

# Jakie cztery rzeczy musisz wiedzieć o CSR będąc u sterów spółki?



## 1. Zarządzanie interesariuszami (Stakeholder management)

Biznes to dzisiaj gra zespołowa z interesariuszami. Umiejętność ich identyfikacji i priorytetyzacji, rozpoznawania ich oczekiwań i potrzeb, związanych z nimi szans i ryzyk oraz umiejętność spójnego odpowiadania na oczekiwania, przy jednoczesnym optymalnym efekcie dla budowania wartości firmy, stanowi fundamentalną praktykę zarządzania w odpowiedzialny sposób.

**Praktyka:** Analiza interesariuszy jest włączana dzisiaj w system ładu organizacyjnego, w zarządzanie strategiczne, zarządzanie projektami. Firmy tworzą nowy rodzaj instytucji jak *Stakeholder Council* (HP), z którymi konsultują planowane i podejmowane działania. Przykładem na polskim rynku jest Rada Klientów PZU.

Firmy prowadzą również regularnie dialog z interesariuszami. Przykładami z polskiego rynku są: panele z interesariuszami Kompanii Piwowarskiej czy CEMEX Polska.



## 2. Nowe kwestie w znanych procesach

W głównych procesach firmy (np. logistyka, operacje, marketing, obsługa klienta i posprzedażowa) jak i w procesach wspierających (planowanie, finanse, HR, zakupy) pojawiła się perspektywa zrównoważonego rozwoju, która wymaga zwrócenia uwagi na oddziaływanie społeczne i środowiskowe firmy. Przykładowo w łańcuchach dostaw znaczenia nabrały kwestie emisji CO<sub>2</sub> (i szerzej energochłonności), w operacjach (produkcji i usługach) kwestie bioróżnorodności czy zużycia zasobów, w marketingu ochrona prywatności itd. Skutkuje to coraz większą liczbą standardów, które firmy muszą spełniać.

Ogromne znaczenie mają w tym zakresie praktyki liderów, które kształtują standardy rynkowe.

**Praktyka:** Inwestorzy i klienci domagają się od firm skutecznych i transparentnych systemów zarządzania nowymi kwestiami w istniejących procesach, np. szczegółowego monitoringu BHP, wpływu na środowisko, bezpieczeństwa produktu (np.: żywności) we własnych łańcuchach dostaw. Przykładem jest szczegółowy kodeks postępowania dla dostawców Walmart i idący za nim proces audytów wśród dostawców.



## 3. Zarządzanie ryzykami zrównoważonego rozwoju

Powtarzane od 1975 r. badanie wartości spółek z grupy S&P 500 pokazuje, że 84% wartości spółki przypisuje się dzisiaj wartościom niematerialnym (*intangibles*). W związku z tym, na znaczeniu zyskują ryzyka pozafinansowe, jak reputacyjne, operacyjne, związane z szeroko pojętym zaufaniem (kwestiami społecznymi, środowiskowymi, etycznymi). Wynikają one z oczekiwań interesariuszy w tym inwestorów oraz ze skutków działań operacyjnych firm. Wpływają na postrzeganą wartość firmy i jej zdolność do generowania wartości w przyszłości.

**Praktyka:** Firmy identyfikują ryzyka i monitorują je w ramach podstawowej działalności; ryzyka, w tym pozafinansowe, są regularnie omawiane podczas posiedzeń Komitetu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym (np. Grupa LOTOS).



## 4. Presja na ujawnianie danych

Zarządzanie interesariuszami, nowe kwestie w procesach, zarządzanie ryzykami pozafinansowymi to tematy, dla których istotnie rośnie presja w zakresie ujawniania danych. Presja płynie z trzech kierunków: regulatora, środowiska inwestorskiego oraz klientów i konsumentów. Powszechne standardy raportowania pozafinansowego jak Global Reporting Initiative wymagają zarówno prezentacji zaangażowania interesariuszy przez spółki, identyfikacji kluczowych aspektów zrównoważonego rozwoju, wynikających z działalności firmy oraz prezentowania sposobu zarządzania ryzykami.

**Praktyka:** W Unii Europejskiej wprowadzono obowiązek raportowania pozafinansowego dla dużych przedsiębiorstw, który wchodzi w życie w 2017 r. Rozwijają się indeksy firm odpowiedzialnych jak rodziny indeksów DJ Sustainability, FTSE4Good. W Polsce odpowiednikiem wspomnianych indeksów jest Respect Index (od 2009 r.).

# Praktyki odpowiedzialnego biznesu dla zarządzających

Poradnik dla członków rad nadzorczych

Funkcjonują w biznesie standardy i podstawowe pojęcia, których dzisiaj nie wypada nie znać. Rosnąca kompleksowość otoczenia w jakim funkcjonują firmy wymaga od członków zarządu i rad nadzorczych ciągłego uzupełniania wiedzy i poszerzenia kompetencji by mogli skutecznie rozwijać i nadzorować działalność firm. Dlatego przygotowaliśmy dla osób zarządzających ten krótki przewodnik dotyczący odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju.

Poradnik dla członków rad nadzorczych powstał w ramach inicjatywy zrzeszającej szereg partnerów. Jego celem jest wsparcie rad nadzorczych w skutecznym wykorzystywaniu narzędzi i zasad CSR, oraz w realizacji nowych obowiązków sprawozdawczych nałożonych na spółki w tym zakresie. Poradnik uzupełnia publikacja „Dobre praktyki dla rad nadzorczych”, dostępna na [www.csinfo.org](http://www.csinfo.org).



## Co oznacza dzisiaj w biznesie skrót CSR (*corporate sustainability and responsibility*)?

Filantropia? Działania społeczne? To myślenie rodem z XIX w., a żyjemy w XXI. Ochrona środowiska? Też, ale nadal jesteśmy w latach 60-tych ubiegłego wieku...

Dzisiaj przez CSR rozumiemy:

- 1. Sposób prowadzenia biznesu i zarabiania;** niektórzy nazywają to *responsible business conduct*.
- Ten sposób oznacza, że organizacja **odpowiada za decyzje, ich skutki** oraz wynikający z nich wpływ na otoczenie w wymiarze szerszym niż prawny.
- 3. Odpowiedzialny sposób prowadzenia biznesu przejawia się w przyjętej dobrowolnie, długoterminowej strategii firmy,** opierającej się o jej przewagi konkurencyjne podparte wartościami, która w etyczny i transparentny sposób, uwzględniając potrzeby i oczekiwania interesariuszy, pozwala firmie budować wartość firmy.
- 4. Pod hasłem CSR kryje się wiele tematów.** Według normy społecznej odpowiedzialności ISO26000, która stanowi globalny konsensus i ułatwia zarządzanie odpowiedzialnością są to: ładu organizacyjny i **praktyki zarządcze**, relacje z konsumentami i **klientami** (np. bezpieczeństwo i zdrowie klientów, ochrona prywatności, polityki reklamacyjne), relacje z kontrahentami, praktyki w **łańcuchu dostaw, prawa człowieka**, ochrona **środowiska** (np. emisje, energia, woda, odpady, bioróżnorodność), **miejsce pracy** (np. stosunki pracy, rozwój pracowników, różnorodność) oraz zaangażowanie **społeczne** (np. działania społeczne, edukacja i kultura, zdrowie, tworzenie miejsc pracy, rozwój lokalny).

W wyniku tak prowadzonej działalności, firma wnosi wkład w zrównoważony rozwój (*sustainable development*), czyli taki, w którym środowisko naturalne wymagające ochrony, stanowi otoczenie, w którym działalność gospodarcza podejmowana przez człowieka, pozwala na osiągnięcie dobrej jakości życia ludzi zarówno dzisiaj jak i w przyszłości.

**Ważne wydarzenie:** 25 września 2015 roku 193 państw zrzeszone w ONZ podpisały negocjowane przez ponad trzy lata „Cele zrównoważonego rozwoju na lata 2015-30”. Tym samym zobowiązały się do realizacji i monitoringu 17 celów. Każdy z celów odnosi się do biznesu i reprezentuje wyzwania jakie stoją przed firmami globalnie jak i lokalnie.

PARTNERZY PROJEKTU:

INICJATOR: CSRinfo

PARTNERZY STRATEGICZNI:



PATRONI HONOROWI:



Ministerstwo Skarbu Państwa



PATRONI MERYTORYCZNI:



Dzisiaj główne wyzwania biznesowe są związane z obszarem odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju (CSR). Firmy wskazują na wysokie lub zmienne koszty energii, zjawisko przekupstwa i korupcji, nowe oczekiwania konsumentów, zarządzanie talentami, wpływ technologii na społeczeństwo jako na krytyczne kwestie dla ich działalności, nie zdając sobie sprawy, że zamykają się one w pojemnym „worku” odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju (CSR). Tych kwestii jest coraz więcej, a ich kompleksowość bywa przytłaczająca. Dlatego coraz ważniejszą staje się umiejętność oceny istotności (*materiality*) tych zagadnień dla spółki w powiązaniu z jej działalnością operacyjną i rozwojem.

## LISTA KONTROLNA DLA CZŁONKÓW ZARZĄDU

Zarząd jest odpowiedzialny za prowadzenie spraw spółki i odgrywa wiodącą rolę w budowaniu kultury odpowiedzialności społecznej w firmie.

### Przywództwo

- Czy zarząd określił co oznacza CSR (*odpowiedzialny biznes i zrównoważony rozwój*) w działalności spółki, przy uwzględnieniu kwestii branżowych i trendów?
- Nie wszystkie tematy CSR mają taką samą wagę dla firmy. Czy zarząd ocenia wpływ poszczególnych kwestii społecznych, środowiskowych na działalność firmy? Które z nich mają priorytetowe znaczenie dla firmy? W jaki sposób wiążą się z działalnością operacyjną?
- Czy wizja lub misja firmy nawiązuje do CSR?
- Czy zarząd komunikuje dyrektorom, menedżerom i pracownikom wagę i znaczenie kwestii CSR?
- Czy zarząd jest nośnikiem wartości firmy w oczach swoich pracowników, partnerów biznesowych i pozostałych interesariuszy?

### Strategia

- Czy strategia biznesowa spółki obejmuje istotne (*material*) kwestie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu? (Firma może mieć dwie odrębne strategie: CSR i biznesową lub jedną strategię zintegrowaną)
- Czy strategia biznesowa uwzględnia oczekiwania interesariuszy firmy?
- Czy w firmie wyznaczane są cele roczne z obszarów CSR w bezpośrednim powiązaniu z działalnością operacyjną?
- Czy firma posiada sformalizowany proces dialogu z interesariuszami?
- Czy w firmie są zdefiniowane formalne kanały komunikacji zewnętrznej z interesariuszami?

### Struktura

- Czy poszczególni członkowie zarządu są odpowiedzialni za określone kwestie CSR w firmie?
- Czy cele roczne z obszaru odpowiedzialnego i zrównoważonego biznesu w strategii biznesowej są przyporządkowane odpowiednim jednostkom?
- Czy cele zrównoważonego rozwoju są wpisane do planów rocznych kadry zarządzającej, wyższego i średniego szczebla?

### Działalność operacyjna

- Czy oddziaływania CSR są brane pod uwagę przy istotnych decyzjach jak akwizycje, fuzje, zbycia?
- Czy przy przeglądach procesów i projektów, w szczególności projektów strategicznych, omawiane są ryzyka wynikające z oczekiwań interesariuszy (ryzyka środowiskowe/ społeczne, w tym etyczne, pracownicze, praw człowieka, reputacyjne)?
- W jakim stopniu ryzyka CSR są identyfikowane i zarządzane w operacjach firmy? W jej łańcuchu dostaw?
- Czy firma zidentyfikowała istotne kwestie CSR w łańcuchu dostaw?
- Czy w firmie prowadzona jest okresowa ocena zgodności z wymaganiami prawnymi i branżowymi (środowiskowymi, BHP, dotyczącymi produktu lub usług)?
- Czy zarządzanie kwestiami zrównoważonego rozwoju jest zintegrowane z procesem planowania i głównymi procesami biznesowymi?
- Czy firma inwestuje w edukację pracowników dotyczącą CSR w firmie?

### Monitoring

- Czy zarząd dokonuje systematycznych przeglądów realizacji celów CSR z częstotliwością zbliżoną do monitorowania pozostałych celów biznesowych?
- Czy zarząd dokonuje przeglądu celów CSR wraz z przeglądem strategii biznesowej?
- Czy zarząd otrzymuje źródłowe raporty dotyczące oczekiwań interesariuszy, ważnych dla nich kwestii i związanych z nimi ryzyk?
- Czy w firmie funkcjonuje system sprawozdawczości niefinansowej lub raportowania zintegrowanego?
- Czy zdefiniowano w firmie osoby odpowiedzialne za proces raportowania niefinansowego?
- Czy zarząd uczestniczy w procesie raportowania niefinansowego? Czy uczestniczy w doborze istotnych (*material*) aspektów raportowania?
- Czy spółka wykorzystuje międzynarodowe standardy raportowania niefinansowego, które umożliwiają porównanie z innymi spółkami?
- Czy zarząd posiada wiedzę na temat specyficznych kwestii CSR dla sektora, w którym działa firma? Czy zarząd analizuje jakie wyniki w zakresie CSR mają firmy z branży? A na jakim miejscu plasuje się spółka?
- Czy sprawozdania zarządu na obrady rady nadzorczej obejmują wyniki CSR?

Integrated governance – to termin ukuty przez środowiska inwestorskie. Oznacza on „system kierowania i kontroli nad firmą, w którym kwestie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju są zintegrowane w sposób, który zapewnia tworzenie wartości dla firmy i korzystne rezultaty dla interesariuszy w długim terminie.” Zintegrowany ład korporacyjny jest warunkiem rozwoju w firmach praktyki zarządzania kwestiami CSR w sposób zintegrowany z działalnością operacyjną firm. Do tego niezbędna jest wizja, strategia, odpowiednie procesy i monitoring.

## LISTA KONTROLNA DLA CZŁONKÓW RADY NADZORCZEJ

Rada prowadzi nadzór nad działalnością spółki. Jest również nośnikiem wartości i postaw w firmie. Wsparcie przez radę zarządu w realizacji zadań wynikających ze zrównoważonego rozwoju jest kluczowe dla stabilnego rozwoju firmy.

### Nadzór nad działalnością

- Czy rada nadzorcza prowadzi dialog z zarządem w kontekście kształtowania wartości i kierunków strategicznych firmy, w tym kwestii CSR?
- Czy rada nadzorcza otrzymuje informacje dotyczące kwestii CSR, w tym oddziaływań, ryzyk, szans i trendów charakterystycznych dla branży? Czy informacje otrzymywane przez radę są wystarczające dla zrozumienia kontekstu odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju spółki?
- Czy na posiedzeniu rady w pełnym składzie przynajmniej raz w roku omawiane są wyniki firmy w powiązaniu z kwestiami CSR? Czy rada ocenia je w średniej i długoterminowej perspektywie?
- Czy przy przyjmowaniu strategii biznesowej, kluczowych projektów, rada nadzorcza zadaje pytania dotyczące uwzględnienia oczekiwań interesariuszy oraz związanych z nimi kwestii CSR (zob. str. 1)?
- Czy na komitecie ds. strategii omawiane są kwestie CSR w kontekście działalności spółki?
- Czy audyt wewnętrzny obejmuje w przekrojowy sposób zgodność z przyjętymi standardami CSR? Czy rada korzysta z wyników audytu?
- Czy rada wykorzystuje rolę komitetu ds. audytu w zakresie weryfikacji wyników niefinansowych firmy?
- Czy komitet ds. ryzyka omawia również ryzyka niefinansowe, wynikające z oczekiwań interesariuszy (np. ryzyka środowiskowe/ społeczne, w tym etyczne, pracownicze, praw człowieka, środowiskowe, compliance, reputacyjne)?
- Czy komitet ds. nominacji i wynagrodzeń bierze pod uwagę umiejętności i doświadczenie w zakresie zarządzania CSR jako jedno z kryteriów nominacji?
- Czy wynagrodzenie zarządu powiązane jest również z celami CSR dla spółki, np. w firmie produkcyjnej wskaźnik wypadkowości?
- Czy ewaluacja zarządu obejmuje ocenę stopnia realizacji celów CSR?

### Struktura rady

- W jaki sposób dobór członków rady odzwierciedla różnorodność rynku, na którym spółka prowadzi swoją działalność (różnorodność pod kątem wieku, płci, doświadczenia, kultury i innych kryteriów)?
- Czy w radzie nadzorczej są członkowie posiadający wiedzę i kompetencje dot. zagadnień zrównoważonego rozwoju, które mają istotne znaczenie dla spółki?
- Czy rada nadzorcza ustanowiła odrębny komitet ds. zrównoważonego rozwoju/CSR lub rozdzieliła tematy dot. zrównoważonego rozwoju wśród istniejących komitetów?
- Czy ewaluacja pracy rady nadzorczej obejmuje również kwestie CSR?

### Sprawozdawczość

- Czy w firmie funkcjonuje system sprawozdawczości niefinansowej lub raportowania zintegrowanego?
- Czy rada nadzorcza posiada wiedzę na temat sprawozdawczości niefinansowej (wymogi, standardy, na jakie kwestie należy zwrócić uwagę w raportach niefinansowych)?
- Czy rada dokonuje przeglądu raportu niefinansowego?

### Komunikacja

- Czy rada wspiera zarząd w komunikacji podejścia spółki do CSR?

