem tej inicjatywy jest zachęcanie członków zarządów wszystkich firm w Zjednoczonym Królestwie do angażowania się w sprawę zarządzania środowiskiem pracy. Muszą oni wykazać, że kierowanie polityką BHP odbywa się na najwyższych szczeblach zarządzania organizacją, i musi to być oczywiste dla wszystkich w organizacji oraz dla zewnętrznych interesariuszy.

#### **Informacje uzupełniające na temat programu „Ożywienie zdrowia i bezpieczeństwa”**

Strategia rządu i Komisji Zdrowia i Bezpieczeństwa, wprowadzona w czerwcu 2000 roku, określiła krajowe priorytety w dziedzinie zdrowia i bezpieczeństwa, w tym obniżenie o 30% absencji wypadkowej i chorobowej do 2010 roku. Pełne dane są przedstawione na stronie internetowej HSE: [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk).

Priorytety krajowe wyznaczono, by:

- dać nowy impuls poprawie stanu BHP przez wszystkich interesariuszy
- zainicjować nowe sposoby podejścia do ograniczania liczby wypadków i chorób zawodowych związanych z pracą
- zagwarantować niezmiennosc podejścia do przepisów BHP w kontekście zmieniających się warunków pracy

- zachęcić do osiągnięcia maksymalnych korzyści z łączenia programów BHP z innymi programami rządowymi.

44-punktowy plan działania obejmuje konkretne przedsięwzięcia mające na celu promowanie większej odpowiedzialności zarządu i dyrektorów za zapewnienie właściwej oceny zagrożeń w środowisku pracy w ich organizacji. Wezwano czołowe firmy brytyjskie, by poczynając od 2002 roku, publikowały w swoich sprawozdaniach rocznych szczegóły na temat własnych programów w zakresie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia, ich celów i wyników. HSC opublikowała porady wspierające tę inicjatywę, które przedstawiają zalecenia dotyczące zakresu sprawozdawczości. Publikacja sprawozdań jest dla wszystkich interesariuszy dowodem zaangażowania danej firmy w skuteczne zarządzanie ochroną zdrowia i bezpieczeństwem. HSC opublikowała także porady dla dyrektorów dotyczące ich obowiązków w zakresie BHP. Przedstawiono korzyści, jakie przynosi organizacji i interesariuszom aktywne zarządzanie

ryzykiem, a także działania, które powinny podejmować zarządy w celu zagwarantowania, że właściwie spełniają swoje obowiązki w obszarze BHP.

Badania przeprowadzone przez HSE (opublikowane w maju 2002 roku) potwierdziły, że 60% firm z indeksu FTSE 100 podawało do publicznej wiadomości informacje na temat bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia w swoich sprawozdaniach za 2001 rok (w 1996 roku – 47% firm).

HSE rozpoczyna badania w celu określenia podstaw obecnej praktyki odnośnie do odpowiedzial-

ności zarządu i dyrektorów za ochronę zdrowia i bezpieczeństwo w całym sektorze prywatnym, publicznym i opartym na wolontariacie. Badania wskazują, jak bardzo zmienił się stosunek zarządów i dyrektorów do kwestii BHP oraz w jakim stopniu hasła większej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wpłynęły na zmiany. Sprawozdania z badań są publikowane w miarę ich udostępniania na stronie internetowej HSE.

<http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf>

### Zwięzły opis inicjatywy

Rozpoczynając tę inicjatywę, Komisja Zdrowia i Bezpieczeństwa wydała informator zatytułowany „Obowiązki dyrektorów”. Doradzano w nim, co na zasadzie dobrowolności powinni robić dyrektorzy, by zapewnić właściwe zarządzanie bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w firmie. Jest tam między innymi ważne stwierdzenie, że na poziomie zarządu powinien zostać wyznaczony promotor zdrowia i bezpieczeństwa i że osoba ta powinna wziąć na siebie odpowiedzialność między innymi za stawianie kwestii zdrowia i bezpieczeństwa pod obrady zarządu.

Inicjatywa odnosi się bezpośrednio do podstawowych pojęć z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu. Dyrektorów zachęca się do wzięcia odpowiedzialności za bezpieczeństwo i zdrowie pracowników oraz tych osób, na które mogą mieć wpływ ich działania, co przedstawiono jasno w raporcie Turnbulla. Powinni mieć oni świadomość, że nie jest to zadanie, które może być delegowane na niższe szczeble jako sprawa operacyjna. Zarządzanie bezpieczeństwem i ochroną zdrowia należy do ich obowiązków i zaszkodzi firmie, jeśli nie będzie odpowiednie. W informatorze przedstawiono także argumenty natury ekonomicznej, wskazując, jakie korzyści przynosi firmie skuteczne zarządzanie.

### Dotychczasowe rezultaty

W 2001 roku przeprowadzono ankietę porównawczą, by ustalić, jakie metody są stosowane w firmach na szczeblu zarządu. Ankieta ujawniła rozległą wiedzę na temat inicjatyw HSE i stosowanie różnych metod zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia. Na przykład władze lokalne najczęściej kierowały kwestie odpowiedzialności za ochronę zdrowia i bezpieczeństwo na niższy szczebel zarządzania, podczas gdy w wiodących 350 firmach odpowiedzialność ta spoczywała częściej na osobie na szczeblu zarządu.

Wstępne wyniki badań uzupełniających wskazują, że świadomość problemu i różnorodność stosowanych metod nie zmieniły się w wielkim stopniu. Jednak obecnie zarządzanie kwestiami bezpieczeństwa i ochrony zdrowia jest rzadziej przekazywane na niższe szczeble zarządzania w organizacjach.

Badania te zostaną przedstawione we właściwym czasie Komisji, która poinformuje ministrów o stopniu powodzenia teorii dobrowolnego podejścia.

### Dalsze informacje

Obowiązki dyrektorów w dziedzinie BHP (patrz: strona internetowa poniżej)  
[www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr135.htm](http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr135.htm)



5.4.2.4. *Publiczna sprawozdawczość na temat wyników w zakresie bezpieczeństwa i higieny 350 z czołowych firm (Zjednoczone Królestwo)*

*Organizacja prowadząca*

Komisja Zdrowia i Bezpieczeństwa oraz Urząd ds. Zdrowia i Bezpieczeństwa

*Cele inicjatywy*

Inicjatywa wzięła początek z 2. punktu deklaracji strategii żywienia zdrowia i bezpieczeństwa, w którym stwierdza się: „Komisja Zdrowia i Bezpieczeństwa będzie promować, najpóźniej do marca 2001 roku, publikację wskazówek umożliwiających wielkim firmom publiczne składanie sprawozdań w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia według wspólnych norm. Rząd i Komisja Zdrowia i Bezpieczeństwa wzywają 350 wiodących firm do złożenia sprawozdań według tych norm do końca 2002 roku”.

Celem tej inicjatywy jest zachęcenie największych firm w Zjednoczonym Królestwie do upubliczniania wyników ich działań w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. U podstaw leży zasadnicze przekonanie rządu, HSC i innych, że podawanie do publicznej wiadomości podstawowych informacji przyczyni się znacząco do osiągnięcia celu, którym jest skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach. Uważa się również, że taki sposób podawania informacji zachęci firmy do polepszania wyników i umożliwi im, do pewnego stopnia, porównanie się z konkurentami.

Istotna jest także kwestia włączania tych materiałów do rocznych sprawozdań firmy. Ma to zaspokoić bądź pobudzić zainteresowanie udziałowców, którzy mogą wykazać większą wolę działania, jeśli nie będą zadowoleni z wyników firmy w omawianym zakresie.

*Zwięzły opis inicjatywy*

W marcu 2001 roku przewodniczący Komisji Zdrowia i Bezpieczeństwa (HSC) oraz sekretarz stanu wezwali 350 wiodących firm do publicznego składania sprawozdań z działalności w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Jednocześnie HSC opublikowała wskazówki na temat zawartości rocznych raportów firm. Po wstępnych konsultacjach przewodniczący Komisji, dyrektor generalny i jego zastępcy zaczęli spotykać się z członkami zarządów największych firm, by przedstawić im argumenty przemawiające za sprawozdawczością i wysłuchać opinii na temat opublikowanych wskazówek. HSE otrzymała ponad 130 odpowiedzi, a kwestie sprawozdawczości omówiono bezpośrednio z ponad 55 firmami.

Sprawozdawczość dotycząca zagadnień społecznych i środowiskowych odgrywa znaczącą rolę w dyskusji o odpowiedzialności społecznej biznesu. Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo są częścią CSR i wszelkie działania zmierzające do większej jawności w tej dziedzinie mogą skutecznie wpływać na poprawę sytuacji w wielkich firmach, jak to wcześniej przedstawiono w zarysie.

*Dotychczasowe rezultaty*

Na podstawie wyników ankiety porównawczej przeprowadzonej w 2001 roku stwierdzono, że tylko 47% spośród wiodących 350 firm podawało w 2000 roku informacje na temat ochrony zdrowia i bezpieczeństwa.

Niedawno zakończone i jeszcze nieopublikowane badania uzupełniające wskazują, że obecnie procent ten znacząco wzrósł: dane na temat bezpieczeństwa i ochrony zdrowia podaje około 77% firm z grupy 350 wiodących i, co zaskakująco, aż 91% firm z indeksu FTSE 100.

### *Dodatkowe informacje*

Zdrowie i bezpieczeństwo w rocznych sprawozdaniach

Badanie na temat zamieszczania danych dotyczących bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w rocznych sprawozdaniach wiodących brytyjskich firm:

[www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr134.htm](http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr134.htm).

*5.4.2.5. Wskaźnik zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem do wykorzystania przez biznes, inwestorów, pracowników, organy nadzorujące i innych interesariuszy*

### *Organizacja prowadząca*

Komisja Zdrowia i Bezpieczeństwa oraz Urząd ds. Zdrowia i Bezpieczeństwa

### *Cele inicjatywy*

W raporcie zatytułowanym „Wskaźniki zdrowia i bezpieczeństwa dla inwestorów instytucjonalnych” zaleca się stworzenie wskaźnika zarządzania wynikami, który mogłyby stosować rozmaite grupy lub konkretne firmy, zainteresowane swoimi wynikami w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia.

Celem podjętej inicjatywy, której podstawą był wspomniany raport, jest udostępnienie inwestorom, ubezpieczycielom i innym zainteresowanym wskaźnika istotnego przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Umożliwiłby on także firmom skuteczne porównywanie się, a pracownikom – ocenę problemu we własnym przedsiębiorstwie. Konsultacje w kwestii wskaźnika mogą przyczynić się do rozpowszechniania najlepszych rozwiązań, zachęcić zarządy firm do poważniejszego traktowania problemów bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, a także wpoić ducha współzawodnictwa.

### *Zwięzły opis inicjatywy*

Wskaźnik jest obecnie testowany przez zewnętrznych kontrahentów w kilku firmach i organizacjach publicznych. Wyniki tej procedury zostaną przedstawione Komisji, która ustali kierunek dalszych działań.

Wskaźniki, na przykład indeks FTSE4 GOOD i wskaźnik „Biznesu w społeczności” CSR, stały się popularnym argumentem w dyskusji na temat odpowiedzialności społecznej biznesu. Można mieć nadzieję, że z czasem omawiany tu wskaźnik stanie się kolejną uznaną miarą odpowiedzialnej społecznie praktyki firm.

### *Dodatkowe informacje*

Wskaźniki zdrowia i bezpieczeństwa dla inwestorów instytucjonalnych:

[www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)

[www.hse.gov.uk/research/chaspi.htm](http://www.hse.gov.uk/research/chaspi.htm)

*5.4.2.6. Pakiet ergonomiczny (Austria)*

### *Organizacja prowadząca*

Centrum Higieny Pracy, HumanWare GmbH, AUVA – Generalna Komisja ds. Odszkodowań Pracowniczych

### *Cele inicjatywy*

Centrum Higieny Pracy Baxtera zajmuje się przede wszystkim zagadnieniami osiągnięcia równowagi między wymaganiami stawianymi pracownikom a ich możliwościami. Hasło firmy Baxter Bioscience adresowane do klientów brzmi – „Życie. Ulepszone”, adresowane do członków zespołu – „Praca. Ulepszona”. Program ergonomicznego szkolenia Centrum obejmuje zagadnienia ergonomii i dziedzin z nią związanych. Certyfikowani ergoprzewodnicy powinni mieć odpowiedni zasób wiedzy, by móc oceniać stanowiska pracy i sytuacje

w miejscach pracy, kontrolując w ten sposób zagrożenia w celu:

- zmniejszenia fizycznego i psychicznego stresu związanego z pracą
- zwiększenia komfortu, zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w środowisku pracy
- zwiększenia wydajności
- zmniejszenia liczby błędów ludzkich związanych z wykonywaniem zadaniem
- poprawienia jakości życia.

Celem podstawowym jest zmniejszenie kosztów ludzkich związanych z nieodpowiednio zaprojektowanymi stanowiskami i procesami pracy. Ergoprzewodnicy wnoszą swoją wiedzę do kręgów EHS (*environment, health, safety* – środowisko, zdrowie, bezpieczeństwo) i angażują w ten proces swoich kolegów i przełożonych.

### Zwięzły opis inicjatywy

Ergonomia powinna być integralnym czynnikiem projektowania oraz tworzenia wszystkich procesów i stanowisk pracy, a także zadań. Centrum Higieny Pracy Baxtera chce wprowadzić szkolenie ergonomiczne dla pracowników, by zapewnić każdej lokalizacji, również działom specjalnym, takim jak zaopatrzenie, informatyczna pomoc techniczna itd., własnego ergoprzewodnika, który będzie promował ergonomiczny program i interweniował w razie niezgodności warunków pracy z zasadami ergonomii. Dodatkową korzyścią wynikającą ze szkolenia w tej dziedzinie jest przeniesienie przez jednostki pozytywnych wzorców ze środowiska pracy do środowiska domowego.

Dzięki współpracy między HumanWare i AUVA możliwe było przeprowadzenie ważnego szkolenia z udziałem dobrze przygotowanych zewnętrznych ekspertów. Przed rozpoczęciem szkolenia zorganizowano wiele spotkań oraz wizyt w zakładach pracy w celu uzyskania konkretnych materiałów i szczegółowych

informacji praktycznych (fotografii, wywiadów) o realnych zagrożeniach w środowisku pracy.

### Dotychczasowe rezultaty

Stopień zaangażowania jednostki zależy od pełnionej przez nią roli i obowiązków. W ciągu ostatnich dwóch lat od rozpoczęcia programu szkolenia zaangażowanie ogromnie wzrosło. Dwa specjalne projekty ergonomiczne, które zostały zainicjowane przez ergoprzewodników, mogą zdobyć tak zwaną nagrodę QLP, co oznacza korzystne zmiany w zakresie ergonomii oraz poprawy jakości.

Zagadnienia ergonomiczne są poruszane w każdym kręgu EHS. Wiele ergonomicznych rozwiązań zgłoszono do wewnętrznych nagród (tak zwany program Baxter IDEE).

### Dodatkowe informacje

Sichere Arbeit 5/2002, [www.sicherearbeit.at](http://www.sicherearbeit.at)  
Ergonomie zum Mitdenken und Mitmachen

#### 5.4.2.7. Certyfikacja środowiska pracy (Szwecja)

### Organizacja prowadząca

Swedac – Szwedzka Komisja Akredytacji i Oceny Zgodności

### Zwięzły opis inicjatywy

Firmy mogą uzyskać akredytację zgodnie z kryteriami Swedac STAFS 2000:9 na prowadzenie audytów systemu zarządzania środowiskiem pracy w organizacji. Audyty odnoszą się do przepisów w zakresie systemowego zarządzania środowiskiem pracy, AFS 2001:1, opracowanych przez Szwedzki Urząd ds. Środowiska Pracy. Dotychczas certyfikowano systemy zarządzania około 50 organizacji.

Firma może chcieć uzyskać certyfikat STAFS 2000:9 z wielu różnych powodów. Często jest

to firma, która już została oceniona za swoją działalność w zakresie jakości według ISO 9000 i/lub w zakresie środowiska według ISO 14000. Uzyskanie certyfikacji w dziedzinie środowiska pracy umożliwi jej koordynowanie tych trzech systemów zarządzania.

Ponadto certyfikacja środowiska pracy jest często sposobem na wykazanie się troską o pracowników, może ułatwić firmie rekrutację, może być także wykorzystana w działaniach marketingowych.

### *Dodatkowe informacje*

[www.swedac.se/sdd/System.nsf/\(GUIview\)/index\\_eng.html](http://www.swedac.se/sdd/System.nsf/(GUIview)/index_eng.html)

#### *5.4.2.8. Integralne zarządzanie zdrowiem (Niderlandy)*

### *Organizacja prowadząca*

Niderlandzkie Ministerstwo Zdrowia

### *Zwięzły opis inicjatywy*

W 2002 roku ministerstwo zapoczątkowało działania zachęcające firmy do wprowadzenia zarządzania wpływem działalności biznesowej na zdrowie publiczne (w tym higienę pracy), co nazywa się integralnym zarządzaniem zdrowiem. Pierwszymi działaniami zewnętrznymi były badania ogólne i opracowanie metodologii dla firm. Zostały one przeprowadzone przez TNO i NIGZ. W ramach tych działań zorganizowano dwa spotkania interesariuszy.

Okazało się, że zdrowie w pracy powinno się wiązać raczej z wydajnością oraz sprawnością fizyczną i umotywowaniem pracowników niż z chorobami, absencją chorobową i związanymi z tym wszelkiego rodzaju problemami. Większość działań prozdrowotnych skupia się na określonych aspektach zdrowotnych typowych dla specjalnych grup docelowych. Istnieje zatem prawdopodobieństwo stworzenia podopieczności. Wydaje się, że nadszedł czas na podejście integralne i skupienie się

na (podstawowej) profilaktyce. Opracowano odpowiednią metodologię, opierając się na doświadczeniach w dziedzinie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, promocji zdrowego stanowiska pracy, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania niezdolnością do pracy oraz na zasadach zarządzania jakością. Zaplanowano też kilka projektów pilotażowych w celu przetestowania i rozwinięcia metodologii integralnego zarządzania zdrowiem.

### *Główne źródło informacji*

Zwetsloot G.I.J.M., R. Gründemann i L. Vaandrager (2003, red.), Eindrapportage Integraal Gezondheids Management – Definitiestudie i Methodiekontwikkeling, TNO Rapport 14669/TNO Arbeid i.s.m. NIGZ, Hoofddorp.

[www.arbeid.tno.nl/perskamer/files/tan\\_november\\_2003.pdf](http://www.arbeid.tno.nl/perskamer/files/tan_november_2003.pdf)

#### *5.4.2.9. Pakty sektorowe w sprawie warunków pracy*

### *Organizacja prowadząca*

Niderlandzkie Ministerstwo Spraw Społecznych i Zatrudnienia

### *Zwięzły opis inicjatywy*

W 1999 roku ministerstwo zaczęło zachęcać organizacje sektorowe do zawierania w ramach sektorów dobrowolnych porozumień (paktów) w sprawie warunków pracy z określonymi sektorami przemysłu (zarówno organizacjami pracodawców, jak i związkami). Niektóre sektory były aktywnie zachęcane przez rząd do przyłączenia się, natomiast inne przyłączyły się z własnej inicjatywy. Do stycznia 2004 roku zawarto paktów z 50 sektorami, zatrudniającymi w przybliżeniu 70% aktywnej zawodowo ludności Niderlandów. Pakt jest zwykle umową zawartą na mniej więcej cztery lata. Rząd zainwestował w tę inicjatywę około 80 milionów euro (głównie w subsydiowanie środków i programów), a przemysł –

około 200 milionów euro. W centrum uwagi znajduje się wprowadzanie konkretnych środków przeciw poważnym zagrożeniom w sektorze i wszystkie związane z tym zagadnienia uznane sektor za istotne. W chwili zawarcia paktu mierzona jest sytuacja zerowa i określone konkretne cele (na przykład w dziedzinie zmniejszania liczby pracowników narażonych na pewne zagrożenia albo zwiększania odsetka pracowników, którym zapewnione są określone środki ochrony). Rząd i partnerzy społeczni monitorują osiągnięte postępy, a inicjatywę podsumowuje badanie oceniające.

Pierwszym osiągniętym wynikiem jest ożywienie dyskusji społecznej na tematy związane z BHP na poziomie sektorowym. Środki na inwestowanie w poprawę warunków pracy stały się dostępne w bezprecedensowych ilościach. Osiągnięto znaczny postęp w zakresie ograniczania absencji chorobowej i niezdolności do pracy (z naukowego punktu widzenia mogły tu zadziałać również inne mechanizmy, mianowicie recesja ekonomiczna i nowe wymagania prawne w zakresie zapobiegania niezdolności do pracy, tak zwana ustawa portierska). Obecnie poważnym wyzwaniem jest ugruntowanie pozytywnych zmian i zbudowanie podstaw rozwoju w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w okresie po wygaśnięciu paktu i ustaniu subwencji.

[www.arboconvenantenhetbetereverwerk.nl](http://www.arboconvenantenhetbetereverwerk.nl)

#### 5.4.3. Tematy z zakresu integracji BHP i CSR omawiane w grupie roboczej projektu

Partnerzy projektu dyskutowali, w jaki sposób pogodzić zagadnienia BHP z ideą odpowiedzialności społecznej biznesu. Przedstawione inicjatywy złożyły się na obraz aktualnego stanu rozwoju CSR w obrębie BHP. Szukając punktów wspólnych, omówiono następujące kwestie:

- co w inicjatywach z zakresu odpowiedzialności społecznej może inspirować osoby odpowiedzialne za BHP?

- jakie istnieją dobre przykłady inicjatyw BHP, które są zgodne z inicjatywami z zakresu odpowiedzialności społecznej?
- co jest potrzebne, by podnieść rangę BHP w programach działań w dziedzinie odpowiedzialności społecznej?

#### *Inspirujący wpływ CSR na BHP*

Idea odpowiedzialności społecznej biznesu jest postrzegana jako szansa na zintegrowane podejście do BHP i większość partnerów zgadza się, że CSR pobudza BHP w szerszej perspektywie. Ponadto stwarza możliwość rozszerzenia pojęcia BHP poza samo przestrzeganie wymagań prawnych. Pod wpływem idei odpowiedzialności społecznej związek z wizerunkiem przedsiębiorstwa staje się bardziej oczywisty. Prowadzi to do naturalnej kombinacji argumentów etycznych i ekonomicznych/komercyjnych, gwarantując lepsze efekty wspólnych działań z zakresu odpowiedzialności społecznej i BHP w dłuższej perspektywie. Pozytywne przedstawienie idei odpowiedzialności społecznej jest szczególnie istotne. W dziedzinie BHP są już rozwiązania, w których z powodzeniem uwzględniono elementy CSR. Jednak nadal model silnych współzależności między odpowiedzialnością społeczną a jej konsekwencjami dla wizerunku organizacji może być dla osób odpowiedzialnych za BHP bardzo inspirujący.

#### *Dobre przykłady inicjatyw BHP zgodnych z zasadami CSR*

Istnieją inicjatywy niezwiązane z miejscem pracy, na przykład dotyczące zachowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Podobnie istnieją dobre przykłady inicjatyw z wewnętrznym priorytetem, dotyczące zasobów ludzkich (na przykład programy sportowe dla pracowników, motywujące do troski o zdrowie), procesów pracy, przejrzystości i zaangażowania pracowników lub przekazywania pracownikom odpowiedzialności za bezpieczeństwo i ochronę zdrowia

w przedsiębiorstwie. Inna grupa inicjatyw jest ukierunkowana na rozszerzanie określonych zasad na wszystkie firmy w łańcuchu podaży.

*Czego potrzeba, by BHP zyskało większą rangę w programach działań w dziedzinie CSR?*

Podczas dyskusji podkreślano potrzebę ujednolicenia narzędzi, metod i terminologii. Osoby na kierowniczych szczeblach zajmujące się BHP i CSR muszą mówić tym samym językiem zarządzania. Sposobem na realizację tego postulatów jest między innymi wyraźne określenie roli BHP w dziedzinie odpowiedzialności społecznej, na przykład przez włączanie BHP do działań społecznych, środowiskowych i/lub ekonomicznych.

Istnieją przykłady inspirującej roli „nowych interesariuszy” w uświadamianiu zagadnień BHP. Na przykład, inicjatywy szkół w danym regionie mogą wpłynąć na stosunek lokalne-

go przemysłu do kwestii BHP, żony członków grupy zawodowej mogą angażować się w proces tworzenia ogólnej świadomości zagadnień (wykazano, że świadomość zagrożeń wśród żon rybaków ma pozytywny wpływ na bezpieczne zachowania samych rybaków). Komunikowanie się i uczestnictwo członków rodzin, lokalnych szkół, konsumentów, artystów i innych to typowe przykłady udziału nowych interesariuszy.

Następnym krokiem powinno być stymulowanie dialogu między osobami odpowiedzialnymi za zagadnienia odpowiedzialności społecznej biznesu i BHP. Nie jest to właściwy czas na recepty co do sposobów; należy go wykorzystać przede wszystkim na dyskusje i tworzenie nowych idei. Dialog ten można rozpocząć zaakcentowaniem inspirujących aspektów odpowiedzialności społecznej biznesu, większym upublicznieniem zagadnień BHP, między innymi informowaniem o udanych inicjatywach, i próbami porozumiewania się tym samym językiem.

## 6.



## ANALIZY

## 6.1. Analiza na poziomie firmy

Prezentowana analiza jest oparta na 11 przypadkach firm zaangażowanych w realizację idei odpowiedzialności społecznej, przedstawionych w rozdziale trzecim.

Większość firm, o których wiadomo, że są zaangażowane w realizację tej idei, to firmy duże. Takie firmy, zwłaszcza wielonarodowe, zwykle dbają o swój wizerunek firmy aktywnej w dziedzinie odpowiedzialności społecznej, jako że krąg interesariuszy zainteresowanych ich działaniami jest bardzo zróżnicowany.

W tym raporcie starano się jednak opisać przypadki małych i średnich przedsiębiorstw zaangażowanych w realizację idei odpowiedzialności społecznej. Niektóre prezentacje dotyczą wprowadzicie dużych firm, niemniej jednak inne (Anne Linnonmaa, Acroplastica, Happy Computers, Moonen i Voerman) odnoszą się do MŚP bardzo aktywnie zaangażowanych w działania w zakresie odpowiedzialności społecznej. Wydaje się ponadto, że wspólną cechą wszystkich firm wyznających zasadę odpowiedzialności społecznej jest ich innowacyjność. Z jednej strony – firmy te praktykują CSR, ponieważ są innowacyjne, z drugiej – postrzegają swoje działania związane z realizacją tej idei jako gwarancję innowacyjności w dalszej perspektywie.

#### 6.1.1. Komunikacja z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi, przejrzystość i sprawozdawczość

Komunikacja z interesariuszami ma zasadnicze znaczenie w kontekście odpowiedzialności społecznej. Naczelny dyrektor Happy Computers mówi: „Sądzymy, że w najbliższych dziesięcioleciach sukces osiągną te firmy, duże czy małe, które służą interesom wszystkich, z którymi pracują”. W Van de Velde zewnętrzna presja ze strony organizacji pozarządowych zapoczątkowała strategię działań w ramach odpowiedzialności społecznej i w rezultacie komunikowanie się z tymi interesariuszami stanowi naturalny element inicjatywy firmy w zakresie CSR.

Komunikowanie się z interesariuszami ma także zasadnicze znaczenie w odniesieniu do BHP, ale często ogranicza się ono do pracowników i (lub) ich przedstawicieli, a poza firmą – do partnerów społecznych i rządów. W przeciwieństwie do środowisk działających w obszarze BHP, mających duże doświadczenie w postępowaniu z tymi konkretnymi interesariuszami, firmy, które realizują koncepcję odpowiedzialności społecznej, kładą stosunkowo większy nacisk na zewnętrzną sprawo-

zdawczość, chcąc w większym stopniu oddziaływać na opinię społeczną. Bezpieczeństwo i higiena pracy zwykle jest częścią takich sprawozdań, ale tylko niewielką częścią.

Zewnętrzna sprawozdawczość na temat społecznych, środowiskowych i ekonomicznych działań i wyników ma podstawowe znaczenie w koncepcji CSR, a warunkiem wstępnym jest przejrzystość tych działań i wyników osiągniętych przez firmy. Utrzymanie równowagi między komunikowaniem się a udziałem zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy wydaje się zatem bardzo ważne. Pod tym względem doświadczenie w wewnętrznym komunikowaniu się i współuczestnictwie osób działających w obszarze BHP powinno stanowić cenny wkład w dalszy rozwój idei odpowiedzialności społecznej.

Grupa handlu detalicznego Otto wypracowała niekonwencjonalną metodę edukowania pracowników i ułatwiania im kontaktów z interesariuszami. Mowa o inicjatywie „zmiany miejsc”, w ramach której pracownicy szczebla kierowniczego są na tydzień delegowani do udziału w projekcie społecznym, na przykład do poradni dla narkomanów czy domu dla osób niepełnosprawnych umysłowo albo fizycznie. Daje im to możliwość nabywania doświadczeń w bezpośrednich kontaktach z zewnętrznymi instytucjami, a w konsekwencji przyczynia się do realizacji idei odpowiedzialności społecznej w firmie. W Happy Computers innowacyjne doświadczenia z zakresu uczenia się są częścią działalności firmy, a jednocześnie przyczyniają się do ożywienia komunikacji z klientami i interesariuszami.

Dostawcy (w tym z odległych państw) stanowią specyficzną grupę interesariuszy. Dla firm działających w skali międzynarodowej poczucie odpowiedzialności społecznej oznacza także społeczną troskę między innymi o bezpieczeństwo i ochronę zdrowia w firmach dostawców.

Kilka firm postawiło na dużą otwartość i uczciwość w zewnętrznej komunikacji. Na przykład Happy Computers ujawnia szczegółowe wyniki zewnętrznych ocen, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, na swojej stronie internetowej.

Volkswagen, uznając zewnętrzną komunikację za jedno z kluczowych zagadnień, sponсорuje kampanię CSR Europe „Poprawa komunikacji i sprawozdawczości na temat wyników społecznych przedsiębiorstwa”.

### 6.1.2. Wizja CSR firm

W wielu firmach (Anne Linnonmaa, Happy Computers, Moonen, Van de Velde i Voerman, w mniejszym stopniu – Rafineria API, grupa handlu detalicznego Otto, UPM-Kymmene i Volkswagen) odpowiedzialność społeczna i podstawowa działalność przedsiębiorstwa nie są traktowane rozłącznie. Odpowiedzialność społeczna wyraża się w samej naturze przedsiębiorstwa (Anne Linnonmaa) i (lub) w charakterystycznym dla niego sposobie realizacji podstawowych działań (Rafineria Api, Happy Computers, Moonen, Voerman, Otto, UPM, Volkswagen), a także w produktach i (lub) usługach. Firma staje się przez to bardziej rozpoznawalna nie tylko dla pracowników i potencjalnych pracowników na rynku pracy, lecz także dla klientów i konsumentów oraz innych interesariuszy, na przykład organizacji rządowych i pozarządowych.

Istotną rolę mogą tu odgrywać motywy etyczne zarządu firmy, jak również osobista inspiracja właściciela albo dyrektora naczelnego (Acroplastica, Anne Linnonmaa, Api, Happy Computers, Otto, Moonen, Voerman, Volkswagen). Dzięki nim firma wyróżnia się wśród innych firm z tego samego sektora, uzyskując przewagę nad konkurencją. Zewnętrzna „wartość związana z wizerunkiem” produktów i (lub) usług firmy jest związana z dobrą komunikacją ze wszystkimi interesariuszami.



szami (zewnętrzną i wewnętrzną) i przejrzystością.

Koncepcja odpowiedzialności społecznej wymaga zatrzeć różnicę między wpływem produktów i usług z jednej strony, a procesów produkcyjnych z drugiej. Umożliwia także oddziaływanie na wszystkich interesariuszy. Przykładem takich wzajemnie się uzupełniających oddziaływań jest firma Happy Computers, której deklaracja misji zaczyna się od słów: „zajmujemy się umożliwianiem ludziom osiągnięcia ich pełnego potencjału w pracy”.

Takie podejście różni się od tradycyjnego sposobu postrzegania bezpieczeństwa i higieny pracy. Zwykle BHP skupia się głównie (albo wyłącznie) na wpływie procesów produkcyjnych na pracowników. Bezpieczeństwo produktu albo jego oddziaływanie zdrowotne jest uważane za istotne dla BHP tylko wtedy, gdy produkt jest przeznaczony do użytku profesjonalnego.

Niektóre firmy nadały swojej misji czy wyznaczanym wartościom bardziej konkretny charakter i przełożyły je na obowiązujące zasady. Happy Computers stara się stosować w praktyce pięć zasad: stwarzania ludziom możliwości, doskonałych usług, zadowolenia klientów, innowacji i zadowolenia interesariuszy. Kilka innych firm, na przykład Van de Velde, stara się działać podobnie.

W rezultacie firmy te stają się najchętniej wybieranymi pracodawcami, a pracownicy dostrzegają tę dodatkową wartość. Podnosi to rangę ich pracy, mogą być dumni, że pracują dla tej firmy i wytwarzają jej produkty. W efekcie związek między firmą i pracownikiem staje się związkiem długotrwałym. Dobrym przykładem jest firma Moonen, której filozofią jest zapewnianie ludziom nie pracy, ale kariery. Zatem inwestowanie we własnych pracowników firmom się opłaca i w rzeczywistości to

pracownicy stają się ich największym atutem. Z kolei firma poczuwa się do odpowiedzialności za pracowników w przypadkach losowych, na przykład gdy zaczynają mieć problemy zdrowotne.

Firmy stosujące zasadę odpowiedzialności społecznej są też w oczywisty sposób zainteresowane bezpieczeństwem i higieną pracy, jako że słabe wyniki w tej dziedzinie mogą zepsuć ich wizerunek, stwarzając w konsekwencji bezpośrednie zagrożenie ciągłości funkcjonowania. Troszcząc się o konsekwencje swoich inicjatyw biznesowych, często są zaangażowane w działania z zakresu CSR. Współpraca z dostawcami powoduje, że podobną troskę wykazują w stosunku do krajów rozwijających się (Acroplastica, Angelantoni, Otto, Van de Velde, w jeszcze szerszym zakresie – Anne Linnonmaa).

Ponadto firmy realizujące idee odpowiedzialności społecznej stawiają przed sobą pozytywne cele, które pociągają za sobą konkretne działania, stanowiąc jednocześnie podstawę oceny firmy. Takie pozytywne cele to na przykład: trwałość, akceptacja społeczna, służebne przywództwo, rozwijanie nowej działalności, tworzenie nowych rynków, inspirowanie i atrakcyjne produkty i usługi, promocja zdrowia, zadowolenie interesariuszy i pozycja najchętniej wybranego pracodawcy. Wytyczenie pozytywnych celów w naturalny sposób oznacza konieczność zarządzania (potencjalnym) negatywnym oddziaływaniem (zarządzania ryzykiem).

Wytyczanie pozytywnych celów jest korzystne, gdyż:

- nie wynikają one z motywacji zewnętrznej (ustawodawstwa), ale z wewnętrznej, co daje poczucie posiadania
- o wiele łatwiej pobudzają inspirację i entuzjazm (jednostek i grup interesariuszy) niż strategia ograniczania ryzyka

- wydaje się, że strategie ograniczania ryzyka tracą znaczenie, gdy wyniki są dobre, a poziom ryzyka jest niski. W takiej sytuacji zagrożenia znów mogą wzrosnąć i wymagane będzie podjęcie nowych działań. W ten sposób często przytaczany cel ciągłej poprawy może stać się problematyczny. Pozytywny cel jest o wiele lepszym bodźcem do ciągłej (\*) poprawy.

Pozytywne cele nie są jeszcze bardzo rozpowszechnione w dziedzinie BHP, gdzie przestrzeganie wymagań prawnych i kontrola ryzyka są często dominującymi bodźcami do działań. I tu jednak są widoczne nowe tendencje, na przykład promocja zdrowia i bezpieczeństwa, inicjatywa na rzecz wysokiej jakości miejsc pracy i coraz częstsze stosowanie takich określeń, jak trwałe miejsca pracy, trwałe stanowiska robocze, trwała praca.

### 6.1.3. Realizacja CSR

Realizacją idei odpowiedzialności społecznej w firmie kierują menedżerowie najwyższego szczebla, a regularne przeglądy zarządzania są ważnym narzędziem zarządzania w tej dziedzinie (Angelantoni). Udział w sieci firm stosujących zasady CSR w celu wymiany najlepszych praktyk i doświadczeń to sposób uzyskiwania informacji zwrotnych na temat inicjatyw przedsiębiorstwa.

Aby sterować realizacją celów we właściwym kierunku, należy docenić rolę pracowników. Voerman stwierdza, że „dobre warunki pracy są jednym z podstawowych wstępnych warunków wprowadzenia nowych (zainspirowanych etyką) zasad biznesowych”. Otto dekla-

ruje: „jednym z priorytetów jest zadowolenie i zdrowie pracowników”, natomiast dla Happy Computers oferowanie nowych możliwości swym pracownikom jest jedną z pięciu głównych zasad firmy.

Podstawowa zasada brzmi: „ludzie najlepiej wykonują zadania, kiedy są zadowoleni z siebie”. Moonen uważa „zaufanie i posiadanie zaufania” za podstawową wartość firmy (w Moonen odnosi się to nie tylko do wewnętrznych związków, lecz także do relacji z klientami i dostawcami).

Regularne ankiety przeprowadzane wśród pracowników mogą zapewnić monitorowanie wyników; wykorzystuje je między innymi firma Angelantoni. Specjalne fundusze na inicjatywę związane z bezpieczeństwem i ochroną zdrowia (Acroplastica) czy współpraca ze specjalistami z określonych dziedzin (BHP, ochrona środowiska itd.) mogą być częścią procesu realizacji idei odpowiedzialności społecznej.

Strategiczna decyzja może dotyczyć ponownego określenia wewnętrznych procedur i procesów pracy (Angelantoni). Stosowanie systemów zarządzania oznacza także włączenie programów monitorowania wprowadzanych ulepszeń i dostęp do informacji o zarządzaniu (Acroplastica). Mogą się natomiast okazać potrzebne pisemne wytyczne (Acroplastica) oraz porady i wsparcie dla pracowników terenowych (Voerman) przy przekazywaniu im tych informacji. Zagadnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia można także poruszać w szerszym kontekście, na przykład kwestię zachowania równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową (Happy Computers).

W procesie realizacji CSR można wykorzystać wiele metod i narzędzi. Konkretne programy dotyczące poszczególnych tematów, na przykład program „50 +” dla starszych pra-

(\*) Subtelna, lecz istotna różnica między ciągłą poprawą a nieustającą poprawą (ISO 14000 i OHSAS 18000) nie jest tu uwzględniona, ale ta obserwacja jest trafna w odniesieniu do obu koncepcji.

owników (Voerman), mogą ukonkretnić koncepcję odpowiedzialności społecznej w firmie. Podobnie jest w przypadku programów motywacyjnych (Voerman) i edukacyjnych (Happy Computers). Realizację idei odpowiedzialności społecznej mogą wspierać intranetowe punkty dyskusyjne (Acroplastica) itd.

#### 6.1.4. Innowacyjne metody i narzędzia

Konkretne przykłady dotyczą oficjalnych porozumień z zewnętrznymi interesariuszami (na przykład porozumienie Api z władzami lokalnymi), udziału w innowacyjnych układach partnerskich (na przykład UPM-Kymmene w Global Impact), wprowadzenia i stosowania określonych zasad postępowania (Api, Otto), regularnego korzystania z audytów społecznych (Otto), które mogą przeprowadzać wewnętrzni audytorzy lub osoby z zewnątrz związane z procesem certyfikacji. Happy Computers stosuje swoją regularną „kontrolę zadowolenia”, natomiast w Moonen poranna godzina na kawę służy utrzymywaniu indywidualnych kontaktów z pracownikami i budowaniu zaufania.

Dla Volkswagena, firmy z długimi tradycjami społecznymi, ważne jest także wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie porozumień społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa. Przykładem może być modernizacja systemu wynagrodzeń, innowacyjna obligacja o wartości czasowej (zaopatrzenie finansowe i organizacyjne w ciągu całego okresu aktywności zawodowej, zapewniające jednocześnie fundusz na zabezpieczenie zatrudnienia w przyszłości), a także „model 5000” – oferta 5000 dodatkowych miejsc pracy z miesięcznym dochodem w wysokości 2500 euro, tworząca nowe miejsca pracy w niemieckim przemyśle.

Atrakcyjnym dla firm sposobem wyróżnienia się spośród konkurentów i wywołania pozytywnych reakcji w mediach są nagrody (Api,

Happy Computers, Moonen, UPM-Kymmene, Van de Velde).

##### 6.1.4.1. Związek z istniejącymi systemami zarządzania

Wydaje się, że w przypadku dwóch włoskich firm (Acroplastica, Angelantoni) koncepcja odpowiedzialności społecznej nie łączy się bezpośrednio z produktami i usługami, ale raczej z ich lokalnym wpływem. Takie czynniki wewnętrzne, jak bezpieczeństwo i higiena pracy oraz zarządzanie zasobami ludzkimi, są powiązane z lokalnymi czynnikami zewnętrznymi, na przykład wymaganiami lokalnych władz środowiskowych, aktywnym komunikowaniem się z lokalną społecznością (licencja na działanie). Rola systemów zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia, zarządzania środowiskiem i zarządzania jakością jest znaczna. Zewnętrzna certyfikacja często potwierdza dobrowolne przestrzeganie norm dotyczących systemów zarządzania (na przykład ISO 9000, 14000 i OHSAS 18000). Dla firm działających w skali międzynarodowej konsekwencją jest wprowadzanie systemów zarządzania we wszystkich zakładach w różnych częściach świata. Wiele firm podejmujących działania w ramach odpowiedzialności społecznej uznaje zadowolenie pracowników za bardzo istotny wskaźnik (w Happy Computers nazywa się to regularną kontrolą zadowolenia).

W niektórych przypadkach działanie w ramach odpowiedzialności społecznej niekoniecznie wpływa na samo zdefiniowanie podstawowej działalności firmy, ale raczej na sposób rzeczywistego działania firmy wśród społeczności lokalnej.

W tych przypadkach przeważają racjonalne sposoby podejścia (systemy zarządzania oparte na cyklu Deminga: „zaplanuj – wykonaj – sprawdź – popraw”) i zarządzanie ryzykiem. Zmiana wartości w kontekście firmy i (lub) kultury organizacyjnej może być pozytywnym efektem ubocznym, ale sposoby podejścia mogą także ograniczać się głównie do proceduralnej kontroli działań i zachowań.

Zwykle wywołuje to mniej entuzjazmu i jest mniej inspirujące, w ograniczonym stopniu wpływa także na wizerunek firmy <sup>(9)</sup>. W wyniku tych działań firmy są w mniejszym stopniu narażone na zewnętrzną krytykę, na przykład organizacji pozarządowych, jednocześnie znacznie poprawiają swoje relacje z władzami lokalnymi, a także warunki BHP wewnątrz przedsiębiorstwa (ale niekoniecznie z uwzględnieniem zdrowia psychicznego).

### 6.1.5. Wartość dodana CSR, także w odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy

Idea odpowiedzialności społecznej obejmuje zagadnienia, które są strategicznie ważne dla przedsiębiorstwa. W firmie Volkswagen twierdzi się, że „odpowiedzialność społeczna funkcjonuje jako siła napędowa procesów o wartości dodanej”. Wpływa zatem na wartość firmy (na rynku akcji) i może sprzyjać zawieraniu nowych transakcji, wchodzeniu na nowe rynki i wytwarzaniu produktów o unikatowej wartości dodanej. Może także pomóc zabezpieczyć licencję na działanie firmy, wpływa na zarządzanie przedsiębiorstwem, sprzyja lepszym relacjom z klientami strategicznymi, ułatwia starania o bezpłatną reklamę itd. W rezultacie idea odpowiedzialności społecznej jest jednym z głównych elementów zarządzania, nie tylko na papierze, ale także w codziennej praktyce.

Można udowodnić, że w przypadku BHP dzieje się tak nieczęsto. Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy zwykle nie wpływają na poważne decyzje biznesowe; traktowane są raczej jako warunki marginalne przy podej-

mowaniu realizacji takich decyzji. Wyzwaniem dla osób działających w obszarze BHP jest zatem włączenie się do inicjatyw CSR na poziomie firmy, aby dzięki strategicznemu ich znaczeniu wzmocnić BHP.

Jeśli firma jest także oceniana pozytywnie w ramach systemów klasyfikowania inwestycji odpowiedzialnych społecznie (na przykład Acroplastica, van de Velde, Volkswagen), daje jej to przewagę w relacjach z instytucjami finansowymi.

### 6.1.6. Procesy organizacyjnego i społecznego uczenia się

Wdrażanie idei odpowiedzialności społecznej wymaga innego sposobu myślenia i działania, zarówno menedżerów, jak i pracowników, niż wdrażanie tradycyjnych strategii zarządzania. Jednym ze sposobów urzeczywistnienia tego założenia jest zainspirowany poczuciem odpowiedzialności społecznej program podnoszenia kwalifikacji pracowników (Angelantoni). Programy szkolenia wydają się natomiast niezbędne w każdej firmie.

Z punktu widzenia komunikacji ważny może okazać się regularny dialog z (zewnętrznymi) interesariuszami (UPM-Kymmene). Wewnętrznie otwartą komunikację może natomiast stymulować polityka otwartych drzwi (Angelantoni). Regularne spotkania pracowników i rozmowy na temat odpowiedzialności społecznej biznesu (Angelantoni, Happy Computers, Moonen) oraz systematyczne przeglądy strategii zarządzania (Angelantoni) dają samej organizacji możliwość uczenia się.

Opisana wcześniej inicjatywa „zmiany miejsc”, grupy handlu detalicznego Otto, opiera się na założeniu, że ktoś, kto zmienia miejsce pracy, musi zorientować się w nowej sytuacji i poradzić sobie z nią. Daje to możliwość wykazania się podstawowymi zdolnościami i umiejętnościami (empatia, komunikowanie się w trudnych sytuacjach). „Zmiana

<sup>(9)</sup> Jednym z głównych celów programu odpowiedzialnej troski przemysłu chemicznego jest znaczna poprawa wizerunku tego sektora w społeczeństwie. Niedawna ankieta CEFIC wykazała jednak, że przemysł chemiczny osiągnął jak dotąd tylko niewielki postęp w tej dziedzinie.

miejsc” uczula także osoby zajmujące kierownicze stanowiska na problemy społeczne, pomaga pokonywać uprzedzenia i w istotny sposób przyczynia się do wzrostu poczucia odpowiedzialności społecznej.

Według firmy Volkswagen popieranie ciągłej edukacji, a także zapotrzebowanie na nią muszą być postrzegane jako wyróżniające elementy koncepcji odpowiedzialności społecznej, szczególnie w odniesieniu do kwalifikacji informatycznych.

### 6.1.7. Dziesięć pytań i tez do dyskusji

Przedstawione obserwacje prowokują wiele przemyśleń i pytań. Nie mają to być pytania retoryczne, powinny raczej stać się podstawą autorefleksji i krytycznej dyskusji w środowiskach działających w obszarze BHP.

1. Czy względy etyczne w odniesieniu do BHP i do CSR mogą stać się równie ważne dla firm?
2. Czy zarządzanie społecznym oddziaływaniem produktów i usług (zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie) może dać nowy impuls bezpieczeństwu i higienie pracy? Czy należy zacieśniać związek BHP z bezpieczeństwem publicznym i zdrowiem publicznym? Czy bezpieczeństwo i ochrona zdrowia w środowisku pracy powinny być traktowane szerszej niż bezpieczeństwo i higiena pracy?
3. Czy zewnętrzni interesariusze mogą odgrywać większą rolę w stymulowaniu strategii bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy?
4. Skoro bezpieczeństwo i ochrona zdrowia w pracy wydają się w coraz większym stopniu powiązane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (6) i innymi zagadnieniami społecznymi, to czy ten związek może wzmocnić pozycję BHP?
5. Jak można stymulować dobrowolne inicjatywy (wynikające z wewnętrznej motywacji) w dziedzinie BHP, jako uzupełniające wymagania prawne albo alternatywne?
6. W jaki sposób ściślej powiązać bezpieczeństwo i higienę pracy z pozytywnymi celami firmy (na przykład promocją zdrowia, zwiększeniem wydajności, doskonałością w biznesie)?
7. Co wiadomo o pośrednich korzyściach dla firmy wynikających ze stosowania przepisów BHP (większa atrakcyjność na rynku pracy, lepszy wizerunek firmy itd.); w jaki sposób można określić je ilościowo, a także zwiększyć i sprawić, by stały się bardziej wymierne?
8. Jak zagwarantować, by BHP nie zostało sprowadzone do roli jednego z operacyjnych aspektów koncepcji odpowiedzialności społecznej biznesu, a strategiczne decyzje nie były podejmowane w innych obszarach? Istnieje ryzyko, że twórcy programów działania, główni menedżerowie i eksperci do spraw CSR będą podejmowali istotne decyzje dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy bez odpowiednich konsultacji ze specjalistami w dziedzinie BHP.
9. Jakie możliwości zawodowe stwarza specjalistom w dziedzinie BHP wzrost liczby inicjatyw z zakresu odpowiedzialności społecznej? Jakie nowe kwalifikacje będą im potrzebne, by mogli włączyć się w realizację strategii rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu? Jak można pomóc

(6) Porównaj z inicjatywą Komisji Europejskiej na rzecz strategii UE w dziedzinie długotrwałego inwestowania w wysokiej jakości miejsce pracy i standard życia; polityka ta obejmuje zarówno cechy miejsca pracy (tj. zadowolenie z pracy, czas pracy, zakres zadań), jak i cechy środowiska i rynku pracy (tj. bezpieczeństwo i zdrowie w pracy, równość płci, zachowanie równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową, dialog społeczny i udział pracowników).

specjalistom w dziedzinie BHP, którzy chcą aktywniej uczestniczyć w programach z zakresu CSR w swoich przedsiębiorstwach?

10. Jakie innowacyjne metody i narzędzia wykorzystywane w działaniach z zakresu CSR mogą być zastosowane w obszarze BHP (zbiory zasad postępowania, innowacyjne więzi partnerskie, niekonwencjonalne metody zarządzania itd.)?

#### 6.1.8. Kilka propozycji dotyczących dalszych badań

Projekt badawczy często wywołuje dyskusje. 10 zagadnień przedstawionych do omówienia przez wymienionych w poprzednim rozdziale interesariuszy to jeden z rezultatów projektu. Są jednak inne istotne kwestie, które wymagają dalszych badań. Poniżej wymieniono te z nich, które pojawiły się w trakcie realizacji projektu albo w uwagach punktów centralnych na temat wstępnej wersji sprawozdania końcowego:

- W jaki sposób relacje między firmą a interesariuszami wpływają na dialog społeczny między pracodawcą a przedstawicielami pracowników?
- Jakie są rzeczywiste wzajemne oddziaływania CSR i BHP? (Można to zbadać za pomocą ankiety na reprezentatywnej grupie firm; nie można odpowiedzieć na to pytanie, opierając się na studiach przypadku).
- W jaki sposób różnice kulturowe między (europejskimi) krajami wpływają na tworzenie i realizację koncepcji CSR? Co to oznacza w kontekście jej powiązań z BHP?
- W jaki sposób zwiększyć zainteresowanie środków masowego przekazu zagadnieniami BHP? W jaki sposób poprawa stanu BHP może wpłynąć na wizerunek firmy na rynku pracy i rynku produktów i usług?
- W jakich warunkach organizacje pozarządowe mogą stymulować BHP? Jakie przykłady innowacyjnych więzi partnerskich między organizacjami pozarządowymi

i firmami mogą promować bezpieczeństwo i ochronę zdrowia?

- W jaki sposób CSR (na przykład według SA 8000) wpływa na bezpieczeństwo i ochronę zdrowia w firmach państw członkowskich UE i w firmach dostawców w krajach rozwijających się?
- Jakie są prawdopodobne interakcje między dobrowolnymi i obowiązkowymi aspektami koncepcji CSR? Jaką rolę odgrywa BHP jako dziedzina w dużym stopniu uregulowana pod tym względem?
- W jaki sposób pracodawca godzi role odpowiedzialnego pracodawcy, odpowiedzialnego przedsiębiorcy i odpowiedzialnego obywatela? W jaki sposób rozwiązywane są potencjalne konflikty?
- W jaki sposób pracownik godzi role odpowiedzialnego pracownika i odpowiedzialnego obywatela? W jaki sposób rozwiązywane są potencjalne konflikty?

## 6.2. Analizy zmian w kontekście organizacji

Analizy oparte są na inicjatywach wymienionych w rozdziale 4.

### 6.2.1. Innowacyjne aspekty CSR w inicjatywach na poziomie krajowym lub międzynarodowym

Wykaz europejskich, ogólnosiękatowych, jak również krajowych inicjatyw wskazuje na ich wielką różnorodność, na przykład pod względem stosowanych narzędzi, stron inicjujących i grup docelowych. BHP jest uwzględniane w koncepcji CSR w niewielkim stopniu lub wręcz przeciwnie, przekłada się na strategiczne i konkretne działania. Strony inicjujące to rządy, partnerzy społeczni i same firmy. Grupy docelowe to głównie firmy (lub ich grupy), branże, a także grupy związane z cyklem produkcji, czyli inwestorzy, klienci, eksperci, organizacje pozarządowe, inni interesariusze, a nawet ogół społeczeństwa. Najistotniejsze aspekty innowacyjne CSR opisane są w następnych rozdziałach.

#### 6.2.1.1. *Udział interesariuszy*

Przegląd inicjatyw wskazuje na duże zróżnicowanie w gronie zaangażowanych interesariuszy. Poza bardziej tradycyjnymi, takimi jak rządy i partnerzy społeczni, wspomina się także o innych – organizacjach pozarządowych, ekspertach, dostawcach, klientach i inwestorach. Na przykład brytyjska inicjatywa „Biznes w społeczności” (BITC) adresowana jest do biznesu, rządu, władz lokalnych, a także związków zawodowych. Innym przykładem jest międzynarodowa inicjatywa ogólnoswiatowego porozumienia, ukierunkowana na firmy, międzynarodowe organizacje świata pracy i społeczeństwa obywatelskiego oraz agendy ONZ. Są to najczęściej „nowi aktorzy” na scenie BHP albo też nie nowi, ale ci, których rola uległa zmianie. Dlatego mogą być postrzegani jako zagrożenie, ale także jako źródło inspiracji w odniesieniu do ustalonych związków między partnerami. Stwierdzić należy, że rosnąca liczba interesariuszy i rosnące zainteresowanie ideą odpowiedzialności społecznej biznesu doprowadzi do większej złożoności problemów związanych z BHP.

Pojawienie się „nowych aktorów” w obszarze BHP może być pułapką. Inicjatywy z tego zakresu są coraz częściej domyślnie przejmowane przez innych (z wyjątkiem MOP). Zagrożenie polega na tym, że mogą oni zająć miejsce tradycyjnych partnerów, będąc w stanie przejąć funkcje specjalistów z dziedziny BHP przy konstruowaniu strategicznych programów działań.

#### 6.2.1.2. *Nowe typy więzi partnerskich*

Większość inicjatyw, na przykład programy promocyjne, sieci, narzędzia sprawozdawcze, nie może być traktowana jako nowość w kontekście BHP. Niemniej jednak w przypadkach włączania koncepcji odpowiedzialności społecznej biznesu do obszaru BHP i odwrotnie typ inicjatywy i odpowiadające jej narzędzia wydają się bardziej innowacyjne. Na

przykład krąg interesariuszy jest szerszy (jak opisano wcześniej), a więzi partnerskie bardziej innowacyjne przez to, że nie są ograniczone do branż, jak to było zwykłe w wypadku BHP, a także przez wykorzystywanie bodźców finansowych. Chociaż analizy kosztów i zysków są w dziedzinie BHP coraz szerzej akceptowane, to jednak udział takich zewnętrznych partnerów, jak księgowi i fundusze emerytalne, byłby czymś nowym.

Wydaje się, że w układzie więzi partnerskich między organizacjami, organizacjami pozarządowymi i rządem pojawia się czwarta, niezależna strona, która ułatwia wspólne działania partnerów. Na przykład jednym z celów włoskiego projektu Anima jest osiągnięcie większego profesjonalizmu zarządzania w organizacjach non-profit przez zachęcanie ich do wchodzenia w interakcje ze światem biznesu.

#### 6.2.1.3. *Wizjonerskie innowacje i pozytywne cele*

Celem BHP jest zminimalizowanie zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa w środowisku pracy. Kiedy patrzymy na inicjatywy przedstawione w rozdziale 3, widzimy, iż do określania celów z zakresu odpowiedzialności społecznej firm są stosowane różne nazwy. Celami są: zrównoważony rozwój, zdrowa równowaga między życiem osobistym a pracą zawodową, tworzenie wizji, strategiczne zaangażowanie, etyczne zachowanie, zaangażowanie przedsiębiorstw, jakość środowiska i jakość życia, komfort, wydajność, dialog, organizacja, skuteczne zarządzanie, promowanie nowoczesnej kultury biznesu, identyfikacja firmy z własnym obszarem działania, zarządzanie typu: doskonałość w biznesie, odpowiedzialność, zaufanie, pozytywne oddziaływanie na społeczeństwo, szanse zatrudnienia, uwzględnianie zagadnień ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy w decyzjach biznesowych i oczywiście odpowiedzialna troska.

Z tego przeglądu wynika jasno, że ograniczanie ryzyka nie jest postrzegane jako jedna z podstawowych kwestii. W idei odpowiedzialności społecznej biznesu cele odgrywają rolę inspirującą i sprzyjają tworzeniu wizji, natomiast ograniczanie ryzyka jest jednym z koniecznych warunków realizacji tych pozytywnych celów.

### 6.2.1.4. Inicjatywy prywatne

W koncepcji odpowiedzialności społecznej biznesu godne uwagi są dobrowolne inicjatywy prywatne (np. sieci biznesu) i osobisty udział dyrektorów naczelnych. Najwyraźniej źródłem inicjatyw jest stanowisko menedżerów najwyższego szczebla, którzy rozumieją, iż wdrażanie idei odpowiedzialności społecznej leży w interesie ich organizacji. Na przykład wyraźnym celem inicjatywy odpowiedzialnej troski jest wyjście poza ramy wyznaczone przez amerykańskie prawo. Także firmy związane z ogólnosiwiatowym porozumieniem, Uniapac, EFQM, CSR albo federacją etycznego handlu mają cele znacznie wykraczające poza wymogi prawne. Zatem ukierunkowanie na świat zewnętrzny wydaje się czynnikiem dominującym w idei odpowiedzialności społecznej biznesu (perspektywa zewnętrznych interesariuszy).

### 6.2.1.5. Rozszerzony zakres BHP inspirowany koncepcją CSR?

Inicjatywy etycznego handlu wskazują, że dostawcy w całym łańcuchu produkcji także biorą udział w realizacji idei odpowiedzialności społecznej w skali ogólnosiwiatowej, zwłaszcza kiedy inicjatywy dotyczą krajów rozwijających się i krajów przechodzących transformację gospodarczą. W rezultacie warunki pracy, w tym bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia w krajach rozwijających się lub krajach wschodniej Europy, są także uważane za elementy CSR. Znaczy to, że myślenie w kategoriach odpowiedzialności społecznej ogromnie rozszerza zakres BHP. Co to oznacza w kontekście programów działania z za-

kresu BHP, a także dla specjalistów z tej dziedziny? MOP i WHO już przyjęły ten rozszerzony zakres bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia i promują go (inicjatywa Global Compact).

### 6.2.1.6. Szersza perspektywa

Dzięki aspektowi 3P (*people, planet, profit* – ludzie, planeta, zysk), zawartemu w idei odpowiedzialności społecznej, BHP odnajduje się w szerszej perspektywie, gdzie nie jest ograniczane instytucjonalnie (na przykład oddzielne inicjatywy z zakresu ochrony zdrowia, bezpieczeństwa pracy i jakości). Czy nie zwraca uwagi fakt, że w Komisji Europejskiej za koncepcję odpowiedzialności społecznej biznesu odpowiedzialna jest Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych, natomiast na szczeblu krajowym ministerstwo spraw gospodarczych (na przykład w Zjednoczonym Królestwie i Niderlandach) lub inna instytucja? Ważne jest, by specjaliści z dziedziny BHP zdawali sobie sprawę z tej szerszej perspektywy odpowiedzialności społecznej, by mogli w pełni dotrzymać kroku przyszłym wydarzeniom i byli włączeni do społecznych oraz przemysłowych programów działania, polityki rozwoju biznesu i programów działania w zakresie środowiska/zrównoważonego rozwoju.

### 6.2.1.7. Współdziałanie – możliwości i wyzwania

Zaangażowanie pracowników lub ich przedstawicieli jest w dziedzinie BHP tradycją. Ma wielką wartość w kategorii „uwewnętrznienia nowych koncepcji, nowych wartości i nowych zachowań pracowników”. Jednakże środowisko BHP może stać się podrzędne w obszarze inicjatyw CSR w przypadkach, gdy przeważają zewnętrzne orientacje (udział interesariuszy, zewnętrzna komunikacja, przejrzystość, sprawne zarządzanie itd.), a pracownicy są postrzegani jako osoby, które należy zmotywować, a nie cenne zasoby ludzkie, które mogą wnieść wkład do nowych



inicjatyw. Dla specjalistów w dziedzinie BHP może to być okazja do wykorzystania posiadanych i nabywania nowych doświadczeń w zakresie uwewnętrzniania i zaangażowania oraz uaktywniania różnych interesariuszy.

- BHP zbyt często koncentruje się na przestrzeganiu wymagań prawnych. Inicjatywy z dziedziny odpowiedzialności społecznej dowodzą, że oddziaływać można przez integrację i zaangażowanie na zasadzie dobrowolności. Wyzwaniem dla specjalistów BHP jest wykorzystanie posiadanej wiedzy do zdefiniowania BHP jako czynnika strategicznego, zagadnienia, o którym należy dyskutować na szczytach organizacji, a także jako obowiązku zaangażowanych stron. W ten sposób BHP może być „ciągnięte” przez dobrze pojęty interes własny, a nie „popychane” przez ustawy narzucone z zewnątrz.
- Zagrożeniem może być postrzeganie BHP i CSR jako dwóch różnych światów. Bardziej systematyczne i oparte na podstawach prawnych podejście BHP ma na celu stworzenie możliwości kontrolowania (wprowadzanej w życie przez inspekcje pracy), natomiast koncepcja odpowiedzialności społecznej biznesu jest zorientowana przede wszystkim na wartości i dąży do komunikacji ze światem zewnętrznym w kwestiach zasad etycznych i takich wartości, jak na przykład zaufanie. Zwiększa to strategiczne znaczenie CSR dla firm.

Powiązanie z CSR oznacza dla BHP przejście na bardziej strategiczny poziom, gdzie stawką będą strategiczne cele; staje się również jasne, że szerszy niż wcześniej krąg interesariuszy będzie pozytywnie lub negatywnie nastawiony do BHP. Za metaforę może tu posłużyć obraz alpinisty, który wspina się na

szczyt góry: im bliżej jest szczytu, tym więcej gór widzi i tym wyraźniej uświadamia sobie, że za tymi górami jest wiele innych gór.

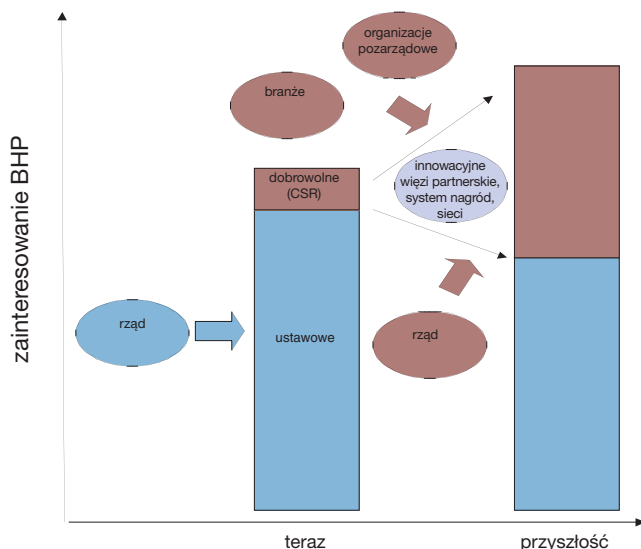
#### 6.2.1.8. Współdziałanie w zmieniającym się świecie pracy

Inicjatywy z dziedziny CSR stawiają środowisko BHP wobec wielu nowych wyzwań. Oddziaływanie CSR na tradycyjny świat pracy wynika przede wszystkim z:

- obecności innych zainteresowanych stron (szczególnie organizacji pozarządowych)
- społecznego oddziaływania produktów
- uwzględniania kwestii etycznych
- bliższych powiązań z zarządzaniem zasobami ludzkimi (na przykład ranga pracy, zachowanie prawidłowej równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową)
- szerszego zasięgu geograficznego
- inspirujących prywatnych inicjatyw.

Ten ostatni aspekt przedstawiono na schemacie. Pokazano na nim, w jaki sposób nowe rozwiązania mogą doprowadzić do mniejszej zależności BHP od spraw związanych z przepisami i oparcia w większym stopniu na dobrowolnych inicjatywach.

Nowe inicjatywy w zakresie odpowiedzialności społecznej mogą sprzyjać dobrowolnym działaniom firm. Otwartość i zewnętrzna orientacja CSR sprawiają, że motywacje interesariuszy w zakresie BHP są bardziej czytelne dla firm. Należy mieć nadzieję, że w przyszłości firmy, a zwłaszcza kierownictwo najwyższego szczebla, będą dążyć do zwiększenia rangi BHP w trosce o własny interes. Czy BHP może w ten sposób stać się inspirującym ruchem, do którego firmy będą chciały przystąpić? To wyzwanie zilustrowano na rysunku na str. 120.



#### 6.2.1.9. Elementy CSR inspirujące środowisko BHP

Uznano, że przedstawione poniżej aspekty są inspirujące dla BHP.

Odpowiedzialność społeczna jest, jak się wydaje, okazją do włączenia zintegrowanego podejścia do obszaru BHP. Dzięki temu na BHP można patrzeć z szerszej perspektywy i przewidywać jego włączenie do innych działań biznesowych. Jest to sposób, by podnieść rangę zagadnień związanych z BHP i rozszerzyć je poza ramy wymagań prawnych.

Pozytywne przedstawienie zagadnień odpowiedzialności społecznej nie jest rzeczą nową w BHP, ale i tak jest inspirującym elementem. Dodatkową wartością dla BHP jest także polepszenie wizerunku firmy oraz, naturalne dla koncepcji CSR, połączenie motywacji etycznych i ekonomicznych (komercyjnych). Również włączenie lokalnej społeczności jest uważane za nowy, interesujący aspekt.

Dobrymi przykładami inicjatyw z zakresu BHP zgodnych z ideą odpowiedzialności społecz-

nej są te, które mają wewnętrzne priorytety, są skoncentrowane na sprawach zatrudnionych pracowników i na procesach pracy w całym łańcuchu podaży, a także te, które wychodzą poza miejsce pracy (na przykład skupiają się na zachowaniu równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową czy programach sportowych). Wśród nowych interesariuszy są artyści, szkoły, do których uczęszczają dzieci menedżerów, i lokalne organizacje pozarządowe. Na przykład hiszpańska firma, której brakowało mieszkań dla pracowników, zapewniła im możliwość mieszkania ze starszymi ludźmi i jednoczesnego świadczenia im usług. Wydaje się, że wiele twórczych opcji wynika z powiązania zagadnień organizacyjnych BHP z zagadnieniami właściwymi dla nowych grup interesariuszy.

W procesie wprowadzania BHP na wyższy poziom w programie działań z zakresu odpowiedzialności społecznej interesujące mogłoby być ujednoczenie narzędzi, metod i terminologii. BHP może czerpać wiedzę z doświadczeń w zakresie kontaktów z interesar-

riuszami, którzy biorą udział w inicjatywach CSR. Przykładem może być akcja propagandowa wśród żon rybaków na temat zagrożeń w rybołówstwie. Okazało się, że presja rodziny korzystnie wpływa na przestrzeganie zasad bezpieczeństwa przez rybaków, natomiast z różnych przyczyn kształcenie ich samych nie było równie skuteczne.

### 6.3. Zmieniające się perspektywy w kontekście organizacji

Analizy na poziomie firmy i inicjatyw podejmowanych w ramach organizacji umożliwiają określenie ogólnych konsekwencji zmian inspirowanych koncepcją CSR. W tym rozdziale przedstawiono w ogólnym zarysie konsekwencje zmian na poziomie makro.

#### 6.3.1. CSR: łączenie społecznych, środowiskowych i ekonomicznych aspektów biznesowych

Krótką definicją odpowiedzialności społecznej biznesu brzmi następująco: włączenie zagadnień społecznych i środowiskowych do działalności gospodarczej firm i ich kontaktów z grupami interesariuszy. Oznacza to, że firmy aktywne w dziedzinie odpowiedzialności społecznej zdają sobie sprawę, że ich racją istnienia jest nie tylko finansowy zysk, choć oczywiście cele ekonomiczne są niezmiernie ważne, lecz także zagadnienia społeczne i środowiskowe. Często jest to wyrażone w sformułowaniu celu 3P: (*people, planet, profit* – ludzie, planeta, zysk).

Poza wyrażeniem odpowiedzialność społeczna biznesu coraz częściej stosuje się też określenie zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa do określenia celu 3P (*people, planet, profit* – ludzie, planeta, zysk) w odniesieniu do firm. Zrównoważona przedsiębiorczość jest natomiast koncepcją ściśle powiązaną, często preferowaną przez instytucje i ludzi zaangażowanych w ochronę środowiska.

Określenia biznes i zysk stosowane są w tej koncepcji, ponieważ idea odpowiedzialności społecznej dotyczy głównie firm prywatnych. Najbardziej istotne następstwa ma dla firm, które przyzwyczajone były do postrzegania siebie wyłącznie w kategoriach osiąganego zysku. Koncepcja odpowiedzialności społecznej jest jednak ważna także dla organizacji nienastawionych na zysk i organizacji publicznych. Te ostatnie zwykle mają większe tradycje w dziedzinie realizacji celów społecznych, a mniej doświadczeń w praktycznych, efektywnych ekonomicznie działaniach lub w wypracowywaniu funduszy na inwestycje w swój przyszły rozwój. Równowaga między aspektami społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi jest zatem także istotnym wyzwaniem dla organizacji non-profit i organizacji publicznych.

#### 6.3.2. CSR a bezpieczeństwo i higiena pracy

Bezpieczeństwo i higiena pracy jest w oczywisty sposób tematem społecznym. Nie ulega wątpliwości, że zapewnienie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy oraz dbanie o dobry stan zdrowia pracowników należy do obowiązków społecznych firm. Jest to także przedstawione bardzo wyraźnie w ważnych publikacjach, na przykład w zielonej i białej księdze Komisji Europejskiej na temat odpowiedzialności społecznej biznesu (KE 2001 i 2002). Podczas warsztatów na temat związku między ideą odpowiedzialności społecznej i higieną pracy, zorganizowanych przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, wskazano wiele aspektów BHP istotnych dla koncepcji odpowiedzialności społecznej. W strategii długoterminowego inwestowania w wysokiej jakości miejsca pracy i standard życia Komisja Europejska także przedstawia ten związek bardzo wyraźnie.

Na podstawie badań inicjatyw w zakresie odpowiedzialności społecznej można stwier-

dzić, że ich związek z BHP jest zróżnicowany. W niektórych inicjatywach są wyraźne nawiązania do BHP, ale inne skupiają się na nowych elementach społecznych, które nie mają żadnej tradycji w firmach i nie są związane z wymaganiami prawnymi (na przykład niebezpieczna praca dzieci w firmach dostawców w krajach rozwijających się). Z pewnością nie zawsze jest tak, że inicjatywy z zakresu BHP wpływają na całą koncepcję odpowiedzialności społecznej. Wiele z nich, choć są bardzo cenne, nie dotyczy istotnych aspektów CSR – planety i zysku, procesów biznesowych czy związków z interesariuszami. Wpływają zatem tylko na dziedzinę BHP, a dla idei odpowiedzialności społecznej mają ograniczone znaczenie.

Istnieją także inne znaczące różnice, na przykład dotyczące charakteru inicjatyw: w dziedzinie promowania poczucia odpowiedzialności społecznej przeważają dobrowolne inicjatywy prywatne, natomiast BHP jest zdominowane przez przepisy prawne i inicjatywy rządowe. Jak zostanie to wyjaśnione w dalszej części tekstu, inne podmioty – nieznanne w dziedzinie BHP – odgrywają ważną rolę

w inicjatywach z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu, a dotychczasowi „aktorzy” mogą pojawiać się w nowych rolach.

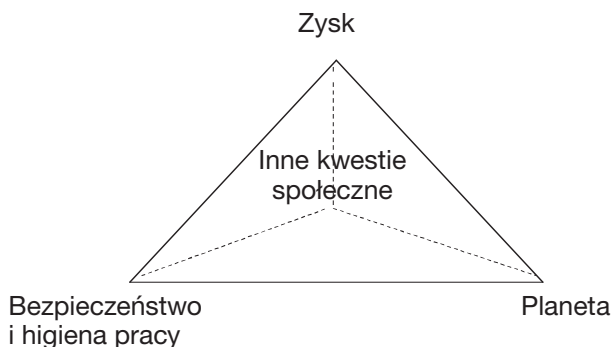
Rozwój idei odpowiedzialności społecznej stanowi nowy wymiar zmieniającego się świata pracy, a zatem dla osób działających w obszarze BHP ważne jest ocenianie możliwości i wyzwań wynikających z tej nowej koncepcji.

### 6.3.3. Bezpieczeństwo i higiena pracy a wyniki w dziedzinie CSR

Wymiary: społeczny, środowiskowy i ekonomiczny można przedstawić jako trójkąt. Do analizy związków BHP z ideą odpowiedzialności społecznej użyteczne może być rozróżnienie pomiędzy bezpieczeństwem i higieną pracy jako elementem społecznym a innymi elementami społecznymi, które mogą być brane pod uwagę.

Na rysunku pokazano, że zagadnienia BHP mogą być, z punktu widzenia koncepcji odpowiedzialności społecznej, ściślej powiązane z innymi ważnymi dla firm kwestiami społecznymi.

## CSR a bezpieczeństwo i zdrowie



Najistotniejsze pod tym względem są działania BHP związane z zagadnieniami:

- bezpieczeństwa i zdrowia publicznego (w tym z bezpiecznymi produktami)
- zasobów ludzkich
- równowagi między życiem zawodowym a prywatnym
- zawodowych praw podstawowych
- ochrony środowiska
- opłacalności i produktywności.

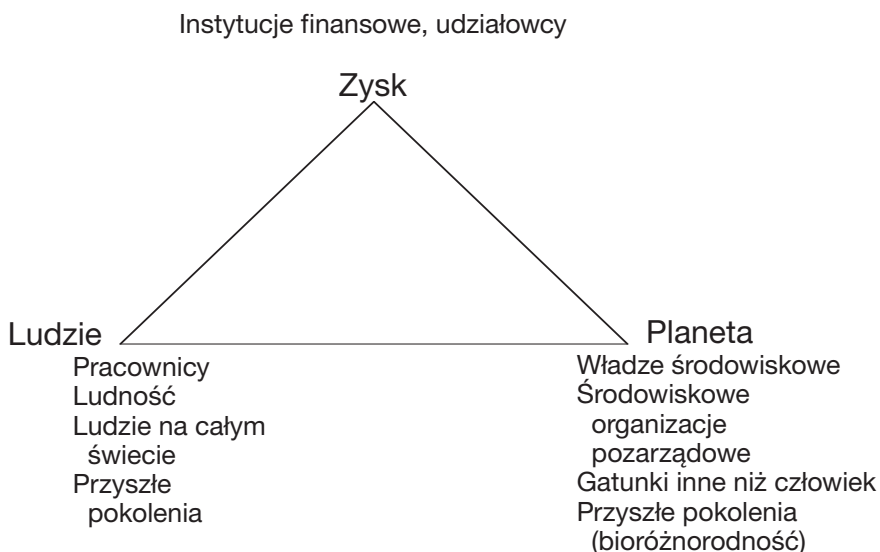
Interesujące jest to, że takie określenia, jak „choroba zawodowa” lub „absencja związana z pracą” w rzeczywistości wyrażają domyślnie, że te zagadnienia są także związane ze

„sprawami socjalnymi lub społecznymi”. Koncepcja odpowiedzialności społecznej może zapewniać szersze spojrzenie na tego rodzaju kwestie i sugerować możliwości dotąd niezbadanych rozwiązań.

#### 6.3.4. Nowi ważni interesariusze

Wyjaśniając związek między CSR a bezpieczeństwem i higieną pracy, można także skupić się na problemie interesariuszy zaangażowanych w działania z obszaru odpowiedzialności społecznej. Problem ten przedstawiono na rysunku.

## CSR i główni interesariusze



Ważnymi interesariuszami w zakresie działań związanych z zyskiem są instytucje finansowe (na przykład banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne), inwestorzy i udziałowcy.

W aspekcie działań związanych z ochroną środowiska ważne są pozarządowe organizacje ekologiczne, a także drobni właściciele

ziemscy, władze zajmujące się ochroną środowiska i władze lokalne. Można nawet stwierdzić, że przyroda, w znaczeniu gatunków innych niż człowiek, jest w jakimś sensie interesariuszem, zwłaszcza w kontekście ochrony środowiska i bioróżnorodności.

Wreszcie, w zakresie aspektów społecznych, za nowych interesariuszy, normalnie niezwią-

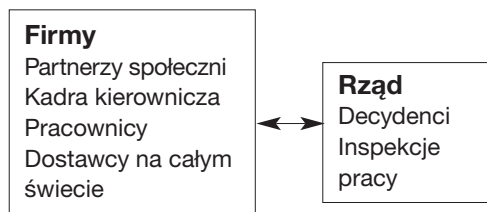
zanych z bezpieczeństwem i ochroną zdrowia, można uznać, poza kadrami kierowniczą i pracownikami przedsiębiorstw, również społeczeństwo i organizacje obywatelskie (pozarządowe), ludzi na całym świecie, a nawet przyszłe pokolenia.

### 6.3.5. Społeczeństwo obywatelskie

W XX wieku aspektami społecznymi zagadnień biznesowych zajmowały się głównie firmy i interesariusze związani z biznesem z jednej strony i instytucje rządowe z drugiej.

dawców i związki zawodowe (partnerzy społeczni) oraz rządy (twórcy programów działania i inspekcje pracy). Na poziomie firmy są to pracodawcy i kadra kierownicza oraz pracownicy i ich przedstawiciele, wspierani przez specjalistów w dziedzinie BHP.

Jednak w XXI wieku ten obraz szybko się zmienia. Na scenie pojawia się społeczeństwo obywatelskie, które jest odpowiednikiem firm i instytucji rządowych (7). Problem ten zilustrowano na rysunku.



(7) Ważnymi siłami napędowymi są: zmniejszająca się władza (krajowych) instytucji rządowych i rosnąca władza (wielonarodowych) firm. W rezultacie firmy stają wobec nowych kompensujących rodzajów władzy, na przykład władzy działań konsumenckich, władzy udziałowców albo władzy reakcji ludności na rynku pracy.

## Społeczeństwo obywatelskie pojawia się na scenie



Wokół problemów zarządzania przedsiębiorstwem i społeczeństwem toczy się obecnie gorąca dyskusja w wielu firmach i szkołach biznesu. Firmy coraz częściej wymieniają informacje z organizacjami pozarządowymi, zarówno z tak zwanymi jednoproblemowymi (na przykład Greenpeace), jak i wieloproblemowymi, oraz grupami konsumentów. W rezultacie środki masowego przekazu także są w coraz większym stopniu włączane w CSR.

#### 6.3.5.1. Szersza płaszczyzna oddziaływania na BHP

Można zatem stwierdzić, że w wyniku realizacji koncepcji CSR wielu nowych interesariuszy może zostać włączonych, bezpośrednio lub pośrednio, do programów bezpieczeństwa i higieny pracy, co może znacząco wpłynąć na tradycyjne obszary działania BHP. Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy będą omawiane na płaszczyźnie o wiele szerszej niż kiedykolwiek wcześniej, a decyzje w sprawach BHP będą podejmowane przez organizacje pozarządowe, społeczeństwa, środki masowego przekazu, udziałowców, a także władze lokalne i dostawców na całym świecie.

Jednocześnie program działań będzie o wiele szerszy. Ważną rolę zaczyną bowiem odgrywać takie nowe elementy, jak zarządzanie przedsiębiorstwem i względy etyczne. W programie działań zostaną uwzględnione wszystkie formy oddziaływania firmy na ludzi, planetę i zysk, w tym wpływ produktów i procesów na środowisko naturalne, oddziaływania w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia produktów oraz usług, wpływ firmy na bezpieczeństwo publiczne i zdrowie publiczne, wpływy i orientacja firmy w lokalnej społeczności (wszystkich jej zakładów) i wpływ społeczny w krajach rozwijających się.

Opracowywane są już odpowiednie metody i narzędzia, które zaspokoją nowe potrzeby firm:

- metody zewnętrznej sprawozdawczości i dialogu z interesariuszami

- zbiory zasad postępowania
- rozpoznanie i wykorzystanie nowych możliwości biznesowych
- dobór partnerów biznesowych
- zarządzanie oddziaływaniem społecznym i środowiskowym we wszystkich ogniwach łańcucha produkcji i konsumpcji.

Warto jeszcze raz podkreślić, że siłą napędową jest w tej sytuacji „oświecony interes własny” firm, często wynikający ze stanowiska organizacji pozarządowych i środków masowego przekazu.

#### 6.3.6. Nowe role „tradycyjnych aktorów”?

Partnerzy społeczni i instytucje rządowe, odpowiedzialni za sprawy BHP, w sposób oczywisty będą nadal odgrywać istotną rolę, ale trójstronne struktury staną wobec nowych wyzwań: szerszego pola działania i o wiele szerszego forum dyskusji. Ponadto społeczeństwo obywatelskie będzie zwracać się do tradycyjnych podmiotów występujących także w innych rolach: do pracodawców, którzy są nie tylko pracodawcami, lecz także przedsiębiorcami i (należy mieć nadzieję) odpowiedzialnymi obywatelami, do pracowników, którzy są jednocześnie konsumentami, obywatelami, a czasami także sąsiadami firmy.

Specjaliści do spraw bezpieczeństwa i higieny pracy mogą stać się uczestnikami dialogu z zewnętrznymi interesariuszami. Występując w roli przedstawicieli firmy, będą musieli porzucić obyczaj automatycznego powoływania się na przepisy prawne; zamiast tego muszą zintegrować swoje działania ze zdrowymi zasadami biznesowymi, względami etycznymi i dobrym obywatelstwem.

#### 6.3.7. Wyzwania

Jest rzeczą oczywistą, że przedstawione zmiany będą miały wpływ na środowisko BHP. Idea odpowiedzialności społecznej

stwarza nowe możliwości i wyzwania i osoby działające w obszarze BHP muszą ocenić swoje mocne oraz słabe strony w tym kontekście.

Na obecnym etapie ważniejsze od udzielania odpowiedzi jest zadawanie właściwych pytań i stymulowanie dyskusji między wszystkimi stronami zainteresowanymi problematyką bezpieczeństwa i higieny pracy. Dotyczy to także dyskusji między interesariuszami działającymi w obszarze BHP i innymi interesariuszami, zaangażowanymi w realizację koncepcji odpowiedzialności społecznej.

Do środowisk BHP kierowane są obecnie następujące pytania:

- Jak podnieść rangę BHP, wykorzystując koncepcję odpowiedzialności społecznej? Co jest potrzebne, by urzeczywistnić to pozytywne oddziaływanie?
- Jakie są najpoważniejsze wyzwania dla BHP, wynikające ze zmian inspirowanych koncepcją CSR? Co można zrobić w tej kwestii?
- Jakie mocne strony środowisk BHP (instytucji i osób) mogą zadecydować o uczynieniu z BHP ważnego aspektu koncepcji odpowiedzialności społecznej?
- Jakie są słabe strony środowisk BHP w tym kontekście?
- W jaki sposób najskuteczniej przeanalizować relacje między CSR i BHP w ramach tworzenia polityki odpowiedzialności społecznej na poziomie firmy, krajowym i europejskim?



# 7.



## WNIOSKI I ZALECENIA

### 7.1. Wnioski

Idea odpowiedzialności społecznej jest nowym i inspirującym rozwiązaniem, szeroko obecnie diskutowanym w społeczeństwie i kręgach biznesu, także w kontekście silnego związku tej koncepcji z bezpieczeństwem i higieną pracy. Niektóre inicjatywy z dziedziny odpowiedzialności społecznej są skoncentrowane tylko na nowych i mających ściśle dobrowolny charakter aspektach CSR, podczas gdy BHP może być postrzegane w kategoriach obowiązków wynikających z przepisów prawa.

Na poziomie firmy zagadnienia bezpieczeństwa i higieny pracy zawsze są uwzględniane

w polityce odpowiedzialności społecznej. Firmy zdają sobie sprawę, że nie mogą budować dobrego wizerunku na zewnątrz, mając jednocześnie słabe wewnętrzne wyniki społeczne.

Z uwagi na strategiczne znaczenie rozwiązań wynikających z CSR i ich innowacyjny charakter jest zbyt wcześnie, by udzielić konkretnych wskazówek co do sposobów włączenia zagadnień bezpieczeństwa i ochrony zdrowia do polityki odpowiedzialności społecznej firm. Na tym etapie potrzebne są europejskie i krajowe dyskusje na temat wyzwań, możliwości i zagrożeń wynikających z rozwoju idei odpowiedzialności społecznej biznesu. Jednak już na tym etapie można się pokusić o sformułowanie ważnych zaleceń dla menedżerów, pracowników i specjalistów z dziedziny bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Zostały one zamieszczone w następnym podrozdziale raportu.

Poczucie odpowiedzialności społecznej może zainspirować środowisko BHP do podejmowania nowych inicjatyw promujących bezpieczeństwo i higienę pracy, tworzenia dobrowolnych innowacyjnych więzi partnerskich z interesariuszami na co dzień niezaangażowanymi w sprawy BHP, podejmowania działań, które podniosą rangę BHP w społeczeństwie i wpłyną na wzrost zainteresowania środków masowego przekazu. Może się również okazać konieczne przeanalizowanie przez środowisko BHP sytuacji, w których dobrowolne inicjatywy mogą być skuteczniejsze od rozwiązań narzuconych przez prawo.

### 7.2. Zalecenia

Przykłady firm i inicjatyw mogą być źródłem inspiracji albo wskazówką dla każdego, kto szuka szerszych informacji na temat zgodności działań z zakresu BHP z ideą odpowiedzialności społecznej biznesu. Jak już wspomniano, nie istnieją żadne konkretne rozwiązania w zakresie praktycznej realizacji

idei odpowiedzialności społecznej. Pierwszym etapem musi być dyskusja i szukanie pomysłów. Niemniej jednak przykłady dobrej praktyki mogą stanowić punkt wyjścia.

Przedstawiona poniżej lista zaleceń jest pomyślana jako pomoc dla dyrektorów, pracowników i specjalistów z dziedziny BHP w firmach, którzy chcą ściślej połączyć BHP z koncepcją odpowiedzialności społecznej.

### 7.2.1. Zalecenia dla dyrektorów firm - oparte na dobrych praktykach

#### *Oparcie się na już realizowanych działaniach*

Firmy rozpoczynające realizację strategii odpowiedzialności społecznej prawdopodobnie już korzystają z co najmniej kilku zamieszczonych tu wskazówek.

Nie „odkrywaj Ameryki”, zamiast tego wykorzystaj w pełni dotychczasowe inicjatywy i doświadczenia. Oceń, jakie działania, w tym działania z zakresu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia oraz zasobów ludzkich, są ważne, i zdecyduj, które działania pracowników są istotne w kontekście polityki odpowiedzialności społecznej. Bądź świadomy tego, że przyjęcie szerszej i bardziej strategicznej perspektywy umożliwi ukierunkowanie niektórych realizowanych już działań na koncepcję odpowiedzialności społecznej.

#### *Wykorzystanie doświadczeń*

Istnieje wiele wskazówek i przykładów dobrych praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej, na przykład opisane w rozdziale 5. inicjatywy krajowe lub międzynarodowe. Podstawą tych inicjatyw są różne wartości i metody. Wykorzystaj te sposoby podejścia, które są odpowiednie dla twojej firmy i jej kultury pracy. Dodatkowe informacje są zwykle łatwo dostępne w Internecie. Można także z powodzeniem korzystać z doświadczeń innych firm, na przykład przedstawionych w roz-

dziale 4., traktując je jako źródło inspiracji albo punkt odniesienia.

#### *Wyznaczanie strategicznych celów*

Przedstaw wyraźnie swoją wizję odpowiedzialności społecznej i wyjaśnij, pod jakimi względami i dlaczego uważasz ją za ważną dla twojej firmy. Podstawowe cele mogą dotyczyć tworzenia możliwości zaistnienia na nowych rynkach, pogłębiania relacji z ważnymi interesariuszami, poprawy zarządzania zagrożeniami dla biznesu, osiągnięcia efektu synergii przez łączenie oddzielnie dotąd realizowanych działań. Potencjalnymi korzyściami może być: lepszy wizerunek firmy na rynku produktów i usług oraz na rynku pracy, podniesienie morale pracowników, zmniejszenie rotacji kadr i ograniczenie absencji chorobowej.

#### *Identyfikowanie i włączanie do współpracy właściwych interesariuszy*

W koncepcji odpowiedzialności społecznej bardzo istotna jest umiejętność i gotowość uważnego słuchania interesariuszy: pracowników, klientów, udziałowców, przedstawicieli rządu, organizacji pozarządowych, konsumentów, społeczeństwa, a także członków rodzin. Każda firma ma szerokie grono interesariuszy, więc ważne jest precyzyjne ustalenie, kim są główni interesariusze i dlaczego są ważni. Nie przeocz wewnętrznych grup interesariuszy i udziałowców. Wybieraj głównych interesariuszy, opierając się na przejrzystych zasadach. Bądź otwarty i uczciwy w kontaktach ze wszystkimi grupami interesariuszy, również tymi, które mogą być uważane za mniej istotne dla twojej firmy.

#### *Zachowanie równowagi między 3P - ludźmi, planetą i zyskiem*

Idea odpowiedzialności społecznej biznesu oznacza włączenie aspektów społecznych (ludzie), środowiskowych (planeta) i ekonomicznych (zysk) do działalności gospodarczej i procesu komunikowania się firmy z interesariuszami. Zysk jest zwykle w dostatecznym

stopniu uwzględniany we wszystkich działaniach biznesowych, a systemy zarządzania środowiskiem, umożliwiające ograniczenie wpływów firmy na planetę, są łatwo dostępne. Kwestie społeczne często okazują się najtrudniejsze, ponieważ dotyczą oddziaływania nie tylko na pracowników i partnerów biznesowych, lecz także na społeczności lokalne, również (być może) w krajach rozwijających się. Pośredni wpływ, na przykład przez partnerów biznesowych w łańcuchu podaży, także jest ważny, zwłaszcza w przypadku większych firm.

*Zachowanie równowagi między zewnętrznymi i wewnętrznymi aspektami CSR*

Aspekty zewnętrzne, takie jak praca dzieci czy działalność biznesowa w krajach, w których nie są przestrzegane prawa człowieka, mogą w wyniku presji ze strony zewnętrznych interesariuszy zająć w programie działań ważniejszą pozycję. Początkowo może wydawać się, że tego typu problemy nie są bezpośrednio związane z wewnętrzną polityką firmy, jednak ich rozwiązanie wymaga sprecyzowania wartości uznawanych przez firmę w odniesieniu do dyrektorów, pracowników i partnerów biznesowych.

Firma nie będzie postrzegana jako wiarygodna w dalszej perspektywie, jeśli dobre wartości będą uwzględniane tylko w polityce zewnętrznej, a nie będą respektowane wewnątrz firmy. Oznacza to, że kwestie zasobów ludzkich oraz bezpieczeństwa i higieny pracy powinny być zawsze częścią koncepcji odpowiedzialności społecznej i należy je oceniać na podstawie tych samych wartości i kryteriów co cele zorientowane zewnętrznie (społeczne lub środowiskowe).

*Przywództwo w organizacji*

Zachowanie dyrektora powinno służyć za pozytywny przykład. Jeśli nie ma on wiary w daną strategię, lepiej z niej zrezygnować. Trudności pojawiające się w trakcie realizacji

strategii dostarczają istotnych informacji o zarządzaniu: inni prawdopodobnie napotkają te same trudności. Zatem zajmuj się otwarcie i uczciwie takimi problemami, gdyż w przeciwnym razie utracisz wiarygodność, jak również argumenty przemawiające za polityką odpowiedzialności społecznej biznesu.

*Realizacja: rób to, co zadeklarowałeś*

Łatwo jest przyjąć nowe wartości, natomiast trudniej wdrożyć je do codziennej praktyki, a jest to o wiele ważniejsze. Same deklaracje słowne wręcz umniejszają znaczenie nowo przyjętych wartości, znacznie utrudniając osiągnięcie wiarygodności i sukcesu.

Pracownicy doskonale potrafią dostrzec różnicę między deklaracjami, zwłaszcza kierowanymi na zewnątrz (*public relations*), a codzienną rzeczywistością. Kiedy deklarujesz osiągnięcie doskonałych wyników w zakresie ochrony środowiska, musisz faktycznie zająć się tym problemem.

Ważne jest zaangażowanie pracowników. Należą oni do najcenniejszych aktywów firmy, również w odniesieniu do realizacji polityki odpowiedzialności społecznej. Sposoby zaangażowania pracowników mogą być różne, na przykład nagradzanie ich inicjatyw czy gwarantowanie, że wiedza nabyta w jednym dziale firmy zostanie wykorzystana we wszystkich innych działach. Ważna jest także komunikacja. Pozwala upewnić się, że zawsze istnieje jakiś program działań w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu (w tym bezpieczeństwa i higieny pracy). Kierownictwo powinno dawać przykład, zgodnie z zasadą, że odpowiedzialność społeczna, tak jak bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia, wymaga zaangażowania na wysokim szczeblu i nie może być po prostu odgórnie nakazana.

*Rozwijanie wsparcia*

Powodzenie polityki odpowiedzialności społecznej oznacza zmiany w firmie, w tym rów-

niez zmiany w sercach i umysłach jej pracowników. Z tego powodu należy nastawić się na długoterminowe zaangażowanie, nie na szybkie efekty. Dlatego wyznacz główne podmioty w firmie, osoby, które mogą pełnić rolę promotorów, propagując nowe wartości i popierając nowo wdrażane działania. Upewnij się, że systemy wynagradzania i kultura organizacyjna wspierają nowe wartości i inicjatywy.

Bądź świadomy tego, że prowadzenie polityki odpowiedzialności społecznej narzuca potrzebę zdobycia serc i umysłów ludzi (w tym również kierownictwa). Sprawami personalnymi i interpersonalnymi często trudno jest zarządzać. Konieczna jest tu odwaga i inteligencja emocjonalna każdego menedżera. Nowa sytuacja może wymóc zmiany w stylu przywództwa i konieczność wykazania się przez menedżerów umiejętnościami społecznymi. Dlatego podkreśl, że jest wyzwaniem dla menedżerów w zakresie tworzenia warunków korzystnych dla wszystkich zaangażowanych stron.

#### *Zaakceptowanie względów etycznych i wartości*

Dla wielu menedżerów istotą biznesu jest wypracowywanie zysku. Wdrażanie idei odpowiedzialności społecznej może korzystnie wpłynąć na stan interesów, ale zawsze w powiązaniu z tworzeniem wartości społecznych i (lub) środowiskowych. Wielu menedżerów, będących jednocześnie obywatelami, powie, że jest wiele innych wartości ludzkich, społecznych lub religijnych, bardzo istotnych dla ludzi i społeczeństwa i że poczucie odpowiedzialności społecznej może być postrzegane jako sposób na ich włączenie (w pewnym stopniu) do działalności gospodarczej. Kiedy sam uznasz rangę takich wartości, nie będziesz się już dziwić twierdzeniom, że idea odpowiedzialności społecznej może przyczyniać się do tworzenia wartości dodanej w twojej firmie.

#### *Innowacyjność*

Idea odpowiedzialności społecznej może być innowacyjna. Często odwołuje się raczej do emocji ludzi, nie gwarantując czysto racjonalnych czy ekonomicznych korzyści. Rozważ nietradycyjne metody stymulowania zmian, takie jak innowacyjne więzi partnerskie (na przykład z organizacjami pozarządowymi). Zastanów się, jakie ważne osoby z twojej organizacji i z odpowiednich organizacji-interesariuszy mogą tymczasowo zamienić się rolami. Tego typu podejście może istotnie ułatwić wzajemne zrozumienie i stworzyć nowe perspektywy. Zastanów się nad powierzeniem „aktorom” roli wykonawców i ufaj swojej intuicji, kiedy w grę wchodzi wartości ludzkie. Wiele inspirujących przykładów niekonwencjonalnych metod promowania odpowiedzialności społecznej można znaleźć zarówno w przykładach dobrej praktyki na poziomie firmy, jak w inicjatywach z zakresu odpowiedzialności społecznej.

#### *Wykorzystanie możliwości*

Skoncentruj się na pozytywnych celach koncepcji odpowiedzialności społecznej, nawet w dziedzinach tradycyjnie związanych z zarządzaniem ryzykiem, na przykład BHP. Zdrowie to nie tylko brak choroby; oznacza także, że jest się pracownikiem obecnym, zmotywowanym i zdolnym do rozwiązywania problemów. Bezpieczeństwo to nie tylko brak zagrożeń czy ich kontrolowanie; jest to także aktywny stan, który musi być wywoływany i potwierdzany przez zachowanie ludzi i który sprzyja patrzeniu z ufnością w przyszłość, kreatywności i budowaniu zaufania.

W odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy można przenieść punkt ciężkości z przestrzegania przepisów prawnych na poszukiwanie możliwości oraz inwestowanie w doskonałość w biznesie i nowe możliwości biznesowe.

### *Szkolenia i rozwój organizacji*

Wypracowanie nowych wartości i nowej kultury funkcjonowania firmy wymaga czasu. Świat zewnętrzny jest dynamiczny, a więc żądania interesariuszy zmieniają się z biegiem czasu, tak samo jak żądania organizacji. Wymaga to opracowania procesów adaptacji i uczenia się, zarówno na poziomie indywidualnym, jak zbiorowym, organizacyjnym.

### **7.2.2. Zalecenia dla pracowników i ich przedstawicieli - oparte na dobrych praktykach**

#### *Oparcie się na już realizowanych działaniach*

Idea odpowiedzialności społecznej biznesu jest interesującym rozwiązaniem, które może doprowadzić do podniesienia rangi pracy. Mimo że czasami dyrektorzy uważają ją za rzecz zupełnie nową, oparta jest na istniejących doświadczeniach i działaniach, w których uczestniczą pracownicy. Zadbaj o to, by w działaniach inspirowanych ideą odpowiedzialności społecznej brali również udział pracownicy lub ich przedstawiciele, na przykład angażując się w sprawy bezpieczeństwa i higieny pracy.

#### *Wykorzystanie doświadczeń*

Obecnie wiele firm wprowadza CSR i dzięki temu istnieje możliwość wymiany doświadczeń. Rozdziały niniejszego raportu poświęcone dobrym praktykom firm i krajowym inicjatywom w zakresie odpowiedzialności społecznej mogą być wykorzystane jako źródło pomysłów co do możliwych sposobów realizowania idei CSR pod kątem ochrony interesów pracowników.

#### *Wyznaczanie strategicznych celów*

CSR jest strategicznym rozwiązaniem, które, jeśli jest odpowiednio wprowadzane w życie, z biegiem czasu może zmienić charakter firmy i jej działalność. Zwykle w procesie wdrażania koncepcji CSR nie bierze udziału wielu

pracowników. Wymiana pomysłów dotyczących opcji strategicznych dla firmy może być jednak dla pracowników kwestią istotną. Odnosi się bowiem także do ich zatrudnienia w przyszłości!

#### *Identyfikowanie i włączanie do współpracy właściwych interesariuszy*

Na działania inspirowane ideą odpowiedzialności społecznej w dużym stopniu wpływają żądania interesariuszy. Dlatego ważne jest, by firma uważała pracowników za ważną grupę interesariuszy, pracownicy zaś muszą wiedzieć o interesariuszach, którzy mają wpływ na ich własne projekty, i próbować poznać ich potrzeby. Ponadto kontakty pracowników z organizacjami pozarządowymi lub nawet aktywne członkostwo w takich organizacjach mogą, w kontekście odpowiedzialności społecznej, być istotne dla firmy. Wiedza o tych organizacjach, ich wartościach, żądaniach i priorytetach może być użyteczna i może zapewnić pracownikowi możliwości łączenia zainteresowań zawodowych i osobistych.

#### *Zachowanie równowagi między 3P - ludźmi, planetą i zyskiem*

Odpowiedzialność społeczna oznacza włączenie aspektów społecznych (ludzie), środowiskowych (planeta) i ekonomicznych (zysk) do działalności gospodarczej i kontaktów firmy z interesariuszami. Upewnij się, że w firmie w wystarczającym stopniu skoncentrowano się na pracownikach jako ważnej grupie interesariuszy i że komunikowanie się z ich przedstawicielami włączone jest do strategii firmy. Korzystnie jest uświadomić dyrektorom, że dla firmy ważne jest, by stała się jednym z najchętniej wybieranych pracodawców.

Wielu pracowników, postrzegających się w roli obywateli, będzie z entuzjazmem podchodzić do kwestii włączania celów społecznych i środowiskowych do działalności gospodarczej. Praca dla firmy, która dąży nie tylko do osiągnięcia zysków, może dawać satysfakcję, pod warunkiem że i zyski są na zadowalającym

poziomie. Tego typu zagadnienia mogą być omawiane przez pracowników i nadzór.

### *Zachowanie równowagi między zewnętrznymi i wewnętrznymi aspektami CSR*

Wiele firm rozpoczynających wdrażanie CSR koncentruje się na nowych aspektach zewnętrznych (na przykład pracy dzieci), które trafiają do programu działań na skutek presji zewnętrznych grup interesariuszy. W konsekwencji firmy mogą przeoczyć takie wewnętrzne aspekty odpowiedzialności społecznej, jak zadowolenie pracowników, ich motywacja czy profilaktyka zdrowotna. Jednak osiągnięcie zewnętrznych celów jest możliwe tylko wtedy, gdy zostaną wprowadzone, z udziałem pracowników, zmiany wewnątrz firmy. Dlatego ważne jest, by pracownicy omawiali te zagadnienia między sobą i z kierownictwem. Jeżeli nie jest jasne, czy pracownicy czują się zaangażowani i chcą zabrać głos, dyrektorzy mogą podejmować decyzje w zakresie CSR bez ich udziału.

### *Przywódtwo w organizacji*

Powodzenie działań inspirowanych ideą odpowiedzialności społecznej zależy od tego, czy przywództwo obejmą odpowiedni ludzie i czy będą oni dążyć do zmian. Tradycyjnie przywództwo oznacza odgórne zarządzanie, na przykład przez dyrektora naczelnego i jego zastępców. W nowoczesnych, bardziej zdecentralizowanych organizacjach cechy przywódcze są coraz bardziej pożądate u wszystkich pracowników. Dlatego jeśli pracownicy chcą wyjść z inicjatywą i mają nowe pomysły, powinni bez wahania je artykułować i tworzyć oddolne inicjatywy. Idea odpowiedzialności społecznej może się bowiem rozwijać tylko dzięki inspirującemu połączeniu inicjatyw odgórnych i oddolnych.

### *Realizacja: rób to, co zadeklarowałeś*

Koncepcja odpowiedzialności społecznej koncentruje się w dużym stopniu na włącza-

niu wartości społecznych i środowiskowych do zachowania firmy jako takiej i do zachowania jej pracowników (od szczebla dyirekcji do warsztatów fabrycznych). Każdy, kto podejmuje inicjatywę w zakresie odpowiedzialności społecznej, musi upewnić się, że jego zachowanie jest adekwatne do zalecanych wartości społecznych i (lub) środowiskowych.

### *Rozwijanie wsparcia*

Poczucie odpowiedzialności społecznej może sprawić, że pracownicy uznają swoją pracę za bardziej znaczącą i satysfakcjonującą. Jeśli inicjatywy z zakresu odpowiedzialności społecznej są dla ciebie bodźcem, uczyni je częścią swojego zachowania i staraj się je promować w swoim zespole.

### *Zaakceptowanie względów etycznych i wartości*

Początkowo może wydawać się dziwne zalecanie przez menedżerów najwyższego szczebla etycznych zachowań i głoszenie przez nich wartości nowych dla firmy. Mogą istnieć powody do sceptycyzmu, ponieważ nowe wartości nie zostaną od razu i w całości włączone do wszystkich działań firmy, a i sami dyrektorzy mogą nie w pełni je respektować. Jednak niezwykle ważne są otwarte rozmowy na temat wątpliwości pracowników i niekonwencjonalne informacje zwrotne na temat niekonsekwentnych zachowań menedżerów.

Mogą istnieć obawy, że dyrektorzy będą oceniać morale i zachowanie pracowników w bezprecedensowy sposób. Rzecz jednak w tym, że dla większości dyrektorów i tak bardzo trudne jest komunikowanie się na temat wartości i sposobów ich postrzegania. Nie leży w ich interesie narzucanie pracownikom żadnych zachowań, skoro dla firm ważne jest promowanie i nagradzanie zachowań pożądaných, a nie kontrolowanie życia pracowników.

#### *Niekonwencjonalne metody i narzędzia*

Tradycyjny sposób podejścia do określonych zagadnień mógł być skuteczny w przeszłości, w kontekście zmian inspirowanych ideą odpowiedzialności społecznej ma on jednak poważne ograniczenia. Poza faktami i wskaźnikami istotne dla każdego człowieka są elementy niekonkretne – wartości, emocje, pasje. Zwykle te elementy nieracjonalne nie są doceniane w pracy, chociaż zawsze są tam obecne. Idea odpowiedzialności społecznej biznesu musi być postrzegana jako okazja do tworzenia nowego wymiaru pracy zawodowej, gdzie wartości i interesy jednostki można dopasować do wartości i interesów firmy. Oczywiście wymaga to otwartości i zaufania między menedżerami i pracownikami.

#### *Wykorzystanie możliwości*

Firmy wdrażające politykę odpowiedzialności społecznej przechodzą duże zmiany i stają wobec nowych problemów. Jednak każdy dostrzegany problem jest okazją do nauki, a nauka z kolei może stworzyć nowe możliwości. Przykłady dobrej praktyki wskazują, że firmy, które wprowadziły jakąś formę działań inspirowanych ideą odpowiedzialności społecznej, zwykle stają się bardziej atrakcyjne dla pracowników. Odpowiedzialność społeczna może podnieść rangę pracy i czasami otworzyć nowe perspektywy kariery.

#### *Szkolenia i rozwój organizacji*

Warunkiem realizacji polityki odpowiedzialności społecznej jest adaptacja do nowych warunków i otwarta komunikacja z zewnętrznymi interesariuszami, a także przyjęcie nowych wartości oraz względów etycznych. Dla większości ludzi jest rzeczą nową, że te aspekty stają się ważne w pracy. Konieczny jest więc wzrost świadomości zbiorowej oraz indywidualnej każdego pracownika. Uczenie się, zarówno indywidualne, jak i zbiorowe, jest zatem kluczem do idei odpowiedzialności społecznej. Stwarza możliwości zdobywania

nowych, cennych kwalifikacji i rozwoju osobistego.

### **7.2.3. Zalecenia dla specjalistów do spraw bezpieczeństwa i higieny pracy – oparte na dobrych praktykach**

#### *Oparcie się na już realizowanych działaniach*

Jeśli twoja firma rozpoczyna realizację strategii odpowiedzialności społecznej, upewnij się, że osiągnięcia w dziedzinie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia są oceniane pozytywnie i uważane za jeden z możliwych fundamentów polityki CSR. W niektórych makroinicjatywach stymulujących CSR rozmyślnie nie jest ona kojarzona z bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia, ponieważ ta dziedzina jest uważana za nadmiernie uregulowaną prawnie, podczas gdy koncepcja odpowiedzialności społecznej uznawana jest za całkowicie dobrowolną. Jednak większość firm niedługo po rozpoczęciu realizacji strategii CSR orientuje się, że BHP w naturalny sposób zajmuje miejsce w spektrum działań inspirowanych ideą odpowiedzialności społecznej.

#### *Wykorzystanie doświadczeń*

Możesz korzystać z doświadczeń wielu firm realizujących politykę CSR. Przeprowadź konsultacje w odpowiednich grupach zawodowych, przeanalizuj doświadczenia innych specjalistów w dziedzinie BHP. Możesz także znaleźć informacje na stronach internetowych inicjatyw, o których wspomniano w tej publikacji. Wielu specjalistów do spraw BHP często powołuje się na wymagania prawne, chcąc zapewnić realizację określonych działań. Spróbuj najpierw zająć się kwestią wewnętrznej motywacji w firmie. Oczywiście przestrzeganie przepisów pozostaje zawsze w interesie firmy, ale rzadko jest najbardziej inspirującym motywem wprowadzania usprawnień.

### *Wyznaczanie strategicznych celów*

Przeanalizuj koncepcję odpowiedzialności społecznej pod kątem zapewnienia bezpieczeństwa pracy i ochronie zdrowia bardziej strategicznej pozycji. Sformułuj pozytywne długoterminowe cele w dziedzinie BHP, uwzględniając zagadnienia zdrowia psychicznego i ich ścisłe powiązania z nowoczesnymi zasadami zarządzania zasobami ludzkimi oraz z zadowoleniem pracowników. Zintegruj te cele z innymi strategicznymi celami społecznymi firmy, z celami środowiskowymi czy strategią zrównoważonego rozwoju.

### *Identyfikowanie i włączanie do współpracy właściwych interesariuszy*

Zidentyfikuj odpowiednich interesariuszy spoza organizacji, którzy zajmują się zewnętrznymi aspektami BHP. Upewnij się, że staną się oni zaangażowanymi uczestnikami dialogów firmy z interesariuszami. Spróbuj stworzyć więzi partnerskie z tymi interesariuszami – może to otworzyć nowe, znacznie szersze perspektywy postępu w dziedzinie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia.

### *Zachowanie równowagi między 3P – ludźmi, planetą i zyskiem*

Bezpieczeństwo i higiena pracy jest w naturalny sposób częścią koncepcji odpowiedzialności społecznej, skoncentrowaną na dobrym samopoczuciu pracowników, najważniejszych interesariuszy, i ich rodzin. W przypadku pracy w kontakcie z niebezpiecznymi produktami zagadnienia bezpieczeństwa mogą także bardzo ściśle dotyczyć zewnętrznych interesariuszy. Postrzeganie przez nich zasad bezpieczeństwa ma decydujące znaczenie dla twojej firmy. Obecnie za prawdziwe bezpieczeństwo uważa się postrzeganie kwestii BHP przez ludzi, a nie techniczne statystyki dotyczące bezpieczeństwa.

Upewnij się, że ten aspekt nie stanie się drugorzędny w stosunku do nowych elementów

w programie działań CSR, takich jak zrównoważony rozwój czy praca dzieci. Spróbuj określić wspólne podstawowe wartości i stwórz strategiczne związki, podkreślając wspólne aspekty.

### *Zachowanie równowagi między zewnętrznymi i wewnętrznymi aspektami CSR*

Tradycyjnie BHP uważa się za zagadnienie wewnętrzne firmy. Istnieją jednak zewnętrzne jego aspekty. Dobre warunki pracy mają duży wpływ na rynek pracy. Władze lokalne interesują się dobrym stanem środowiska naturalnego i zewnętrznym bezpieczeństwem. Elementy związane z pracą są jednocześnie elementami związanymi z życiem prywatnym i (lub) ze społeczeństwem. Odpowiedzialność społeczna, która koncentruje się na wpływie działań partnerów biznesowych w łańcuchu podaży, obejmuje również kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy w innych organizacjach.

### *Przywództwo w organizacji*

Rozwijaj inicjatywy związane z tworzeniem polityki odpowiedzialności społecznej w taki sposób, by bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia stały się naturalną częścią strategii firmy. Staraj się przekonać menedżerów i inne osoby odpowiedzialne za wdrażanie koncepcji CSR, że firma może czerpać korzyści z osiągania doskonałości w dziedzinie BHP, a także z inicjatyw, które sprawią, że ludzie (dyrektorzy i pracownicy) będą dumni z pracy w tej firmie.

### *Realizacja: rób to, co zadeklarowałeś*

Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia są cennymi wartościami. Często jednak uważa się, że wymagają jedynie racjonalnego zarządzania. Ważne jest, by specjalista w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy traktował zagadnienia BHP jako wartości, a nie elementy podlegające kontroli. Ponadto powinien dopilnować, by wartości te stały się częścią



kultury organizacyjnej. Od początku bierz udział w dyskusjach na temat idei odpowiedzialności społecznej, jako że CSR jest dla większości firm bardziej strategicznym elementem niż BHP. Dopilnuj właściwego ustalenia priorytetów, tak aby to właśnie kwestie BHP stały się strategiczne dla twojej firmy. Dawaj przykład, działając strategicznie i respektując zalecane przez siebie wartości.

#### *Rozwijanie wsparcia*

Jako specjalista w dziedzinie BHP możesz zrobić wiele dobrego dla firmy, ale to dyrektorzy i pracownicy są prawdziwymi twórcami jej polityki w zakresie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Postrzegaj głównych menedżerów jako wewnętrznych interesariuszy. Dialog z nimi pomoże ci lepiej zrozumieć ich potrzeby i zapewnić im skuteczniejsze wsparcie. Nie pozbawiaj ich poczucia odpowiedzialności, chociaż prawdopodobnie bardzo chcieliby, żebyś wzięła tę odpowiedzialność na siebie. Możesz inicjować, koordynować, współdziałać itd., ale nie możesz odpowiadać za wyniki firmy w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. W dalszej perspektywie nie byłoby to bowiem dla firmy korzystne.

#### *Zaakceptowanie względów etycznych i wartości*

Bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia to wartości cenne dla człowieka i firma musi je za takie uznawać. Istnieje coś więcej niż racjonalne przesłanki podejmowania decyzji. Nie bój się wygłaszania deklaracji etycznych. Mogą mieć większy wpływ na zachowanie ludzi niż racjonalna argumentacja.

#### *Niekonwencjonalne metody i narzędzia*

Aktywność w obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia jest utrwalona w wielu firmach jako zwykłe działanie. Jest to ważne osiągnięcie, niebudzące jednak strategicznego zainteresowania. Radykalne zmiany częs-

to wymagają nietypowego myślenia i niekonwencjonalnych metod działania. Oceń innowacyjność podejścia stosowanego w twojej firmie w innych dziedzinach związanych z koncepcją odpowiedzialności społecznej (zrównoważony rozwój, kompleksowe zarządzanie jakością itd.) i oszacuj jego przydatność – być może nieznacznie zmodyfikowane będzie mogło służyć celom BHP. Na przykład z własnej inicjatywy twórz sieci nauczania, a także nowe więzi partnerskie, by pokazać ludziom skalę możliwości.

#### *Wykorzystanie możliwości*

Dyskusja wokół koncepcji odpowiedzialności społecznej umożliwi ponowne przeanalizowanie zagadnień związanych z BHP. Czy rzeczywiście BHP ma znaczenie strategiczne (nie tylko na papierze)? Czy wartości BHP naprawdę są ważne w codziennej praktyce? Czy BHP może odnieść korzyści z udziału (zewnętrznych) interesariuszy? Czy menedżerowie najwyższego szczebla są świadomi finansowych korzyści wynikających z BHP? Czy wpływ dobrych warunków pracy na rynek pracy i, ogólniej, na wizerunek firmy jest doceniany i wykorzystywany jako siła napędowa procesów promujących bezpieczeństwo pracy i ochronę zdrowia?

#### *Szkolenia i rozwój organizacji*

Czy w firmie powszechnie uznaje się, że w epoce społeczeństwa opartego na wiedzy organizacja powinna zapewniać pracownikom szkolenia, które zagwarantują im dalszy rozwój i jednocześnie zwiększą innowacyjność firmy? Czy strategia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia jest dostosowana do zapobiegawczego reagowania na ciągłe zmiany w świecie zewnętrznym? Czy nowe problemy i nowe zagrożenia są przewidywane w porę? Czy bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia odgrywają istotną rolę w rozwoju organizacyjnym i technicznym?



## 8.



## BIBLIOGRAFIA

- Cramer, J., Bergmans, F., Loeber, A., Dam, E. van, Kim, R. (2003), *Learning about CSR; the Dutch experience*.
- Cramer, J. M. (2002), *Ondernemen met hoofd en hart; duurzaam ondernemen, praktijkervaringen*, Van Gorcum, Assen.
- EASHW (2002), *CSR a higiena pracy*, [streszczenie seminarium zorganizowanego w Brukseli (1 października 2001 r.) przez Komisję Europejską i Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy], „Forum” 3, 12 s., Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy.
- Fisscher, O. (2003), *Het organiseren van morele competentie – Bedrijfsethiek is 'in'*, W: Gids voor Personeelsmanagement, t. 82, wyd. 3, s. 12–18.
- Jones, A. M. (2003), *Managing the gap: evolutionary science, work/life integration, and corporate responsibility*, W: *Organisational Dynamics*, t. 32, nr 1, s. 17–31.
- Jonker, J. (2003) *Verantwoord ondernemen: Organisatiekunde met het oog op de toekomst*, W: Org, Szkoła Zarządzania w Nijmegen, Nijmegen.
- Kok, P., Wielde, T. van der, McKenna, R., Brown, A. (2001), *A CSR audit within a quality management framework*, W: „Journal of Business Ethics”, 31, s. 285–297.
- KE (2001), *Promocja europejskiego projektu dla CSR, zielona księga*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych.
- KE (2001), *Promocja europejskiego projektu dla CSR, zielona księga*, Komisja Europejska, COM(2001) 366 wersja ostateczna, Bruksela.
- KE (2002), *Informacje z Komisji odnośnie do CSR: Wkład biznesu do zrównoważonego rozwoju*, Komisja Europejska, COM(2002) 347 wersja ostateczna, Bruksela.
- Mansley, M. (2002), *Health and safety indicator for institutional investors*; [sprawozdanie dla urzędu ds. zdrowia i bezpieczeństwa], Claros Consulting. (<http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf>)
- Oxford Research (2003), *Survey and analysis of tools in connection with CSR and sustainability*, [badanie przeprowadzone przez Oxford Research dla Duńskich Konfederacji Związków Zawodowych], Kopenhaga.
- Sanders, K., Roefs, M. A. J. (2001), *De invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen*, W: Gids voor personeelsmanagement, 80, nr 5, s. 30–33.
- Segal, J. P., Sobczak, A., Triomphe, C. E. (2003), *CSR and working conditions*, Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy.

- Zwetsloot, G. I. J. M. (2003), *From management systems to CSR*, W: „Journal of Business Ethics”, 44, s. 201–207, [wydanie specjalne na temat CSR].
- Zwetsloot, G.I.J.M, Starren, A., (2003) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: 'people aspect' komt er nog bekaaid van af*, W: „Arbo” 1, nr specjalny 3, s. 9–11.

### Partnerzy projektu

Kierownik projektu Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy: William Cockburn (cockburn@osha.eu.int)

### Lider

#### Niderlandy

TNO Work & Employment (TNO Arbeid)  
Polarisavenue 151, PO. Box 718,  
2130 Hoofddorp  
Niderlandy  
Tel. (31-23) 554 95 49  
Faks (31-23) 554 93 03  
Kierownicy projektu z ramienia Centrum  
Tematycznego ds. Badań,  
Szósta grupa robocza:  
Gerard Zwetsloot, Annick Starren  
Inni członkowie grupy projektu TNO: Anneke  
Goudswaard, Martin van de Bovenkamp  
e-mail: g.zwetsloot@arbeid.tno.nl lub  
a.starren@arbeid.tno.nl

### Członkowie

#### Austria

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt  
(AUVA)  
Adalbert-Stifterstrasse 65  
A-1200 Wien  
Kontakt: Christian Schenk  
Tel. (43-1) 33 11 14 51  
Faks (43-1) 33 11 16 21  
e-mail: christian.schenk@auva.sozvers.at

#### Belgia

Prevent  
Rue Gachard, 88 BTE 4  
B-1050 Bruxelles  
Kontakt: Kathleen Heuverswyn  
Tel. (32-2) 643 44 44  
Faks (32-2) 643 44 40  
e-mail: heuverswyn@prevent.be

#### Finlandia

Finnish Institute of Occupational Health  
(FIOH)  
Työterveyslaitos Topeliuksenkatu 41a  
FIN-00250 Helsinki  
Kontakt: Kaisa Kauppinen, Kari Lindström  
Tel. (358-9) 47 47 27 19  
Faks (358-9) 89 07 13  
e-mail: kaisa.kauppinen@occuphealth.fi

#### Niemcy

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin (BAuA)  
Federalny Instytut Bezpieczeństwa i Higieny  
Pracy  
Friedrich Henkel Weg 1-25  
D-44149 Dortmund  
Kontakt: Karl Kuhn, Elen Zwink  
Tel. (49-231) 9071 22 43  
Faks (49-231) 9071 25 37  
e-mail: Zwink.Ellen@baua.bund.de

#### Włochy

Istituto Superiore per la Prevenzione e la  
Sicurezza del Lavoro (ISPESL)  
Via Alessandria 220 E  
I-00198 Roma  
Kontakt: Fiorisa Lentisco, Donatella Vasselli  
Tel. (39-06) 44 28 02 92  
Faks (39-06) 44 25 09 72  
e-mail: f.lentisco@doc.ale.ispesl.it

#### Hiszpania

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene el  
Trabajo (INSHT)  
c/Torrelaguna 73  
E-28027 Madrid  
Kontakt: Louis Pujol, Manuel Bestratén,  
Tel. (34) 914 03 70 70  
Faks (34) 914 03 00 50  
e-mail: luisp@mtas.es

**Zjednoczone Królestwo**

Health and Safety Laboratory (HSL)

Broad Lane

Sheffield S3 7HQ

Zjednoczone Królestwo

Kontakt: Peter Shearn, Lee Kenny

Tel. (44-114) 289 27 17

Faks (44-114) 289 23 62

e-mail: Peter.Shearn@hsl.gov.uk.









Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

**Spółeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy**

Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich

2006 — 139 s. — 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-9191-149-6

Cena w Luksemburgu (bez VAT): 15,00 euro



## **SPRZEDAŻ I PRENUMERATA**

Publikacje na sprzedaż wydawane przez Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich są dostępne u agentów sprzedaży na całym świecie.

### ***W jaki sposób można nabyć wybrane publikacje?***

Po uzyskaniu listy agentów sprzedaży należy skontaktować się z wybranym agentem i złożyć zamówienie.

### ***W jaki sposób można uzyskać listę agentów sprzedaży?***

- Należy wejść na stronę internetową Urzędu Publikacji  
<http://publications.eu.int/>
- lub wysłać prośbę o przesłanie egzemplarza w wersji drukowanej  
faks (352) 292 94 27 58



TE-69-04-120-PL-C

Celem Agencji, wspierającej dążenia do poprawy stanu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników, szczególnie w środowisku pracy, zgodnie z postanowieniami Traktatu i kolejnymi programami działań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, jest zapewnienie instytucjom Wspólnoty, państwom członkowskim i innym zainteresowanym stronom informacji technicznej, naukowej i gospodarczej przydatnej w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy  
<http://osha.eu.int>



Europejska Agencja  
Bezpieczeństwa i Zdrowia  
w Pracy

Gran Via, 33, E-48009 Bilbao  
Tel. (34) 944 79 43 60; faks (34) 944 79 43 83  
E-mail: [information@osha.eu.int](mailto:information@osha.eu.int)

Cena w Luksemburgu (bez VAT): 15,00 euro



Urząd Publikacji  
[Publications.eu.int](http://Publications.eu.int)

ISBN 92-9191-149-6



9 789291 911493 >

## **SPRZEDAŻ I PRENUMERATA**

Publikacje na sprzedaż wydawane przez Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich są dostępne u agentów sprzedaży na całym świecie.

### ***W jaki sposób można nabyć wybrane publikacje?***

Po uzyskaniu listy agentów sprzedaży należy skontaktować się z wybranym agentem i złożyć zamówienie.

### ***W jaki sposób można uzyskać listę agentów sprzedaży?***

- Należy wejść na stronę internetową Urzędu Publikacji  
<http://publications.eu.int/>
- lub wysłać prośbę o przesłanie egzemplarza w wersji drukowanej  
faks (352) 292 94 27 58



TE-69-04-120-PL-C

Celem Agencji, wspierającej dążenia do poprawy stanu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników, szczególnie w środowisku pracy, zgodnie z postanowieniami Traktatu i kolejnymi programami działań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, jest zapewnienie instytucjom Wspólnoty, państwom członkowskim i innym zainteresowanym stronom informacji technicznej, naukowej i gospodarczej przydatnej w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy  
<http://osha.eu.int>



Europejska Agencja  
Bezpieczeństwa i Zdrowia  
w Pracy

Gran Via, 33, E-48009 Bilbao  
Tel. (34) 944 79 43 60; faks (34) 944 79 43 83  
E-mail: [information@osha.eu.int](mailto:information@osha.eu.int)

Cena w Luksemburgu (bez VAT): 15,00 euro



Urząd Publikacji  
[Publications.eu.int](http://Publications.eu.int)

ISBN 92-9191-149-6



9 789291 911493 >