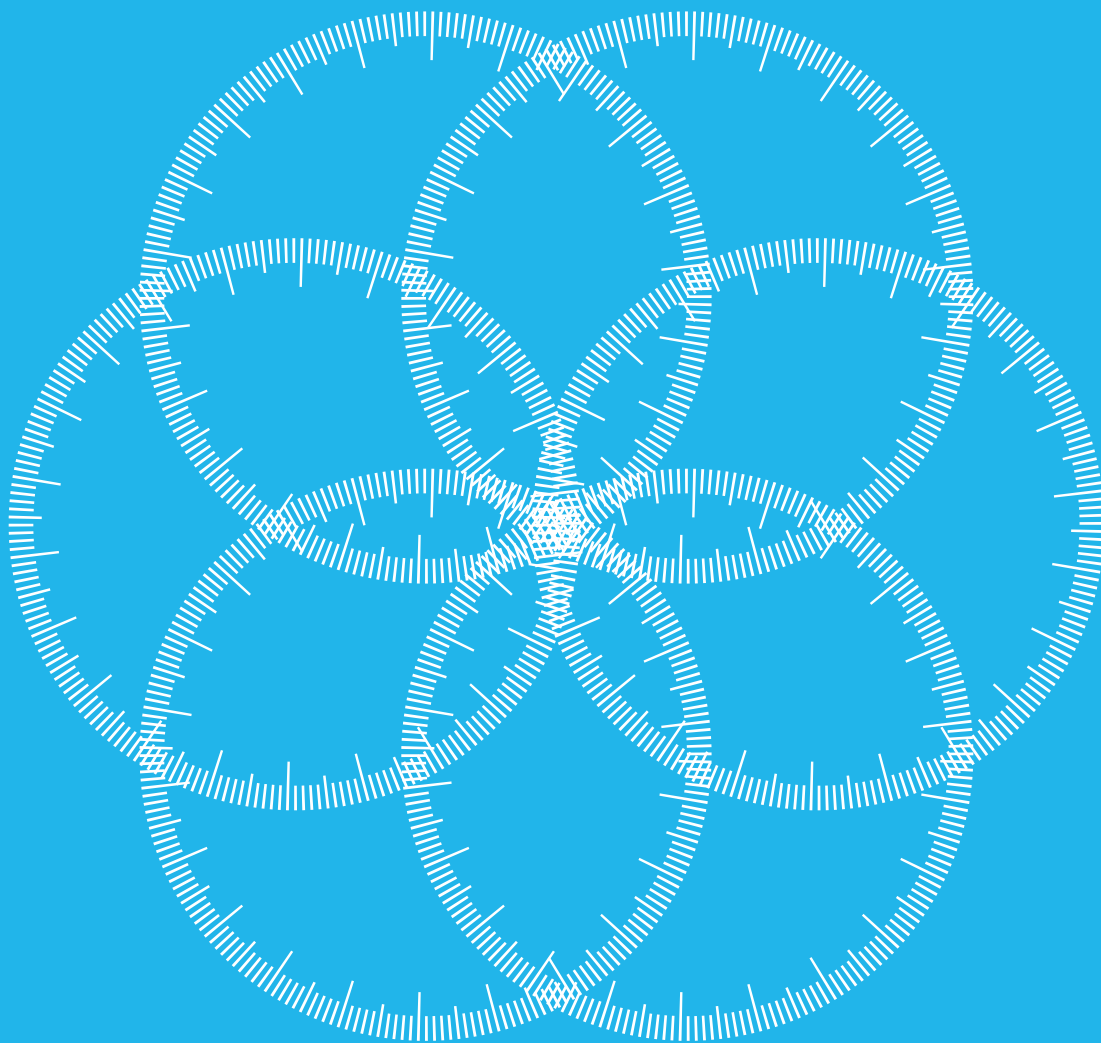
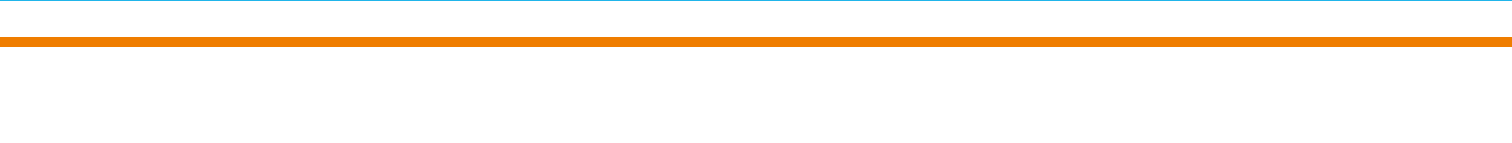
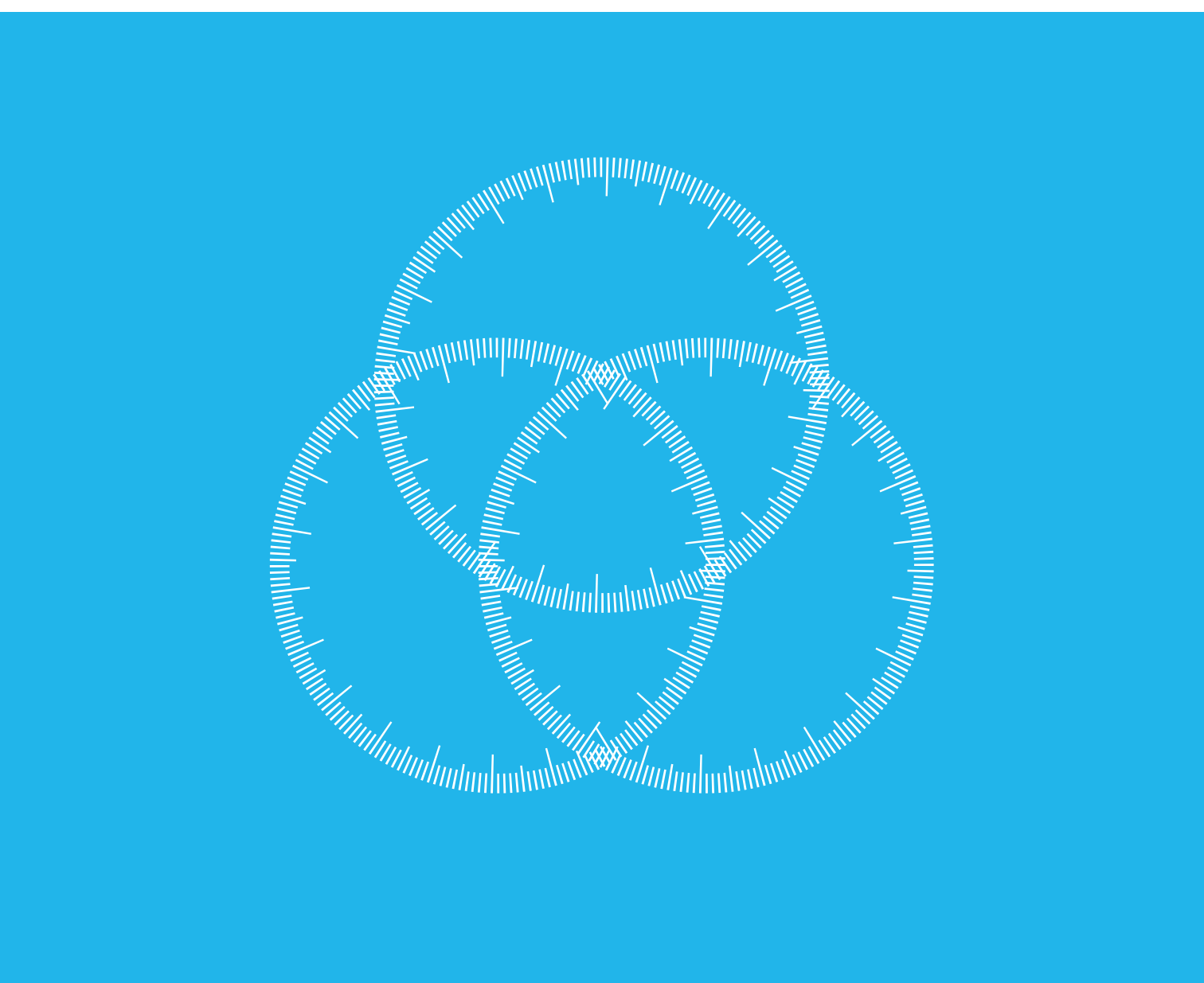
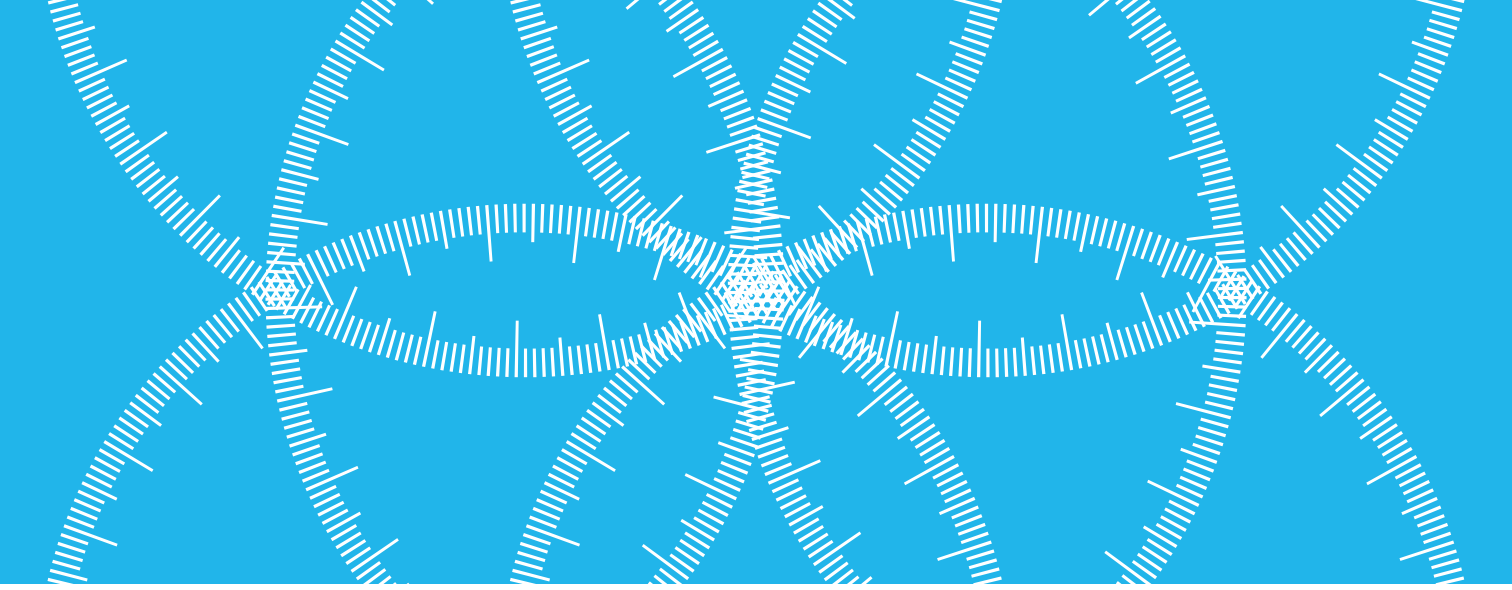


# Mierzenie efektywności i wpływu społecznego działań CSR





# Spis treści

Wprowadzenie • Mirella Panek-Owsiańska	2
Mierzenie efektywności CSR • Natalia Ćwik	3
Zmierzyć niezmiernalne • Jacek Dymowski	6
Zrównoważony rozwój podstawą budowy wartości przedsiębiorstw • Łukasz Makuch	14
Zarządzanie efektywnością środowiskową • Tomasz Gasiński	21
Model LBG, czyli jak w praktyce mierzyć efektywność działań społecznych podejmowanych przez firmy • Małgorzata Greszta	25
Pomiar społecznej wartości marek • Paweł Niziński	32
Analiza SROI. Ile warta jest społeczna odpowiedzialność? Waloryzacja w raportowaniu społecznym • Natalia Matuszak	39
PROVEIt.pl, czyli jak mierzyć wartość społeczno-ekonomiczną organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych • Beata Juraszek-Kopacz	45
Mierzenie efektów dobrych praktyk CSR – analiza zgłoszeń do Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” • Marcin Grzybek	51
Doświadczenia firm na polskim rynku	57
Podsumowanie	74
Przydatne źródła	75

# Wprowadzenie

Szanowni Państwo,

pierwsze zeszyty poświęcone różnym obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu, opracowane w Grupach Roboczych z przedstawicielami i przedstawicielkami firm – Partnerów Strategicznych Forum Odpowiedzialnego Biznesu w ubiegłych latach, spotkały się z Państwa dużym zainteresowaniem. Z radością obserwujemy, że odpowiedzialny biznes w Polsce staje się – także z ich pomocą – dojrzały, a tematyka kolejnych programów i projektów CSR coraz bardziej zaawansowana.

Wyraźnie zauważamy, że CSR nabiera strategicznego znaczenia i jest chęć, by go udoskonalać poprzez mierzenie efektywności i wpływu działań podejmowanych przez firmy. By wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom, prace kolejnej edycji Grup Roboczych Programu Partnerstwa Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2012 roku postanowiliśmy poświęcić mierzeniu efektywności i wpływu społecznego działań CSR. Efektem współpracy FOB z praktykami oraz ekspertami w tej dziedzinie jest publikacja, którą właśnie oddajemy w Państwa ręce.

Najnowsze metody i trendy mierzenia efektywności opisane w komentarzach eksperckich mogą być inspiracją dla firm, które już prowadzą własne działania w tym zakresie. Praktyczne doświadczenia z polskiego rynku pokazują zarówno szanse, jak i wyzwania tego procesu, co może stanowić wartość dla firm, które dopiero myślą o mierzeniu efektywności i wpływu społecznego swoich działań.

Mamy nadzieję, że ta publikacja spełni Państwa oczekiwania i będzie wspierać rozwój odpowiedzialnego biznesu. Serdecznie zachęcam do lektury.

**Mirella Panek-Owsiańska**  
Prezeska  
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

# Mierzenie efektywności CSR

Natalia Ćwik

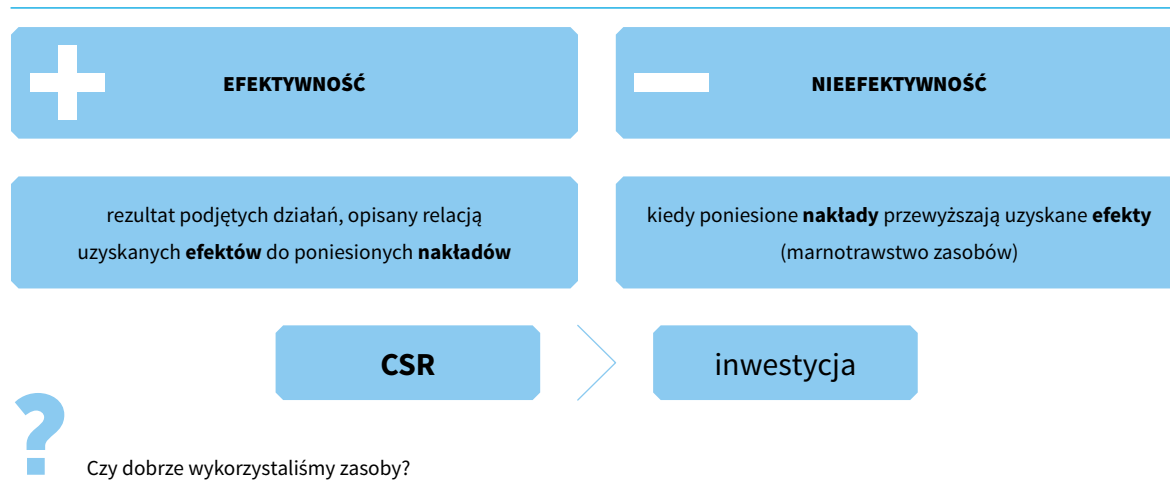
Menedżerka ds. zarządzania wiedzą, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Z roku na rok przybywa w Polsce przedsiębiorstw zainteresowanych praktycznym wdrażaniem zasad odpowiedzialności społecznej w swojej działalności. Dlaczego popularność CSR rośnie? Logiczna odpowiedź brzmiałaby: firmy zachęczone efektami działań liderów w tej dziedzinie chcą również wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną za pomocą podobnych narzędzi. Zgoda, ale skąd wiemy, że to, co firmy robią w obszarze CSR, jest **faktycznie skuteczne**? Jak tę skuteczność, czy też właśnie: efektywność mierzyć?

Efektywność zdefiniować można jako sytuację, w której **uzyskane efekty danego działania przewyższają koszty poniesione na jego realizację**. Jednocześnie to co efektywne, musi odnosić się do jakichś założonych **celów działania**.

O ile łatwo jednak zmierzyć efekty „twarde” i policzalne, dużo trudniej oszacować korzyści niematerialne, takie jak np. zmiana społeczna czy przyrost kapitału społecznego (w przypadku projektów z obszaru zaangażowania społecznego). Analizując dobre praktyki nadsyłane corocznie do Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”, obserwujemy, iż wiele firm pozostaje jedynie na poziomie weryfikacji najbardziej oczywistych faktów: liczby osób zaangażowanych w projekt, liczby beneficjentów czy – wykorzystując miary efektywności stosowane w dziedzinie public relations (co wynika, być może, z faktu, iż w znacznej części firm zadania z zakresu CSR inicjowane są i realizowane przez działy komunikacji i PR) – liczby relacji w mediach.

Rys. 1. Efektywnie, czyli jak?



Źródło: opracowanie własne FOB

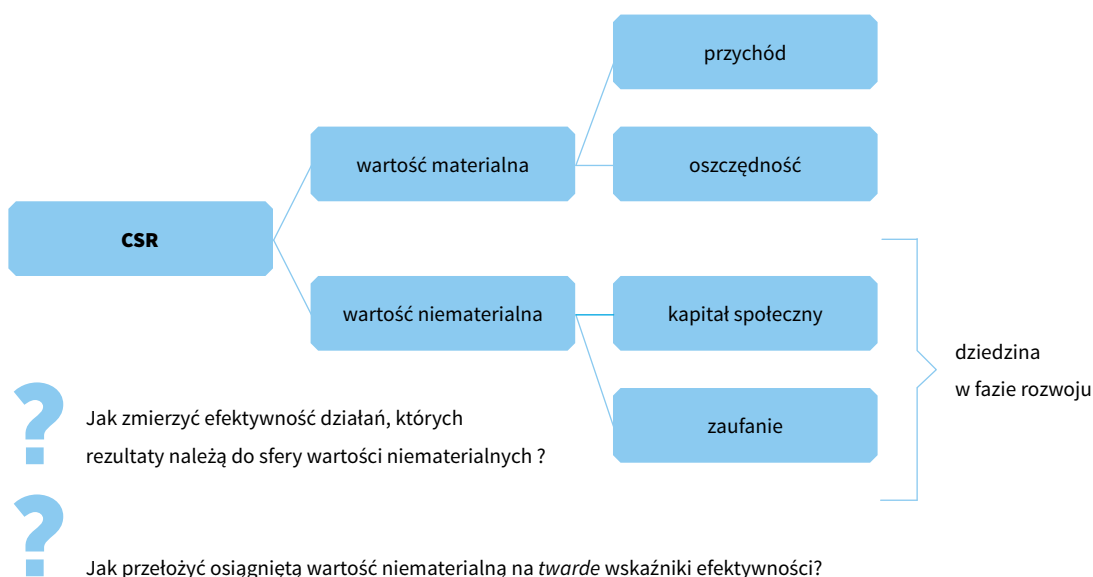
Ponieważ CSR w Polsce, ale i na świecie, to dziedzina stosunkowo młoda, a zarazem oparta w ogromnym stopniu na wartościach niematerialnych (takich jak relacje, kapitał intelektualny, kapitał społeczny, reputacja, zaangażowanie etc.), narzędzia mierzenia efektywności w tej sferze są stale w fazie rozwoju. Szczególnie trudne wydaje się przełożenie efektów w sferze niematerialnej na konkretne dane, zwłaszcza finansowe – rachunkowość zdaje się nie nadążać za tym trendem. Wyjątkiem jest dziedzina ekologii, gdzie dosyć łatwo jest oszacować konkretne korzyści i zastosować klarowne mierniki.

Nie oznacza to jednak, iż nie jesteśmy w stanie, za pomocą już dostępnych narzędzi, badać (lub choćby pogłębiać i analizować) efektywności CSR. Aby dobrze się do tego przygotować, należy wykonać pewne „ćwiczenie”, które wymaga weryfikacji celów działań jeszcze na etapie planowania projektu – zbyt często bowiem nie dostrzega się, iż problem, który działanie CSR ma rozwiązać, jest jedynie **objawem, a nie przyczyną**. Dla przykładu – jeśli firma uznaje za ważne interesariusza lokalną społeczność i postanawia wesprzeć ją poprzez system dotacji na programy walki

z ubóstwem w regionie, można zadać pytanie: co jest przyczyną takiego stanu rzeczy w danej okolicy? Czy można, za pomocą dostępnej wiedzy, zweryfikować, jaka jest przyczyna ubóstwa i ewentualnie, jeśli firma ma taką możliwość, oddziaływać na ten czynnik bezpośrednio? Niekiedy problemy, które przedsiębiorstwa rozwiązują w sposób spektakularny (wykorzystując zaangażowanie społeczne do budowania wizerunku), mają bowiem charakter systemowy.

Następnym etapem po weryfikacji celu działania może być ustalenie kryteriów sukcesu danego działania (KPI – Key Performance Indicators). Znowu – jeżeli naszym celem jest zaangażowanie dużej liczby pracowników – miarą sukcesu będzie ostateczna liczba uczestników danego procesu czy projektu. Co jednak jeśli naszym długofalowym celem jest np. zmiana społeczna? W tej dziedzinie warto sięgnąć do doświadczeń sektora administracji i pozarządowego (tak, biznes może uczyć się od NGO, nie tylko w drugą stronę!), który przy realizacji projektów społecznych wypracował adekwatne narzędzia pomiaru efektywności – przykładem może być wskaźnik społecznej stopy zwrotu SROI (Social Return on Investment).

Rys. 2. Pomiar efektywności CSR



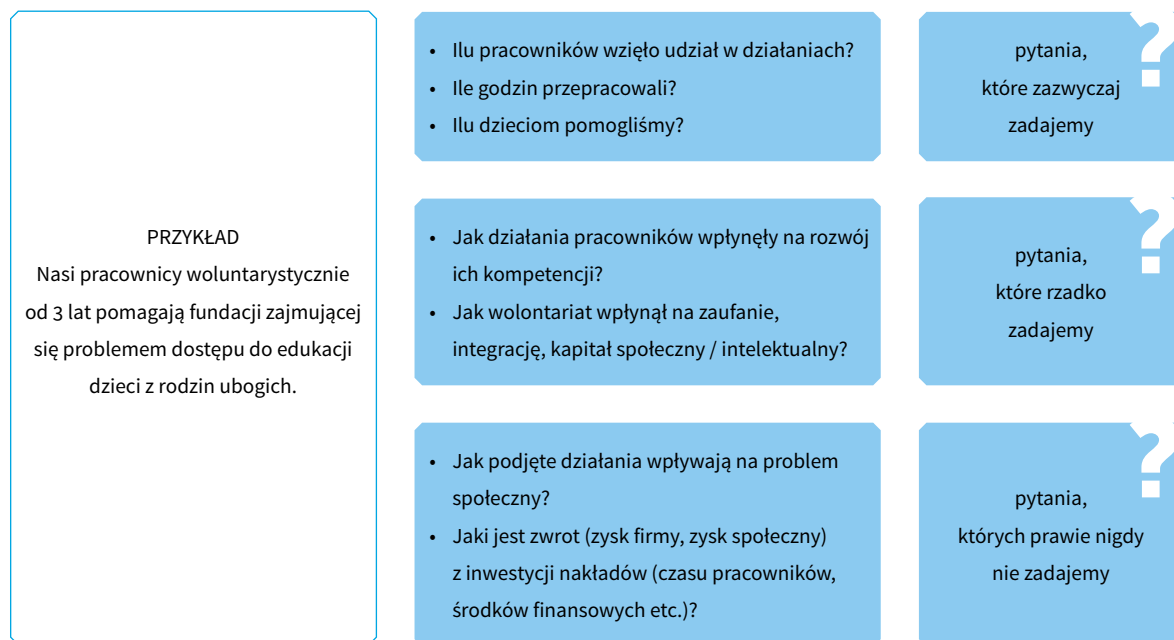
Źródło: opracowanie własne FOB

Najważniejsza jednak w procesie dążenia do dobrego pomiaru efektywności działań CSR jest zmiana perspektywy – zadawanie odpowiednich pytań, sięganie w głąb adresowanych problemów, dostrzeżenie systemowego charakteru otaczającej rzeczywistości oraz testowanie nowych metod oceny efektów zarządzania.

Mimo iż narzędzia mierzenia efektywności działań CSR pozostają w wielu aspektach niedoskonałe, należy docenić starania firm na tym polu – zaprezentowane w niniejszej publikacji przykłady pokazują, jak można wypracować wskaźniki efektywności w różnych obszarach (społecznym, środowiskowym, finansowym).

Rys. 3. Ważne pytania przed ustaleniem celów działania i kryteriów efektywności

### Sięgać dalej...



Źródło: opracowanie własne FOB

# Zmierzyć niezmiernalne

Jacek Dymowski

Doradca ds. CSR, właściciel Abadon Consulting

Wokół społecznej odpowiedzialności biznesu narosło wiele mitów. Różnie też jest ona rozumiana. Niestety, zbyt często jest spłykana i redukowana do niezbyt głębokich działań na peryferiach biznesu, podczas gdy rdzeń strategii biznesowej jest na swój sposób chroniony przed „herezją” zaprzeczającą prymatowi zysków i akcjonariuszy i mówiącą o nie zawsze łatwych do zaakceptowania oczekiwaniach otoczenia, które według tych „heretyckich” teorii miałyby wpływać na cele strategiczne przedsiębiorstwa. Jeśli mówimy o podejściu strategicznym i zarządczym, to należy mieć świadomość, że gdybyśmy chcieli słowo „zarządzanie” odmienić przez przypadki, to jednym z nich będzie słowo „mierzenie”, a tu zaczyna się fundamentalny problem...

W warstwie teoretycznej akademicy wydają się akceptować racjonalność koncepcji zarządzania poprzez społeczną odpowiedzialność, godzącej interesy wszystkich stron w tzw. oświeconej teorii interesariuszy – wskazuje ona na to, że zarządzanie relacjami i oczekiwaniami wszystkich grup, na które organizacja istotnie wpływa i które wpływają na organizację, stabilizuje tę ostatnią, a w długim terminie przyczynia się do budowania wartości biznesowej. Podsumowując, pozwala rosnąć bez nieprzewidzianych wahań, w sposób zrównoważony. Niemniej w praktyce biznesowej nie zawsze wygląda to tak optymistycznie. Jako zarządzający, myśląc o długim horyzoncie i budowaniu wartości, zmuszeni jesteśmy podejmować krótkoterminowe decyzje. Z reguły projekty związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jawią się jako te, których

koszty są jak najbardziej realne, mierzalne i do poniesienia w biznesowym „dziś”, podczas gdy korzyści są z reguły dość mgliste i odsunięte w czasie. Choć można przytoczyć przykłady takich działań, których okres zwrotu jest krótki i nie przekracza 12 miesięcy, to dla bardziej złożonych projektów faktycznie uchwycenie i skwantyfikowanie korzyści bywa trudne. Nie bez powodu od dawna mówi się o „business case” dla CSR, o swoistym dowodzie na jego biznesową opłacalność, o jego mierzeniu. Ostatecznie, zwłaszcza w dobie recesji, decydujący o wydatkowaniu z reguły bardzo ograniczonych środków menedżer zawsze wybierze projekt, który w sposób dość twardy pokazuje prognozowane korzyści, a nie taki, w przypadku którego są one dość mgliste i nie dają się ująć w narzędzia i wskaźniki typowe dla analizy projektów inwestycyjnych. Nawet jeśli firma dysponuje dość dużym budżetem, to wydatki na takie niepewne projekty, siłą rzeczy, będą w pewnym stopniu ograniczone. W obu sytuacjach trudno mieć pretensje do menedżerów podejmujących decyzje, ponieważ ich postępowanie będzie po prostu racjonalne. Nie bez powodu więc przysłowiowa stopa zwrotu z inwestycji w społeczną odpowiedzialność, czy konkretny projekt, jawi się jak swoisty Święty Graal. Wszyscy chcieliby go znaleźć, ale na razie nikomu się to nie udało. Niemniej jego brak sprawia, że podejście do CSR jest dość mało konkretne, a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw ucieka na peryferia biznesu, czasem się marginalizuje. Ryzykujemy tym, że CSR jako koncepcja zarządzania pozbawiona skutecznych narzędzi zarządczych, które pozwalają ją mierzyć, będzie uległa erozji. Łatwo opanować społecznie



odpowiedzialną retorykę, trudniej odpowiedzialne działania. Jeśli hasło „społeczna odpowiedzialność” jest używane przez menedżerów niczym przecinek w zdaniu, powinno to zacząć wzbudzać podejrzenia. Im częściej społeczna odpowiedzialność będzie wykorzystywana do partykularnych, krótkoterminowych celów, tym ta erozja będzie postępowała, niestety, szybciej.

Trudności związane z mierzalnością wyników społecznej odpowiedzialności dotyczą spółek na bardzo różnych szczeblach analizy. Możemy mówić o problemach, z jakimi borykają się menedżerowie podejmujący codzienne decyzje o angażowaniu lub nieangażowaniu się w konkretne projekty (podejmują je przy bardzo ograniczonej wiedzy). Możemy mówić o trudnościach, jakie mają menedżerowie najwyższego szczebla, którzy analizują wyniki różnych oddziałań i różnych spółek. Możemy też mówić o problemach, jakie mają inwestorzy, tak spółek publicznych, jak i niepublicznych, czy wreszcie kredytodawcy. Oni wszyscy również potrzebują miar, które pozwolą im ocenić realną sytuację konkretnej spółki we wszystkich wymiarach, które w bliższej lub dalszej perspektywie przełożyć się mogą na jej wartość. Zaczniemy od narzędzi, jakie mogą wykorzystywać ci ostatni.

## Świat finansów

Na większości liczących się giełd, w tym od listopada 2009 roku na giełdzie warszawskiej, istnieją instrumenty wspomagające inwestorów w ocenie aspektów społecznych i środowiskowych funkcjonowania poszczególnych spółek. Formalnie kryteria oceny zwykle się na rynku kapitałowym określać mianem kryteriów ESG<sup>1</sup>, co jest akronimem angielskojęzycznych określeń aspektów związanych ze środowiskiem naturalnym, społeczeństwem i ładem korporacyjnym. Wraz z tymi instrumentami na światowych rynkach rozwija się wręcz segment inwestycji zwanych etycznymi. O ile konkretne fundusze inwestycyjne zostały zbudowane z pobudek wyłącznie etycznych, bo możemy wśród

nich znaleźć np. fundusze religijne, to nie dotyczy to całego rynku. Sceptycy powiedzą, że nie jest rolą jakiegokolwiek giełdy promowanie podejścia prospołecznego czy proekologicznego, lecz zapewnienie platformy wymiany papierów wartościowych w zgodzie z zasadami wolnego rynku. Tak, faktycznie, nie jest, być może, rolą giełdy uczenie kogokolwiek etyki, ale z pewnością rolą giełdy, wpisującą się w pełni w model wolnorynkowy, jest zapewnienie transparentności poprzez ograniczenie efektu asymetrii informacyjnej, która przecież oddala świat realnego rynku od idealnego modelu. Jeśli tak, to istnienie narzędzi, które pomagają inwestorom uzyskać wiedzę na temat różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, mogących rzutować na jego wartość, jest uzasadnione i pożądane. Jeśli będą one syntetyczne i proste w percepcji, tym lepiej, bo ograniczą czas potrzebny na analizę, czyli obniżą koszty transakcyjne. Nie zmuszają one do inwestowania etycznego, ale dostarczają wiedzę.

Kiedy przyjrzymy się konstrukcji tego typu narzędzi, zobaczymy, że z reguły analizują one kwestie ekonomiczne, społeczne i środowiskowe na co najmniej trzech poziomach. Sprawdzają bowiem, czy firma posiada w danym obszarze strategię lub politykę. Jeśli tak, to czy na pewno za tą polityką idą konkretne procedury i procesy, czyli mechanizmy przekładające jej zapisy na praktykę biznesową. Jeśli warunek ten jest spełniony, weryfikuje się, czy mechanizmy te były stosowane w praktyce, tj. czy czasem nie są to wyłącznie martwe procedury, które tak naprawdę nie chronią spółki przed konkretnym ryzykiem społecznym lub środowiskowym. Tam, gdzie tylko to możliwe, analizuje się konkretne wartości i wyniki (np. wskaźniki wypadkowości). Taka właśnie logika przyświecała konstruowaniu rodzimego indeksu spółek odpowiedzialnych – RESPECT Index. Podobnie funkcjonują też inne narzędzia, choćby RFU Sustainability Rating, który powstał na giełdzie wiedeńskiej, ale uwzględnia także inne podmioty z regionu. Tam z kolei mówi się o: (i) zasadach i strategii, (ii) systemie zarządzania,

1. Environmental, Social, Governance

(iii) produktach i usługach, czyli rezultatach, (iv) programach, aktywnościach i osiągnięciach. Jeśli więc przyjrzymy się temu bliżej, zobaczymy, że różnice mają głównie charakter nazewniczy.

Nie bez powodu wspomniano o ryzyku. Albowiem z perspektywy inwestorów, kryteria ESG są w znaczącym stopniu istotne z punktu widzenia ryzyka. Ryzyko społeczne i środowiskowe, zbyt często jeszcze bagatelizowane, jest takim samym ryzykiem jak każde inne ryzyko biznesowe i wymaga stosowania podobnych narzędzi. Należy je identyfikować, mapować i po prostu nim zarządzać, często w sposób aktywny szukając możliwości jego eliminacji, ograniczenia, a jeśli okaże się to niemożliwe, kompensowania otoczeniu. Jeśli jednak rozwiązania, które mają danemu ryzyku pomóc przeciwdziałać, są tylko pustymi hasłami, niewiele spółce pomogą. Analogicznie, jeśli samo ryzyko nie zostało zidentyfikowane, bo nie obejmuje go mapa zarządzania ryzykiem, tym bardziej trudno oczekiwać, że gdyby miało się zrealizować, spółka będzie na nie skutecznie przygotowana.

Ankiety, takie jak ankieta RESPECT Index, mierzą takie właśnie aspekty – każdy element jest punktowany, a suma punktów decyduje o ocenie. Spółki z najwyższą oceną kwalifikują się do indeksu. Pierwotnie GPW publikowała oceny ratingowe dla wszystkich spółek biorących udział w badaniu, ale zrezygnowała z tej praktyki, ograniczając się jedynie do podawania listy spółek z indeksu. Równocześnie na rynku zaczęły być dostępne inne analizy, które realizowane są przez agencje ratingowe takie jak np. GES Services.

Agencje ratingowe, oceniające aspekty ESG, prowadzą analizy według podobnej logiki. Niemniej oceny i raporty, jakie dostarczają, są często o wiele bardziej szczegółowe. Wykraczają poza ocenę relatywnie prostych pytań jedno- lub wielokrotnego wyboru i podejmują się analizy wskaźników jakościowych. Na ostateczną ocenę ratingową składa się wiele pomniejszych, które mierzą poszczególne aspekty funkcjonowania danej spółki.

Również podobną logiką posługują się banki udzielające kredytów, które zwłaszcza w przypadku dużych inwestycji przemysłowych lub infrastrukturalnych bywają bardzo rygorystyczne, jeśli chodzi o przestrzeganie rekomendacji w zakresie ochrony interesów lokalnych społeczności i środowiska naturalnego. Niestety, na polskim rynku banki komercyjne, mówiąc np. o odpowiedzialności społecznej, mówią raczej o swoim bezpośrednim, acz relatywnie niewielkim oddziaływaniu. Trudno znaleźć odniesienia do pośredniego oddziaływania, tj. oddziaływania poprzez wywieranie presji na kredytobiorcach, by zachowywali się w określony sposób. Na przykład polityka Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju określa bardzo wyraźnie oczekiwania banków wobec inwestorów, a ich realizacja podlega weryfikacji i pomiarowi przez osoby działające w imieniu kredytodawcy.

Niemniej, choć tego typu narzędzia kompleksowej oceny społecznej odpowiedzialności spółki są wciąż ulepszone, należy mieć świadomość ich ograniczeń, tak jak również należy mieć świadomość ograniczeń narzędzi zarządzania ryzykiem. Nie ma bowiem narzędzi doskonałych. Mogą one pomóc przygotować się na ryzyko, ograniczyć jego prawdopodobieństwo lub poziom strat, ale nie uczynią spółki w pełni odpornej na ryzyko. Nie wchodząc w tym miejscu w szczególności, wystarczy zobrazować to przykładem BP. Koncern był przez wiele lat notowany w najważniejszych indeksach spółek społecznie odpowiedzialnych. Był też liderem rankingów CSR. Żadne z narzędzi oceniających nie było w stanie przewidzieć katastrofy, która miała miejsce w Zatoce Meksykańskiej. Jednak czy oznacza to, że powinniśmy zarzucić pracę nad narzędziami pomiaru, czy wręcz odwrotnie – tym bardziej je udoskonalać? Pytanie wydaje się retoryczne. Im mniejsza będzie strefa naszej niewiedzy, a im ocena inwestorów lepiej będzie radziła sobie z pomiarem poszczególnych zjawisk związanych z ESG, tym mniejsza będzie niepewność i tym bliżej będziemy idealnego modelu wolnego rynku, który zakłada pełną wiedzę i doskonały przepływ informacji.

## Zarządzający

Na wstępie wspomniano o trudnościach, z jakimi może borykać się menedżer stojący wysoko w hierarchii zarządczej, któremu podlega szereg spółek czy oddziałów. Ogrom informacji, wynikający z bardzo szerokiego zakresu społecznej odpowiedzialności, zdecydowanie nie ułatwia sprawy. Oczywiście, mądra i przemyślana strategia społecznej odpowiedzialności skupia się na kilku wybranych celach, kluczowych z punktu widzenia organizacji. Nie zmienia to jednak tego, że wszystkie inne obszary, które nie są sednem strategii, trzeba monitorować. Nie można, mówiąc kolokwialnie, ich sobie odpuścić. Jeśli znikną z radaru zarządzających, prędzej czy później ryzykują oni tym, że niezarządzane obszary staną się przyczyną problemów. Czym zatem dysponują? Jakimi narzędziami?

Ponownie, tak jak w przypadku zarządzania ryzykiem, można tu zastosować narzędzia analogiczne do tych, które sprawdziły się dawno w innych obszarach. Przede wszystkim warto wspomnieć o zrównoważonej karcie wyników<sup>2</sup>, która pozwala przełożyć długoterminowe cele na szereg działań dających się osadzić w czasie i monitorować. Wystarczy jedynie wyjść poza tradycyjne cele, do których karta z reguły bywa wykorzystywana, uzupełniając ją o aspekty związane np. ze środowiskiem naturalnym. Łatwiej wówczas jest rozmawiać z podległymi menedżerami, bo rozmowa zaczyna sprowadzać się do mierzalnych konkretnych celów, które zostały osiągnięte lub nie.

Niemniej jeśli chodzi o proste monitorowanie organizacji jako takiej, które pozwala na porównanie kilku organizacji (spółek zależnych lub oddziałów jednej organizacji), warto pokusić się o wykorzystanie narzędzia pozwalającego na dokonanie syntetycznej oceny, tj. jednego wyniku, którego zmieniającą się wartość można obserwować w czasie lub porównywać pomiędzy organizacjami. Wówczas warto wy-

korzystać z kwestionariusza, który w pewnym stopniu w sposób podobny do ankiet stosowanych przez inwestorów będzie weryfikować obecność pewnych rozwiązań i działań, przyrównując spółkę do wzorca stanowiącego poziom idealny, do którego każda firma powinna dążyć. Można tu np. oprzeć się na normie ISO 26000, która opisuje właśnie pewien pożądaný stan idealny. Tego typu narzędzie osobiście wykorzystuję od czasu do czasu w ocenie poziomu odpowiedzialności spółek, jako uzupełnienie analizy jakościowej. Składa się ono z kwestionariusza zawierającego ok. 200 prostych pytań, na które wypełniający może udzielić wyłącznie odpowiedzi „tak”, „nie”, „nie dotyczy”. Mimo dużej ilości pytań, odpowiedzenie na nie zajmuje poszczególnym spółkom mniej niż godzinę. Finalna ocena jest wartością z przedziału od -100% do 100%, gdzie -100% oznacza skrajną nieodpowiedzialność, a 100% jest pewnym stanem idealnym bliskim temu, o którym mówi ISO 26000. Równocześnie organizacja uzyskuje informacje o swoich wynikach w poszczególnych obszarach CSR, które zostały przez standard ISO zdefiniowane, tj. w obszarze:

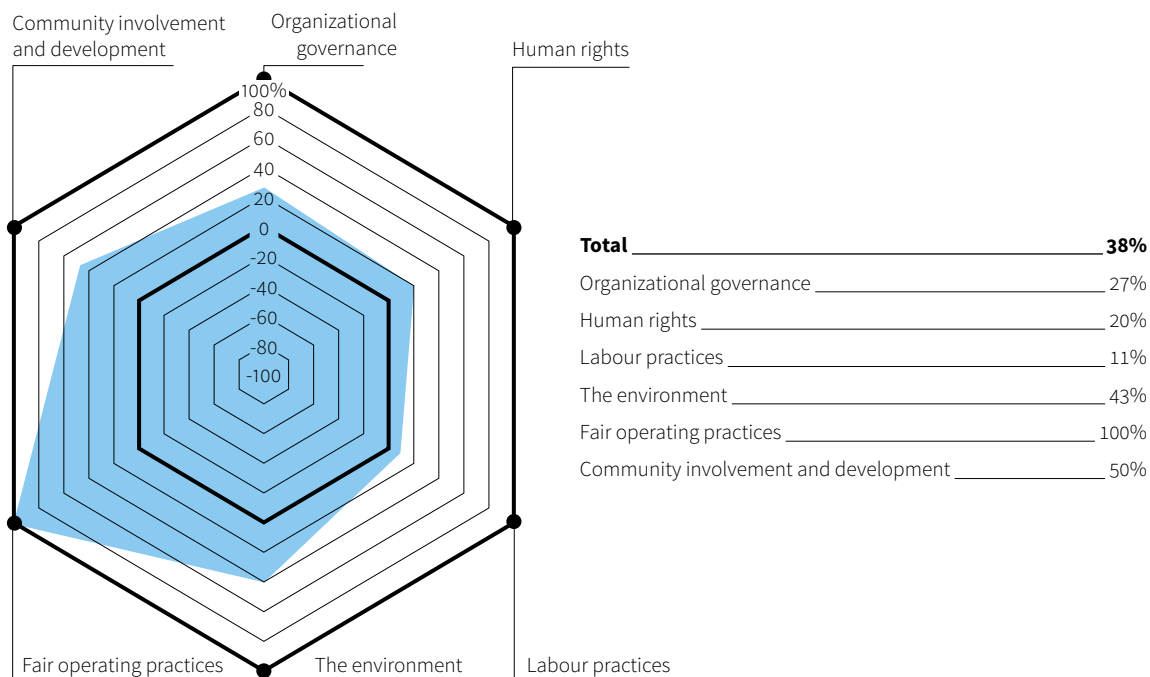
- ład korporacyjny i styl zarządzania,
- prawa człowieka i szacunek dla jednostek,
- praktyki w miejscu pracy,
- pośrednie i bezpośrednie oddziaływanie na środowisko naturalne,
- praktyki rynkowe,
- kwestie konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności.

Wynik takiej przykładowej oceny (dla hipotetycznej spółki) pokazuje rysunek 4.

Niestety, żadne z powyższych narzędzi nie daje odpowiedzi na podstawowe pytanie dotyczące opłacalności działań CSR. Wszystkie one w najlepszym razie, lepiej lub gorzej, starają się odpowiedzieć na pytanie o to, czy działanie spółki jest odpowiedzialne wobec otoczenia, a nie czy takie podejście jest z ekonomicznego punktu widzenia korzystne. To dwa

2. R.S. Kaplan, D.P. Norton: „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, 1992

Rys. 4. Przykładowa wizualizacja wyników (dla hipotetycznej spółki)



Źródło: opracowanie własne Abadon Consulting

zupełnie różne pytania. Co jeśli odpowiedzialność zwyczajnie się nie opłaca? Właśnie narzędzi pomiaru opłacalności CSR, a nie tylko pomiaru samego CSR, poszukujemy.

Nim jednak spróbujemy przybliżyć się do odpowiedzi na to pytanie, musimy zdać sobie sprawę z dwóch rzeczy. Po pierwsze mierzenie opłacalności oznacza monetaryzację, czyli przeliczenie wyników działań na pieniądze. Po drugie wspomniana opłacalność ma dwa wymiary: opłacalność dla przedsiębiorstwa i akcjonariuszy oraz opłacalność dla otoczenia.

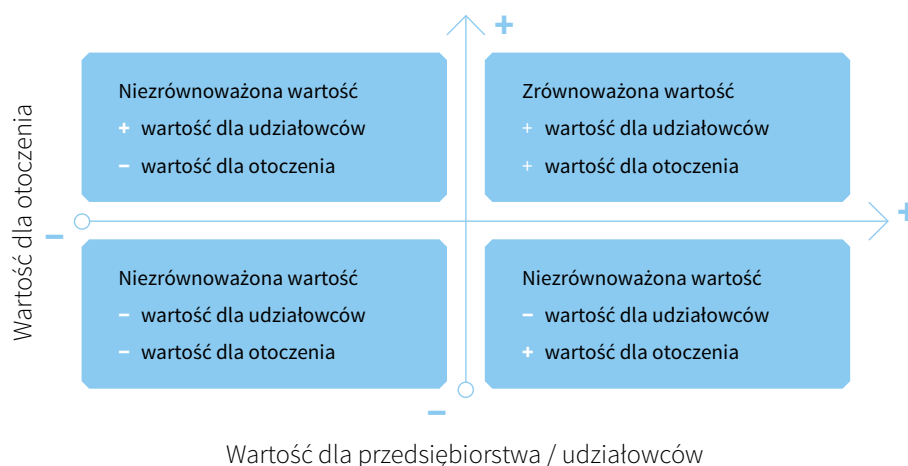
Jeżeli chodzi o pierwszy ze wspomnianych problemów, za monetaryzacją przemawia przede wszystkim szansa sprowadzenia bardzo różnorodnych zjawisk i miar im towarzyszących do pewnego wspólnego mianownika. Inaczej mówiąc, wyniki społeczne, środowiskowe i ekonomiczne, które składają się na zrównoważony rozwój, dają się porównywać miarą typową

dla wielkości ekonomicznych. Bez jednej miary nie będzie porównań, ale sam ten fakt sprowadzania do wspólnego mianownika wzbudza kontrowersje. Wystarczy, że przyjrzymy się tzw. ścisłej definicji zrównoważonego rozwoju, która neguje substytucyjność poszczególnych kategorii zasobów. Przyjmowanie wspólnej miary poniekąd domyślnie taką substytucję zakłada, ponieważ ustala swoistą cenę na każde z dóbr, w tym właśnie na dobra społeczne i środowiskowe. Tu pojawiają się pytania natury etycznej – czy mamy prawo wszystko wyceniać? Czy w efekcie wszystko jest na sprzedaż? Czy i jak wycenić bezcenne lasy, unikalne zabytki, ostatniego reprezentanta ginącego gatunku czy wreszcie życie człowieka? To nie są pytania, na które łatwo odpowiedzieć, i na pewno nie powinno się ich ignorować, przechodząc nad nimi do porządku dziennego. Warto też w tym miejscu zauważyć, że uciekanie od wyceny niektórych zjawisk będzie oznaczało dla niektórych w praktyce, że zostaną one czasem wycenione jako darmowe lub częściej będą

się zwyczajnie gubić. Pomijanie niektórych niematerialnych i trudnych do uchwycenia aspektów wartości pewnych dóbr będzie też prowadziło do sytuacji, w której wartość bezcennej puszczy dziewiczej ktoś sprowadzi do wartości metrów sześciennych drewna, bezcenny średniowieczny kościół wyceni w koszcie odtworzeniowym budynku o podobnej powierzchni i kubaturze, a dzieło sztuki malarskiej w koszcie płótna i farb potrzebnych do jego namalowania. Powyższe przykłady są nieco absurdalne, choć... dwie sytuacje z przedstawionych zdarzyły się naprawdę. Czy na co dzień, w krajach wysokiego ryzyka, nie spotykamy się z postawami, u których podłoża stoi m.in. przekonanie o niskiej wartości ludzkiego życia i jego zastępowalności? Ostatecznie po co dbać o BHP, skoro pracownika, który zostanie okaleczony, można zastąpić kolejnym? Niestety, życie gospodarcze bywa znacznie bardziej brutalne od proponowanych narzędzi. Dobra, które są zbyt tanie, czy wręcz bezpłatne, nie są, niestety, szanowane. Ekonomia od dawna zna choćby pojęcie „dóbr publicznych” i dylemat „wspólnego pastwiska”. Takich „wspólnych pastwisk” jest, niestety, zbyt wiele we współczesnym świecie, a ich zły stan rodzi zrozumiałe sprzeciw społeczny.

Wszechobecna tendencja biznesu do czynienia kosztów działalności publicznymi, a przywłaszczania sobie korzyści z niej płynących, jest chyba podstawową przyczyną wszystkich tarć na linii: biznes – otoczenie. Nasze „wspólne pastwisko”, a z nim my wszyscy musimy ponosić koszty tego, że ktoś inny się bogaci. W ten właśnie sposób dochodzimy do drugiego z problemów: oceny i wyceny kosztów i przychodów w dwóch płaszczyznach, tj. z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego akcjonariuszy oraz z punktu widzenia otoczenia. Choć samo podejście do ich szacowania jest w sumie podobne, należy mieć świadomość istnienia obu kategorii i tego, że wielkości te mogą się bardzo różnić. Oczywiście, najlepszym rozwiązaniem jest to, w którym zarówno spółka, jak i jej otoczenie zyskują. To nic innego jak działania opisywane przez M. Portera i M. Kramera w koncepcji CSV (Creating Shared Value<sup>3</sup> – koncepcja wartości ekonomiczno-społecznej). W innych przypadkach, tj. kiedy np. firma zyskuje kosztem otoczenia lub kiedy otoczenie zyskuje kosztem firmy, w ogóle należy zastanowić się, na ile mówimy o tworzeniu wartości, a na ile tylko o jej transferowaniu. Doskonale opisuje to tzw. macierz transferu wartości. Jeżeli chodzi o próby oszacowania kosztów i korzyści

Rys. 5. Macierz transferu wartości



Źródło: Ch. Laszlo: „Sustainable Value”, Stanford University Press, Stanford 2008, s. 123

3. M. Porter, M. Kramer: „Creating Shared Value”, Harvard Business Review, January/February 2011

społecznych, tj. z punktu widzenia otoczenia, najczęściej wykorzystuje się metody badawcze służące wycenie dóbr nierynkowych, takie jak WTP i WTA<sup>4</sup>. Wykorzystują je m.in. modele, takie jak dostępny dla wszystkich zainteresowanych, model proponowany przez SROI Network<sup>5</sup>.

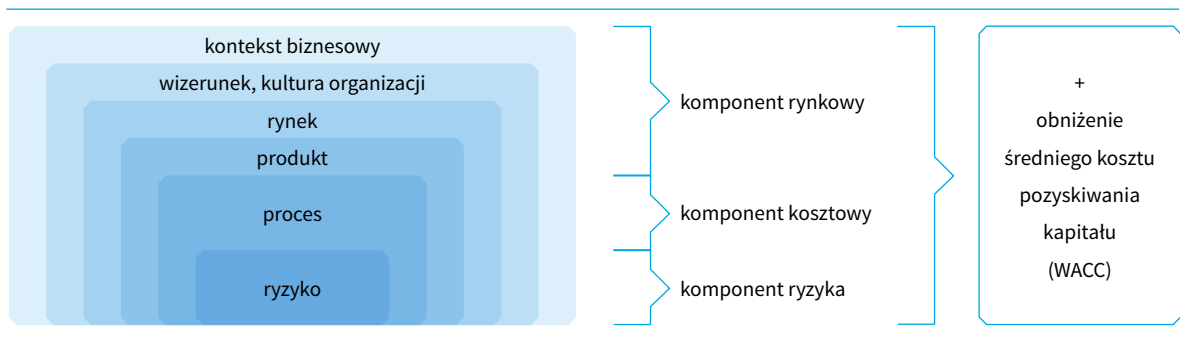
Warto też spróbować podejść w sposób usystematyzowany do szacowania korzyści biznesowych z danego działania CSR. To jest problem, który w praktyce ogranicza menedżerów i którego nierozwiązanie może przyczyniać się do erozji samej koncepcji społecznej odpowiedzialności. Jeśli przyjrzymy się korzyściom z CSR, to można je zredukować do trzech kategorii:

- odnosząca się do rynku,
- odnosząca się do oszczędności poprzez optymalizację procesów,
- odnosząca się do ryzyka.

Poszczególne aspekty społeczne, środowiskowe i związane z ładem korporacyjnym oddziałują na jedną lub więcej kategorii, a w efekcie poprzez nie na klientów lub ewentualnie na pracowników i dostawców. Jak wspomniano na samym wstępie, problemem nie jest oszacowanie kosztów, a przychodów.

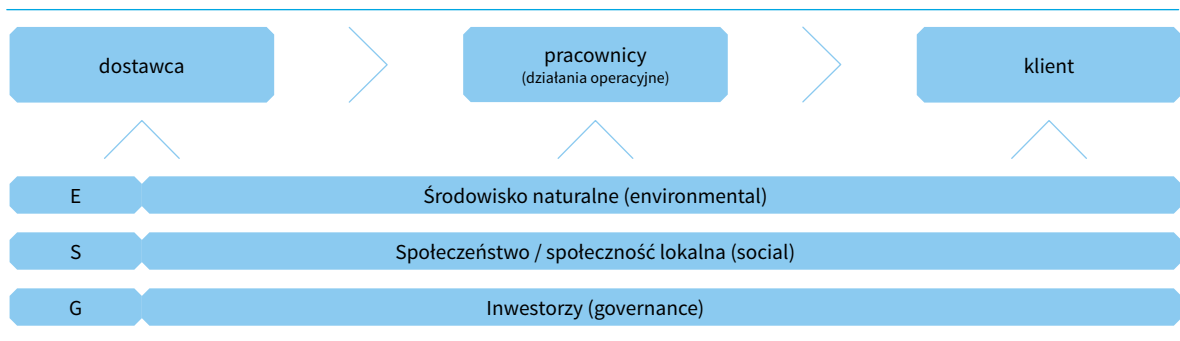
W efekcie całość sprowadza się do relatywnie prostej macierzy 3 x 3, której poszczególne pola po zsumowaniu pozwalają oszacować całkowitą korzyść

Rys. 6. Obszar korzyści z CSR



Źródło: opracowanie własne Abadon Consulting, na podstawie Ch. Laszlo, op.cit., s. 155

Rys. 7. Obszar korzyści z CSR



Źródło: opracowanie własne Abadon Consulting

4. Willingness to Pay, Willingness to Accept  
 5. [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org)

(przychody, oszczędności) z wprowadzenia danego działania z uwzględnieniem wymiaru społecznego, środowiskowego i zarządczego.

Oczywiście, jedno to sama struktura modelu, drugie to oszacowanie wartości poszczególnych komponentów. O ile jeszcze oszczędności (np. z prognozowanego ograniczenia zużycia energii) dość łatwo oszacować, o tyle nieco trudniej będzie z ryzykiem (tu można szacować je w uproszczeniu jako iloczyn potencjalnej wartości szkody i jej szacowanego prawdopodobieństwa). Największym wyzwaniem będzie jednak chyba określenie efektów rynkowych. Niemniej nie jest to niemożliwe. Odpowiednio skonstruowane pytania w badaniu rynkowym mogą pomóc uzyskać wiedzę na temat tego:

- czy i w jakim stopniu klienci będą skłonni kupić produkt z nową cechą,
- na ile wprowadzenie nowej cechy produktu przyczynić się może do zwiększenia całego rynku,
- czy i ile więcej klienci mogą być skłonni za nowy produkt zapłacić.

Odpowiedzi na tego typu pytania już dość łatwo przeliczyć na potencjalne dodatkowe przychody. Analogicznie można przełożyć je na relacje z dostawcami i pracownikami, np. na ile jakieś działanie (np. dofinansowanie studiów podyplomowych) może skłonić nowych pracowników do zainteresowania się pracą w firmie, na ile w zamian za nie są oni skłonni zaakceptować oferowane warunki płacowe (może będzie to poziom niższy niż gdyby takich dodatkowych świad-

czeń nie było). Oczywiście, to tylko przykłady, acz uwiadcniają, że wbrew pozorom jesteśmy w stanie krok po kroku, dokonując pewnej dekompozycji korzyści na elementy pierwsze, zacząć szacować ich wpływ, a w konsekwencji, łącząc ponownie je w całość, oszacować korzyść z konkretnego działania.

Nie sposób opisać tu bardziej szczegółowo każdego z podejść. Szersze informacje na temat poszczególnych narzędzi można znaleźć w innych publikacjach, które są dostępne. Celem tej publikacji jest wyłącznie zwrócenie uwagi na problem i krótkie scharakteryzowanie narzędzi, które już dziś są w zasięgu ręki. Ich wykorzystanie i dalsze rozwijanie jest niezbędne, by społeczna odpowiedzialność stała się faktem. Potrzebuje ona zdecydowanego odmitologizowania, ponieważ obrosła w zbyt wiele stereotypów i, niestety, nie jest na dziś koncepcją, która w sposób szczerzy i jednoznaczny przekonywałaby do siebie zarządzających. Jeśli nie są oni w stanie zwymiarować efektów, nie mogą skutecznie zarządzać. Jeśli nie mogą skutecznie zarządzać, nie będą ryzykować powierzonych im środków. Tak długo jak taki stan rzeczy się utrzymuje, ponosimy wszyscy ryzyko erozji koncepcji CSR. Ryzyko, że pozostanie ona pustym sloganem, wizerunkową wydmuszką, a o jej zarządczym wykorzystaniu zapomni się w tym samym dniu, w którym z firmy odejdzie osoba, która próbowała nowy, „heretycki” sposób myślenia w organizacji zaszczyć. Miarą społecznej odpowiedzialności nie jest bowiem częstotliwość, z jaką w wypowiedziach prezesów jest ona przywoływana, ale konkretna wartość społeczna i biznesowa.

Rys. 8. Obszar korzyści z CSR

	komponent rynkowy	komponent efektywnościowy	komponent ryzyka
klienci	ROI <sub>rynkowe (t)</sub>	SOI <sub>efektywnościowe (t)</sub>	SOI <sub>ryzyko (t)</sub>
pracownicy	ROI <sub>rynkowe (t)</sub>	SOI <sub>efektywnościowe (t)</sub>	SOI <sub>ryzyko (t)</sub>
dostawcy	ROI <sub>rynkowe (t)</sub>	SOI <sub>efektywnościowe (t)</sub>	SOI <sub>ryzyko (t)</sub>

Źródło: opracowanie własne Abadon Consulting

# Zrównoważony rozwój podstawą budowy wartości przedsiębiorstw

**Łukasz Makuch**

Koordinator CSR, PwC

Zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – to terminy od dłuższego czasu obecne w debacie publicznej, lecz wciąż definiowane na nowo. Ostatnimi czasy ukazały się trzy definicje, które wnoszą dodatkową wartość do rozumienia tych zagadnień.

Michael Porter<sup>6</sup> w 2010 roku stworzył koncepcję „wspólnej wartości” (shared value), czyli „polityki i praktyki wzmacniające konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiające równocześnie warunki ekonomiczne i społeczne w społecznościach w miejscu prowadzenia działalności”. W tym samym roku opublikowane ISO 26000 stwierdza: „Społeczna odpowiedzialność biznesu to zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko”. Dodatkowo, w wydanym w 2011 roku komunikacie Komisja Europejska<sup>7</sup> mówi o „odpowiedzialności przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”, celem maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości oraz rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków.

W tych stosunkowo nowych definicjach kluczowe są dwa aspekty:

- **Wpływ przedsiębiorstw i organizacji na otoczenie** – podkreślenie konieczności definiowania i świadomego zarządzania wpływem społecznym, środowiskowym oraz ekonomicznym – co automatycznie wiąże działania z zakresu CSR z podstawową działalnością biznesową.
- **Budowa wspólnej wartości** – CSR to tworzenie wartości zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla jego interesariuszy, jedno nie wyklucza drugiego.

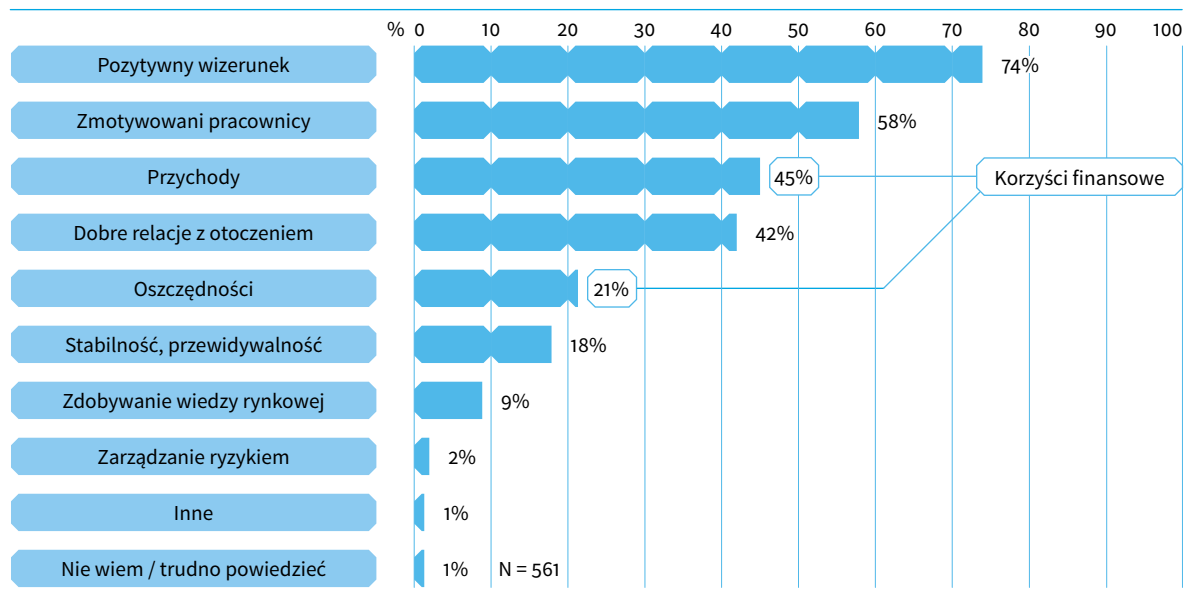
Deklaracje firm odnośnie osiągniętych korzyści są spójne z założeniem, iż budowa wspólnej wartości, tworzenie wartości dla interesariuszy bynajmniej nie stoi w sprzeczności z generowaniem zysku dla akcjonariuszy. W myśleniu o zrównoważonym rozwoju konieczne jest podejście systemowe, dostrzeganie licznych współzależności. Przedsiębiorstwo, by wygenerować przychód i zysk, zbudować wartość dla akcjonariuszy, musi wprawdzie mieć lojalnych klientów (spełniać ich oczekiwania), zwiększać efektywność działalności (np. zmniejszać zużycie surowców, stosować wydajne technologie), minimalizować koszty (np. opłaty środowiskowe), być innowacyjne (zwiększać motywację pracowników, prowadzić dialog z otoczeniem), czyli budować wartość dla interesariuszy.

6. M. Porter, M. Kramer: „Creating Shared Value”, Harvard Business Review, January/February 2011

7. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. „Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”. Bruksela, dnia 25.10.2011. KOM(2011) 681 wersja ostateczna



Rys. 9. Polski biznes coraz częściej dostrzega korzyści z wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju



Źródło: Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach, PwC i SMG/KRC dla PARP, marzec 2012

Ideą konkursu Liderzy Zrównoważonego Rozwoju<sup>8</sup> jest wyłonienie firm świadomie i strategicznie podchodzących do tematu zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), w celu budowy własnej przewagi konkurencyjnej i kreacji wartości w długim okresie. Celem jest również stworzenie mapy mierników i korzyści w ramach łańcucha wartości, czyli w poszczególnych obszarach działalności firmy, tj. zarządzaniu kapitałem ludzkim, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, zakupach, logistyce itd.

Analizując praktyki zgłaszane przez firmy, weryfikują one swoje zaangażowanie na trzech poziomach – działań, ich wyników oraz wpływu – stosując przykładowo następujące mierniki (Tab. 1)

Firmy w zgłoszeniach, ale również i we własnych strategiach używają wskaźników w zakresie korzyści społecznych lub środowiskowych. Tymczasem to, czego bardzo wciąż brakuje, to definiowanie i mierzenie celów CSR w przełożeniu na biznes. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa używają wprawdzie mierników biznesowych, ale na ogół odnoszą się one do nakładów i działań, ewentualnie ich wyniku i produktów, rzadko zaś jest wyraźne powiązanie z wpływem na biznes, czyli konkretną i mierzalną korzyścią.

Tymczasem każdy z aspektów wpływu społecznego bądź środowiskowego oraz budowy wartości dla interesariuszy można przełożyć na stosowny wskaźnik finansowy odnoszący się bądź do przychodów, bądź do kosztów. Całość można zobrazować poprzez wykorzystanie klasycznej klasyfikacji nośników wartości

8. Konkurs Liderzy Zrównoważonego Rozwoju przeznaczony jest dla firm, które z sukcesem tęczą działalność biznesową z zasadami zrównoważonego rozwoju. W konkursie oceniane są dobre praktyki rozumiane jako działania, produkty lub usługi, które z jednej strony są zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju, a z drugiej – przyczyniają się do sukcesu biznesowego przedsiębiorstwa. Organizatorzy: magazyn „Forbes” i PwC, pod patronatem Biura Projektowego UNDP, Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce i Urzędu Regulacji Energetyki.

Tab. 1. Mierniki zaangażowania na 3 poziomach: działania, ich wyniki oraz wpływ

	Korzyści społeczne / środowiskowe	Korzyści biznesowe
Działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba zorganizowanych szkoleń i przeszkolonych osób</li> <li>Liczba rozdanych materiałów</li> <li>Pozyskane patronaty i partnerzy</li> <li>Nakłady na działanie programu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wdrożenie systemu zarządzania</li> <li>Uczestnictwo w programie lojalnościowym</li> <li>Liczba pracowników zaangażowanych w działania</li> </ul>
Wyniki działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocena warsztatów przez uczestników</li> <li>Zużycie surowców/paliwa/energii/wody</li> <li>Ilość odpadów</li> <li>Skrócenie czasu rekultywacji</li> <li>Poziom odzysku surowców wtórnych</li> <li>Ilość przetwarzanych odpadów przemysłowych</li> <li>Wskaźnik substytucji węgla kamiennego przez paliwa alternatywne</li> <li>Uspokojenie nastrojów społecznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba publikacji w prasie i internecie</li> <li>Liczba i ranga przyznanych wyróżnień i certyfikatów</li> <li>Liczba zgłaszanych i wdrożonych usprawnień</li> <li>Poziom ryzyka wystąpienia awarii</li> <li>Poziom satysfakcji pracowników/klientów/dostawców</li> <li>Liczba zapytań ofertowych</li> <li>Liczba wypadków przy pracy/zdarzeń potencjalnie wypadkowych</li> <li>Wskaźnik częstotliwości/ciężkości wypadków</li> <li>Zużycie surowców/paliwa/energii/ wody na jednostkę produktu</li> </ul>
Wpływ działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poziom emisji CO<sub>2</sub></li> <li>Powstanie nowego podmiotu zatrudniającego beneficjentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozpoznawalność firmy</li> <li>Wskaźnik fluktuacji</li> <li>Poziom opłat środowiskowych</li> <li>Przychody ze sprzedaży</li> <li>Koszty utylizacji</li> <li>Ekwiwalent reklamowy</li> </ul>

Rappaporta<sup>9</sup> oraz sprowadzenie wartości materialnych i niematerialnych ostatecznie do dwóch zmiennych:

- wolnych przepływów pieniężnych (FCFF) generowanych przez przedsiębiorstwo,
- stopy dyskontowej wykorzystywanej do kalkulacji obecnej wartości tych przyszłych przepływów pieniężnych, czyli kosztu zewnętrznego finansowania przedsiębiorstwa (WACC).

Mierniki wartości CSR obrazuje rysunek 10.

Firmy, świadomie dążąc do zrównoważonego rozwoju, muszą zacząć od zdefiniowania swojego wpływu na otoczenie, zarówno tego negatywnego, jak też poszukania tych obszarów swojej działalności, gdzie może on być pozytywny. Niejednokrotnie wraz z dojrzewaniem organizacji następuje coraz szersze

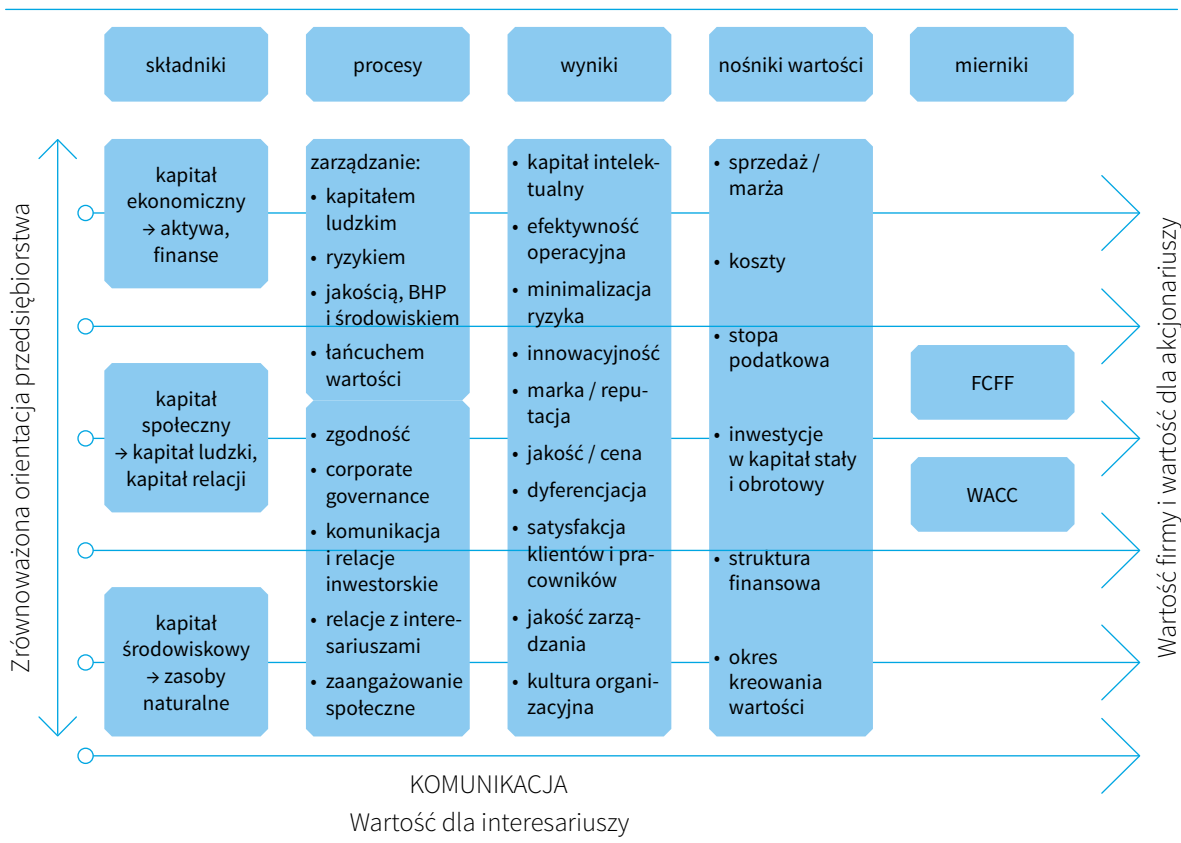
zrozumienie i implementacja idei CSR oraz dążenie do zrównoważonej orientacji. Przedsiębiorstwa, przechodząc od minimalizacji ryzyk do wykorzystania szans wynikających z CSR, tworzą własną wartość, budując równocześnie wartość dla interesariuszy. Kluczowym momentem zwrotnym jest etap wizji zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu, leżący w gestii liderów organizacji – dopiero od tego momentu zaczyna się pojawiać potencjał strategicznego uwzględniania CSR w działaniach, a co za tym idzie – przełożenia CSR na przewagę konkurencyjną i realne wartości pieniężne.

MIT Sloan Management Review wraz z Boston Consulting Group przeprowadził pod koniec 2011 po raz trzeci badanie<sup>10</sup>, szukając odpowiedzi na pytanie „Co firmy

9. A. Rappaport: „Creating Shareholder Value”.

10. D. Kiron, N. Kruschwitz, K. Haanaes, I. von Streng Velken: „Sustainability nears a tipping point”, MIT Sloan Management Review Winter 2012, VOL.53 NO.2.

Rys. 10. Mierniki wartości CSR



Źródło: Łukasz Makuch, Koordynator CSR w PwC, w: „Firma i społeczeństwo – wspólne tworzenie wartości”, Harvard Business Review Polska, Warszawa, luty 2011. Opracowanie zainspirowane m.in. opracowaniami PricewaterhouseCoopers i SAM Group (Sustainability Yearbook 2008), jak również literaturą przedmiotu w zakresie CSR i Value Based Management (zarządzanie wartością firmy)

„czyerpiące zyski z CSR robią inaczej?”. Badanie wskazuje trzy kluczowe odpowiedzi:

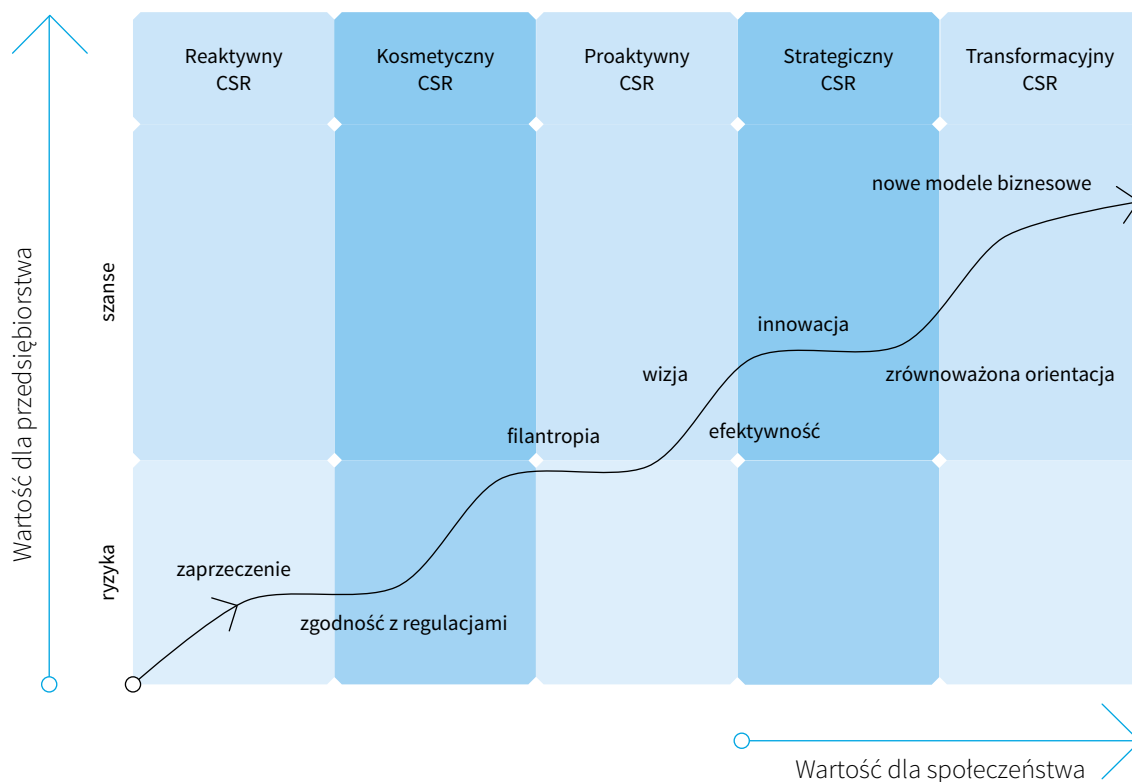
- mocne zaangażowanie kadry zarządzającej w CSR,
- mają zdefiniowany model biznesowy w oparciu o CSR,
- są bardziej skłonne do współpracy z partnerami zewnętrznymi.

Co ciekawe, badanie pokazało, iż 70% firm uwzględniających zrównoważony rozwój w swoich planach biznesowych robi to od sześciu lat, a 20% od dwóch lat – co stanowi dobry prognostyk dla polskiego rynku. Z badania wynika również, że dwie trzecie respondentów uznało zrównoważony rozwój za kluczowy czynnik konkurencyjności na dzisiejszym rynku – co oznacza wzrost z poziomu 55% w roku 2010.

Odnosząc działania polskich przedsiębiorstw do „Procesu budowy wartości przez CSR” (Rys. 11) możemy stwierdzić, iż znajdziemy przykłady na każdym z wymienionych etapów. Na naszym rynku spotkamy zarówno firmy podchodzące reaktywnie – zaprzeczające znaczeniu CSR bądź spełniające jedynie wymogi i regulacje, duże grono firm stosujących wyłącznie kosmetyczne działania, ale również przykłady proaktywnego podejścia – osiągnięcia efektywności działań oraz strategicznego dążenia do innowacji zrównoważonego rozwoju po tworzenie nowych modeli biznesowych w oparciu o CSR.

W ramach konkursu Liderzy Zrównoważonego Rozwoju liczne zgłoszenia odnoszą się do zagadnienia zwiększania efektywności. Przedsiębiorstwa

Rys. 11. Proces budowy wartości przez CSR



Źródło: Łukasz Makuch, Koordynator CSR w PwC, w: „Zrównoważony rozwój – wyzwanie i szansa dla biznesu”, Harvard Business Review Polska, Warszawa, listopad 2010 (dodatek do numeru 11/2010)

usprawniają procesy, zmniejszają poziom zużycia surowców, wprowadzają obieg zamknięty i odzysk, wdrażają nowe technologie, ale również pracują nad kulturą organizacyjną. Wśród nadesłanych projektów warto wymienić:

### 1. Inwestycje w ochronę środowiska GlaxoSmith-Kline dotyczące poznańskiej fabryki. Zrealizowane zostały m.in. następujące działania:

- wymiana wszystkich silników elektrycznych w klimatyzacji na silniki klasy EF1, wymiana źródeł światła na energooszczędne i zastosowanie czujników obecności, wymiana odwadniaczy parowych z mechanicznych na kryzowe, wdrożenie systemu parametrów i wyłączników ekonomicznych dla systemów klimatyzacyjnych, wymiana wytwornic wody lodowej itd.,
- projekty minimalizujące zużycie wody oraz wytwarzania ilości ścieków (m.in. optymalizacja procesów mycia, standaryzacja technologii CIP, czyli Clean in Place, zastosowanie beczek Mullera, optymalizacja pracy flotatora po produkcji maści i czopków, optymalizacja pracy stacji wody oczyszczonej itd.),
- zastosowanie technologii nadruku laserowego na kapsułce laserem o niskiej energii; technologia zastosowana po raz pierwszy w świecie w farmacji, benefity rozwiązania: stabilny, wyraźny, odporny na ścieranie nadruk; brak konieczności mycia kapsułek przed dokonaniem znakowania; technika ta doskonale wpisuje się w strategię zrównoważonego rozwoju, ponieważ nie wymaga użycia żadnych dodatkowych substancji chemicznych (barwniki, rozpuszczalniki), a tym

samym nie generuje ich odpadów i eliminuje zagrożenie związane z użyciem palnych rozpuszczalników,

- projekty w laboratoriach pozwalające na redukcję zużycia odczynników i zanieczyszczeń do środowiska, m.in. ciśnieniowy system dystrybucji rozpuszczalników organicznych dla acetonitrylu i metanolu, system zwracania i recyrkulacji fazy ruchomej do HPLC,
- Zero to Landfill – wdrożenie projektu obejmującego m.in. optymalizację segregacji odpadów i zmniejszenie ich ilości trafiającej na wysypisko.

## 2. Sklepy ekologiczne w ramach inicjatywy „Biedronka dla środowiska naturalnego”.

W grudniu 2008 roku w Lubinie otwarto pierwszy sklep tzw. ekologiczny. W roku 2009 dokonano wymiany wszystkich świetlówek (321 110 sztuk) w sklepach i centrach dystrybucyjnych na świetlówki energooszczędne o przedłużonej żywotności, co znacznie ograniczyło ilość odpadów tego rodzaju, a dodatkowo zmniejszyło zużycie energii. W roku 2010 otwarto kolejne dwa ekosklepy, w Oświęcimiu i Bydgoszczy, a w 2011 w Poznaniu, Gdańsku i Zamościu. Obecnie działa 9 ekosklepów. W trakcie budowy i wyposażania ekologicznych sklepów wykorzystano wiele najnowszych rozwiązań technologicznych, mających na celu ograniczenie i minimalizację zużycia energii elektrycznej oraz wody przy zachowaniu pełnej funkcjonalności obiektu. Sklepy wyposażone są m.in. w gruntowy wymiennik ciepła, instalacje kondensatorów obniżające bierne zużycie energii elektrycznej, specjalne sterowniki kontrolujące pracę chłodziarek i zamrażarek, samozamykające się zawory w umywalkach. W testowych sklepach poszukiwany jest także jeszcze efektywniejszy system odzyskiwania surowców wtórnych. Mowa tu o systemie, który skraca łańcuch recyklingowy poprzez lepsze przygotowanie surowców wtórnych już w sklepie przy jednoczesnym mniejszym zaangażowaniu pracowników. Sklepy wyposażono w prasy do belowania surowców wtórnych, urządzenie jest wpisane w standard wyposażenia sklepów, pozwala to

znacznie ograniczyć objętość odpadu, a co za tym idzie skalę transportu.

Planowane są dodatkowe elementy działania:

- ogrzewanie sklepu wspomagane pompą ciepła,
- baterie słoneczne,
- oświetlenie LED – dwa rodzaje,
- chłodziarstwo oparte na CO<sub>2</sub> zamiast tzw. freonów,
- nowoczesne kontrolery sterujące pracą urządzeń chłodniczych typu plug-in,
- nowoczesne kontrolery sterujące pracą urządzeń chłodniczych typu remote,
- instalacje chłodnicze z modulowaną mocą i obniżoną ilością tzw. freonów.

## 3. Program „Safety Excellence” Grupy VELUX,

który opiera się na wdrożeniu procedur i narzędzi zapewniających ciągłą poprawę bezpieczeństwa zgodnie z celem zmniejszenia liczby wypadków do zera. Ma też na celu zmianę myślenia i kultury pracy. Dogłębnej analizie poddane zostały procedury i środki ostrożności w zakresie konserwacji i obsługi maszyn produkcyjnych, jak też zachowań w miejscu pracy. Przeprowadzono ankiety, szkolenia dla menedżerów z zarządzania bezpieczeństwem oraz warsztaty dla pracowników. Przygotowano film edukacyjny. Wprowadzono też zmiany w samej strukturze firmy – powołano organ zarządzający bezpieczeństwem, odpowiedzialny za nadzór i promocję bezpieczeństwa pracy. Zidentyfikowano obszary odpowiedzialności pracowników w zakresie bezpieczeństwa: część przeszkolono w zakresie audytu oraz szkoleń. Wprowadzono politykę informacyjną, dzięki której na różnych szczeblach przedsiębiorstwa oraz pomiędzy fabrykami VELUX następuje wymiana wiedzy na temat potencjalnych zagrożeń i sposobów ich unikania. W ramach programu funkcjonuje system motywujący pracowników do pracy nad kwestiami bezpieczeństwa oraz wskazywania usprawnień w tym zakresie. W ramach programu: pracownicy świętują brak wypadku na wydziale w miesiącu i roku kalendarzowym (przyznanie „zielonego krzyża”), celebrują

500 dni i 1000 dni bez wypadku na danym wydziale produkcyjnym, nagradzane są najlepsze usprawnienia z zakresu BHP i ochrony zdrowia. Najlepszy wydział pod kątem bezpieczeństwa w fabryce również otrzymuje nagrodę. Na każdym wydziale produkcyjnym codziennie liczone są „dni bez wypadku”. Wymieniony system motywacyjny nie ma charakteru płacowego, ma na celu wyróżnienie najlepszych oraz najbardziej aktywnych zespołów pracowniczych oraz motywowanie do pracy grupowej. Miernikami sukcesu programu „Safety Excellence” są: spadek liczby wypadków przy pracy, wzrost zgłaszanych i wdrożonych usprawnień mających na celu poprawę bezpieczeństwa oraz wzrost zaangażowania pracowników w poprawę bezpieczeństwa pracy. Każdy wypadek lub potencjalne zagrożenie w fabrykach VELUX są na bieżąco monitorowane. Przy zbieraniu danych statystycznych zwracana jest uwaga także na liczbę raportowanych przez pracowników zagrożeń wymagających usprawnienia.

4. Ciekawym przejściem od efektywności do innowacji jest **projekt McDonald's koncentrujący się na efektywnym zagospodarowaniu odpadów**. Zużyty olej smażalniczy z restauracji sieci McDonald's w Polsce trafia do Rafinerii Trzebinia, gdzie przerabiany jest na biodiesel. Z odpadu powstającego w procesie technologicznym w restauracjach produkowane jest pełnowartościowe paliwo ograniczające zużycie nieodnawialnego surowca – ropy naftowej. Dodatkowo produkt ten cechuje się niższą emisją zanieczyszczeń podczas spalania. Ogólnopolski projekt McDonald's realizowany we współpracy z firmami logistycznymi i Rafinerią Trzebinia ma kluczowy aspekt prośrodowiskowy. Daje ponadto wymierne korzyści finansowe (McDonald's sprzedaje zużyty olej, nie ponosi kosztów utylizacji).

5. Inną ciekawą innowacją jest **CUBE – ekologiczny, bezpaletowy system pakowania i transportu okien firmy VELUX**. Opiera się on na prostej koncepcji zmiany sposobu pakowania okien. Zamiast układać je na drewnianych paletach, okna są sklepane po 7 lub 14 sztuk specjalnym środkiem na bazie wody. Taki zestaw jest następnie oklejany folią wielokrotnego użytku. Konstrukcja przyjmuje kształt stabilnego sześcianu i stąd też pochodzi jej angielska nazwa – CUBE (sześcián). Głównym miernikiem korzyści z zastosowania ekologicznego systemu pakowania okien CUBE jest redukcja emisji CO<sub>2</sub> wynikająca z ograniczenia ilości pojazdów transportujących okna. Mierzona jest także uzyskana powierzchnia magazynowa w zakładach produkcyjnych VELUX oraz w pojazdach transportujących okna. Pod uwagę są brane również oszczędności drewna potrzebnego do produkcji palet oraz dotyczące zasobów koniecznych do zarządzania paletami.

Podsumowując i odnosząc się do przytoczonych przykładów – myśląc strategicznie o zrównoważonym rozwoju, konieczna jest świadomość wpływu społecznego i środowiskowego, lecz równie ważne i kluczowe dla podjęcia działań jest zdefiniowanie ich wpływu ekonomicznego. Każdy z wymienionych projektów równoważy korzyści biznesowe (np. finansowe) z pozostałymi aspektami CSR. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to sposób kompleksowego myślenia o prowadzeniu biznesu, który stymuluje do innowacji i redefinicji procesów i działań, tak by budować równocześnie wartość dla firmy i dla jej otoczenia.

# Zarządzanie efektywnością środowiskową

Tomasz Gasiński

Project Manager, Det Norske Veritas Business Assurance Group

*...przetrwa nie gatunek najsilniejszy, ani najbardziej inteligentny...  
lecz ten, który najlepiej dostosuje się do zachodzących zmian*

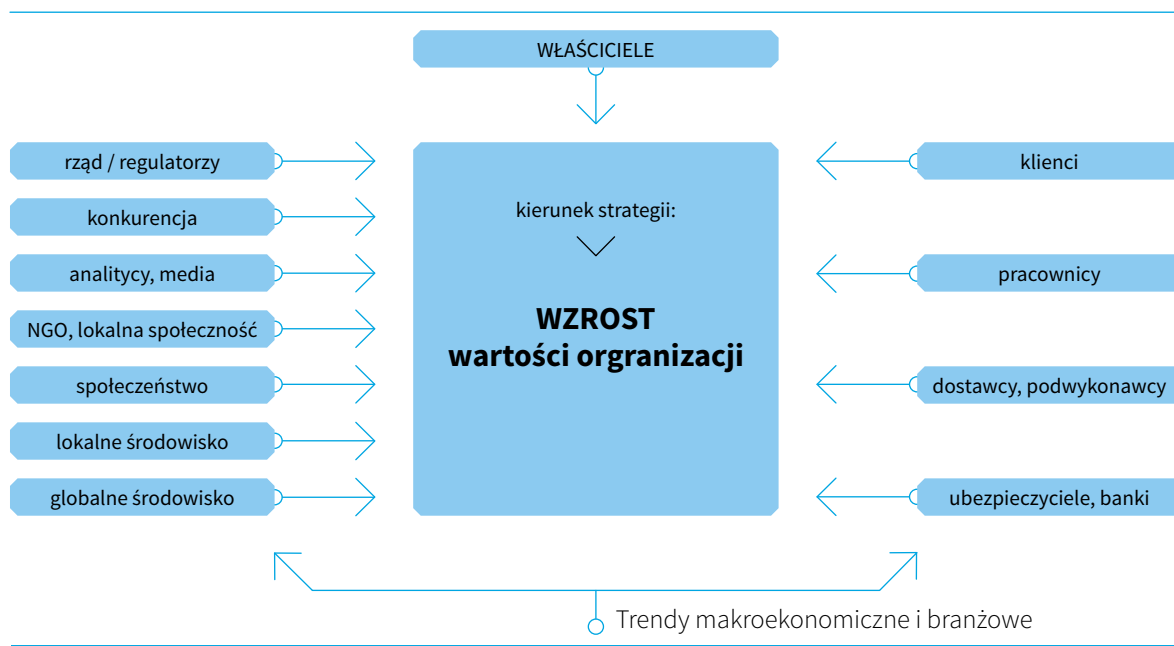
Charles Darwin, 1809–1882

Wielkość i różnorodność oddziaływań rynkowych, ekonomicznych, społecznych i środowiskowych dla organizacji wielu sektorów wymaga systemowego podejścia w identyfikowaniu i odpowiadaniu na szanse oraz zagrożenia dla stawianych celów strategicznych i operacyjnych. Poszczególni interesariusze oczekują w zamian za „mandat społeczny” na prowadzenie działalności – swojego rodzaju wartości dodanej.

Każdy z interesariuszy oczekuje innych wartości np.:

- Klienci oczekują lepszych i tańszych produktów.
- Właściciele oczekują większych zysków i ambitnych wzrostów obrotów.
- Pracownicy oczekują lepszej pracy i większych zarobków.
- Społeczeństwo oczekuje wzrostu gospodarczego i lepszych warunków życia.
- Środowisko oczekuje mniejszego oddziaływania itd.

Rys. 12. Wzrost wartości i interesariusze



Źródło: opracowanie własne DNV

Na pierwszy rzut oka powyższe oczekiwania wydają się rozbieżne. Niektórym organizacjom udaje się jednak odnaleźć kierunek strategiczny pozwalający osiągać oczekiwane efekty. Jednym ze sposobów zrównoważonego rozwoju jest wykorzystywanie efektywności środowiskowej na poziomie strategicznym i operacyjnym – od poszukiwania i rozwoju nowych produktów i technologii, komunikacji z rynkiem i zdobywania klientów po osiąganie ponadprzeciętnych wyników finansowych.

Ocena efektów działalności środowiskowej (EPE – Environmental Performance Evaluation) opisana

w normie ISO 14031 jest procesem wewnętrznym i narzędziem zarządzania organizacją zaprojektowanym w celu dostarczania informacji służących do określenia, czy efekty działalności środowiskowej spełniają ustalone przez kierownictwo organizacji kryteria.

EPE jest procesem ciągłego gromadzenia danych oraz oceny tych danych i informacji w celu oceny bieżącej efektów, jak również okresowej oceny trendów (co pozwala na traktowanie oceny efektów działalności środowiskowej jako narzędzia strategicznego).

Podstawowe definicje z normy ISO 14031:

1. **EPE (ocena efektów działalności środowiskowej)** to proces ułatwiający decyzje w obszarze zarządzania efektami działalności środowiskowej organizacji poprzez wybór wskaźników, gromadzenie i analizę danych, ocenę informacji w odniesieniu do kryteriów efektów działalności środowiskowej, raportowanie i komunikowanie oraz okresowe przeglądanie (ang. review) i doskonalenie tego procesu.
2. **EPI** (Environmental Performance Indicator) to wskaźnik oceny efektów działalności środowiskowej, który odnosi się do ogólnych nadrzędnych efektów działalności środowiskowej, np. w zakresie realizacji polityki, strategii i celów. Norma wskazuje dwa podstawowe rodzaje wskaźników działalności środowiskowej:
  - a. **MPI** (Management Performance Indicator) to wskaźnik efektów zarządzania (odnoszących się do skuteczności mechanizmów zarządczych). **Wskaźniki MPI** mogą być związane m.in. z:
    - wdrożeniem polityki i programów,
    - zgodnością z wymaganiami lub dobrowolnymi zobowiązaniami,
    - wynikami finansowymi,
    - relacjami ze społeczeństwem.
  - b. **OPI** (Operational Performance Indicator) to wskaźnik efektów działalności operacyjnej (odnoszących się do zgodności realizacji poszczególnych operacji, procesów i działań z ustalonymi kryteriami). **OPI** mogą być związane m.in. z:
    - stosowanymi materiałami,
    - zużyciem energii,
    - usługami wspomagającymi działalność operacyjną organizacji,
    - urządzeniami technicznymi i wyposażeniem,
    - dostawami i odbiorami (logistyką),
    - wyrobami,
    - usługami świadczonymi przez organizację,
    - odpadami,
    - emisjami.



Wskazano również **zalecenia dotyczące podejścia do wyboru właściwych dla organizacji EPI**. Zdaniem autorów normy ISO 14031, istotne są EPI, które w jak największym stopniu spełniają następujące kryteria:

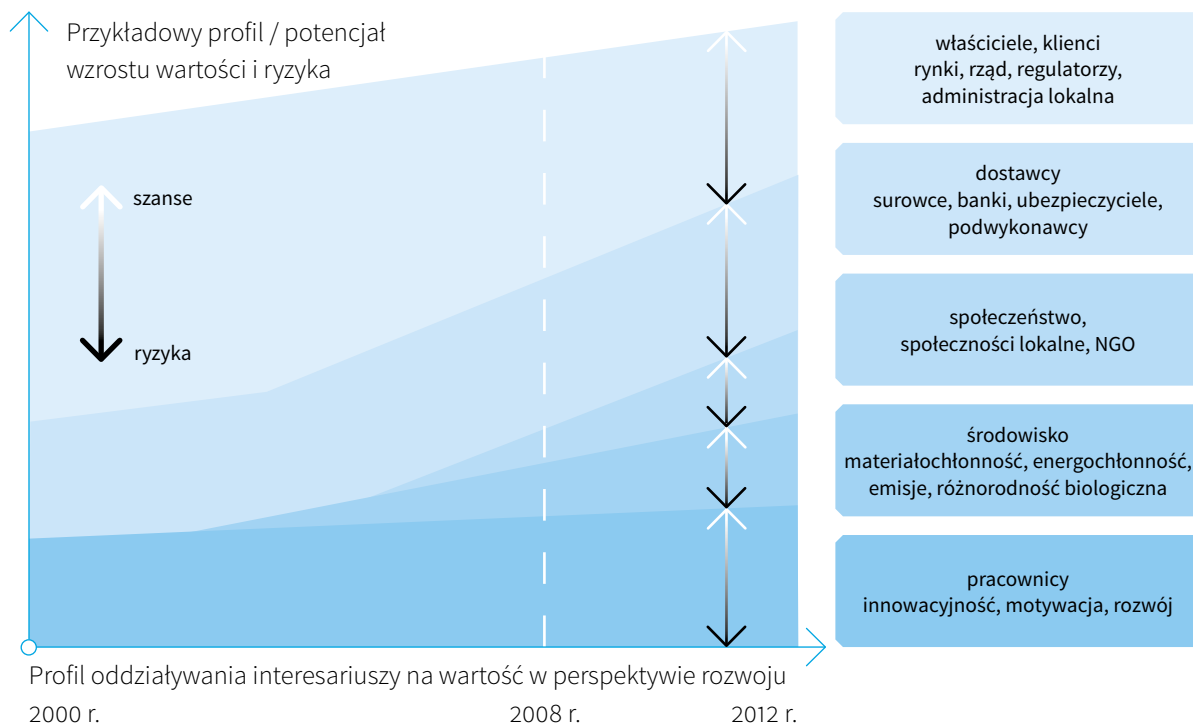
- są zgodne z ustaloną polityką środowiskową,
- są odpowiednie do działań kierownictwa, efektów działalności operacyjnej i stanu środowiska,
- są użyteczne do pomiaru efektów w odniesieniu do kryteriów środowiskowych organizacji,
- są istotne i zrozumiałe dla wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron,
- są osiągalne z punktu widzenia efektywności ekonomicznej i czasu,
- są odpowiednie do użycia – w kontekście rodzaju, ilości i jakości danych,
- są reprezentatywne,
- są mierzalne w jednostkach odpowiednich dla efektów środowiskowych,

- są reagujące i wrażliwe na zmiany w efektach działalności środowiskowej organizacji,
- są zdolne dostarczać informacji o bieżących i przyszłych efektach działalności środowiskowej.

Spośród różnych obszarów efektywności środowiskowej coraz więcej firm przyjmuje **efektywność energetyczną** jako podstawę rozwoju strategicznego własnej działalności, w tym również całego łańcucha wartości (pozyskiwanie surowców oraz dystrybucja/upstream i downstream).

Jednym ze sposobów mierzenia efektywności energetycznej jest tzw. ślad węglowy (Carbon Footprint); informuje on firmę i innych interesariuszy o tym, ile emisji CO<sub>2</sub> lub innych gazów powodujących efekt cieplarniany jest emitowanych podczas działalności danej organizacji i/lub jej łańcucha dostaw (w zależności od zakresu analizy i raportowania).

Rys. 13. Profil wartości – szanse i ryzyka oraz interesariusze



Źródło: opracowanie własne DNV

### Zakres analizy i raportowania (zarządzania) w zakresie śladu węglowego ustala dana organizacja

– jest to przeważnie **uzasadniony „realnym nadzorem biznesowym”** zakres działalności, z której liczy się emisję CO<sub>2</sub>/energochłonność (bezpośrednią i pośrednią).

Ślad węglowy obejmuje m.in. wszystkie istotne strumienie paliw, energii (pośrednio odpowiedzialnych za emisję gazów cieplarnianych), emisję gazów cieplarnianych (GHG – Green House Gases), w tym:

- emisję z produkcji,
- emisję z energetycznego spalania paliw,
- emisję ze spalania paliw dla potrzeb ciepła i CWU,
- zużycie prądu (pośrednia emisja – szczególnie że w Polsce większość energii pochodzi ze spalania węgla),
- zużycie pary technologicznej (jw.),
- emisję z łańcuchów logistycznych (bezpośrednio i pośrednio zależnych od organizacji).

Istotny jest również przyjęty zakres emisji gazów cieplarnianych np. CO<sub>2</sub>, N<sub>2</sub>O, CH<sub>4</sub>. Liderzy rynkowi, rozumiejąc, jak bardzo energochłonność jest obszarem ryzyka (szans i zagrożeń strategicznych), ustanawiają w obszarze Carbon Footprint ambitne cele dla siebie i zależnych łańcuchów dostaw, np.:

- Danone planuje osiągnąć cel ograniczenia emisji gazów cieplarnianych o 30%, porównując rok 2012 w stosunku do roku 2008.
- Coca-Cola planuje zejść o 15% za okres do 2020 w porównaniu do 2007 (jako punkt odniesienia – tzw. baseline).

... i podobnych deklaracji oczekują od „dobrych” dostawców.

Na dzień dzisiejszy wiele organizacji, z uwagi na „modę” na ograniczanie emisji CO<sub>2</sub>, może traktować ww. wyzwania jako efekt marketingowy, wiele także mówi się o globalnym ociepleniu, a zagadnienia te objęte są coraz ściślej przepisami prawa lub samoregulacjami branżowymi.

W przyszłości, niezależnie od rozwoju opisanej „mody” (w wyniku podnoszonych dyskusji o zasadności teorii globalnego ocieplenia spowodowanego antropogeniczną emisją CO<sub>2</sub>), z uwagi na rosnące koszty energii, **poziom zużycia energii i materiałów** (poziom przetworzenia i technologii) przez organizację i jej łańcuch dostaw będzie jednym z kluczowych elementów walki konkurencyjnej, wpływając na koszty i czas dostawy.

Obecnie na bardzo konkurencyjnych rynkach, aby móc rozwijać się płynnie w zmiennym i wymagającym otoczeniu, szczególnie w przypadku dużych i średnich organizacji, ilość czynników, które trzeba wziąć pod uwagę, jest bardzo duża i rozciąga się na cały łańcuch zaopatrzeniowy (dostawców i podwykonawców). Nie da się oprzeć zarządzania ryzykiem w realizacji przyjętych strategii i celów na dobrych intencjach i miękkich politykach – niepodpartych analizą, zadaniami dla menedżerów i pracowników, motywowaniem, monitorowaniem i rozliczaniem.

Obszary efektywności środowiskowej, w tym energochłonności i materiałochłonności, mają zastosowanie do kilku obszarów budowania wartości: w łańcuchu dostaw, środowiska, pracowników i klientów (produktów i usług).

### **Efektywność środowiskowa, w tym jak najniższa energochłonność i materiałochłonność (zarówno w produkcji, jak i usługach), staje się podstawowym elementem strategii rozwoju.**

Przyjęcie opisanej „równoważonej” strategii pozwala jednocześnie na realizację celów społecznych (klientów, pracowników, podwykonawców) i biznesowych (właścicieli), w tym m.in. przyczynienie się do realizacji celów protokołu z Kioto, istotne ograniczenie kosztów (energii i materiałów), a w efekcie podniesienie zyskowności w całym łańcuchu dostaw, jak również uniezależnia organizację od ryzyka związanego z dostępem i wahaniami cen na rynkach paliw energetycznych.

# Model LBG, czyli jak w praktyce mierzyć efektywność działań społecznych podejmowanych przez firmy

**Małgorzata Greszta**

Menadżer działu usług ds. zrównoważonego rozwoju, SGS

## Od filantropii do inwestycji społecznych

Zaangażowanie społeczne (ang. Corporate Community Involvement – CCI), część strategii CSR firmy, ma na celu budowanie relacji ze społecznościami lokalnymi, odpowiadanie na ich potrzeby przy jednoczesnych korzyściach zarówno dla nich, jak i dla biznesu. Jednak nie zawsze tak było. Działalność społeczna przez lata traktowana była jako czysta filantropia przejawiająca się w jednorazowych akcjach i reaktywnych odpowiedziach na prośby o wsparcie. Organizacje biznesowe zrozumiały jednak, że strategiczne zaangażowanie społeczne powinno nie tylko efektywnie przyczyniać się do rozwiązywania problemów społecznych w otoczeniu firmy i inicjować pozytywną zmianę społeczną, lecz także wspierać realizację strategii biznesowej w różnych aspektach. Szczególnie dziś, w trudnych i niepewnych czasach, gdzie oczekiwania klientów wobec firm ciągle rosną, osiągnięcie sukcesów okazuje się coraz większym wyzwaniem. To właśnie ignorowanie oczekiwań społecznych wobec firmy może przynieść bardzo bolesne – ale także wymierne – konsekwencje.

Dlaczego zaangażowanie społeczne stało się tak bardzo strategicznym zagadnieniem dla firm? Organizacje biznesowe przeznaczają na cele społeczne coraz więcej środków. W rezultacie zarówno wewnątrz

firm, jak i wśród grup interesariuszy zewnętrznych rosną oczekiwania związane z pokazaniem efektywności podejmowanych działań w aspekcie nie tylko biznesowym, lecz także społecznym. Z kolei liczne przedsięwzięcia wielu firm powodują, że ich zaangażowanie społeczne staje się kolejnym obszarem konkurencyjności i elementem budowy wizerunku niezbędnym dla nowoczesnej firmy. Reputacja firmy zawsze była ważnym aktywem i niezbędnym czynnikiem sukcesu w biznesie, teraz jednak dbanie o nią jest kluczowe. Co mogą przynieść niezaspokojone oczekiwania społeczne? Między innymi: słabszą pozycję konkurencyjną, mniejszy udział w rynku czy trudności w rekrutowaniu utalentowanych pracowników. Z drugiej strony, uwzględnianie oczekiwań społecznych w misji, wizji, strategii i codziennej działalności operacyjnej firmy może pozytywnie wpłynąć na jej reputację, znacząco odróżnić od konkurencji i przyczynić się do poprawy pozycji na rynku.

Wyniki wielu badań pokazują, że biznes jest świadomy zależności między osiąganiem celów społecznych i korzyści biznesowych. W związku z tym postawione są przed nim zupełnie nowe wyzwania. Pierwsze z nich to spójne i skuteczne zarządzanie strategią CCI, drugie – mierzenie efektywności zaangażowania społecznego i informowanie o osiągniętych wynikach kluczowych interesariuszy. Jak się okazuje, wyzwanie to jest trudne i złożone.

Pomimo wzrostu poziomu świadomości, zdecydowana większość przedsiębiorstw nie wykorzystuje w pełni wartości, jaką może im i społeczeństwu przynieść zaangażowanie społeczne. Dlaczego tak się dzieje? Czym efektywni liderzy zaangażowania społecznego różnią się od innych organizacji? Po pierwsze, koncentracją na efektywności, a nie na skali zaangażowania społecznego. Liderzy nie skupiają się na konkretnych kwotach, ale na rozwiązaniu konkretnego problemu. Po drugie, wpisują zaangażowanie społeczne w szerszą strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, gdzie staje się ono skutecznym narzędziem pomagającym realizować całościową strategię CSR. Efektywny lider musi także rozumieć biznesowe przyczyny zaangażowania społecznego. Dzięki temu jest w stanie podjąć skuteczne przedsięwzięcia.

Aby dobrze wyznaczyć rolę zaangażowania społecznego, należy umieścić je w kontekście biznesu i sprecyzować trendy z nim związane. Oprócz strategii, kolejnym niezbędnym elementem jest partnerstwo i aktywna współpraca z sektorem społecznym. Na poziomie samej firmy warto pamiętać o tym, że zaangażowanie pracowników nie tylko buduje wiarygodność działań, ale także wzmacnia relacje w miejscu pracy. Z kolei włączenie konsumentów i partnerów biznesowych zwiększa skalę działań i podnosi ich efektywność. Kolejnym kluczowym składnikiem zarządzania w obszarze społecznym jest mierzenie i raportowanie rezultatów oraz długofalowych efektów, a wiarygodna komunikacja buduje zaufanie interesariuszy i zachęca ich do zaangażowania.

## Wyzwania CCI

Jak to wszystko zrobić? Czym jest efektywne zaangażowanie społeczne? Są to działania przyczyniające się do rozwiązania określonego problemu społecznego, który firma uznaje za istotny, a także przynoszące jej określone korzyści biznesowe. Wyzwanie, które stoi przed organizacją biznesową, to zatem powiązanie zaangażowania społecznego ze strategią rozwoju firmy i zdefiniowanie konkretnych celów podejmowanych programów i projektów. Następnie – przy użyciu odpowiednich wskaźników – należy zmierzyć stopień realizacji zamierzeń.

Wzrasta liczba narzędzi i modeli, które wspierają firmowe systemy zarządzania programami społecznymi czy mierzenia rezultatów. Jednym z zagranicznych modeli oddziaływania firmy na otoczenie jest model zaproponowany przez Światową Radę Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD). Zakłada on zarządzanie jakością zaangażowania interesariuszy, ryzykiem i efektywną identyfikację aktywności społecznych firmy. Został zaprojektowany tak, by ułatwić firmom rozumienie ich zaangażowania, ocenę długoterminowych decyzji inwestycyjnych i lepszą komunikację z interesariuszami. Metodologia ta polega na określeniu granic i zmierzeniu pośrednich i bezpośrednich efektów oraz ocenie zaangażowania społecznego i określeniu priorytetów kadry zarządzającej.

Kolejnym standardem CCI jest polskie narzędzie ewaluacyjne opracowane przez CSR Consulting,

Tab. 2. Modele zaangażowania społecznego

Model tradycyjny	Nowy model
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotacje finansowe</li> <li>• Pomoc w odpowiedzi na prośby zainteresowanych</li> <li>• NGO głównym odbiorcą działań</li> <li>• Skoncentrowanie aktywności na kraju z siedzibą firmy</li> <li>• Administrator programu</li> <li>• Sponsoring niełączony ze strategią firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ludzie, ich wiedza, inne zasoby</li> <li>• Partnerstwo długofalowe z inicjatywy firmy</li> <li>• Konsument, pracownicy, społeczeństwo</li> <li>• Łączenie globalnej strategii i działań lokalnych</li> <li>• Międzydziałowy zespół</li> <li>• Różnorodne mechanizmy połączone ze strategią firmy i korzyściami biznesowymi</li> </ul>

umożliwiający każdej firmie samoocenę poziomu zarządzania zaangażowaniem społecznym. W tym celu należy odpowiedzieć na szereg szczegółowych pytań dotyczących praktyk w sześciu kluczowych obszarach i je ocenić. Aby osiągnąć standard w każdym z nich, firma powinna spełniać założenia dotyczące przywództwa i polityki firmy, budowy relacji z otoczeniem, strategii, struktury zarządzania i infrastruktury, mierzenia efektywności oraz komunikacji. Dzięki narzędziu możliwa jest analiza sytuacji w firmie i określenie kluczowych wyzwań w obszarze zarządzania strategią CCI.

Jednym z głównych wyzwań podejmowania zaangażowania społecznego firm jest proces jego ewaluacji. Nie może to być działanie jednorazowe, a kolejność jego poszczególnych kroków jest określona. Chcąc mierzyć efektywność zaangażowania społecznego i informować o osiągniętych wynikach kluczowe grupy interesariuszy, firmy muszą znaleźć skuteczne sposoby ewaluacji. Jak to robić, skoro zaangażowanie społeczne najczęściej wiąże się z aktywami niematerialnymi? Dwie organizacje – Center for Corporate Citizenship, działające przy Boston College, i American Productivity & Quality Center (APQC) – przeanalizowały procesy liderów efektywnego zaangażowania społecznego oraz zidentyfikowały najlepsze praktyki ewaluacyjne. Z ich badań wynika, że o skutecznym podejściu do mierzenia efektywności zaangażowania społecznego możemy mówić, jeśli proces ten składa się z następujących kroków: określenia strategicznych celów zaangażowania społecznego, określenia mierników, zbierania danych niezbędnych do ewaluacji zaangażowania społecznego i mierzenia jego bezpośrednich rezultatów, mierzenia efektów długofalowych oraz rewizji strategii i celów zaangażowania społecznego. W efekcie tak przeprowadzonego procesu możliwa jest odpowiedź na pytania, czy i w jakim stopniu określone w strategii cele zaangażowania społecznego zostały zrealizowane. I to zarówno z punktu widzenia społeczeństwa, jak i firmy.

Dlaczego znaczenie efektywności zaangażowania społecznego rośnie? Firmy wykorzystują coraz więk-

szy finansowy i pozafinansowy wkład w aktywność społeczną, a pracownicy patrzą krytycznym okiem na zaangażowanie społeczne swojego pracodawcy. Konsumenci i klienci zaczynają oczekiwać coraz więcej w kwestii zmian społecznych, a instytucje społeczne, organizacje pozarządowe i media spodziewają się coraz więcej nie tylko w aspekcie ilościowym, ale również jakościowym. Dlatego firmom potrzebne są narzędzia pozwalające na zarządzanie i mierzenie efektywności programów społecznych zarówno z perspektywy społecznej, jak i biznesowej. Od czego zacząć?

Jedno z możliwych podejść opiera się na klasycznej analizie nakładów i wyników (*input – output – outcome – impact*). *Input* oznacza finansowe i pozafinansowe nakłady firmy na inwestycje społeczne, *output* obrazuje bezpośrednio (natychmiastowe) efekty realizacji danego przedsięwzięcia w postaci efektów danej inwestycji. Funkcjonowanie tych efektów powinno skutkować osiągnięciem pożądanych krótko- i długookresowych rezultatów (*outcome*) i oddziaływania w długim czasie (*impact*).

## Model LBG

„Chcę wiedzieć, gdzie jestem”. „Chcę mieć pewność, że robię właściwe rzeczy”. „Chcę rzeczy właściwie robić”. „Nie chcę żadnych przykrych niespodzianek”. „Chcę sprawdzić, że wszystko działa tak, jak to zostało zaplanowane”. „Nie chcę marnować mojego czasu”. „Chcę być lepszy w tym, co robię”. „Nie chcę zostać w tyle”. Są to powody, dla których firmy chcą mierzyć efektywność swoich działań, korzystając ze wspólnych standardów. Pozwalają one porównywać się z innymi; określać zajmowaną pozycję; podejmować lepsze decyzje; odpowiedzieć na pytanie, czy to, co jest robione, jest robione najlepiej jak można; lepiej przewidywać problemy i w porę oraz właściwie na nie odpowiadać; monitorować stopień realizacji celów; korzystać z doświadczeń innych; poprawiać jakość podejmowanych działań oraz znać międzynarodowe normy. Narzędziem, które odpowiada na te wszystkie potrzeby, jest Model London Benchmarking Group (LBG).

W 1994 roku sześć firm postanowiło współdziałać przy mierzeniu efektywności swojego zaangażowania społecznego. Razem opracowały one kluczowe definicje i standardy, które z czasem były stosowane przez coraz większą liczbę organizacji, stając się międzynarodową metodologią. Tak powstało LBG, sieć, która gromadzi ponad 230 firm z całego świata. Metodologię można traktować trojako. Po pierwsze, jako podejście do zarządzania różnymi formami zaangażowania społecznego firmy, które pomagają w przejrzysty sposób oddzielić działania sponsoringowe od działań społecznych firm. Po drugie, jako zestaw ustandaryzowanych zasad i narzędzi do przeliczania różnych form zaangażowania (finansowego, rzeczowego, wolontariatu i kosztów zarządzania). I w końcu jako system mierzenia skuteczności zaangażowania społecznego do oceny korzyści krótkoterminowych i wpływu długofalowego z perspektywy firmy i korzyści dla społeczeństwa.

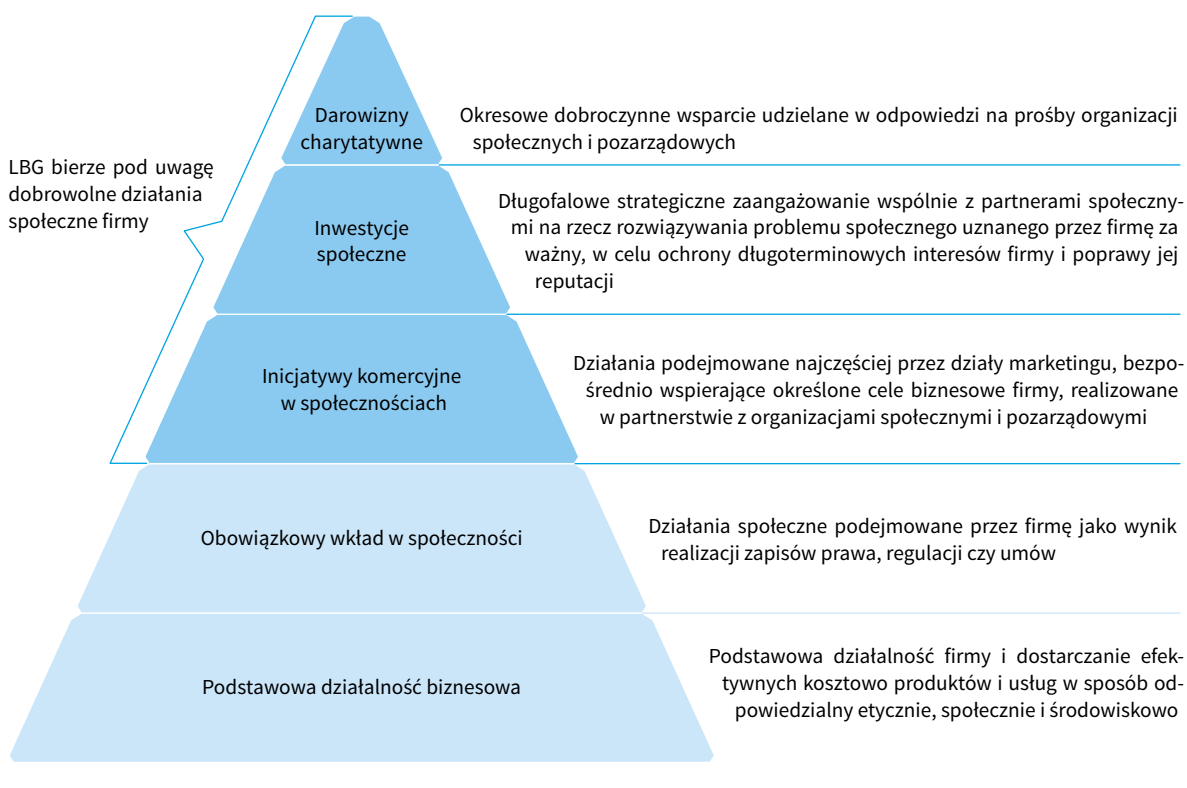
U podstaw stosowanego przez sieć LBG podejścia leży przekonanie, że punktem wyjścia do mierzenia efektywności zaangażowania społecznego jest znajomość celów, które organizacja chce osiągnąć poprzez realizowane projekty i programy. Członkowie LBG zdefiniowali więc trzy podstawowe czynniki, które motywują organizacje biznesowe do podejmowania działań w tym zakresie:

1. Poczucie moralnej i społecznej odpowiedzialności.
2. Przekonanie, że firmy mogą odnieść długofalowe korzyści ze wspierania społeczności.
3. Wiedza, że CCI może przynosić bezpośrednio korzyści biznesowe.

Tym trzem motywacjom odpowiadają trzy formy zaangażowania społecznego:

1. Działania charytatywne/filantropia.
2. Inwestycje na rzecz społeczności.
3. Przedsięwzięcia komercyjne w środowisku lokalnym.

Rys. 14. Model LBG



Istotą podejścia wypracowanego przez LBG jest kompleksowość spojrzenia na kwestię zaangażowania społecznego. Determinuje ona także sposób mierzenia efektywności CCI. Model LBG umożliwia ewaluację całkowitego kosztu zaangażowania społecznego, natychmiastowych rezultatów i efektów długofalowych.

Jak LBG może pomóc w odpowiedzi na wyzwania stojące przed CCI? Dzięki dzieleniu się przez firmy informacjami o osiągniętych wynikach (mierzonych według tych samych zasad) model LBG pozwala na łatwe porównanie wyników konkretnej firmy z rezultatami całego sektora reprezentowanego przez organizacje członkowskie. Można więc zobaczyć, jakie zasoby angażują firmy danego sektora, jakie wybierają formy zaangażowania i co wspierają, a także porównać swoje wskaźniki ze wskaźnikami całego sektora. Firmy, które przystąpiły do LBG i wdrożyły model, oceniają, że jest on istotnym czynnikiem wspierającym procesy zarządzania programami społecznymi i mierzenia ich efektywności. Za kluczowe korzyści stosowania modelu LBG uważają: pełne zrozumienie zarówno skali, jak i wartości zaangażowania społecz-

nego; możliwość wyczerpującej oceny osiągniętych rezultatów; sprawniejsze zarządzanie programami społecznymi; możliwość podejmowania lepszych decyzji dotyczących przyszłych programów społecznych oraz poprawę komunikacji dotyczącej zaangażowania społecznego zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Na całym świecie sieć LBG to grono bardzo aktywnych i wyróżniających się pod kątem działań społecznych firm. Kluczowym elementem sieci jest dbałość o wspólne podnoszenie efektywności prowadzonych działań pod kątem osiągniętych efektów dla społeczeństwa i biznesu. Ważnym elementem jest także ciągłe podnoszenie standardów zarządzania zaangażowaniem społecznym. To, co wyróżnia sieć LBG, to ciągła edukacja i wymiana know-how oraz praktyczne narzędzia do wykorzystania w biznesie. Egzamin z mierzenia efektywności zaangażowania społecznego zdają tylko nieliczne firmy, warto jednak wziąć przykład z najlepszych, skorzystać z dostępnych narzędzi i zrobić wielki krok naprzód. Uznana na całym świecie metodologia opracowana

Tab. 3. Model LBG umożliwia ewaluację kosztu i efektów zaangażowania społecznego

Całkowity koszt zaangażowania społecznego			Natychmiastowe efekty zaangażowania społecznego		
Środki finansowe	Czas	Dary rzeczowe	Dodatkowe środki na realizację projektów	Korzyści dla społeczeństwa	Korzyści biznesowe
Całkowita suma przeznaczona na zaangażowanie społeczne	Wartość czasu przeznaczanego przez pracowników na działania społeczne w godzinach pracy	Wartość przekazanych darów rzeczowych, usług itp.	Udział dodatkowych środków w zaangażowaniu społecznym firmy	Ilościowe dane dotyczące tego, jakie korzyści zaangażowanie społeczne firmy przyniosło społeczeństwu, np. dokładna liczba osób, którym udzielono wsparcia	Ilościowe dane dotyczące tego, jakie korzyści osiągnęła firma dzięki swojemu zaangażowaniu społecznemu, np. wartość pozytywnych informacji o przedsiębiorstwie w mediach
			<b>Długofalowe efekty zaangażowania społecznego dla firmy i społeczeństwa</b>		
Ocena długofalowych korzyści zaangażowania społecznego, np. jak zmniejszyło się bezrobocie w danej społeczności czy odsetek niedożywionych dzieci na danym obszarze					

pod kierownictwem Corporate Citizenship stanowi praktyczne wsparcie dla osób zarządzających działaniami społecznymi firmy.

Przykładem wykorzystania LBG jest firma Envision Finansial; uruchomiła ona program Voom Credit Union dla uczniów szkół podstawowych, który miał – poprzez symulację prawdziwej organizacji – uświadomić uczniom znaczenie oszczędzania. Przed rozpoczęciem programu ok. 10% uczniów posiadało rachunek bankowy i rozumiało istotę oszczędzania. Po pierwszym roku było to już ok. 70%. W związku z odniesionym sukcesem firma Envision postanowiła rozszerzyć program. Zauważono również, że osiągnięte rezultaty nie były efektem jedynie wkładu finansowego, dlatego ważna stała się identyfikacja nakładów czasowych, pieniężnych, wkładu rzeczowego oraz kosztów zarządzania programem. To z kolei miało pozwolić na skuteczne zaplanowanie rozszerzenia programu i powtórzenia sukcesu na nowych rynkach. Rozwiązanie przyniosł model LBG, za pomocą którego firma zaczęła mierzyć wszystkie formy zaangażowania w program Voom. Zbudowany w ten sposób przejrzysty obraz rzeczywistych nakładów poniesionych na program pozwolił na bardziej racjonalne zarządzanie rozwojem programu na innych rynkach i zwiększenie szansy na sukces.

## **Efektywność działań społecznych w polskich firmach**

W Polsce 80% firm deklaruje zaangażowanie w działalność społeczną. Wzrastającą rolę zaangażowania społecznego w naszym kraju pokazują m.in. konkursy dla firm, np. o tytuł Lidera Filantropii czy Dobroczynię Roku. Choć nie pokazują one podejścia do mierzenia efektywności swoich działań społecznych, dowodzą, że z roku na rok problematyka zaangażowania społecznego w Polsce się zakorzenia, a także rośnie jego skala. Danych na temat tego, jak firmy radzą sobie z mierzeniem efektywności swoich działań, dostarczyły realizowane w latach 2007, 2008 i 2009 badanie BI-NGO, którego celem jest cykliczne, coroczne weryfikowanie informacji dotyczących

społecznego zaangażowania znajdujących się na stronach internetowych największych polskich firm z Listy 500 „Rzeczpospolitej”. Organizatorem badania był Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych BI-NGO, działający przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, przy współpracy z firmą CSR Consulting. Badane obszary komunikowania to: przywództwo i polityka firmy, strategia zaangażowania, budowanie relacji, przejrzystość finansowa i mierzenie efektów oraz komunikowanie. Badanie dowodzi, że mimo coraz większego profesjonalizmu w dziedzinie zaangażowania społecznego firm w Polsce, na ich stronach internetowych trudno było odnaleźć informacje o finansowej i rzeczowej skali zaangażowania oraz jego wymiernych efektach. Można więc wysnuć wniosek, że dla zdecydowanej większości rodzimych firm – nawet tych najlepszych – mierzenie efektywności działań społecznych i przejrzyste komunikowanie o tym na stronach internetowych jest poważnym wyzwaniem, a znalezienie stosowanych mierników i wskaźników jeszcze zadaniem do wykonania.

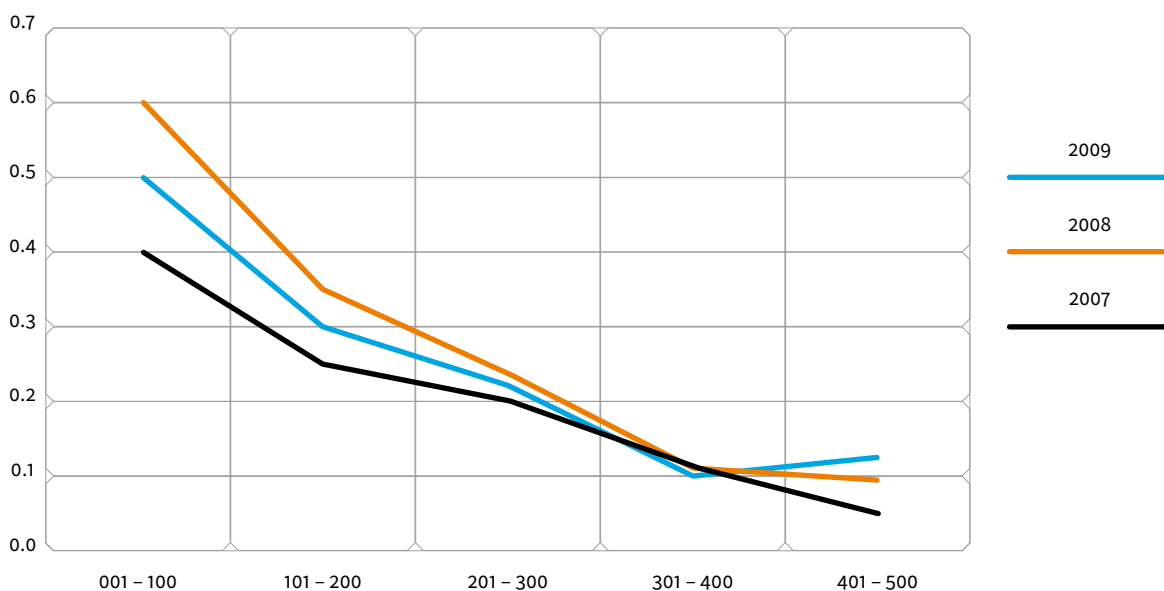
## **Raportowanie CCI**

Informacje zgromadzone za pomocą modelu LBG mogą być przedstawione interesariuszom albo jako oddzielny raport CCI, albo jako część szerszego raportu CSR. Zaangażowanie społeczne jest dla dużej części firm istotnym elementem ich strategii CSR i często pierwszym krokiem do jej budowania. Dlatego też zasługuje na szczególną uwagę podczas procesu raportowania.

Global Reporting Initiative wspólnie z University of Hong Kong i CSR Asia podjęły w 2008 roku próbę oceny raportowania przez firmy kwestii związanych z ich zaangażowaniem społecznym. W tym celu przeprowadzono analizę 72 raportów społecznych, wybranych przypadkowo spośród raportów przedsiębiorstw z całego świata reprezentujących różne branże. Wykazała ona, że choć firmy, raportując swoje zaangażowanie społeczne, wykorzystują wskaźniki



Rys. 15. Wartości Indeksu BI-NGO w obszarze „przejrzystość finansowa i mierzenie efektów” dla poszczególnych setek rankingu Lista 500 dziennika „Rzeczpospolita” w latach 2007, 2008 i 2009



zarówno jakościowe, jak i ilościowe, to te ostatnie stosowane są przede wszystkim wtedy, kiedy organizacje biznesowe opisują, co zrobiły dla społeczności lokalnych. Dwa najczęściej używane wskaźniki ilościowe to „przekazana/zainwestowana kwota” oraz „liczba osób, którym udzielono wsparcia/które skorzystały z programów społecznych”, brak jest natomiast danych, jakie rezultaty właściwie przyniosła aktywność. Znacznie gorzej przedstawia się kwestia raportowania długofalowych efektów zaangażowania społecznego oraz odniesienia do strategii i pokazania tego, co jest istotne z punktu widzenia rozwoju społeczności i działalności biznesowej danego przedsiębiorstwa. Firmy koncentrują się bardziej na mierzeniu tego, co zmierzyć jest łatwiej, a nie na tym, co w rzeczywistości przynosi wartość. Stąd potrzeba bardziej systematycznego podejścia do oceny efektów inwestycji społecznych za pomocą narzędzi umożliwiających skwantyfikowanie zmiany, która nastąpiła w czasie. Dzięki całościowemu podejściu do kwestii mierzenia efektywności zaangażowania społecznego model LBG może być używany jako narzędzie pozwalające lepiej spełnić międzynarodowe standardy raportowania.

## Podsumowanie

Wszyscy wiemy, że zaangażowanie społeczne przynosi korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie. Po stronie biznesowych efektów zaangażowania społecznego wymieniane są korzyści marketingowe, związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi czy dotyczące relacji zewnętrznych. Korzyści z perspektywy społecznej to np. pomoc w nagłośnieniu i rozwiązaniu istotnego problemu społecznego czy udział w aktywizacji społeczności lokalnej. Nowy model opierający się nie na filantropii, ale na inwestycjach społecznych i długotrwałym partnerstwie z organizacjami społecznymi coraz bardziej zdomowia się na polskim rynku, wykorzystując narzędzia CCI związane ze strategią i celami biznesowymi firmy. Zaangażowanie społeczne musi być jednak traktowane jak wszystkie inne inwestycje. Oznacza to konieczność rozwoju systemów zarządzania CCI, rozwoju modeli mierzenia efektywności CCI i raportowania osiągniętych rezultatów. Miejmy nadzieję, że coraz więcej firm odnajdzie drogę do budowy efektywnych i przejrzystych programów, przynoszących istotne i wymierne zmiany w otoczeniu społecznym.

# Pomiar społecznej wartości marek

**Paweł Niziński**

CEO Goodbrand & Company CEE

Dotarliśmy do punktu, w którym już nie dyskutuje się o sensowności pomysłu, że rezultaty zaangażowania społecznego bądź środowiskowego warto zmierzyć, a następnie podać to do publicznej wiadomości. Nareszcie wypada to robić, albowiem za nami już czasy, gdy wstydliwie wspomiano o prospołecznej aktywności firmy, bo przecież to nie jest w dobrym tonie tak się przechwalać własną przyzwoitością. Zaczynamy rozumieć, że dbałość o wszystkich uczestników przygody naszego biznesu jest jedyną drogą, nawet nie dla pomnażania wartości, ale na przetrwanie w ogóle. Dbłość o relacje z interesariuszami może zapewnić rozwój firmie – zaryzykowałbym stwierdzenie, że jest tak samo ważna jak dbałość o markę w ogóle. Ale tak jak nauczyliśmy się badać marki, tak też rośnie potrzeba oglądania ich w kompletnym obrazie, by następnie móc nimi skutecznie zarządzać.

Staramy się zrozumieć, jaki był efekt działania naszych społecznie i środowiskowo zaangażowanych środków, jednakże nadal trudno o narzędzia pozwalające na całkowite objęcie skutków tego typu działalności marki. Pojawia się nieuchronny problem atrybucji: nieco upraszczając – czy to, że istnieje zaufanie do naszej marki, jest efektem naszych działań realizujących strategiczne cele CSR, dobrze przekazane naszym interesariuszom i dobrze przez nich ocenione? Czy też może zawdzięczamy to wieloletniej obecności produktu na rynku, realizującego swoje obietnice, przekazującego wartości bliskie konsumentom itd. Oczywiście, jest to opozycja nie do rozstrzygnięcia, zapewne zadziałało i jedno, i drugie, ale

dla marketerów nie tyle historia uzyskiwanych pozycji przez marki jest bardzo istotna, ile wiedza o tym, jakimi regułami rządzą się preferencje konsumenckie oraz jak to będzie wyglądało w przyszłości.

GoodBrand udało się na początku ubiegłej dekady opracować model badawczy umożliwiający uzyskanie wglądu w to, jak konsumenci konsumują marki: na ile kierują się przy tym kryteriami etycznymi, na ile silny jest związek pomiędzy tradycyjnymi filarami marki, jak: odróżnienie, zapotrzebowanie, wiedza, szacunek, wizja, dynamizm, innowacyjność, a na ile wartościami społecznymi i środowiskowymi. Stworzony został indeks wartości społecznej i środowiskowej (GoodBrand Social Equity Index – GBSEI) dający pojęcie o procesach zachodzących w sferze wartości, dotychczas nie branych pod uwagę przy ocenie siły i potencjałów marki. Badanie GoodBrand Social Equity Index TM, prowadzone od pionierskiej edycji w 2004 roku na rynku polskim i brytyjskim, obecnie po kolejnych edycjach, w formie udoskonalonej pozwala nam na obserwację horyzontu marek na 12 rynkach europejskich. Jest badaniem ilościowym, prowadzonym zazwyczaj na horyzoncie 200–300 marek na rynku, na próbach 2–3 tysięcy respondentów. Badanie jest prowadzone w technice CAWI (Computer Assisted Web Interview), co pozwala na dotarcie do dużych prób, ale też rodzi pewne ograniczenia, o których należy wspomnieć – choć sytuacja w Polsce szybko się w tej kwestii zmienia – konsument internetu i konsument z obszaru „cyfrowego wykluczenia” to dwaj inni konsumenci. Stosunek

do marek będą mieli obciążony swoim profilem konsumpcji, wynikającym także z cenzusu majątkowego, a co za tym idzie nawet przy ważeniu naszej próby badawczej do struktury demograficznej polskiego społeczeństwa nie unikniemy drobnych niedokładności w niektórych segmentach polskiego społeczeństwa sportretowanych w badaniu. Jakkolwiek należy stwierdzić, że GBSEI nie miało nigdy pełnić roli GPS-u dla marketerów. Raczej mowa tutaj o kompasie pokazującym kierunek tendencji wszak z dużą dokładnością. Badania za pośrednictwem internetu prowadzone były jak dotąd przez Lightspeed Research i SMG/MillwardBrown, co zapewnia: szczegółową procedurę badawczą online, globalny zasięg oraz wiedzę o danej branży, a także spójny system zarządzania panelami internautów i dostęp do paneli światowych. Ostatnia edycja badania miała miejsce na terenie Polski w listopadzie 2011.

## Oczekiwania konsumentów wobec marek – różne w różnych kategoriach

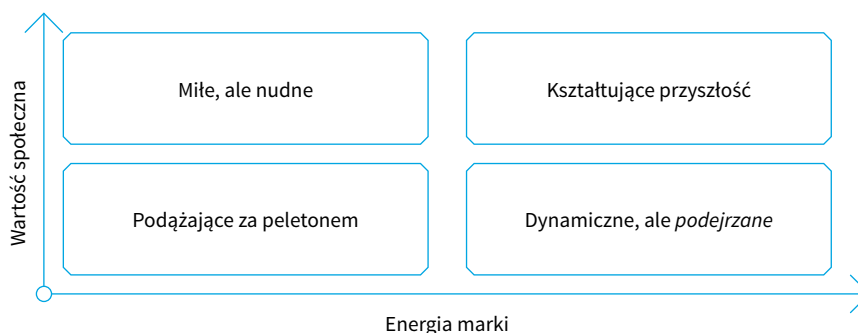
Marek nie da się już oceniać wyłącznie z perspektywy dotychczasowych atrybutów. Uruchomiony dyskurs publiczny na temat odpowiedzialności społecznej biznesu i silna presja społeczna za tym idąca wywołują nową świadomość konsumencką. Rośnie asortyment zdrowej żywności, zastanawiamy się nad tym, skąd pochodzą produkty, których używamy, oraz odczuwamy na własnej skórze problemy

zmieniającego się klimatu. Nie wspominając nawet o społecznościach lokalnych, które bezpośrednio odczuwają niedogodności sąsiedztwa obiektów nie zawsze neutralnych dla środowiska naturalnego. Obywatelsko wymuszone na firmie zachowanie staje się jej standardem, a konsumenci – interesariusze prezentują coraz dalej idące oczekiwania, roszczenia i porównania pomiędzy ofertami konkurujących firm także pod kątem ich działań prośrodowiskowych i prospołecznych.

Skoro marki zaczynają zachowywać się jak obywatele – a w końcu interesariusze tego od nich oczekują – to oglądajmy je zgodnie z konsumenckimi oczekiwaniami. Użyteczność społeczna, etyka w praktyce, etos pracodawcy, zarządzanie kwestiami środowiska naturalnego, bliskość relacyjna, zaangażowanie w społeczności lokalne, obywatelstwo korporacyjne – to wymiary pozwalające zobaczyć świat marek w zupełnie nowy sposób. Widzimy marki w swoich kategoriach, widzimy, jak różnią się oczekiwania konsumenckie wobec nich w zależności od kategorii. To oczywiste, że czego innego oczekujemy od mleczarstwa, a czego innego od sektora paliwowego, energetycznego czy odzieżowego.

Macierz, która zestawia „tradycyjne” wymiary/filary kondycji marki, w strukturze naszego badania nazywane „energią”, z miarami, jak Philip Kotler powiedziałby: „duchowymi”, pozwala nam odnaleźć przestrzeń Energii Społecznej (Social Energy Field) marek.

Rys. 16. Wykres macierz marek: wartość społeczna vs energia marek



Energia marki to „portret” podstawowych filarów marki, znany z tradycyjnego podejścia do marketingu, określany przez pięć wymiarów definiujących jej mocne i słabe strony:

- Wyróżnialność – wskazuje, na ile marka jest postrzegana jako wyjątkowa bądź inna niż jej pokrewne.
- Jakość – pozwala sprawdzić, jak respondenci oceniają jakość marki i jej produktów.
- Dynamizm – to postrzeganie energii marki na tle rynku – jej potencjału zmiany samej siebie i świata dookoła.
- Innowacyjność – wskazuje na stopień, w jakim marka jest uznawana za szukającą zupełnie nowych rozwiązań i nowych produktów.
- Wizja – to stopień, w jakim marka uznawana jest za oryginalną i tworzącą swój własny świat, w którym mogą znaleźć się jej klienci.

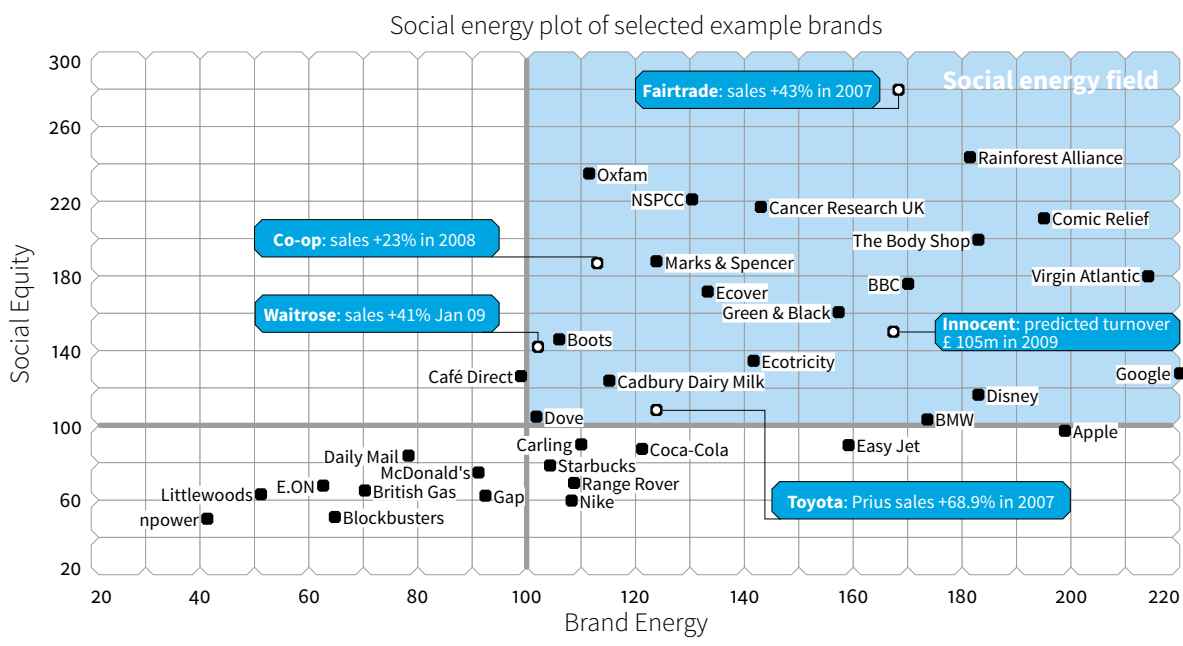
Powyższe wartości zostają zindeksowane do tzw. Energii marki, która w naszej macierzy zajmuje oś poziomą.

## Wartość społeczna marki (Social Equity)

Sam indeks składa się obecnie z sześciu wymiarów, definiujących aspekty postrzegania marek przez społeczeństwo:

- Uczciwość, bycie fair – firma postępuje etycznie, a jej działania są transparentne,
- Bycie dobrym pracodawcą – firma dba o pracowników oraz kontrahentów (łańcuchy dostaw),
- Zaangażowanie w społeczność lokalne – firma angażuje się w życie społeczności lokalnych – a więc w to, co na ogół uważa się za społeczną odpowiedzialność firm,
- Troska o środowisko – firma aktywnie włącza się w działania na rzecz środowiska naturalnego („robi więcej niż każe prawo”),
- Bliskość emocjonalna – firma dba o klientów i relacje z nimi,
- Użyteczność społeczna – firma podejmuje problemy i wyzwania ważne dla jej klientów i interesariuszy.

Rys. 17. GBSEI 2009 UK – horyzont marek, wartość społeczna vs energia marki i ich sukcesy na rynku brytyjskim



Staramy się uchwycić pozycję, jaką nakreślają konsumenci markom jako „obywatelom korporacyjnym”, choć przeważająca ich większość zapewne nie umiałaby zdefiniować takiego pojęcia. Czynniki wartości społecznej zostają następnie zindeksowane, co daje nam wyobrażenie o pozycji marki na osi pionowej naszych macierzy.

## Horyzont Marek (Brandscape)

GBSEI bada w każdej edycji duże i różnorodne zestawienia marek, porównywanych w wielu kategoriach (napoje, marki charytatywne, narodowe ikony, telekomunikacyjne, ubezpieczeniowe, marki mediowe, samochodowe itd.), co pozwala nam nie tylko przyjrzeć się indywidualnie ocenianej marce klienta, ale także odnieść jej wskaźniki do horyzontu marek konkurencji czy też liderów rynku, ze względu na pożądaną wymiar siły marki (Energii) czy też jej wartości

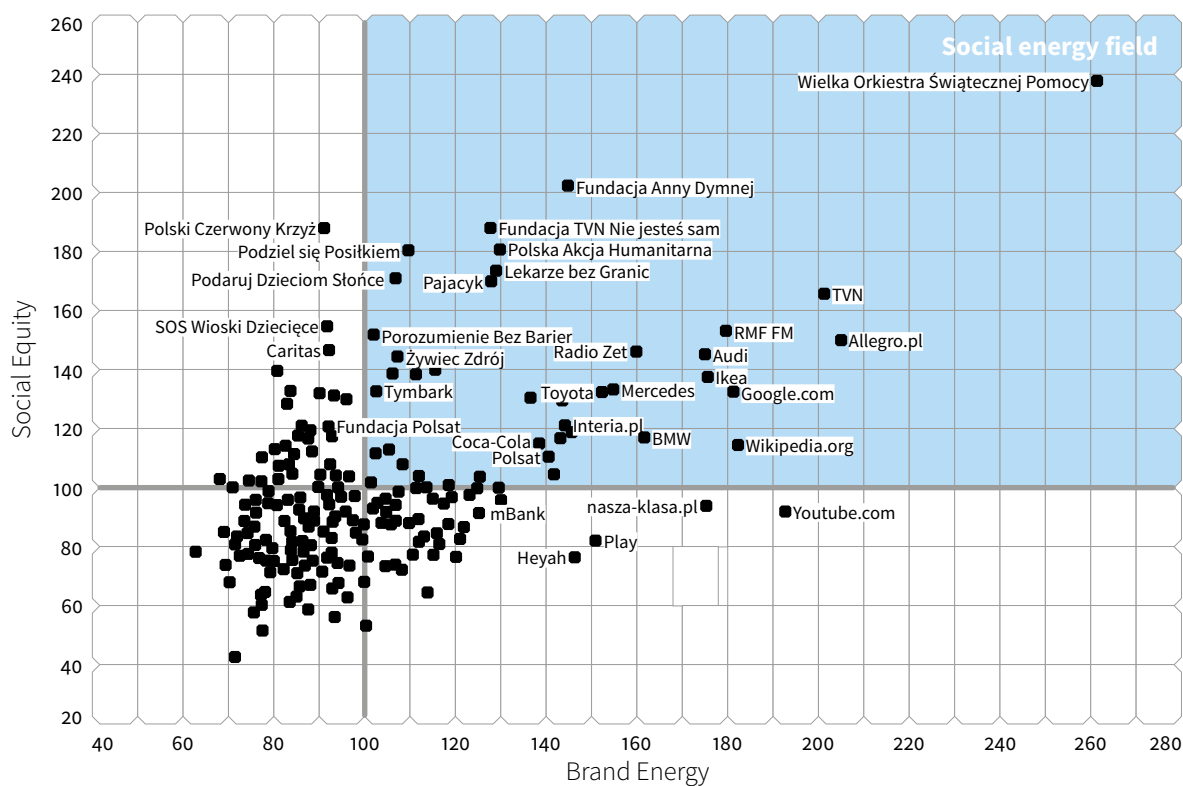
społecznej (Social Equity). Ta metodologia pozwala stworzyć szeroki kontekst ich interpretacji.

Powiązanie Siły Marki (Brand Strength), segmentacji zgodnej z oczekiwaniami klienta, oraz Horyzontu Marek (Brandscape) składa się na kompleksowy obraz kondycji marki. To stosunkowo łatwe do przeprowadzenia i szybkie w realizacji badanie daje podstawowe informacje, niezbędne do strategicznego planowania.

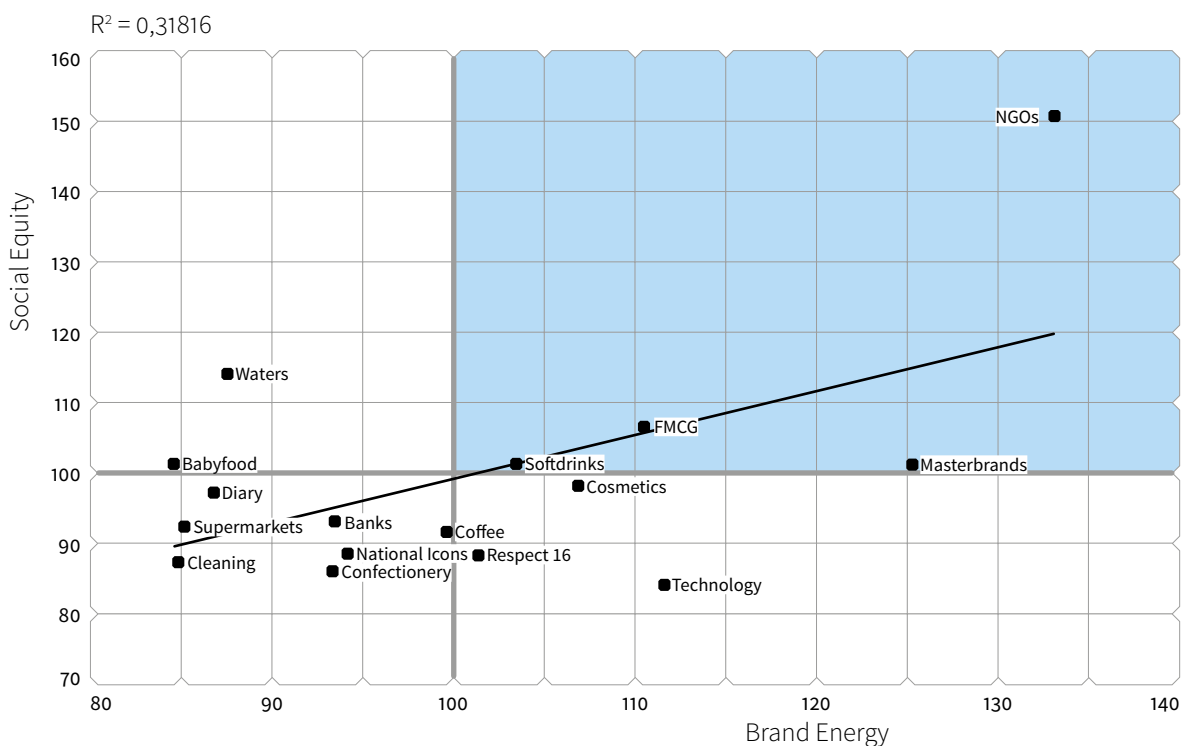
## Pole Energii Społecznej

Pozycja 100 oznacza na naszych macierzach postępowanie zgodne ze średnią dla kategorii, natomiast powyżej 100 trafiamy do Pola Energii Społecznej – przestrzeni zarezerwowanej dla liderów, marek pokazujących kierunki rozwojowe rynku. Na każdym rynku wygląda ono nieco inaczej, jakkolwiek reguły

Rys. 18. GBSEI 2009 Polska – horyzont marek, wartość społeczna vs energia marki



Rys. 19. GBSEI 2010 Polska – kategorie marek, wartość społeczna vs energia marki

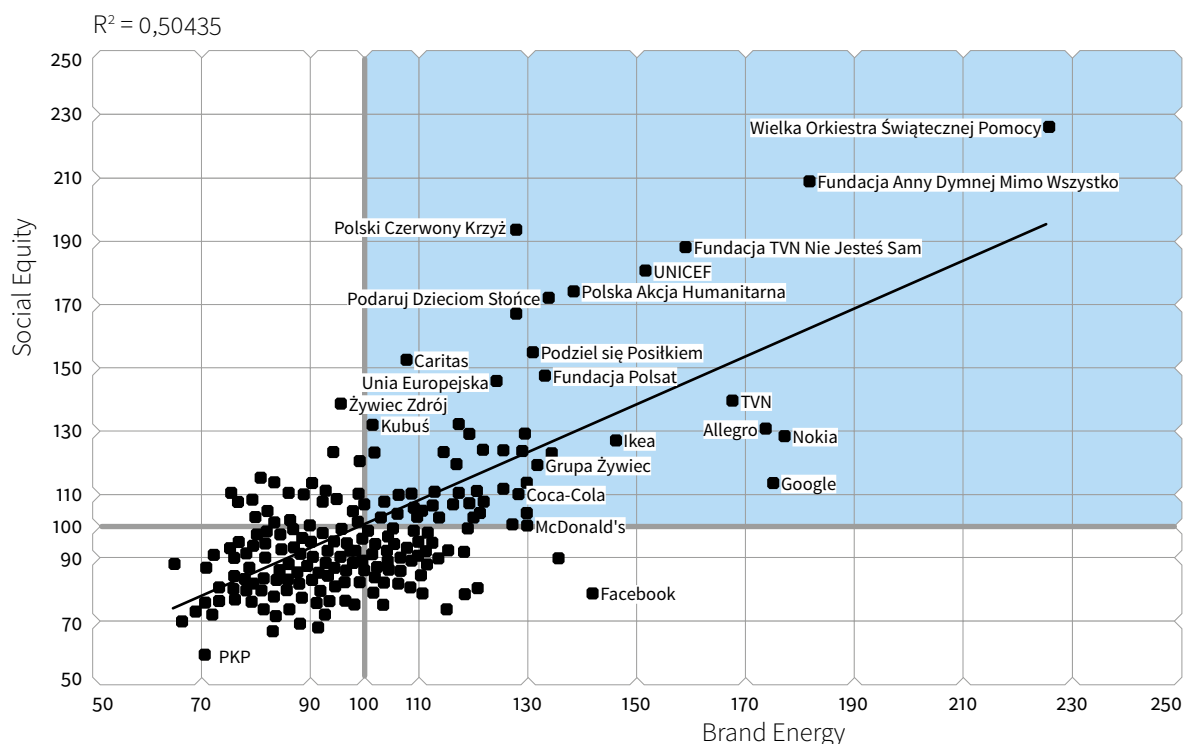


znalezienia się w tym polu są proste: działania społecznie i środowiskowe istotnie ponad przeciętną nad horyzontem marek realizowane z wielką energią – czytaj: w profesjonalnej komunikacji własnych wizji konsumentom i innym interesariuszom.

Kompletnym fenomenem każdej edycji GBSEI w Polsce jest marka Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, która jako marka charytatywna, fundacyjna powinna być oznaczana wysoką wartością społeczną i raczej niewielką energią (oś pozioma). Tymczasem WOŚP zdecydowanie przebija skalę w jednym i drugim wymiarze. Dzieje się tak dzięki konsekwentnej, wieloletniej działalności, osowości lidera, doskonałym kontaktom z mediami, a przede wszystkim świetnej formule: pokazującej efekty społecznie istotne, nagradzającej wolontariuszy, utrzymującej nieco kontrkulturowy klimat pozytywnej rewolty w imię czegoś wyższego, ważniejszego, dobrego.

Tak się składa na wszystkich rynkach, że w polu energii społecznej odnajdujemy marki silne, wiodące, wyznaczające standardy. Oczywiście, bez specjalnego zdziwienia spostrzeżemy, że najwyższe notowania wartości społecznej (indeks czynników wartości społecznej wyliczanych powyżej) osiągają organizacje charytatywne, fundacje etc. Zazwyczaj najwyższe oceny Energii Marki otrzymują najbardziej dynamiczne, odróżniające się marki, najczęściej z segmentu nowych technologii, telekomunikacji, internetu. Intuicyjna prawda, że interesariusze mają odmienne oczekiwania w dziedzinie zaangażowania w kwestie społeczne i środowiskowe od różnych segmentów rynku, znajduje tutaj potwierdzenie w liczbach. Dzięki GBSEI możemy ocenić, jak bardzo odmienne są oczekiwania wobec np. segmentu bankowego, a ubezpieczeniowego lub jak niewiele zaangażowania w kwestie środowiskowe respondenci oczekiwali w 2009 roku od banków, a jak silne było oczekiwanie etyki w praktyce od np. segmentu energetycznego. Oczywiście,

Rys. 20. GBSEI 2010 Polska – horyzont marek, wartość społeczna vs energia marki



organizatorzy badania nie podważają rankingów odpowiedzialnego biznesu – wyścig, byle sensowny, w pomnażaniu dobra wspólnego raczej nie rodzi wielkich niebezpieczeństw, wręcz przeciwnie, staje się defiladą dobrych praktyk możliwych do naśladowania. Zwracamy jedynie uwagę na korzyść płynącą z porównywania konkurentów w obrębie własnych kategorii. Gruszki z gruszkami, jabłka z jabłkami. Istnieje oczywiście pokusa porównań pomiędzy kategoriami, ale bardziej interesujące ze względów strategicznych byłoby skonfrontowanie własnych działań z zaangażowaniem konkurencji w danej kategorii. Bo skoro stworzymy wspólną wartość, skoro wszyscy mają być w pozycji win win, a przy tym uzyskujemy przewagę konkurencyjną, może warto byłoby zadać sobie pytanie, czy nasza strategia CSR rzeczywiście odpowiada oczekiwaniom naszych interesariuszy, a na ile może wybiega daleko w przyszłość i tym samym oddala się moment zwrotu z inwestycji w segment środowiskowy i etyczny. Być może, są efektywniejsze sposoby

komunikowania swojej wizji. Może jesteśmy w stanie zarządzać naszymi produktami i naszym zaangażowaniem w odpowiedzialny biznes w spójniejszy sposób. Takie i wiele innych refleksji praktycznych rodzi się po zagłębieniu się w wyniki analiz GBSEI.

W roku 2010 po raz pierwszy do badania zostały włączone spółki notowane na giełdzie w indeksie RESPECT. Nałożony próg rozpoznawalności marki pozwalał na uzyskanie kompetentnych ocen od respondentów. Marki, których architektura eksponuje markę korporacyjną, a w szczególności marki powiązane z segmentem FMCG, były rozpoznawane lepiej, zaś marki niszowe, gdzie poziom wiedzy konsumenciej nie był za wysoki, a w szczególności w zakresie zaangażowań społecznych i środowiskowych, były oceniane niżej. Widać było, że respondenci nie wiedzą bądź nie rozumieją wizji i misji tych firm. Warto potraktować to jako trochę ogólniejsze stwierdzenie, bowiem przy dość wysokim w Polsce współczynniku

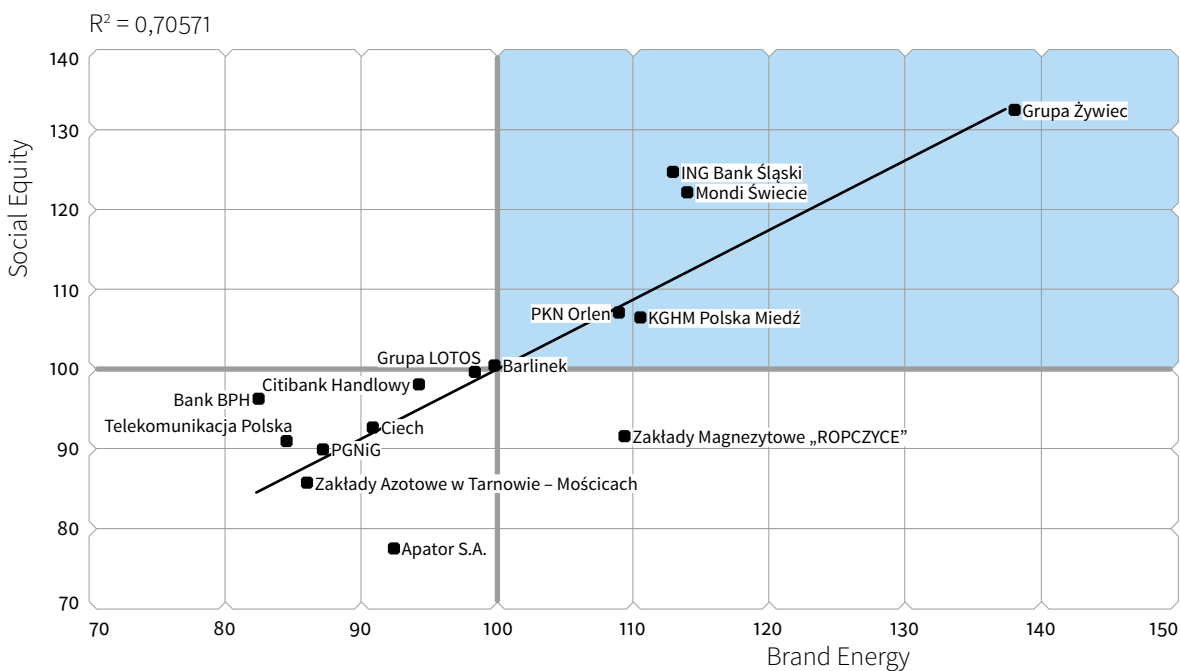
korelacji wizji i wartości społecznej, marki kierujące się w swych działaniach strategią CR powinny zadbać o właściwe zakomunikowanie konsumentom swoich wartości i zobowiązań. Dzięki temu ich działania byłyby bardziej czytelne, a efektywność budowania zaangażowania interesariuszy większa. Kolejnym krokiem mogłoby być więc osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki CR, a z nią większe szanse w oczach inwestorów.

## Kapitał społeczny marki vs wartość społeczna marki

O wyjątkowości formatu GBSEI stanowi wspomniana wyżej Indeks Wartości Społecznej. Służy on do diagnozowania kondycji marki w sposób kompletny, uzupełniając dotychczasowe miary o obszar wartości społecznej i środowiskowej postrzeganej przez respondenta. Przypisywana wartość społeczna i środowiskowa może dać podstawę do budowania nowych przewag konkurencyjnych, o których dotychczas

osoby zarządzające marką nie myślały. W definiowanych w trakcie wielu badań jakościowych wymiarach wartości społecznej staraliśmy się być blisko struktury raportowania GRI (Global Reporting Initiative), co dodatkowo czyni z GBSEI użyteczne narzędzie przy zarządzaniu kwestiami związanymi z odpowiedzialnością biznesu w obszarze marki. Pojawia się pytanie, czy przypadkiem nie badamy jakiegoś typu „kapitału społecznego marki”. Z punktu widzenia naszych analiz, wartość społeczna marki jest fragmentem jej kapitału społecznego – materii niezwykle delikatnej, bo to marka przede wszystkim doznać może uszczerbku, gdy jej producent zaprzestanie stosowania dobrych praktyk, popełni błąd, nadwyreży zaufanie. Z drugiej strony, świadome budowanie marki: interfejsu między biznesem a konsumentem, interesariuszami, może tylko wspierać mizerny w Polsce kapitał społeczny. Im więcej dobrych praktyk, tym więcej zaufania i tym silniejsze marki z jednej strony, ale też szersza obecność zdecydowanie pożądanego modelu życia społecznego.

Rys. 21. Wykres spótek z kategorii RESPECT





# Analiza SROI. Ile warta jest społeczna odpowiedzialność? Waloryzacja w raportowaniu społecznym

Natalia Matuszak

Członkini SROI Network

W ostatnich latach społeczna odpowiedzialność stała się niemal standardem dla większych firm także w Polsce, a wśród polskich konsumentów stopniowo wzrasta świadomość zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem. Chociaż działania z zakresu CSR ciągle wydają się zjawiskiem niszowym, to firmy, częściowo wiedzione przykładem zachodniej konkurencji, a po części ze względów pragmatycznych, zaczynają dostrzegać pozafinansowe skutki swojej działalności.

Działania firm na rzecz zrównoważonego rozwoju, rozumianego jako wpływ na społeczeństwo, środowisko i lokalną gospodarkę, są raportowane na różne sposoby i według różnych standardów.

Zrównoważony rozwój, mimo coraz mocniejszych podstaw prawnych<sup>11</sup> i upowszechniania się raportowania, ciągle funkcjonuje obok globalnej gospodarki, zamiast stawać się jej organicznym elementem. Najważniejszą przyczyną tego stanu rzeczy są metody raportowania. W miarę jak się ono upowszechnia, rośnie nie tylko potrzeba przynajmniej

częściowego ujednoczenia, ale też wprowadzenia takich standardów, które pozwolą realnie ocenić wpływ organizacji na świat, w którym funkcjonuje. Krótko mówiąc, zmierzyć go i tym samym włączyć w procesy decyzyjne na równi ze wskaźnikami finansowymi.

Inspiracje w tym zakresie płyną z trzeciego sektora, który z definicji stawia sobie za zadanie tworzenie wartości niemających prostego przełożenia na pieniądze.

## Co to jest SROI?

**Social Return on Investment** (SROI), czyli stopa społecznego zwrotu z inwestycji, to narzędzie służące do analizy mechanizmów powstawania i trwania wpływu organizacji na społeczeństwo, środowisko i gospodarkę, mierzenia wartości tego wpływu i raportowania go.

Pionierskie analizy powstały w amerykańskim The Roberts Enterprise Development Fund, powszechnie znanym jako REDF<sup>12</sup>, a SROI opisane w niniejszym

11. Rozdział I, Art. 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej stanowi, że Polska kieruje się zasadą zrównoważonego rozwoju, a przepisy dotyczące ochrony środowiska, w dużej mierze wyływające z prawodawstwa Unii Europejskiej, stale się zaostrzają. Podobnie dzieje się w innych krajach rozwiniętych.
12. Opis metodologii REDF-u po polsku można znaleźć w publikacji Beaty Juraszek-Kopacz i Joanny Tyrowicz „Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego” z 2008 r. Obecnie REDF przygotowuje znacząco zmodyfikowaną wersję.

artykule zostało opracowane przez New Economics Foundation, brytyjski think-and-do tank od ćwierćwiecza postulujący umieszczenie ludzkiego dobrostanu w centrum gospodarki. W opinii twórców metodologii, do osiągnięcia tego skutku niezbędne jest niewybiórcze stosowanie się do jej zasad.

## Waloryzacja skutków

SROI łączy zalety analizy kosztów i korzyści z audytem społecznym. Tym, co czyni je unikalnym, jest monetarne przedstawienie wszystkich istotnych inwestycji i skutków danej działalności, czyli po prostu przeliczanie wpływu społecznego na pieniądze. Podsumowaniem każdej analizy jest tzw. **wskaźnik SROI**, wskazujący stosunek inwestycji w przedsięwzięcie do korzyści, jakie uzyskało z niego społeczeństwo. Jeśli na każdą złotówkę włożoną w projekt, społeczeństwo zyskuje 5 zł, to współczynnik będzie wynosił 1:5 zł. Jedynie część wartości obliczanej w ten sposób to faktyczny obrót finansowy.

Na pierwszy rzut oka próba wyceniania tego, co przecież nie ma ceny – jak zdrowie, czyste środowisko i szczęście – może wydawać się, jeśli nie wyrachowana, to skazana na porażkę. Dzieje się inaczej, ponieważ u podstaw SROI leży pragmatyczne przekonanie, że pieniądze co prawda nie są najważniejsze, ale stanowią najpowszechniej stosowany sposób wyrażania wartości, nawet jeżeli nie jest to sposób idealny.

SROI to rozwinięcie praktyk już stosowanych przez badaczy i zwykłych ludzi na co dzień. Nikogo już nie dziwią szacunki wartości prac domowych czy oszczędności wygenerowanych przez medycynę prewencyjną.

Ten sam dom będzie mieć zupełnie różną wartość w zależności od położenia, bo wszyscy gotowi

jesteśmy płacić za ciszę, poczucie bezpieczeństwa w sąsiedztwie i kontakt z przyrodą. Jest to tak oczywiste... że o tym zapominamy, często tkwiąc w mylnym przekonaniu, że to za dom płacimy, a nie za świeże powietrze.

SROI wprowadza wartość monetarną nawet tam, gdzie brak zbiorowej intuicji dotyczącej ceny i integruje wyniki audytu społecznego z klasyczną księgowością. W rzeczywistości idzie o krok dalej niż audytorzy i ekonomiści, korzystając zresztą z ich ustaleń i je systematyzując.

## Korzyści ze stosowania SROI

SROI jak dotąd stosowane jest głównie przez instytucje publiczne i organizacje pożytku publicznego, które doceniają możliwość ujęcia za pomocą jednego narzędzia skutków finansowych i pozafinansowych swoich działań i inwestycji. W związku z trendem w ustawodawstwie unijnym<sup>13</sup>, które zwiększa nacisk na rozpatrywanie aspektu ekologicznego przy zamówieniach publicznych, można się spodziewać, że SROI będzie coraz częściej wykorzystywane jako narzędzie pomocnicze.

Sektor prywatny docenia SROI głównie wtedy, gdy uczestniczy w przedsięwzięciach społecznych lub je sponsoruje. Firmy szczególnie wrażliwe społecznie i te, którym zależy na dobrych stosunkach ze społecznością lokalną, mogą użyć analizy, by wykazać zyski płynące z ich obecności w regionie.

Organizacje uczestniczące w przetargach publicznych lub ubiegające się o dofinansowanie mogą zyskać na stosowaniu SROI z następujących powodów:

- Metodologia skupia się na skutkach i długotrwałym wpływie, czyli na tym, co faktycznie interesuje

13. J. Kulczycka: „Zielone, ekologiczne i zrównoważone zamówienia publiczne” w: „Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów”, red. N. Ćwik, s. 32–35, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011

suje sponsora, a nie na opisie realizacji celów określonych przez samą organizację.

- Nie pomijając czysto finansowych kosztów i zysków z projektu, wskazuje na skutki poboczne, z których wiele ma znaczenie dla potencjalnego sponsora, ale ze względu na brak raportowania są pomijane w procesie decyzyjnym.
- Skutki są przedstawione z perspektywy interesariuszy, co sprzyja obiektywizmowi, podobnie jak uwzględnienie skutków negatywnych.
- Wskazuje obszary rozwoju w działalności organizacji.
- Stanowi dobre narzędzie planowania i ewaluacji partnerstwa publiczno-prywatnego, ponieważ bada z równą dbałością opinie wszystkich interesariuszy.

Usługi edukacyjne, wychowawcze, pomocowe i związane z ochroną zdrowia generują skutki rozciągnięte w czasie i są generalnie trudne w ewaluacji, przez co łatwo zakwestionować ich skuteczność. SROI nie pozwala organizacji wpaść w pułapkę raportowania jedynie efektów swojej działalności, konsekwentnie zmuszając do odpowiedzi na pytanie: Co z tego wynika (dla interesariuszy)? Ponieważ szacuje się trwanie wpływu na przestrzeni pięciu lat, SROI dobrze radzi sobie z pokazywaniem zalet prewencji.

Pomyślmy o dobrze znanej akcji PAH-u „Pajacyk”. Klasyczne sprawozdanie przedstawiłoby liczbę wydanych obiadów. SROI pójdzie kilka kroków dalej: sprawdzi, czy nakarmione dzieci są zdrowsze i lepiej się uczą, a także czy rodzinom dzięki takiej pomocy łatwiej wyjść z biedy.

Firmy z sektora ekonomii społecznej w swoich raportach wykazują pozaekonomiczne pozytywne skutki pracy, jak lepsze zdrowie psychiczne i fizyczne, jak również lepszy odbiór osób upośledzonych przez otoczenie, co równa się przeprowadzeniu akcji uświadamiającej.

Ochrona środowiska cierpi na podobny problem, przez co często jest postrzegana jako biurokratyczne utrudnienie albo nawet moda pozbawiona realnych podstaw. Przykładowo inwestycja w panele słoneczne ma sens, kiedy pokaże się wieloletnie oszczędności, a staje się atrakcyjna po przedstawieniu okolicy jako czystszej, lepszego miejsca do mieszkania.

Nie ma przeszkód do wykorzystania SROI do sporządzenia raportu społecznego firmy sektora prywatnego, chociaż przeprowadzenie pierwszej analizy całokształtu działalności firmy byłoby czasochłonne. Analizowanie skutków konkretnych działań, np. wolontariatu pracowniczego albo decyzji o współfinansowaniu przedszkola na terenie firmy, może dostarczyć inspirujących informacji na temat motywacji pracowników i ułatwić dostosowanie przyszłych działań do ich oczekiwań, a tym samym zatrzymanie najlepszych.

Chociaż ograniczenie się do ewaluacji z góry założonych celów może się wydawać bezpieczniejsze dla organizacji, jednak doświadczenie pokazuje, że całościowe badanie wpływu przynosi korzyści warte wysiłku, na ogół bowiem wychodzą na jaw pozytywne, a niezamierzone (i przez to zupełnie pominięte) skutki. Organizacja może starać się je z czasem maksymalizować, jednocześnie minimalizując odkryte negatywne efekty.

Sami pracownicy, przeczytawszy raport, zyskują lepsze pojęcie o wpływie swojej pracy, co sprzyja wzrostowi motywacji. Interesariusze, stykając się w raporcie z opisem historii zmiany w życiu ludzi im podobnych, są w stanie się z nimi utożsamić i docenić działania firmy, wiedząc, co z nich wynika. Samo przestrzeganie norm unijnych i zmniejszenie śladu węglowego jest postrzegane przez samą organizację oraz nieliczną grupę uświadomionych klientów jako osiągnięcie, ale pozostaje enigmatyczne dla reszty, o ile nie jest poparte konkretnymi historiami zmiany i korzyści.

## Zasady i przebieg analizy SROI

Jak każde narzędzie raportowania, SROI opiera się na konkretnych zasadach<sup>14</sup> i ma ustalony przebieg<sup>15</sup>.

1. Zaangażuj interesariuszy
2. Zrozum, co się zmienia
3. Wyceniaj to, co istotne
4. Uwzględniaj w raporcie tylko to, co istotne
5. Nie przypisuj swoim działaniom za dużo
6. Bądź przejrzysty
7. Zweryfikuj rezultaty

Principia SROI są w dużej mierze wspólne ze standardami GRI i AccountAbility, a sposób przeprowadzania analizy zbliża ją do analizy kosztów i korzyści (Cost-Benefit Analysis) i SAA (Social Audit and Accounting). Poza konsekwentnym przypisywaniem skutkom wartości finansowej, SROI wyróżnia się również dużo głębszym zaangażowaniem interesariuszy, których doświadczenia decydują o tym, które skutki są uznane za istotne, pozytywne i negatywne. Opis tych doświadczeń musi być poparty badaniem jakościowym (pomocniczo – ilościowym). Bezpośrednią konsekwencją takiego podejścia staje się silniejszy nacisk na rozróżnienie między realizacją celów (output) a skutkami projektu (outcome), a tym samym bardziej szczegółowe prognozowanie wpływu (impact). Samo kryterium istotności (materiality), w zgodzie z ustaleniami AccountAbility, każe włączać do raportu te skutki, których pominięcie zmieniłoby ocenę

projektu, a nie tylko to, co firma za takie uznaje na podstawie swojej wizji i misji.

Przygotowanie raportu SROI przebiega w następujących etapach:

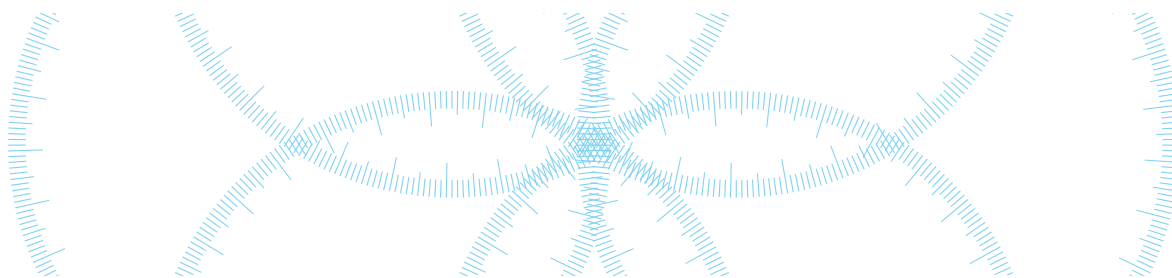
### 1. Ustalenie zakresu analizy i najważniejszych interesariuszy

### 2. Stworzenie mapy wpływu poprzez ustalenie związku między nakładami, wynikiem i skutkiem

nakłady → wyniki → skutki → wpływ

### 3. Dokumentowanie skutków i ich waloryzacja

Przypisywanie wartości monetarnej skutkom działalności pozostaje najbardziej kontrowersyjnym, a w praktyce także najtrudniejszym etapem analizy. Praktycy SROI często korzystają z dokumentów szacujących koszt różnych działań (np. zabiegów medycznych czy utrzymania więźnia) oraz posiłkują się bazą danych stworzonych przez SROI Network, jak również korzystają nawzajem ze swoich doświadczeń. Jest to szczególnie cenne przy sporządzaniu nie ewaluacji, ale prognozy, bowiem pozwala oprzeć przypuszczenia na podobnych projektach, które zostały już poddane analizie. Dostęp do sieci kontaktów i danych stanowi przesłankę, by przy przygotowaniu prognoz i pierwszych ewaluacji zasięgnąć rady eksperta.



14. E. Neitzert, J. Nicholls, E. Lawlor: „Seven principles for measuring what matters. A guide to effective public policy-making”, 2009

15. J. Nicholls, E. Lawlor, E. Neitzert, T. Goodspeed: „A guide to Social Return on Investment”, Edited by S. Cupitt, 2011

## 4. Ustalenie wpływu

Na tym etapie szacuje się rozległość wpływu, jego trwanie, udział innych podmiotów w wytworzeniu skutku i to, na ile sytuacja wyjściowa miałaby miejsce, gdyby badane działanie nie zostało podjęte. Stosuje się w tym celu narzędzia typowe dla prognoz finansowych. Rzetelny raport SROI zawiera analizę wrażliwości i alternatywne obliczenia, jak również uzasadnienie podjętych decyzji.

## 5. Obliczenie SROI

Ukoronowaniem obliczeń jest współczynnik SROI. Stopa zwrotu wyrażona monetarnie jest z konieczności przybliżeniem i nie może być kryterium dla porównywania wpływu społecznego różnych organizacji, choćby dlatego że każda z nich pracuje w innym środowisku i z innymi interesariuszami.

## 6. Sporządzenie raportu

Raport może być sporządzony na potrzeby zewnętrzne, jako narzędzie komunikacji z interesariuszami, czyli PR, a także – dla zarządu i pracowników. Wartym przyjęcia zwyczajem jest wygospodarowanie miejsca na wypowiedzi interesariuszy, ponieważ nadaje to raportowi ludzki wymiar. Przed upublicznieniem raport powinien być skonsultowany i w związku z tym często dołącza się doń opinie interesariuszy.

Raport może być dodatkowo akredytowany przez SROI Network w celu dodatkowego podniesienia wiarygodności<sup>16</sup>. Raporty, których autorzy nie trzymają się wyżej wymienionych zasad, nie otrzymują akredytacji, a prawo organizacji do powoływania się na metodologię wypracowaną przez nie może zostać zakwestionowane. Do najpoważniejszych uchybień

należy ograniczenie badania skutków do poziomu spełnienia celów projektu oraz wykluczenie z waloryzacji skutków trudniejszych do finansowego oszacowania bądź istotnych tylko dla sponsora.

## Kontrowersje

Większość krytyki SROI opiera się bądź na niezrozumieniu metody, bądź na obawie, że to decyzji jej nie rozumieją i będą błędnie interpretować, np. koncentrując się na współczynniku i stosując go do porównań między organizacjami. Zarzuty dotyczące niemożności waloryzacji skutków społecznych, np. poczucia szczęścia, są chybione, ponieważ zasada określania tego, co się zmieniło, każe sporządzającemu raport dotrzeć do komponentu szczęścia (np. pewności siebie), którą już zwaloryzować stosunkowo łatwo.<sup>17</sup>

Rzadko podnoszoną kwestią są trudności w określeniu społecznych kosztów niektórych skutków ekologicznych, które dotyczą całą planetę, potencjalnie czyniąc interesariuszami wszystkich jej mieszkańców, co jest równie prawdziwe, co niepraktyczne przy sporządzaniu raportu. Zazwyczaj rozwiązuje się ten problem, szacując skutki dla interesariuszy zamieszkujących lokalnie lub stosując dostępne przeliczniki opracowane przez instytuty badawcze.<sup>18</sup>

Inne kontrowersje wynikają ze zbyt entuzjastycznego, w opinii niektórych przedstawicieli trzeciego sektora, poparcia przez rząd Anglii i Szkocji tej metody i obaw przed próbami urynkowienia trzeciego sektora, który na Wyspach i w Holandii przejmuje wiele kompetencji gmin i jest przez nie finansowany. Choć obawy te nie są nieuzasadnione, zwolennicy SROI widzą w tej metodzie raczej próbę pełnego

16. [www.thesroinetwork.org/sroi-analysis/assurance](http://www.thesroinetwork.org/sroi-analysis/assurance)

17. Przykład krytyki można znaleźć np. w M. Arvidson, F. Lyon, S. McKay, D. Moro: „The ambitions and challenges of SROI”, 2010. Artykuł „SROI – Myths and Challenges” dostępny na stronie The SROI Network również jest wart uwagi.

18. Prywatna rozmowa z prowadzącymi kurs akredytowany przez SROI Network

włączenia skutków społecznych i ekologicznych do procesu decyzyjnego w instytucjach publicznych i sektorze prywatnym, który dotąd faworyzował rozliczenia finansowe, wartości trudne do monetyzacji traktując uznaniowo albo całkowicie pomijając.

SROI niewątpliwie nie jest metodą łatwą, a w jej stosowaniu trzeba się wyzbyc automatyzmu związanego zarówno ze sposobem traktowania interesariuszy, jak i stosunkiem do pieniędzy i funkcjonowaniem własnej organizacji.

Oferuje ona w zamian pełniejszy obraz wpływu organizacji lub konkretnego projektu na otaczający świat i pozwala tym, którzy tego jeszcze nie zrobili, docenić wartość społecznej odpowiedzialności biznesu i działań organizacji pozarządowych poprzez opisywanie zmian tak, jak doświadczyli ich ludzie.

Mimo pewnego pola do nadużyć, które trudno wyeliminować niezależnie od sposobu raportowania, SROI to w chwili obecnej jedyna metodologia systematyzująca podejście do kwantyfikowania wpływu społecznego, które ma nieustannie miejsce. Wprowadza standardy, dzięki którym sponsorom, w tym wdrażającym rozporządzenia unijne urzędom, i świadczeniodawcom będzie się łatwiej porozumieć i uwzględniać rosnące wymagania związane z inwestowaniem w zrównoważony rozwój.

Paradoksalnie, waloryzacja tego, co naprawdę istotne, ma szansę stać się cenną innowacją ekonomiczną w świecie, któremu kryzys przypomniał, że pieniądze to tylko umowa społeczna.

Więcej informacji: [www.sroi.pl](http://www.sroi.pl)

# PROVEIt.pl, czyli jak mierzyć wartość społeczno-ekonomiczną organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych

**Beata Juraszek-Kopacz**

Wiceprezes Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Organizacje pozarządowe, a także przedsiębiorstwa społeczne powołuje się w celu osiągnięcia pewnych ważnych celów społecznych. Misja jest podstawą wielu przywilejów prawnych i finansowych, do niej też odwołuje się wszelkie argumentowanie konieczności finansowania działań trzeciego sektora przez instytucje publiczne, angażowania się w jego prace, budowania szerokiego zaplecza społecznego itp. Skąd jednak wiadomo, że organizacje naprawdę przyczyniają się do rozwiązywania problemów społecznych? Co osiągnęły? Czy są skuteczne? Co wynika z ich działania dla szerszej społeczności? Czy efekty ich oddziaływania poza misją nie niwelują przypadkiem korzyści związanych z realizacją misji?

Te kluczowe dla wiarygodności organizacji pytania często de facto pozostają bez konkretnej odpowiedzi. Choć żaden niemal projekt nie obywa się bez ewaluacji, to w praktyce ewaluacja najczęściej skupia się na krótkookresowych i bezpośrednich efektach działań, a nie na ich długookresowym oddziaływaniu. W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że najczęściej owe pytania dotyczą kwestii związanych z właściwym wydatkowaniem środków, procesem dostarczania różnych efektów oraz ich ilością (ilu: beneficjentów, szkoleń, spotkań, osób, publikacji etc.). Produkty organizacji bywają też oceniane pod względem jakości (np. recenzje publikacji) i stopnia zadowolenia ich odbiorców. Takie informacje są opisywane z dumą

w raportach rocznych i materiałach promocyjnych, jakby z samego przedstawienia działań, liczby podopiecznych czy wymienienia rodzajów udzielanej pomocy wynikała wartość istnienia organizacji. W szczególności zaś ewaluacje niemal nigdy nie pomagają udzielić odpowiedzi na pytanie o dostępne alternatywy i skutki działań poza dość szczegółowo postrzeganą misją organizacji czy przedsiębiorstwa społecznego. Tymczasem interesariusze organizacji – zwłaszcza ci najbardziej zewnętrzni, np. potencjalni darczyńcy – mają w głowie obcesowe pytanie: I co z tego? Co wynika z tego, że organizacja zaopiekowała się taką a taką liczbą osób? Jakie znaczenie ma jej działanie dla beneficjentów, dla gminy, w której działa, dla lokalnych przedsiębiorstw, dla środowiska naturalnego, dla całego społeczeństwa? Udzielanie wiarygodnej odpowiedzi na takie pytania odbywa się poprzez mierzenie oddziaływania społecznego danej organizacji.

Pytania te są również ważne dla społecznie odpowiedzialnych firm, dla których organizacje pozarządowe stanowią (bądź mogą stanowić) ważnych partnerów w działaniach dla osiągania zysków społecznych. Warto do całego zestawu kryteriów wyboru danego partnera dodać jeszcze jedno: wycenianie wpływu, jaki każda organizacja czy instytucja (nie tylko non profit) ma na ekonomiczne, społeczne i ekologiczne sfery życia.

Właśnie z potrzeby obiektywizacji porównywania ze sobą różnorodnych przedsięwzięć, a także korzyści społecznych wynikających z ich realizacji, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego zaproponowała w roku 2011 narzędzie interaktywne PROVEIt.pl, odwołujące się do koncepcji znanych i bliskich także społecznie odpowiedzialnym firmom: TBL i SROI.

## Tripple Bottom Line

Oddziaływanie organizacji nie ogranicza się wyłącznie do sformułowanej misji. Każda organizacja, oprócz kreowania wartości społecznej, oddziałuje także na środowisko naturalne (wartość ekologiczna) i ma dodatnią lub ujemną wartość finansową. Tak jak firmy biznesowe poza osiąganiem zysku finansowego muszą przeanalizować swoje oddziaływanie społeczno-ekologiczne, tak organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne powinny zbadać i przedstawić swój wpływ ekonomiczno-ekologiczny, bez względu na to, jak bardzo „społeczna” jest ich misja. Co to oznacza w praktyce?

## SROI – stopa zwrotu z inwestycji społecznych

Jak podaje „Krótki przewodnik po SROI” Natalii Matuszak, „SROI to narzędzie do rozumienia, mierzenia i raportowania społecznej, środowiskowej i ekonomicznej wartości tworzonej przez organizację. Zostało stworzone przez New Economics Foundation (NEF), wiodący brytyjski think-and-do tank, który od 25 lat wspomaga trzy sektory we wprowadzaniu zasad odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju. Łączy w sobie zalety analizy kosztów i korzyści oraz audytu społecznego. Wskaźnik SROI w formie monetarnej przedstawia stosunek inwestycji w przedsięwzięcie do korzyści natury ekonomicznej, społecznej i środowiskowej, jakie to przedsięwzięcie przyniosło lub przyniesie.

SROI opiera się na pryncypiach wspólnych dla stosowanych również w Polsce Global Reporting Initiative i standardów AccountAbility, jednak jest narzędziem unikalnym, bowiem *przypisuje wartość finansową*

Tab. 4. Tripple Bottom Line, czyli oddziaływanie poza misją

Organizacja X za swoją misję uważa świadczenie usług edukacyjnych na wysokim poziomie. Do wszystkich swoich szkoleń używa materiałów z recyklingu. Umieszczając odpowiednie informacje na materiałach szkoleniowych, edukuje swoich kursantów w dziedzinie ekologii i kształtuje ich postawy wobec środowiska naturalnego. Ponadto, chcąc wzmocnić swoje oddziaływanie ekologiczne, X wprowadziło program zmierzający do zredukowania zużycia wody oraz energii o 5% rocznie przez najbliższe pięć lat. Standardem w organizacji X jest także segregacja śmieci, na wszystkie krany założono perlatory, pomieszczenia biurowe wyposażono w zmywarki, a zabawne karteczki porozmieszczane w odpowiednich miejscach w siedzibie organizacji informują pracowników, wolontariuszy i kursantów o wygodnych i skutecznych sposobach ograniczania zużycia zasobów.

Organizacja Y także wierzy, że dzięki wysokiej jakości usługom edukacyjnym świat będzie lepszy. Z zapałem angażuje ekspertów i pasjonatów w rozwijanie programów kształcenia. Jednak z rzadka zapewnia im niezbędną bazę do pracy, a nieregularny rytm szkoleń i ich niewielka przewidywalność powodują, że eksperci związani z organizacją Y pracują także w innych miejscach i z trudem znajdują czas i pasję na pracę twórczą. Współpracownicy wynagradzani są na podstawie dostarczanych dzieł, więc wielu z nich szuka także innego stałego zatrudnienia, by mieć ubezpieczenie zdrowotne dla siebie i rodziny. Wiele ze współpracowniczek zrezygnowało zresztą ze współpracy z Y, bo ta wymagała dużej elastyczności i dyspozycyjności także przy wyjazdach szkoleniowych, nie ułatwiając łączenia funkcji rodzinnych i zawodowych. Wiele szkoleń organizowanych jest zresztą w ostatniej chwili, więc miejsce realizacji wynika bardziej z dostępności infrastruktury niż ze świadomego wyboru Y. Uczestnicy szkoleń organizowanych przez Y są z nich ogólnie zadowoleni, ale irytuje ich nieco rozrzutność przy tworzeniu materiałów szkoleniowych (woleliby dostać je z wyprzedzeniem w wersji elektronicznej niż w postaci jednostronnych wydruków w dniu szkolenia). Raz na jakiś czas grupa uczestników wspomina coś o ekologicznych wyrzutach sumienia z powodu butelkowanej wody, jednorazowych talerzyków i zbędnych gadżetów dostarczanych w trakcie szkoleń.

Której z tych organizacji wolelibyśmy powierzyć środki na realizację programu szkoleniowego nieodpłatnego dla beneficjentów? Którą z nich wolelibyśmy wspierać 1%? Dla której napisalibyśmy list referencyjny w procesie ubiegania się o dotację?



inwestycjom i skutkom projektów, które normalnie nie są wyceniane i przez to zostają pominięte nie tylko w raportach, ale w procesach decyzyjnych”.

Kluczowe dla SROI jest:

1. Określenie interesariuszy organizacji lub jej poszczególnych programów
2. Dokumentowanie skutków działania/projektów organizacji i ich waloryzacja

Przykładowo, skutkiem pracy z wolontariuszem jest poprawienie wyników dziecka w nauce. Waloryzacją tego skutku w polskiej rzeczywistości może być koszt korepetycji przynoszących porównywalny efekt, przy czym nie jest istotne dla analizy, czy rodzice dzieci mogliby zapłacić za korepetycje. (za: N. Matuszak „Krótki przewodnik po SROI”).

3. Określanie wpływu, czyli rzetelne przemyślenie, za jaką część zachodzących zmian organizacja jest w pełni „odpowiedzialna” (tzn. te zmiany w ogóle

by nie zaszły, gdyby nie jej działania), a do jakich zmian i w jakim stopniu „tylko” przyczyniła się. Istotna jest tu także tzw. **hipoteza kontrfaktyczna**, czyli rozważania, co by było, gdyby: (1) nikt nie zrealizował tego projektu, lub (2) zrealizował go ktoś inny, lub (3) zrealizować go inaczej.

Kluczem do realnej oceny zwrotu z danej inwestycji jest oszacowanie jej adekwatnej i pełnej wartości – na dziś. Szacunki zmierzające do właściwego oszacowania SROI służą w rzeczywistości do określenia, co stałoby się z daną grupą beneficjentów, gdyby nikt się nimi nie zajął (jaki procent z nich sam z siebie zmieniłby wiedzę/status społeczny/postawę etc.), jaka korzyść kształtowałaby się dla nich i dla całej społeczności bez żadnego projektu oraz jakie są dostępne dla nich potencjalne alternatywy (przeciętna skuteczność działań wobec danej grupy beneficjentów). Podstawowe pojęcia ważne dla SROI, ale także dla każdego innego rzetelnego określania skuteczności organizacji (stosując SROI dodatkowo szacujemy ich wartość finansową) przedstawia poniższa tabela.

Tab. 5. Podstawowe pojęcia ważne dla SROI

<b>Interesariusz</b>	Na kogo oddziałujemy? Kto oddziałuje na nas?	
<b>Nakład</b>	Środki finansowe, czas, zasoby	
<b>Produkt</b>	Suma działań	
<b>Rezultaty (skutki)</b>		Opis
	Sprawy, które uległy zmianie DZIĘKI produktom	Wskaźnik
		Ilość
		Jednostka
<b>Współdziałanie (ang. attribution)</b>	Czy ktokolwiek inny poza nami przyczynił się do tej samej zmiany?	
<b>Bezczelowy koszt (ang. deadweight)</b>	Jaki procent tej zmiany zaszedłby nawet bez naszych działań?	
<b>Oddziaływanie</b>	Rezultaty pomniejszone o bezczelowy koszt oraz współdziałanie	

#### 4. Obliczanie SROI

Ukoronowaniem obliczeń jest wskaźnik SROI:

$$\text{SROI} = \frac{\text{łączna wartość (społeczna, ekologiczna i finansowa) bieżąca przedsięwzięcia}}{\text{wartość inwestycji poniesionych do dziś}}$$

Interpretacja tego wskaźnika jest następująca: za każdą złotówkę zainwestowaną w realizację tego przedsięwzięcia społeczność otrzyma wartość SROI w czasie określonym horyzontem szacowania SROI. Dla wskaźnika wyliczonego dla pięciu lat, o wartości 10, będzie to oznaczało, że w perspektywie pięciu lat funkcjonowania przedsięwzięcie to wygeneruje korzyści wynoszące łącznie dziesięciokrotność wyjściowego wkładu. W praktyce wyliczenie to (i nieuchronnie związane z tym dyskontowanie) jest dla większości organizacji bardzo trudne bez zewnętrznego konsultanta. By umożliwić ten proces większej liczbie organizacji, powstało narzędzie PROVEIt.pl

## Narzędzie PROVEIt.pl

Składa się ono z trzech części: pierwsza pozwala sprawdzić, w jakim stopniu dany podmiot spełnia kryteria przedsiębiorstwa społecznego, druga zaś stanowi kompleksowe narzędzie do planowania finansowego i obliczania różnych wskaźników ekonomicznych. Warto tu dodać, że wartości tych wskaźników zostały opracowane przy uwzględnieniu specyfiki przedsiębiorczości społecznej przez ekspertów pracujących przy konkursie na najlepsze przedsiębiorstwo społeczne w Polsce. Część trzecia dotyczy szacowania łącznej wartości danej organizacji. Badanie odbywa się dwuetapowo.

Po pierwsze, organizacje (nie tylko non profit) mogą dokonać samooceny, odpowiadając na różne pytania ankiety i otrzymując za to punkty dodatnie (jeśli mają pozytywny wpływ na daną wartość) lub ujemne (jeśli oddziałują na coś negatywnie). Pytania dotyczą ekologicznych i społecznych aspektów produktu/usługi organizacji oraz procesu ich wytwarzania i dostarczania. Przyznawane punkty są, oczywiście, uznaniowe i mają jedynie wskazać, że organizacja ma problem w danym obszarze. Drugi etap to kilka plików excelowych (wybór programu był świadomy, by umożliwić użytkownikom samodzielne modyfikacje), które po wprowadzeniu danych pokazują, czy organizacja ogólnie jest „na plusie”, czyli czy i kiedy (po ilu latach) inwestowane w nią środki zwracają się społeczeństwu (inwestorowi).

Arkusze te zostały podzielone na kilka działów: osobno została ujęta część biznesowa organizacji (jeśli prowadzi działalność gospodarczą), czyli jej efektywność ekonomiczna, osobno działalność statutowa, gdzie wartość dotacji i wszelakiego wsparcia ma się co najmniej zbilansować ze zwaloryzowanymi korzyściami społecznymi, osobno część społeczna (głównie miejsca pracy tworzone pośrednio i bezpośrednio) i ekologiczna. Dane w poszczególne arkusze należy wpisywać za rok poprzedni, bieżący oraz jako prognozy na kilka następnych lat, ponieważ większość inwestycji w działalność społeczną przynosi efekty po kilku latach.

Tab. 6. Szczegółowe założenia obliczeń dokonywanych poprzez narzędzie PROVEIt.pl

### Produkty i/lub usługi – między drogą do celu a sposobem realizacji misji

Automatycznie do blasków większości organizacji zaliczy chętnie swoje produkty i/lub usługi. Prawdopodobnie w większości przypadków będzie to prawda. Jak jednak ocenić ich wartość? Przede wszystkim trzeba przemyśleć, czy te produkty/usługi przyczyniają się do osiągnięcia zakładanej przez naszą organizację zmiany społecznej. Czy docierają do tych, dla których zostały zaprojektowane? Czy beneficjenci rzeczywiście odnoszą korzyść i jakiego rodzaju? Jeśli organizacja potrafi odpowiedzieć na takie pytania – dzięki odpowiedniemu systemowi monitoringu – szacowanie ich wartości staje się zdecydowanie łatwiejsze. Z pewnością istnieje wiele sposobów takiego szacowania, jednak tym najbardziej uniwersalnym jest cena. Jeśli ktoś uważa, że dana rzecz ma dla niego wartość, jest skłonny za to zapłacić. Czasem będzie to sam beneficjent – zapłaci za pewną wartość pełną stawkę rynkową (w ramach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa społecznego) lub dopłaci do kosztów produkcji (w ramach działalności odpłatnej pożytku publicznego). W innym przypadku, gdy beneficjentów żadną miarą nie stać na odpłatność za zakup produktu/usługi, płacić mogą klienci innego rodzaju: osoby indywidualne i firmy – uzyskując rzeczy/usługi dobrej jakości ze społeczno-ekologiczną wartością dodaną, lub instytucje publiczne i samorządowe, wykupując np. opiekę nad bezdomnymi w ramach kontraktu. Stąd wszystkie przychody ze sprzedaży

**Produkty i/lub usługi – między drogą do celu a sposobem realizacji misji**

produktów i usług (nieważne, czy na wolnym rynku, czy też w ramach kontraktów z innymi instytucjami, ważne, by pamiętać, że kontrakt pozwala na ustalanie ceny, a nie tylko na pokrycie kosztów, jak dotacja) lub w ramach odpłatnej działalności pożytku publicznego stanowią ekwiwalent pieniężny wartości społecznej generowanej przez organizację, a jednocześnie są jej wartością finansową. Są one „blaskiem” organizacji.

**Dotacje, darowizny i praca wolontariuszy – między tym, co dane, a tym, co zabrane**

Inaczej rzecz ma się z dotacjami, darowiznami, pracą wolontariuszy. Z jednej strony są one dowodem, że organizacja i jej cele okazały się dla kogoś na tyle atrakcyjne i przekonujące, że zdecydował się nas wesprzeć finansowo lub własną pracą. Należy zdać sobie jednak sprawę z tego, że te środki są dla społeczeństwa tzw. utraconą korzyścią (nie mogą zostać już zużyte na nic innego), czyli w pewnym sensie stratą, o ile nie zostanie wykazane, że inwestycja w daną organizację była opłacalna (społecznie). Warto zauważyć, że przy szacowaniu korzyści społecznych możemy brać pod uwagę także korzyści, jakie odnoszą wolontariusze ze współpracy z organizacją (np. wzrost kwalifikacji, nabycie doświadczenia zawodowego, co przekłada się na wartość na rynku pracy, rozwój kompetencji społecznych etc.).

**Podatki i składki – oddawana część podarowanego**

Kolejnym plusem organizacji, zwiększającym jej wartość społeczną, mogą być płacone przez nią podatki: CIT, VAT, PIT oraz składki na ubezpieczenia społeczne pracowników. To jest ta część „inwestycji”, którą organizacja „oddaje” społeczeństwu. Z tej perspektywy wszelkie manewry, by płacić jak najniższe podatki lub zawierać przede wszystkim umowy-zlecenia i o dzieło nabierają innego znaczenia. Inaczej także można spojrzeć na praktykę darczyńców, którzy często krytycznie patrzą na liczbę stałego personelu organizacji.

Rodzaj umów o pracę stanowi przy okazji kolejny aspekt oddziaływania społecznego organizacji. Od nich zależy jakość miejsc pracy tworzonych przez organizację, co jest równie ważne, jak ich ilość (rzecz jasna, ogólna liczba zatrudnionych w organizacji wpływa na całościową ocenę jej wartości). Warto zatem przeanalizować, jakie warunki pracy i płacy stworzyła organizacja dla wszystkich pracowników, szczególną uwagę zwracając na pozycję i rolę beneficjentów, ale także np. równość płci. Czy któraś z grup zarabia systematycznie mniej niż pozostałe? Czy istnieje na to dobre wyjaśnienie (np. z beneficjentami pracującą wysokiej klasy specjalistów)? Czy wszyscy mają równe szanse na rozwój osobisty i zawodowy (np. czy istnieje system wspierania opieki nad osobami zależnymi)? Jak wygląda godzenie ról społecznych z zawodowymi?

Przechodzimy teraz do omówienia prawdopodobnie najgłębszego cienia organizacji w Polsce, mianowicie do ich oddziaływania ekologicznego. Dla większości z nich, o ile ekologia nie stanowi ich misji, jest to sfera, nad którą się rzadko zastanawiają. A tymczasem wiele z nich funkcjonuje w starych, źle ocieplanych budynkach, zużywa mnóstwo zasobów (papieru, wody, energii, paliwa), nie segreguje odpadów etc. Przy ogólnej liczbie organizacji działających w Polsce jest niemal pewnikiem, że ich całościowe oddziaływanie ekologiczne nie może wypaść pozytywnie. Czy nie osłabia to znaczenia osiąganých efektów społecznych? Jest to także kamyczek do ogródka darczyńców organizacji, którzy niechętnie finansują rozwój tzw. zaplecza technicznego.

Zwróćmy tu jedynie uwagę na kilka najważniejszych i najpowszechniejszych aspektów ekologicznych naszych działań, jako że problematyka ekologiczna jest niezwykle złożona.

**Środowisko naturalne – długi cień...**

1. Zużycie zasobów – wody, energii, gazu, paliwa i półproduktów. Czy organizacja wdrożyła programy oszczędnościowe (np. perlatory na kranach, nowe uszczelki, ocieplenie budynku, stosowanie papieru ekologicznego i/lub wydruk dwustronny)? Jak jej pracownicy dojeżdżają do pracy? Czy premią w organizacji poruszanie się komunikacją publiczną, np. poprzez dopłaty do biletów miesięcznych, a nie do kosztów parkingu? Jaką ma sieć dystrybucji produktu/usługi? Jakim dysponuje sprzętem: przestarzałym czy energooszczędnym? Jakie stosuje technologie? Prowadząc np. ośrodek szkoleniowy, oferuje mydło jednorazowe (bardzo źle), czy w podajnikach (dużo lepiej)?

2. Gospodarka odpadami własnymi. Czy organizacja zna koszt utylizacji swoich śmieci? Wiele organizacji sądzi, że jest „w porządku”, gdy sumiennie płaci rachunki za wywóz śmieci. Tymczasem z tą usługą jest trochę tak jak z kosztami leczenia: to, że NFZ podał taką stawkę, nie oznacza, że dana terapia naprawdę tyle kosztuje. Warto się dowiedzieć, jaki procent śmieci w danej gminie jest recyklingowany, jaki zostaje spalony, a jaki zalega na wysypisku. Będzie wówczas znana różnica między kosztem księgowym a realnym utylizacji odpadów.

### Środowisko naturalne – długi cień...

3. Gospodarka odpadami przekazanymi. Koszt utylizacji zależy też od rodzaju odpadów – kto go ponosi, organizacja czy też przerzuca go na swoich klientów/beneficjentów? Można nie interesować się tym, co oni robią ze swoimi/naszymi śmieciami, ale można też np. odbierać od podopiecznych puste opakowania po żywności, którą od nas dostali, zużyte pampersy i inne odpady medyczne (realny przykład z polskiej organizacji!), a nawet plastikowe identyfikatory po konferencji.

Powyższe punkty nie wyczerpują wszystkich możliwości w obszarze oddziaływania ekologicznego. W zasadzie wszystko, co robimy, wywiera jakiś wpływ na środowisko, najczęściej negatywny. Możemy starać się go minimalizować, ale przede wszystkim musimy być go świadomi – musimy aktywnie zadawać pytania na temat skutków ekologicznych naszych działań i szukać na nie odpowiedzi: w innych organizacjach, specjalizujących się w ekologii, w internecie, w instytutach naukowych. „Blaskiem” organizacji będzie wtedy samo stawianie sobie celów minimalizowania negatywnych skutków, jakie ma dla środowiska jej działanie.

Działania proekologiczne bywają kosztowne, np. zakup energii z elektrowni wiatrowej (co ma w swojej ofercie wielu dostawców) jest nieco droższy niż energii pochodzącej w 100% z tradycyjnych elektrowni. Najczęściej jednak poniesione inwestycje są zarazem źródłem bardzo istotnych oszczędności w kolejnych latach. Są już w Polsce organizacje, które się przekonały, że np. zamontowanie kolektorów słonecznych w prowadzonych przez nie ośrodkach pozwala „odzyskać” znaczące środki na realizację misji.

### Społeczność lokalna – członek, nie gość...

Ostatni z obszarów „oddziaływania poza misją” dotyczy ewentualnego wpływu ekonomicznego organizacji na społeczność lokalną oraz inne przedsiębiorstwa społeczne i organizacje pozarządowe. Pytania, jakie należy tu sobie zadać, dotyczą tego, w jakim stopniu pozyskane przez nas pieniądze (szczególnie te „sprowadzone” spoza społeczności, w której działa organizacja, ale nie tylko) wzmocniły lokalny rynek. Czy właśnie tu kupowaliśmy produkty i usługi? Czy zatrudnialiśmy przede wszystkim lokalnych podwykonawców? Czy włączyliśmy w nasz łańcuch dostawców inne przedsiębiorstwa społeczne i/lub inne organizacje pozarządowe? To są niezwykle ważne wymiary działania organizacji, co podkreśla fakt, że do ich mierzenia powstało odrębne narzędzie, stosowane w Wielkiej Brytanii – LocalMultiplier 2.

Wartość finansową organizacja przypisuje wszystkim tym korzyściom i „stratom” samodzielnie (lub z konsultantem), zatem możemy tu mówić jedynie o przybliżonej wartości organizacji. Słabości tej nie rozwiązano w żadnym kraju, w którym stosuje się SROI. Zawsze pozostaje pewna uznaniowość w konstruowaniu wskaźników i przypisywanej im wartości, dlatego prezentacja wyników analizy SROI – przy użyciu naszego narzędzia, jak i bez niego – musi zawierać również wyjaśnienie przyjętych założeń, tak aby każdy sam mógł ocenić ich rzetelność oraz logikę.

### Dobrze, ale po co MY mamy to wiedzieć?

Dlaczego warto, by również firmy znały zaprezentowane narzędzie? Pozwala ono poddać pomiarowi właściwie każdy rodzaj przedsięwzięcia – i takiego, które przede wszystkim oddziałuje na wartość społeczną, i takiego, którego znaczenie można oddać w pieniądzu. Porównywalność, szukanie wspólnego

mianownika dla zjawisk pozornie od siebie odległych jest sprawdzianem *raison d'être* każdej organizacji, ze wszystkich trzech sektorów. Podejmując odpowiedzialność za zmiany społeczne, mając na względzie ogromne koszty ich wprowadzania, obie strony – organizacje pozarządowe i ich partnerzy – są zobowiązane do poszukiwania rozwiązań efektywnych i wiarygodnych. Czyli takich, których skuteczność została udowodniona bezspornie, a efektywność finansowa daje uzasadnienie dla ich finansowania. Zachęcając organizacje do stosowania takiego podejścia, wierzymy, że podniesie to ich wiarygodność w oczach partnerów publicznych i prywatnych. Ale czy oni są gotowi, by tego wymagać?

Na podstawie książki Beaty Juraszek-Kopacz i Joanny Tyrowicz „Zmierzyć niemierzalne 2, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego poza misją”.

# Mierzenie efektów dobrych praktyk CSR – analiza zgłoszeń do Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”

**Marcin Grzybek**

Koordynator projektów, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Niniejszy artykuł jest efektem analizy przeprowadzonej na podstawie ankiet, które wypełniają firmy chcące zgłosić swoją dobrą praktykę CSR do Raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”. Raport ten jest podsumowaniem zaangażowania firm działających na polskim rynku w realizację zasad odpowiedzialnego biznesu oraz przeglądem najważniejszych wątków w tym obszarze w danym roku. Pod uwagę wzięte zostały zgłoszenia z czterech lat – od 2007 do 2010 roku. Przeanalizowanych zostało łącznie 716 ankiet. Każda z nich zawierała odpowiedź na pytanie o sposoby mierzenia efektów (w 2007 roku był to punkt „Ewaluacja i rezultaty”, w kolejnych latach brzmiało ono: „W jaki sposób mierzono efektywność/sukces danej praktyki?”) – odpowiedzi te zostały opisane i skategoryzowane w poniższym artykule.

Pamiętać należy, iż sposób doboru próby siłą rzeczy nie wyczerpał wszystkich możliwości, tzn. najprawdopodobniej istnieją firmy, które wypracowały inne niż poniżej opisane sposoby mierzenia efektów swoich społecznie odpowiedzialnych działań. Wydaje się jednak, że przeanalizowany materiał jest na tyle obszerny, iż pokazuje zdecydowaną większość wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa metod.

Sposoby mierzenia efektów dobrych praktyk CSR stosowane przez firmy podzielone zostały w niniejszej analizie na dwie główne grupy: mierzenie rezultatów działań oraz mierzenie wpływu społecznego lub środowiskowego. W tym pierwszym przypadku uwaga skoncentrowana jest na uchwyceniu bezpośrednich rezultatów podjętych działań, a więc mierniki dotyczą bezpośrednio realizowanego projektu, odnoszą się tylko do firmy, danej dobrej praktyki lub jej bezpośrednich beneficjentów. Sposoby mierzenia efektów przyporządkowane do grupy „mierzenie wpływu społecznego lub środowiskowego” odwołują się zaś do szerszego zakresu oddziaływania, mają na uwadze to, w jaki sposób dana inicjatywa przyczynia się do zmian w otoczeniu społecznym lub środowiskowym przedsiębiorstwa.

W celu łatwiejszej analizy materiału, w obu kategoriach sposoby mierzenia efektów podzielone zostały ze względu na swój ilościowy (pomiar liczbowy, konkretne wielkości, ilości) lub jakościowy (bez określonych parametrów liczbowych) charakter. Niejednokrotnie podział ten jest nieostry, dane metody mogą zawierać zarówno elementy przynależne do pomiaru ilościowego, jak i jakościowego. Przy opisach poszczególnych metod dołączone są w nawiasach konkretne przykłady działań raportowane przez firmy.

## 1. Mierzenie rezultatów działań

### 1.1. Sposoby ilościowe

Pierwszym ze sposobów komunikowania o efektach przeprowadzonych działań przez firmę jest poinformowanie o sumie pieniędzy przekazanych w ramach projektu. Wskazana może zostać suma przekazanych pieniędzy wraz z wyliczeniem, na co zostały one wydane („Zasililiśmy konto PAH kwotą 449 415,76 zł, co przełożyło się na ufundowanie 170 000 posiłków”), bądź suma przekazanych pieniędzy bez wskazania konkretnego sposobu ich wydatkowania („Łączna kwota dedykowana przez Bank na tegoroczną edycję Programu wynosi 201 126 zł”). Jeszcze innym sposobem jest poinformowanie o łącznej kwocie, którą dzięki inicjatywie udało się zebrać z różnych źródeł („Wsparcie finansowe Funduszu w kwocie 211 349 PLN pomogło projektodawcom pozyskać dodatkowe 167 000 PLN”).

Kolejnym sposobem mierzenia efektów danego projektu jest wskazywanie na niefinansowe wsparcie przekazane w ramach realizacji inicjatywy. Może to być wsparcie rzeczowe („Zakupiono również sprzęt AGD/RTV, który posłużył do wyposażenia rodzinnego domu dziecka”; „Sfinansowania zakupu szafek do szatni dla dzieci, wymiany mebli w jednej z sal dydaktycznych, wykonania naprawy sprzętu w ogródku oraz do przekazania używanego, sprawnego technicznie sprzętu informatycznego oraz powielającego”) lub zaangażowanie w projekt po stronie firmy, mierzone ilością włączonych osób bądź liczbą przepracowanych godzin („120 konsultacji, 18 szkoleń, 2 wyjazdy studyjne, 17 wizyt u projektodawców”), szczególną wartość w tym przypadku ma czas i praca wykonana przez członków Zarządu.

Bardzo popularnym i stosunkowo prostym sposobem mierzenia efektów dobrych praktyk jest raportowanie bezpośrednich danych dotyczących projektu. Może to być liczba osób lub instytucji zainteresowanych wzięciem udziału w programie bądź zgłaszających

się do niego. Może to być również liczba uczestników programu lub liczba instytucji zaangażowanych (np. szkół) – w tym również liczba osób zaangażowanych pośrednio, np. liczba widzów wystawy lub liczba wejść na stronę www programu. Wskazywana jest także liczba beneficjentów („W tym roku 55 rodzin otrzyma paczki przed świętami przygotowane przez naszych pracowników”). Mierzy się również odsetek osób mających możliwość wzięcia udziału w projekcie („Po upływie roku od zainicjowania programu 30 hoteli, tj. ponad 50%, wdrożyło Kartę Ochrony Środowiska”; „Od rozpoczęcia realizacji programu w marcu przybyło 134 926 nowych użytkowników wyciągów on-line. Dynamika wzrostu liczby klientów korzystających z tej usługi wyniosła ok. 80%”).

Dane dotyczące projektu to także obszar, na którym program jest realizowany lub jego zasięg („Program obejmuje swym zasięgiem nadleśnictwa w 4 województwach Polski północno-zachodniej”). Wskazuje się również na wytwory powstałe w ramach projektu, a niekiedy efektem jest po prostu to, że projekt się odbył („Efektem warsztatów było nakręcenie przez młodych twórców kilku filmów dokumentalnych”; „Wyremontowanie pokoju w Domu Dziecka”; „Posadzono 4320 sadzonek drzew”).

Istotnym miernikiem efektywności z punktu widzenia przedsiębiorstw są dane związane z mediami. W tym przypadku mierzy się zainteresowanie mediów projektem („W 2007 roku pojawiło się ponad 300 wycinków w mediach”; „Sukces dobrej praktyki mierzono liczbą publikacji, które ukazywały się w mediach oraz na stronach portali zajmujących się tematyką społeczną, organizacji pozarządowych, etc. Analizowano także charakter tych publikacji – czy były pozytywne, negatywne, czy neutralne”), bądź liczbę osób, do których dzięki mediom dotarła informacja o projekcie („Szacuje się, że informacja o Turnieju w 2007 roku dotarła do ponad 10 milionów osób”).

Ostatnim sposobem ilościowego mierzenia rezultatów podjętych działań jest analiza korzyści, jakie

odnosi firma dzięki realizacji projektu. Zaliczają się do nich m.in. zmniejszenie kosztów czy podniesienie efektywności działania („Wskaźnik zadowolenia pracowników, mierzony corocznym badaniem satysfakcji”; „O zmniejszeniu zużycia energii świadczy zmniejszenie bieżących kosztów”; „W długoterminowej perspektywie zostanie oceniony jej wpływ na wizerunek i sprzedaż marki w regionie”; „O sukcesie praktyki świadczy ogromna liczba aplikacji trafiających do działu HR”).

## 1.2. Sposoby jakościowe

W kategorii jakościowe sposoby mierzenia rezultatów działań znajdują się m.in. mierniki mówiące o wpływie na uczestników projektu. Wiedza lub umiejętności nabyte przez uczestników (przede wszystkim szkoleń) są w tym wypadku potwierdzeniem wysokiej jakości programu („Jeden z naszych pracowników, dzień po szkoleniu, jako świadek wypadku drogowego pomógł poszkodowanemu i uratował mu życie”; „Większość z uczestników awansowała w jego trakcie lub po jego zakończeniu”). Rezultatem projektu mogą być również dalsze działania podjęte przez jego uczestników („Pracownicy we własnym zakresie kontynuują pracę jako wolontariusze”) lub to, że w realizację projektu dobrowolnie angażują się inne osoby czy instytucje („Zaangażowanie w realizację działań mieszkańców społeczności, w której prowadzony jest komponent Bezpieczny przedszkolak – tworzy przedszkolak”).

Opinie o projekcie są kolejnym sposobem mierzenia jego rezultatów. Mogą to być opinie uczestników programu, które zbierane są za pomocą specjalnie przygotowanej ankiety, rozmów bezpośrednich, a czasem mniej wyszukanych metod („Zadowolenie uczestników potwierdzają wpisy w książkę pamiątkową”; „Program udał się, jest bardzo dobrze postrzegany przez profesjonalistów i klientów salonów”). W przypadku projektów wewnątrzfirmowych rezultatem jest docenienie, akceptacja wyrażona przez pracowników. Podczas realizacji dużych, niekiedy

ogólnopolskich inicjatyw jednym z efektów jest opinia społeczeństwa wyrażona w badaniu na próbie reprezentatywnej.

Wysoką jakość projektów potwierdzać mogą instytucje zewnętrzne wobec realizującej inicjatywę firmy. Jednym z mierników tego rodzaju są pozyskane partnerstwa lub patronaty, podobną funkcję spełnia uczestnictwo w projekcie znanych instytucji bądź celebrytów. Rezultatem zrealizowanego projektu może być także zwycięstwo w konkursie, rankingu – przyznane zarówno firmie, jak i programowi. Do tej samej kategorii zaliczyć można także otrzymanie przez firmę odpowiedniego certyfikatu, a także wyniki ewaluacji przeprowadzonej przez firmę zewnętrzną.

Efektom zrealizowanego programu jest budowa wizerunku firmy. Odbywać się to może zewnątrznie („Firma zaistniała w świadomości studentów jako wyjątkowy i odpowiedzialny pracodawca, co pozytywnie przełożyło się na liczbę studentów zainteresowanych odbyciem praktyki/stażu w firmie”; „Firma jest postrzegana jako aktywny i dobry sąsiad, dzięki któremu wiele inicjatyw jest możliwych do zrealizowania”) lub wewnątrznie, w czym zawiera się lojalność, szacunek pracowników wobec firmy („Bardzo dobry feedback od naszych pracowników, дума, że pracują w firmie, która angażuje się w problemy społeczne”).

Innym rodzajem efektów działań wskazywanym przez firmy jest skala projektu („Największy turniej piłkarski dla młodzieży szkolnej w Polsce”; „Firma należy do najhojniejszych darczyńców Fundacji”; „II edycja Programu była największą akcją społeczną na rzecz poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce w 2007 roku, zarówno pod względem zasięgu, jak i medialnie”).

Rozwój samego projektu jest kolejnym efektem odnotowywanym przez firmy. Mierzone to może być zwiększonymi nakładami pieniężnymi, większą ilością uczestników („O sukcesie programu i ogromnym



zainteresowaniu projektem ze strony pracowników świadczy niemal trzykrotny wzrost liczby projektów, jakie przesłano z wnioskiem o dofinansowanie w 2008 roku”), a także adoptowaniem projektu np. przez oddziały firmy w innych krajach („Dotychczas wersję podstawową programu zlokalizowano na język słowacki, jest także duże zainteresowanie możliwością lokalizacji tych materiałów ze strony europejskich organizacji non profit”).

Ostatnim ze sposobów jakościowego mierzenia rezultatów dobrych praktyk CSR jest ich szacowanie, wskazywanie na nie, bez podjęcia próby przeprowadzenia dokładniejszego pomiaru („Zmiana sposobu myślenia o dyskryminacji, która – w krótszej lub dłuższej perspektywie – przekłada się na zmiany strategii zatrudnienia oraz na długofalowe programy wsparcia poszczególnych grup społecznych w firmie”; „Edukacja lekarzy, pielęgniarek i farmaceutów w tej dziedzinie przełoży się na większe zaufanie pacjentów, a co za tym idzie – na ich motywację do systematycznego leczenia”).

## 2. Mierzenie wpływu społecznego lub środowiskowego

### 2.1. Sposoby ilościowe

Do tej kategorii zaliczyć można dwa główne sposoby mierzenia efektów działań CSR. Pierwszym z nich jest pomiar efektów środowiskowych, często bardzo dokładny i przeprowadzany za pomocą skomplikowanych procedur („Drzewa docelowo zneutralizują 360 000 kg dwutlenku węgla”; „Dziesięciokrotny spadek emisji pyłów technologicznych z 12 ton do zaledwie 1,5 tony rocznie oraz praktycznie całkowite wyeliminowanie emisji dwutlenku siarki z wyjściowych 4 kg na godzinę do poziomu poniżej możliwości oznaczenia”). Drugim jest zidentyfikowana zmiana postaw lub poglądów w społeczeństwie, która przekłada się na konkretne zachowania („Przeprowadzone badania wskazują na rosnącą świadomość społeczeństwa dotyczącą bezpiecznego korzystania

z dróg, a w niektórych przypadkach wykazują wzrost odsetka kierowców prawidłowo przewożących dzieci w samochodzie”; „Poprzez wzrost świadomości Polaków firma ma nadzieję, iż w okresie długoterminowym zmniejszy się liczba odpadów gromadzonych na wysypiskach, a Polska wypełni wymagania unijne dotyczące poziomów recyklingu i odzysku opadów opakowaniowych”) lub wpływa na dany problem społeczny („Według statystyk prowadzonych przez ratowników zmniejszyła się liczba zaginięć dzieci, w których zaangażowane były jednostki ratownicze”).

### 2.2. Sposoby jakościowe

Pierwszym z tego rodzaju sposobów pomiaru efektów działań jest analiza wpływu środowiskowego. Różni się ona od ww. tym, że pozbawiona jest twardej mierników, a co za tym idzie, wyniki są raczej szacunkiem niż faktycznym pomiarem („Zwiększenie bioróżnorodności lasów”).

Firmy monitorują też niekiedy wpływ projektu na jego uczestników. Czasem czynią to, zakładając bardzo odległą perspektywę („Wielu uczestników wcześniejszych edycji Turnieju gra dzisiaj w juniorskich reprezentacjach Polski”; „Coraz większe zainteresowanie lokalnej społeczności Krapkowic oraz Konstancina-Jeziorny aktywnością prośrodowiskową”; „Byliśmy świadkami zmian w zachowaniu uczniów – uwierzyli oni w siebie, stali się odważniejsi, zyskali motywację do zmiany swojego życia i do poszukiwania pracy”).

Ostatnim ze sposobów mierzenia rezultatów dobrych praktyk CSR jest przyjrzenie się dalszym efektom wywołanym przez zrealizowany projekt („Zaangażowanie firmy we wspieranie szkoły, jej działalności i pomoc dla dzieci wstrzymało decyzję władz o jej likwidacji”; „Podpisanie porozumień i listów intencyjnych otwierających perspektywę współpracy w zakresie budowy infrastruktury społeczeństwa informacyjnego dla ponad 50% gospodarstw domowych w skali Polski”).

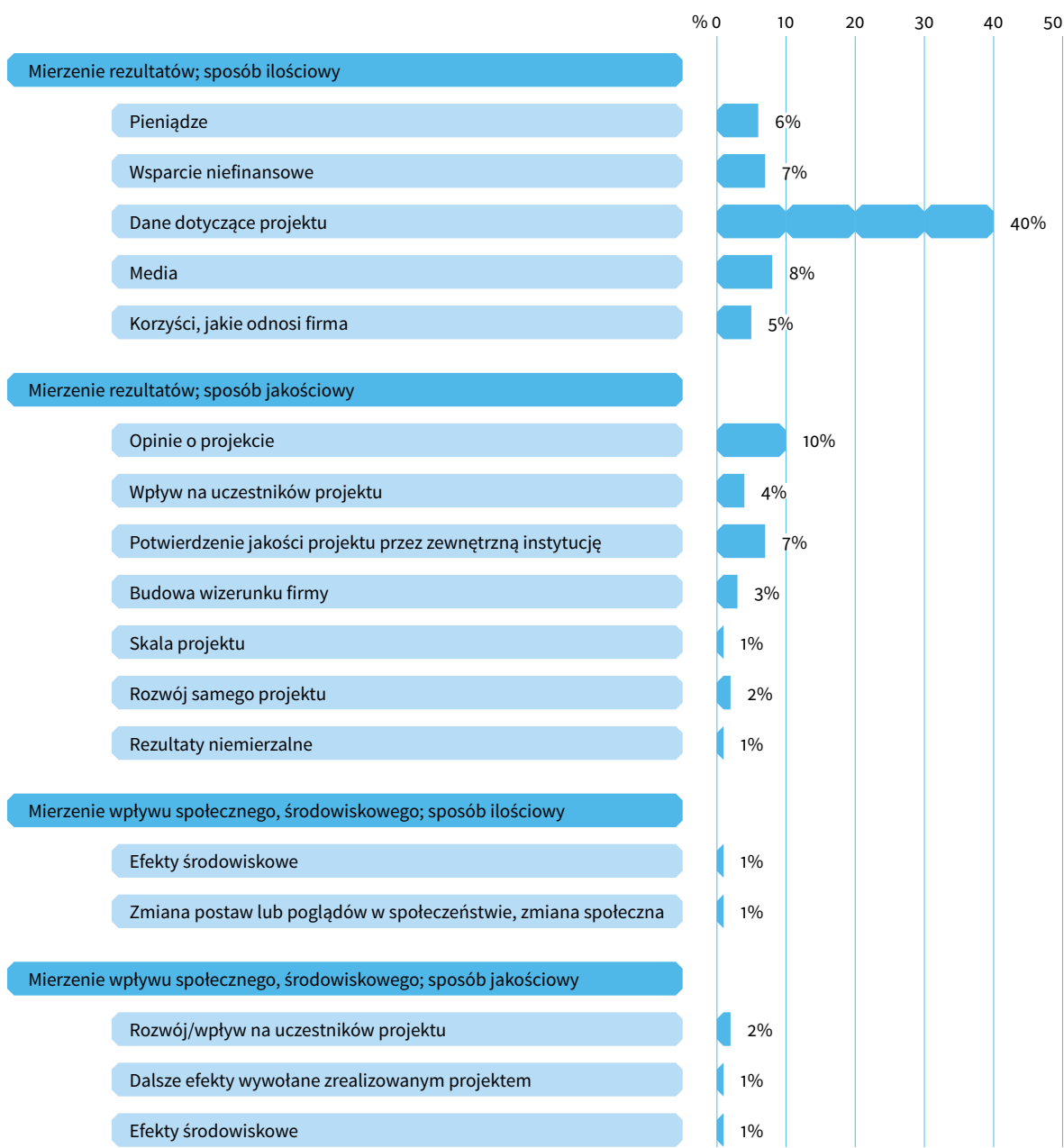


### 3. Podsumowanie

Przedstawione powyżej sposoby pomiaru efektów społecznie odpowiedzialnych inicjatyw nie są oczywiście jednakowo popularne. Niektóre są powszechnie

używane, inne wykorzystywane są sporadycznie. Poniższy wykres przedstawia, które z opisanych metod są najbardziej, a które najmniej popularne wśród firm.

Rys. 22. Udział poszczególnych metod pomiaru efektów społecznie odpowiedzialnych inicjatyw



Jak widać, zdecydowanie najpopularniejszym sposobem mierzenia efektów działań CSR jest raportowanie danych dotyczących bezpośrednio projektu (m.in. ilość zaangażowanych osób, zasięg działań, wytwory powstałe w ramach programu). Niedoceniane natomiast są wszelkie metody pozwalające zmierzyć wpływ społeczny lub środowiskowy. Być

może, wynika to z trudności w implementacji tego typu sposobów pomiaru efektów działań firmy. Wydaje się jednak, że istnieje tu duży, niewykorzystany potencjał do skutecznej ewaluacji własnych inicjatyw, która z kolei posłużyć może do tworzenia coraz efektywniejszych działań z zakresu społecznej odpowiedzialności.

# DOŚWIADCZENIA FIRM NA POLSKIM RYNKU

## Ład organizacyjny

Mierzenie efektywności działań CSR to złożona kwestia, przy której niezbędna jest współpraca różnych działów i departamentów firmy oraz właściwa koordynacja samego procesu, tak by był on efektywny. Dlatego niektóre firmy wprowadzają własne, zintegrowane systemy pomiaru działań CSR w zakresie: środowiska, społeczeństwa, rynku i miejsca pracy. Spójny system nie tylko świadczy o strategicznym znaczeniu zrównoważonego rozwoju, ale także ułatwia porównywanie danych, prezentowanie ich w formie raportów oraz ewaluację całego procesu monitorowania.

### Kompania Piwowarska: SAM – Sustainability Assessment Matrix

Kompania Piwowarska do mierzenia postępów w zakresie CSR stosuje matrycę oceny wyznaczonych obszarów SAM – Sustainability Assessment Matrix, która daje możliwość dokonywania pomiarów i monitorowania wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz porównania ich z wynikami innych browarów SABMiller na całym świecie. W Kompanii Piwowarskiej ocena odbywa się w trybie półrocznym. Program monitoruje wyniki Kompanii Piwowarskiej oraz innych browarów wchodzących w skład SABMiller, oceniając postępy na tak zwanych „stopniach” względem każdego z priorytetów. Każdy stopień składa się z pięciu rosnących poziomów wyników, opartych o standardy wewnętrzne i zewnętrzne, niezależne

od wszelkich wymogów prawnych. Poziom pierwszy określa minimalny standard, a poziom piąty najlepszą praktykę. Priorytety obejmują:

- przeciwdziałanie nieodpowiedzialnej konsumpcji alkoholu,
- zwiększanie produkcji piwa przy wykorzystaniu mniejszej ilości wody,
- zmniejszanie zużycia energii i emisji dwutlenku węgla,
- odzysk i recykling odpadów opakowaniowych,
- odpowiedzialną gospodarkę odpadami, minimalizację odpadów przekazywanych na wysypisko,
- wspólne z dostawcami i klientami zaangażowanie na rzecz zrównoważonego rozwoju,
- poszanowanie praw człowieka,
- działania na rzecz społeczności – CSI (inwestycje społeczne z ang. Corporate Social Investment),
- zmniejszanie skutków HIV i AIDS w obszarach, na które firma ma wpływ,
- przejrzystość informacji o postępach działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

### Orange Polska: baza danych Indicia

Podstawowym narzędziem gromadzącym wskaźniki z obszaru CSR jest baza Indicia, przeznaczona do raportowania danych zarówno na poziomie lokalnym (Orange Polska), jak również globalnym (FT Orange Group). Wskaźniki w ramach bazy Indicia dzielą się na sześć kategorii, odpowiadających obszarom raportowania CSR: ład korporacyjny, konsumenci, łańcuch dostaw, pracownicy, społeczność lokalna,

środowisko. Każda z podstawowych kategorii dzieli się na szereg podrozdziałów zawierających wskaźniki szczegółowe. Część z nich ma obowiązkowy charakter i stanowi podstawę do mierzenia rezultatów CSR na poziomie FT Orange Group. Istnieje również grupa wskaźników nieobowiązkowych, zwykle wymagających podania bardziej szczegółowych informacji. Wskaźniki będące przedmiotem raportowania w bazie Indicia dzielą się na dane liczbowe rzeczyste i szacowane oraz dane opisowe. Podawane są za kwartał, półrocze i rok. Dla zapewnienia jakości i wiarygodności raportowania CSR przeprowadzane są audyty, a wskaźniki w ramach bazy Indicia są tworzone i weryfikowane w oparciu o standardy AA1000 oraz wytyczne GRI.

### **Danone:** Danone Way Fundamentals

Firma raz w roku mierzy stopień realizacji zasad Danone Way Fundamentals, będących zbiorem 16 najważniejszych standardów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Zasady te zostały podzielone na pięć grup: prawa człowieka, relacje z pracownikami, środowisko naturalne, konsumenci i zarządzanie. Realizacja każdej z 16 zasad zawartych w Danone Way Fundamentals jest co roku oceniana w skali od 0 do 60 punktów (maksymalnie 30 punktów za „politykę” i tyle samo za osiągnięte wskaźniki). Aby uzyskać wysoki wynik w ramach „polityki”, trzeba wykazać się nie tylko przestrzeganiem regulacji prawnych, ale także wdrożeniem wewnętrznych inicjatyw wykraczających poza ramy i wymagania prawa. Każda ocena jest weryfikowana przez kontrolę wewnętrzną spółki i raportowana do międzynarodowych struktur Danone.

### **Unilever:** Plan „Życie w sposób zrównoważony”

Plan „Życie w sposób zrównoważony” ogłoszony został w Polsce w lipcu 2011 roku i definiuje sposób, w jaki Unilever chce realizować swoją działalność: podwoić wysokość obrotów przy jednoczesnym zmniejszeniu oddziaływania na środowisko naturalne i zwiększeniu

wpływu społecznego. Globalne zobowiązania i wskaźniki określone w ramach planu to:

1. Poprawa zdrowia i samopoczucia:
  - Zdrowie i higiena: do 2020 roku firma zamierza pomóc ponad miliardowi ludzi poprawić nawyki związane z higieną, a także zapewnić bezpieczną wodę pitną 500 milionom ludzi. Pomoże to zredukować występowanie chorób zagrażających życiu, takich jak biegunka.
  - Odżywianie: do 2020 roku podwojony zostanie w asortymencie odsetek produktów spełniających najwyższe standardy żywieniowe zgodnie z międzynarodowymi zaleceniami żywieniowymi.
2. Zmniejszenie wpływu na środowisko naturalne:
  - Gazy cieplarniane: do 2020 roku Unilever ograniczy emisję gazów cieplarnianych powstających na każdym etapie cyklu życia swoich produktów.
  - Woda: do 2020 roku firma chce o połowę ograniczyć zużycie wody związane z użytkowaniem swoich produktów przez konsumentów.
  - Odpady: do 2020 roku planowane jest ograniczenie o połowę ilość odpadów związanych ze stosowaniem produktów Unilever.
  - Pozyskiwanie surowców rolnych ze źródeł zarządzanych w sposób zrównoważony: do 2020 roku firma chce pozyskiwać 100% surowców rolnych ze źródeł odnawialnych, z których korzysta się w sposób zrównoważony: 10% do roku 2010, 30% do roku 2012, 50% do roku 2015, 100% do roku 2020.
3. Poprawa warunków bytu:
  - Do 2020 roku firma chce włączyć ponad 500 tysięcy małych gospodarstw rolnych i małych dystrybutorów do jej łańcucha dostaw oraz 75 tysięcy firm zajmujących się dystrybucją na małą skalę.

## **Środowisko**

Wielość i różnorodność dostępnych wskaźników do pomiaru oddziaływania firmy na środowisko wskazuje na coraz większe zrozumienie dla tej kwestii.

Normy i standardy (m.in. ISO 14031) czy kompleksowe systemy zarządzania środowiskowego, np. EMAS czy ISO 14001, są już dla wielu firm działających na polskim rynku biznesową codziennością – zarówno na poziomie monitorowania, jak i raportowania. Kwestie wyboru odpowiednich wskaźników, wdrożenia procesu ich monitorowania, a także najważniejszych narzędzi i technik do ewaluacji i raportowania opisane zostały w publikacji Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Firma = środowisko”. Do najbardziej uniwersalnych wskaźników, których analiza jest dla firmy kluczowa, nadal można zaliczyć:

- Zużycie materiałów/zasobów (kg lub t)
- Zużycie energii (GJ)
- Zużycie wody (l/m<sup>3</sup>)
- Produkcję odpadów (t)
- Produkcję ścieków (l/m<sup>3</sup>)
- Emisję gazów (kg każdego wyemitowanego gazu cieplarnianego).

Jednocześnie, wciąż pojawiają się kolejne, ważne zagadnienia związane z mierzaniem wpływu działalności firmy na środowisko, które dotyczą:

- nowych obszarów, np. bioróżnorodności i zużycia wody
- rozszerzonej skali – całego łańcucha dostaw oraz pełnego cyklu życia produktu.

Te trendy widać w programach CSR firm w obszarze środowiska. Działania te odchodzą od pomiaru kilku podstawowych wskaźników na rzecz wielopłaszczyznowej aktywności, która skupia się nie tylko na mierzaniu, ale przede wszystkim ograniczaniu wpływu środowiskowego zarówno samej firmy (jej działania, produktów i usług), jak i jej interesariuszy (pracowników, konsumentów, dostawców).

## Nowe obszary mierzenia efektywności środowiskowej: woda i bioróżnorodność

Coraz większa świadomość na temat zmian klimatu spowodowała wzrost popularności narzędzi określających kwestie szeroko pojętych zanieczyszczeń, w tym emisję gazów cieplarnianych. Najbardziej popularny – „**ślad węglowy**” (Carbon Footprint)<sup>19</sup> – od kilku lat jest w powszechnym użyciu, także na skalę międzynarodową czy globalną. Jednak obok redukcji zanieczyszczeń coraz większą uwagę poświęca się też zrównoważonemu wykorzystywaniu zasobów naturalnych, na które światowy popyt – w wielu przypadkach – przekracza możliwą dla natury podaż.

Jednym z takich zasobów jest woda, której już teraz zaczyna w skali globalnej brakować. Dlatego podejmowane są inicjatywy na rzecz zrównoważonego zarządzania zasobami wodnymi – pierwszym krokiem w tym kierunku jest właściwe określenie poziomu jej wykorzystywania.

**Ślad wodny**<sup>20</sup> – narzędzie wykorzystujące filozofię „śladu”, czyli określające całość zarówno pośredniej, jak i bezpośredniej konsumpcji wody przez daną osobę lub produkt na jednostkę czasu. Organizacja The Water Footprint Network opracowała w 2011 roku międzynarodowy standard opisujący metodologię mierzenia „śladu wodnego”, która umożliwia także mierzenie „**korporacyjnego śladu wodnego**”. Określono go jako całość wody słodkiej, która jest używana w bezpośrednim i pośrednim funkcjonowaniu firmy i na którą składają się dwa elementy:

- operacyjny ślad wodny, czyli woda bezpośrednio wykorzystywana w codziennej działalności firmy,
- ślad wodny w całym łańcuchu dostaw.

19. Ślad węglowy (ang. Carbon Footprint) jest wyliczeniem bezpośredniej i pośredniej emisji gazów cieplarnianych przez organizację, produkt lub usługę. Ślad węglowy zawiera m.in. zużycie energii, produkcję odpadów, podróże i całościową emisję gazów cieplarnianych.

20. [www.waterfootprint.org](http://www.waterfootprint.org)

Zużycie wody z wykorzystaniem metodologii „śladu wodnego” sumuje wodę wykorzystaną i/ oraz zanieczyszczoną w określonej jednostce czasu. Zarówno „ślad wodny” produkcji, jak i całego łańcucha dostaw dzieli się na trzy rodzaje zużytej wody:

- **niebieski ślad wodny** (the blue water footprint) to wykorzystana ilość wody słodkiej (z wód gruntowych i powierzchniowych),
- **zielony ślad wodny** (the green water foot-

print) to wykorzystana ilość wody słodkiej z tzw. zielonych zasobów wody, czyli wody deszczowej i występującej w glebie,

- **szary ślad wodny** (the grey water footprint) to objętość wody zanieczyszczonej, liczona jako ilość wody, która jest niezbędna, by zneutralizować (rozcieńczyć) zanieczyszczenia tak, aby zanieczyszczona woda ponownie spełniała wysokie standardy jakości.

#### Narzędzia online:

Nazwa	Opis
The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management	Organizacja Ceres opracowała w 2012 roku interaktywne narzędzie do oceny systemu zarządzania wodą w danej firmie czy organizacji.
Global Water Tool 2011	Bezpłatne i proste w użyciu narzędzie dla firm i organizacji do określania ich zużycia wody oraz oceny ryzyka w tej kwestii w kontekście ich działań na rynku globalnym oraz w całym łańcuchu dostaw. Powstało w 2007 roku, pod przewodnictwem WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) przy współpracy z firmą CH2M HILL i w procesie konsultacji z 21 globalnymi korporacjami. Merytorycznie narzędzie wspierają Nature Conservancy i Global Reporting Initiative.

Inne inicjatywy:

- UNEP WaFNE Umbrella Project: Corporate Water Accounting
- ISO/CD 14046: Life cycle assessment – Water footprint – Requirements and guidelines

#### Kompania Piwowarska: ograniczanie zużycia wody

Kwestia zmniejszających się zasobów wodnych to jedno z największych wyzwań, przed którymi stoi świat w XXI wieku, gdyż do 2030 roku zapotrzebowanie na wodę prawdopodobnie przewyższy zapasy o 40%. Dla Kompanii Piwowarskiej niewątpliwie jest to zagrożenie – do 2025 roku 52% wolumenów grupy SABMiller będzie w różnym stopniu narażone na braki wody – w zależności od lokalizacji może to być deficyt lub wręcz ekstremalny niedobór. Sposobem na radzenie sobie z tą sytuacją jest plan ograniczenia

zużycia wody o 25% na hektolitrze piwa w okresie od 2008 do 2015 roku, przy czym już teraz browary notują spore osiągnięcia na tym polu. Realizacja programu 5R (**P**rotect, **R**educe, **R**euse, **R**ecycle, **R**edistribute – ochrona, ograniczenie, odzyskiwanie, ponowne zużycie, redystrybucja) – globalnego modelu grupy SABMiller do rozwiązywania lokalnych problemów dotyczących wody, przynosi wymierne rezultaty: roczna eksploatacja w 2011 roku wykazała obniżenie zużycia wody na poziomie 0,1 hl/hl.

Zarządzanie wpływem na środowisko zaczyna też być wykorzystywane w kontekście różnorodności biologicznej i usług ekosystemu, których stan dla wielu sektorów i firm (branża spożywcza, turystyczna, wydobywcza) jest kluczowym elementem działania. Dlatego pojawiają się kolejne inicjatywy i platformy działania na rzecz mierzenia wpływu biznesu także w tym obszarze.

## Gdzie szukać wskaźników?

Narzędzie/Dokument	Organizacja	Opis
Guide to Corporate Ecosystem Valuation (CEV)	WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)	Przewodnik stworzony podczas konsultacji środowiska biznesowego – 14 firm oraz 4 partnerów: International Union for Conservation of Nature, World Resources Institute, ERM oraz PwC.
European Biodiversity Standard (EBS)	European Centre for Nature Conservation	Niezależne narzędzie dla firm, które chcą oceniać, usprawniać i profilować swoje działania na rzecz bioróżnorodności.
Approach for reporting on ecosystem services. Incorporating ecosystem services into an organization's performance disclosure.	Global Reporting Initiative	Publikacja GRI poświęcona wyzwaniom związanym z raportowaniem kwestii bioróżnorodności oraz planom organizacji, jak im sprostać.

### Lafarge: rekultywacja kopalni

W Grupie Lafarge niemal 100% kopalni posiada plany rekultywacji – odtwarzania stanu pierwotnego flory i fauny na użytkowanych przez firmę gruntach. Właściwe prowadzenie eksploatacji i rzetelne wykonanie rekultywacji kopalń sprawiają, że tereny poeksploatacyjne Lafarge zostają zwracane naturze w niepogorszonym stanie. Przed rozpoczęciem eksploatacji, dla każdej z lokalizacji tworzony jest tzw. *plan górniczy*, którego integralną częścią jest plan rekultywacji, uwzględniający cały proces „życia” kopalni. Prowadzony jest też dialog z przedstawicielami społeczności lokalnej, do których należą samorządy terytorialne, organizacje pozarządowe, inne przedsiębiorstwa, Lasy Państwowe oraz właściciele dzierżawionych terenów.

W Polsce Lafarge używał metody rekultywacji gruntów poeksploatacyjnych z wykorzystaniem zasiewu tubinu, ale metoda ta nie przynosiła spodziewanych efektów, była czasochłonna i przekładała się na wysokie koszty utrzymania gruntów dzierżawionych od Lasów Państwowych. Dzięki współpracy ze Szkołą Główną Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie udało się opracować nową metodę rekultywacji gruntów poeksploatacyjnych, która odtwarza profil glebowy z użyciem biomasy danego miejsca,

zabezpieczonej na czas wydobycia. Ta innowacyjna metoda, zastosowana w żwirowni Sępólno pozwoliła na efektywniejsze i szybsze przywracanie terenów leśnych środowisku naturalnemu i wierniejsze odtwarzanie pierwotnego stanu flory i fauny. Ponadto, dzięki nowej metodzie rekultywacji czas dzierżawy gruntów od Lasów Państwowych skrócono o połowę, zmniejszono też obszar zajęty pod działalność górniczą. Wymierną korzyścią z zastosowania nowej metody jest jej skuteczność oraz skrócenie czasu rekultywacji i zalesień, co przekłada się na aspekty przyrodnicze oraz finansowe. Opracowana metoda służy firmie przy rekultywacji kolejnych terenów.

### Szerszy zakres wpływu na środowisko

Jednym z nowych tematów jest pojawienie się także kwestii rozszerzonego postrzegania wpływu na środowisko – nie tylko w zakresie samej firmy, ale także na poziomie całego sektora, dostawców, pełnego cyklu życia produktu oraz jej pracowników i konsumentów. Dlatego, oprócz standardowych wskaźników, w działaniach firm pojawiają się takie narzędzia, jak LCA, zarządzanie łańcuchem dostaw czy edukacja ekologiczna skierowana do różnych grup interesariuszy.

## **PKN ORLEN:** Responsible Care

PKN ORLEN od 15 lat uczestniczy w programie Responsible Care. W 2007 roku firma podpisała Deklarację Poparcia dla Światowej Karty Responsible Care, będącej inicjatywą Międzynarodowej Rady Stowarzyszeń Chemicznych (ICCA). Konsekwencją tego było wdrożenie w firmie i certyfikacja w 2011 roku Ramowego Systemu Zarządzania Responsible Care opartego na Cyklu Deminga oraz uwzględniającego wymagania istniejących standardów systemów zarządzania, takich jak ISO 14001, OHSAS 18001 oraz ISO 9001. Firma co roku deklaruje wykonanie określonych zadań służących poprawie swojej działalności w zakresie tzw. triady HSE (Health – zdrowie, Safety – bezpieczeństwo oraz Environment – środowisko). W ciągu 15 lat zrealizowała ich ponad 150. Oprócz zadań, sporządza i przekazuje do Sekretariatu Programu wymaganą sprawozdawczość i tzw. wskaźniki realizacji. Na podstawie tych informacji Polska Izba Przemysłu Chemicznego – Związek Pracodawców publikuje corocznie raport środowiskowy, w którym prezentowane są osiągnięcia firm w zmniejszaniu ich uciążliwości oraz rezultaty realizacji programu.

## **Unilever:** Zero Landfill – zero odpadów przekazywanych na wysypiska śmieci

Projekt „Zero Landfill” to jeden z najważniejszych projektów wspierających realizację Planu „Życie w sposób zrównoważony” firmy Unilever w 2012 roku. Zakłada on ograniczenie do zera ilości odpadów przekazywanych na wysypiska śmieci. Ten plan został wprowadzony już w 45 z 61 europejskich fabryk Unilevera. W 2010 roku firma wytworzyła w Polsce ponad 15 tysięcy ton odpadów, z czego 96,98% poddano procesom odzysku i recyklingu, jedynie 3% trafiło na składowiska odpadów, a pozostałe 0,02% unieszkodliwiono. Nowoczesne technologie, jakie niebawem zostaną wdrożone, umożliwiają neutralizację właściwie wszystkich odpadów poprzez ich regenerację, odzyskiwanie poszczególnych składników oraz wykorzystanie energii powstającej podczas spalania.

Technologie te umożliwiają również produkcję paliw alternatywnych z odpadów z przeznaczeniem do odzysku energii w piecach przemysłowych. W Polsce projekt „Zero Landfill” objął wszystkie cztery fabryki, biuro główne oraz centrum dystrybucyjne firmy.

Coraz częściej wybieraną formą zaawansowanego mierzenia wpływu środowiskowego jest tzw. LCA, czyli **środowiskowa analiza cyklu życia**, którą norma ISO 14040 opisuje następująco: „Analiza cyklu życia bierze pod uwagę cały cykl życia produktu, od wydobycia surowców i nabywania, poprzez etap użytkowania, po kres życia produktu i jego usunięcie, włączając energię, wytworzenie materiałów i produkcję. To uniwersalne i systematyczne podejście pozwala na wyodrębnienie i unikanie rozprzestrzeniania się zanieczyszczeń pomiędzy różnymi fazami życia produktu”.

## **ABB:** deklaracje środowiskowe produktów oparte na LCA (Life Cycle Assessment)

Firma na poziomie globalnym przygotowuje deklaracje środowiskowe swoich produktów; tworzone są one za pomocą LCA (Life Cycle Assessment), który ocenia wpływ danego produktu na środowisko w całym cyklu życia produktu, czyli od produkcji, poprzez użytkowanie, aż po recykling. W deklaracjach środowiskowych produktów ABB można znaleźć m.in.:

- dokładny spis materiałów użytych do produkcji (typ materiału, waga, zużycie na kW energii),
- całościowe zużycie energii w procesach: produkcji, użytkowania, utylizacji – w przeliczeniu na produkt i na kW,
- produkcję odpadów,
- przeliczenie na pięć efektów środowiskowych: efekt cieplarniany, zakwaszanie, eutrofizację, zubożenie warstwy ozonowej, tworzenie się utleniających czy fotochemicznych.

Kolejnym elementem jest mierzenie oddziaływania firmy w całym łańcuchu dostaw. Firmy zdają sobie sprawę z faktu, że wpływ na środowisko



mają nie tylko produkty i ich produkcja, ale także dostawcy, producenci surowców czy proces transportu. Podstawowym narzędziem mierzenia wpływu środowiskowego w całym łańcuchu dostaw jest zsumowanie wpływów środowiskowych każdego z powyższych etapów. Pomiar może odbywać się w ramach jednej zmiennej (np. emisja CO<sub>2</sub>) lub kilku zmiennych łącznie (zużycie wody, zużycie energii, produkcja odpadów).

#### **Danone:** Danone Carbon Footprint (śląd węglowy Danone'a)

Podstawowym narzędziem do obliczania i raportowania wpływu działalności firmy na środowisko jest narzędzie Danone Carbon Footprint (śląd węglowy Danone'a). Jest to wskaźnik ilości gazów cieplarnianych, przeliczanych na gramy dwutlenku węgla emitowanego do atmosfery na jeden kilogram finalnego produktu (CO<sub>2</sub>/kg finalnego produktu). Firma prowadzi pomiary we wszystkich trzech zakresach jej wpływu na środowisko – produkcji (zakres 1), opakowaniach, transporcie, dystrybucji, magazynowaniu (zakres 2) oraz pozyskiwaniu surowców, sprzedaży i konsumpcji (zakres 3). W każdym z nich obliczone są emisje dla poszczególnych grup produktów: jogurtów, serków oraz produktów pitnych.

- W pierwszym zakresie, czyli produkcji, mierzone jest zużycie energii elektrycznej i cieplnej oraz straty produkcyjne.
- W drugim zakresie mierzy się, jaką ingerencję w środowisko naturalne wywołuje transport opakowań i surowców od producenta do fabryki oraz transport produktów z fabryk do centrów dystrybucyjnych, hurtowni oraz sklepów, a także rodzaj i wielkość opakowań.
- W trzecim zakresie mierzona jest emisja CO<sub>2</sub>, którą generują dostawcy mleka i owoców, a także wpływ składu surowcowego produktu na tę emisję.

W Danone w Polsce systematycznie obniżana jest emisja dwutlenku węgla. W 2008 roku na kilogram

finalnego produktu firma wyemitowała 2153 gramy ekwiwalentu dwutlenku węgla, w roku 2009 – 2090 gramów, w 2010 – 1858 gramów a w 2011 – 1767 gramów.

Następnym elementem ograniczania wpływu firmy na środowisko jest redukcja negatywnego wpływu jej pracowników i konsumentów. Do działań na rzecz edukacji ekologicznej wewnątrz firmy zaliczyć można:

- konkursy z wiedzy o ochronie środowiska dla pracowników,
- działania typu „zielone biuro”,
- edukację za pomocą narzędzi komunikacyjnych – intranetu, newsletterów, wygaszaczy ekranu (ang. screensaver), plakatów i naklejek w miejscu pracy,
- szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne z zakresu ochrony środowiska.

Wśród wskaźników mierzących efektywność tych projektów można wymienić:

- poziom zaangażowania (liczba uczestników, ilość podjętych działań),
- poziom satysfakcji z działań (np. w ramach ankiet ewaluacyjnych),
- realny wpływ na poszczególne kwestie, np. zużycie wody czy energii elektrycznej w firmie przed akcją edukacyjną i po niej.

#### **Citi Handlowy:** reorganizacja systemu zbiórki odpadów i wprowadzenie segregacji

Projekt reorganizacji systemu zbiórki odpadów i wprowadzenia segregacji, wdrażany w banku przez blisko rok, składał się z kilku etapów:

1. Oszacowywano ilość wytwarzanych odpadów na podstawie dotychczasowego harmonogramu wywozów (wykorzystując m.in. wskaźniki dotyczące gęstości nasypowej odpadów komunalnych).
2. Skonsolidowano dotychczasowe rozdrobnione umowy dotyczące wywozu odpadów z całej Polski u jednego podwykonawcy, aby mieć lepszą kontrolę nad zarządzaniem procesem. Jednym

- z kluczowych wymogów podczas wyboru nowego partnera było dostarczanie miesięcznego zestawienia dotyczącego ilości i rodzajów (w podziale zgodnym z wprowadzaną segregacją) odebranych odpadów z każdej lokalizacji obsługiwanej przez podwykonawcę.
3. Rozpoczęto akcję edukacyjno-informacyjną dla osób zatrudnionych dotyczącą segregacji odpadów i nadchodzących zmian, które bezpośrednio będą ich dotyczyły (plakaty, mailingi, intranet, wewnętrzne materiały prasowe).
  4. Oszacowano liczbę potrzebnych stacji do segregacji (1 stacja to 3 pojemniki: odpady komunalne, papier, plastik/metal/szkło) przy założeniu, że każdy pracownik do stacji ma +/- 5 m.
  5. Wprowadzono nowy harmonogram wywozu odpadów uwzględniający stosowaną segregację, uzyskując jednocześnie gwarancję podwykonawcy, że posegregowane odpady w 100% trafią do recyklingu (weryfikacja procesu na sortowni podwykonawcy).
  6. Przeszkolono pracowników ekip sprzątających w zakresie nowych zasad gospodarki odpadami oraz poproszono ich o monitorowanie stanu wypełnienia zbiorczych pojemników, a także weryfikację jakości segregacji odbieranych od firmy odpadów (za pomocą zdjęć).
  7. Usunięto spod biurek pracowników dotychczasowe małe kosze na śmieci, zastępując je centralnymi stacjami do segregacji, jednocześnie intensyfikując działania komunikacyjne i uruchamiając środowiskową skrzynkę kontaktową.
  8. Przez kolejne trzy kwartały obserwowano jakość segregacji i ilość wytwarzanych odpadów, odpowiednio korygując harmonogramy odbiorów śmieci i optymalizując proces (np. tam, gdzie to możliwe, wprowadzono prasokontenery).
  9. Wypracowany w projekcie pilotażowym system wprowadzono w pozostałych budynkach biurowych, w oddziałach banku ze względu na ich wielkość ograniczono segregację do dwóch rodzajów pojemników (odpady komunalne + mix odpadów segregowanych).
  10. W 2009 roku w budynkach firmy wprowadzono dodatkowo ogólnodostępne pojemniki na zużyte baterie, a na życzenie pracowników (środowiskowa skrzynka kontaktowa) okresowo organizowane są też zbiórki zużytych źródeł światła oraz zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego (ZSEE).
- Efekty:
- Wiarygodne dane dotyczące ilości i rodzajów wytwarzanych odpadów,
  - Znacząco niższe koszty związane z wywozem odpadów (wywóz odpadów segregowanych jest prawie o połowę tańszy niż tych „zwykłych”), po dostosowaniu harmonogramu do realnych potrzeb firmy,
  - Spadek ilości niesegregowanych odpadów komunalnych 2006 w stosunku do 2011 – 50%,
  - Zmniejszenie całkowitej ilości odpadów komunalnych 2006 w stosunku do 2011 – 31%,
  - Wzrost poziomu segregacji odpadów 2006 w stosunku do 2011 – o 39%.
- Działania skierowane do konsumentów często przybierają formę:
- cyklicznych programów lub kampanii edukacyjnych,
  - programów grantowych na działania prośrodowiskowe,
  - konkursów z wiedzy i umiejętności,
  - działań w szkołach.
- Mierzenie ich efektywności odbywa się głównie za pomocą wskaźników dotyczących poziomu zaangażowania i zainteresowania danymi działaniami.

## Rynek

Polskie programy CSR najczęściej dotyczą obszaru środowiska, społeczeństwa lub miejsca pracy i na mierzeniu efektywności tych działań firmy skupiają się najbardziej. Rzadziej są to projekty dedykowane poprawie funkcjonowania lub ograniczaniu

negatywnego wpływu w obszarze rynku. Dlatego mierzenie efektywności projektów dotyczących np. kontroli jakości produktu/usługi czy ich dostępności dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym dopiero zaczyna się na polskim rynku pojawiać.

### Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem produktów

Kwestia dbałości o jakość i bezpieczeństwo produktów jest kluczową powinnością firmy wynikającą m.in. z wymagań prawnych. Dlatego przedsiębiorstwa chętnie sięgają po systemy i normy, które pozwalają na certyfikowanie bezpieczeństwa i wysokiej jakości ich działań w tym zakresie. Do najpopularniejszych należą: system HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point – analiza zagrożeń i krytycznych punktów kontroli) oraz międzynarodowe normy jakościowe ISO 22000:2005 czy ISO/TS 22002 -1. Pojawiają się też programy i procesy wewnętrzne, które mają wzmocnić kontrolę nad jakością i bezpieczeństwem produktów, są to m.in.:

- wewnętrzne centra i laboratoria badawcze jakości/bezpieczeństwa produktów,
- dodatkowe procedury kontrolne sprawdzające szybkość reakcji w sytuacji kryzysowej,
- działania informacyjne, które mają zapobiegać szkodliwym skutkom danych produktów czy usług, jeśli korzysta się z nich w sposób niewłaściwy, np. informowanie na etykietach produktów o zapotrzebowaniu na określone składniki w zbilansowanej diecie.

Trudno o mierzalność efektywności tego typu procesów i działań, firmy najczęściej odwołują się do posiadanych certyfikatów, tj. znaków jakości czy atestów bezpieczeństwa. Przykładowym wskaźnikiem do zastosowania w tym zakresie może być np. ilość produktów/usług w określonym przedziale czasu, które stworzyły zagrożenie dla bezpieczeństwa konsumentów lub nie spełniły wymogów jakości, czy czas, w jakim firma jest w stanie całkowicie wycofać wadliwe/niebezpieczne produkty lub usługi.

### Nestlé: program przejrzystości łańcucha dostaw

Nestlé realizuje program przejrzystości łańcucha dostaw – traceability exercise, czyli co najmniej raz do roku przeprowadza ćwiczenie sprawdzające efektywność kontroli całego łańcucha dostaw Nestlé, od dostawców po klientów, i tego, jak sprawnie firma może wycofać z rynku produkt potencjalnie zagrażający zdrowiu konsumentów. Ćwiczenie organizowane jest za pomocą przekazania danemu zakładowi spreparowanej informacji o tym, że pojawiły się problemy z określonym produktem, np. znaleziono w nim ciało obce. W określonym czasie, krótszym niż dwie godziny, firma musi zidentyfikować partię i wszystkich klientów, do których trafił produkt. Jest to identyfikacja „w dół łańcucha dostaw”, w czasie której firma sprawdza, jak szybko jest w stanie ustalić, co dzieje się z produktami po opuszczeniu fabryk.

### Unilever: poprawa parametrów żywieniowych produktów

Celem firmy jest dalsze stopniowe obniżanie poziomu soli w produktach Unilever o 15–20%, tak aby umożliwić konsumentom osiągnięcie spożycia na poziomie zaleceń Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), czyli 5 g soli dziennie. Osiągnięcie tego celu firma planuje na lata 2015–2020.

- Eliminacja tłuszczów trans – do 2012 roku ze wszystkich produktów firmy sprzedawanych na polskim rynku detalicznym wyeliminowane zostaną tłuszcze trans, pochodzące z częściowego uwodornienia olejów roślinnych. Od 1996 roku wszystkie margaryny i tłuszcze do smarowania Unilever Polska są beztransowe (virtually trans free).
- Ograniczenie tłuszczów nasyconych – kluczowe marki tłuszczów, takie jak Rama czy Flora, zawierają mniej niż 33% kwasów tłuszczowych nasyconych i dostarczają 15% dziennego wskazanego spożycia niezbędnych tłuszczów (omega 3 i 6).
- Ograniczenie ilości kalorii – cel na 2014 rok został

osiągnięty: 100% lodów Unilever dla dzieci zawiera w jednej porcji 110 kilokalorii lub mniej.

- Informacje żywieniowe – do 2015 roku wszystkie produkty Unilever będą zawierały pełne informacje żywieniowe. Z przodu opakowania podana będzie wartość energetyczna porcji, a z tyłu – informacja dotycząca siedmiu podstawowych składników odżywczych (B8) oraz GDA siedmiu składników odżywczych.

## Dostępność produktów i usług

Przykładem działań CSR firm w zakresie praktyk rynkowych jest również udostępnianie swoich produktów i usług osobom ze specjalnymi potrzebami, np. niepełnosprawnym, starszym, o niskich dochodach etc. Dzięki działaniom w tym zakresie firma może mieć realny wpływ na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i promowanie innowacyjnych rozwiązań na rynku. Działania w tym zakresie można podzielić na:

- tworzenie nowych produktów/usług odpowiadających na konkretne potrzeby – innowacji społecznych,
- dostosowywanie już istniejących usług/produktów do danych potrzeb,
- umożliwianie dostępu do danej usługi/produktu.

Niektóre przedsiębiorstwa mierzą efektywność tych projektów oraz skalę ich oddziaływania. Do mierzenia efektywności innowacji społecznych można zastosować wskaźniki przygotowane np. dla działalności typu „Base of the Pyramid Protocol”<sup>21</sup>, które określają społeczny koszt, wpływ i efekt danego działania, np. IRIS.

IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) – rozbudowana i aktualizowana baza wskaźników, które pozwalają na określanie wpływu społecznego oraz środowiskowego danej firmy czy produktu.

Mocne strony:

- zestaw wskaźników, które można wykorzystać do uzupełnienia raportu finansowego,
- uwzględnienie perspektywy sektorowej oraz działalności na pograniczu różnych sektorów,
- nieodpłatny dostęp.

Słabe strony:

- nowa inicjatywa, nadal jest w fazie testów i uzupełnień,
- nie jest to narzędzie do oceny efektywności, a jedynie lista wskaźników, które można wykorzystać w ramach innych narzędzi do raportowania.

## Orange Polska: b-Link

b-Link jest programem, który umożliwia sterowanie komputerem za pomocą mrugnięć powiekami. Skierowany jest do osób, które ze względu na swoją niepełnosprawność nie miały lub miały w znacznym stopniu ograniczoną możliwość korzystania z komputera i internetu. Za pomocą aplikacji użytkownik może wyświetlać i nawigować po stronach WWW, sterować kursorem myszy, pisać na dedykowanej klawiaturze, obsługiwać popularne programy, jak MS Word, MS Excel, MS Outlook, włączać i wyłączać dźwięk, wyłączać komputer. Program jest bezpłatny i bardzo prosty w obsłudze. Do tej pory ze stron internetowych firmy ściągnięto go już blisko 16 tysięcy osób, w tym wersję polską, angielską i francuską. Aplikacja b-Link jest dalej rozwijana przez zespół Orange Labs, który pracuje nad tym, aby umożliwić niepełnosprawnym użytkownikom sterowanie komputerem nie tylko poprzez mrugnięcia powiek, lecz również głos, wciąganie powietrza i naciśnięcia jednego przycisku. Zespół dąży do tego, aby oprócz kamery internetowej, była kompatybilna także z mikrofonem, laryngofonem, ustnym miernikiem

21. Za: [www.bop-protocol.org](http://www.bop-protocol.org); tworzenie partnerstwa pomiędzy międzynarodowymi korporacjami i lokalną społecznością o niskich dochodach, w celu rozwiązywania konkretnych problemów społecznych

ciśnienia powietrza oraz nożnym przyciskiem USB. Dodatkowo aplikacja jest wzbogacana w algorytm ułatwiający pisanie na wirtualnej klawiaturze, dzięki dynamicznym podpowiedziom możliwych do wpisania słów. Aplikacja powstała przy współpracy z Politechniką Łódzką.

Przykładami dostosowywania już istniejących produktów i usług do specjalnych potrzeb oraz ułatwiania do nich dostępu są m.in.:

- dodatkowe funkcjonalności, które ułatwiają używanie produktu/usługi, np. osobie niewidomej czy niesłyszącej,
- obniżanie kosztów danego produktu i usługi do poziomu osiągalnego przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym,
- umożliwianie dostępu do budynku oferującego produkty/usługi czy indywidualny tryb obsługi konsumentów o specjalnych potrzebach.

Do pomiaru efektywności tego typu działań można wykorzystać:

- wskaźniki ilościowe (np. ilość danych produktów/przystosowanych budynków/ zaproponowanych ofert),
- mierniki ich popularności wśród osób z grupy docelowej (ilość klientów korzystających z danego udogodnienia, ilość sprzedanych usług tego typu etc.),
- badanie satysfakcji ich odbiorców,
- ilość pozytywnych sygnałów z rynku (np. powstanie podobnych inicjatyw lub wykorzystywanie wypracowanych rozwiązań przez innych, otrzymanie nagród i wyróżnień w konkursach czy rankingach dotyczących rozwiązywania danego problemu).

**Citi Handlowy:** przeciwdziałanie wykluczeniu osób niepełnosprawnych

- 35 placówek banku z certyfikatem „Obiekt Bez Barier”. Personel tych oddziałów został odpowiednio przeszkolony z obsługi osób z różnymi rodzajami

niepełnosprawności. Dodatkowo bank proponuje możliwość umówienia się na indywidualną wizytę doradcy w domu klienta.

- 100 bankomatów z funkcją audio. Dzięki tej funkcji osoby z dysfunkcją wzroku mogą bezpiecznie wypłacać środki z bankomatów. Wystarczy podłączyć do bankomatu słuchawki z wtykiem 3,5 mm (np. słuchawki od odtwarzacza muzycznego lub zestawu słuchawkowego w telefonie). Bezpłatne słuchawki są również dostępne w oddziale.
- Klienci z dysfunkcją wzroku mogą otrzymać w oddziale wszelką niezbędną dokumentację do otwarcia i prowadzenia rachunku osobistego i produktów depozytowych w formie nagrania audio. Dokumentację audio można również zamówić w serwisie bankowości telefonicznej CitiPhone.
- Strony informacyjne dla klientów indywidualnych wyposażone są w funkcję powiększania czcionki oraz zmiany kontrastu. Serwis jest zgodny z programami ułatwiającymi czytanie osobom z dysfunkcją wzroku.

## Miejsce pracy

Działania CSR skierowane do wewnątrz organizacji, takie jak: wolontariat pracowniczy, poprawa bezpieczeństwa pracy czy wspieranie różnorodności w zatrudnieniu, są stałym elementem wielu polskich strategii CSR. Ich realizacji sprzyja monitorowanie efektywności podejmowanych działań, szczególnie że można w tym obszarze wykorzystać dobrze znane firmom narzędzia HR, takie jak badania satysfakcji czy ankiety ewaluacyjne, a także wskaźniki BHP.

**Danone:** Badania Opinii Pracowników (DPS – Danone People Survey)

Firma mierzy obszar „miejsce pracy” głównie za pomocą Badania Opinii Pracowników (DPS – Danone People Survey). Pytania pogrupowane w 17 kategorii dotyczą różnych zagadnień mających wpływ na to, jak

pracownicy czują się w miejscu pracy, m.in. kultury organizacyjnej, możliwości rozwoju, stylu przywództwa, zaangażowania. W badaniu wyodrębniona jest również kategoria CSR i środowisko – pracownicy odpowiadają na 8 pytań dotyczących ich percepcji zaangażowania Danone w działania w kluczowych obszarach zrównoważonego rozwoju: społeczeństwo, zdrowie i środowisko. Badanie jest dobrowolne, poufne i anonimowe. Przeprowadza je niezależna firma zewnętrzna – Towers Watson. Wyniki badania są przedstawiane pracownikom i gruntownie analizowane przez kadrę kierowniczą. Po badaniu (zarówno na poziomie całej firmy, jak i w każdym z działów) powstają grupy robocze, które opracowują plany akcji dotyczące zagadnień z badania. Miary praktyk Danone dotyczące wolontariatu pracowniczego są opisane w części „Wpływ Społeczny”.

### Wolontariat pracowniczy

Od projektów wolontariatu pracowniczego oczekuje się dwóch głównych poziomów oddziaływania: zewnętrznego (pozytywny wpływ na społeczność lokalną, zmiana społeczna, budowa kapitału społecznego) oraz wewnętrznego (integracja zespołu, rozwój kapitału i umiejętności osób zatrudnionych, budowa wizerunku i utożsamiania się z firmą). Dlatego też mierzenie efektów wolontariatu pracowniczego przeważnie odbywa się zarówno w kontekście miejsca pracy, jak i wpływu społecznego. Pomiar wpływu tego typu projektów wewnątrz firmy opiera się na mierzeniu zaangażowania w nie samych pracowników, zarówno w sensie ilościowym:

- ilość osób zaangażowanych,
  - przeznaczony na to czas,
  - ilość zgłoszonych projektów i przeznaczone na to środki firmy,
- jak i jakościowym:
- satysfakcja pracowników z uczestnictwa w projekcie,
  - ciągłość zaangażowania,
  - rozwój projektów wolontariackich.

Pomiar wpływu wolontariatu na zewnątrz mierzony jest np. liczbą beneficjentów i zaangażowanych organizacji, wymiernymi rezultatami społecznymi czy chęcią do realizacji podobnych projektów kontynuujących wykonaną przez pracowników pracę.

### Citi Handlowy: system wspomaganie wolontariatu (Volunteer Management System – VMS)

Od 2005 roku w Citi Handlowy realizowany jest Program Wolontariatu Pracowniczego. Narzędziem, które ułatwia mierzenie zaangażowania pracowników jest system wspomaganie wolontariatu (Volunteer Management System – VMS). Pozwala on na ewidencjonowanie projektów, wolontariuszy i organizacji, a także generowanie statystyk i raportów (brane są pod uwagę takie kryteria, jak: okres działań, liczba wolontariuszy – z banku i spoza, liczba przepracowanych przez nich godzin, charakter działań itp.). W 2012 roku w ramach programu zostały przeprowadzone pierwsze kompleksowe badania wolontariuszy z banku, które dotyczyły zarówno ich motywacji do działań wolontariackich, stopnia zaangażowania, postrzegania zmian społecznych, jak również funkcjonowania Programu Wolontariatu prowadzonego w Citi Handlowy.

### Tchibo Warszawa: mierzenie efektywności działań wolontariackich

W ramach mierzenia efektywności działań wolontariackich weryfikowana jest:

- liczba zrealizowanych projektów,
- liczba wolontariuszy, którzy włączyli się w ich realizację,
- liczba osób, które pomagały realizować projekt spoza Tchibo Warszawa (dodatkowi wolontariusze),
- liczba organizacji, którym udzielona została w ten sposób pomoc,
- liczba bezpośrednich beneficjentów, którzy skorzystali na realizacji projektów,
- liczba godzin przepracowanych przez wolontariuszy,

- wysokość środków przeznaczonych na projekty wolontariackie.

### Bezpieczeństwo w miejscu pracy

Projekty CSR mające na celu poprawę bezpieczeństwa pracowników są naturalną konsekwencją i uzupełnieniem procesów BHP w firmie. Mierzenie ich efektywności odbywa się najczęściej poprzez popularne wskaźniki bezpieczeństwa w miejscu pracy, takie jak:

- ilość urazów i wypadków podczas pracy,
- ilość wypłacanych odszkodowań w tym zakresie,
- prowadzenie działań profilaktycznych i szkoleń w zakresie bezpieczeństwa pracy,
- dostosowywanie warunków pracy do potrzeb osób o różnych wymaganiach, np. w obszarze ergonomii miejsca pracy.

Przydatne są także wskaźniki dotyczące satysfakcji osób zatrudnionych oraz zawieranie w ankietach ewaluacyjnych pytań dotyczących bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy.

### Nestlé: program SUSA (ang. Safe and Unsafe Acts)

W 2007 roku rozpoczęto wdrażanie systemu BBS (Behavioral Based Safety), w ramach którego od 2008 r. realizowany jest program SUSA (ang. Safe and Unsafe Acts) mający na celu zmianę kultury bezpieczeństwa. Głównym celem programu jest zaangażowanie pracowników we włączenie się w ocenę bezpieczeństwa miejsca pracy. Wybrani i przeszkoleni pracownicy – obserwatorzy, przyglądając się pracy pozostałych osób, inicjują rozmowy o bezpiecznych i niebezpiecznych zachowaniach, co przekłada się na zmniejszenie ryzyka związanego z wypadkami w miejscu pracy. Od momentu wdrożenia programu liczba wypadków w 2011 roku spadła o 50% w porównaniu do 2007 roku. W 2010 roku przeprowadzone zostały szkolenia BHP, którymi objęte zostało 100% załogi zakładów produkcyjnych i centrów dystrybucyjnych

fabryk, dzięki czemu wszyscy pracownicy mogli zostać obserwatorami SUSA. W 2011 roku rozpoczął się proces komunikacji do pracowników warszawskiego biura. Pracownicy uświadamiani są, że im więcej niebezpiecznych zachowań i sytuacji potencjalnie wypadkowych zostanie wychwyconych, tym efektywniej można zapobiegać poważnym wypadkom.

### BAT: system pomiaru liczby utraconych dni pracy (LWC – Lost Workday Case)

Miernikiem osiąganym w tym względzie wyników jest międzynarodowy system pomiaru liczby utraconych dni pracy (LWC – Lost Workday Case), mierzony wskaźnikiem straconych dni pracy do ilości czasu przepracowanego (LWCIR – Lost Workdays Cases Incident Rate), umożliwiający porównanie osiągnięć firmy z konkurencją i innymi firmami międzynarodowymi. Współczynnik wypadkowości LWC pozwala na porównywanie poziomu wypadkowości w różnych firmach Grupy British American Tobacco (różniących się liczbą pracowników, liczbą godzin pracy w tygodniu itp.) w różnych okresach. Jest zdefiniowany w następujący sposób:

$$LWC = 200\,000 \times (N/EH)$$

gdzie:

- N – liczba straconych dniówek,
- EH – całkowita liczba godzin pracy przypadająca na jednego pracownika w okresie sprawozdawczym,
- 200 000 – współczynnik (tzw. baza) dla 100 pełnoetatowych pracowników (40 godzin w tygodniu, 50 tygodni w roku).

Biorąc pod uwagę okres od 2007 do 2011 roku i liczbę wypadków w miejscu pracy, wskaźnik LWC w British American Tobacco Polska obniżył się z poziomu 0,44 w 2007 roku (3 wypadki) do 0,39 w 2011 roku (3 wypadki). W okresie od lipca 2009 roku do lipca 2011 roku w fabryce w Augustowie nie wydarzył się żaden wypadek.



## Różnorodność w miejscu pracy

Zarządzanie różnorodnością i polityka równego traktowania w miejscu pracy staje się obecnie jednym z ważnych tematów podejmowanych przez firmy. Do działań tego typu można zaliczyć: wprowadzanie elastycznych form i czasu pracy, wychodzenie naprzeciw potrzebom pracowników i pracownic w różnym wieku, dostosowywanie miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych czy zależnych, jak również wprowadzanie niedyskryminujących zasad rekrutacji. Podstawowym efektem tych projektów jest zwiększanie różnorodności osób zatrudnionych oraz efektywne zarządzanie zespołem. Firmy realizujące politykę równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy mogą dołączyć do inicjatywy **Karta Różnorodności** ([www.kartaroznorodnosc.pl](http://www.kartaroznorodnosc.pl)), która promuje tego typu działania. Koordynatorem Karty Różnorodności w Polsce jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Działania z zakresu zarządzania różnorodnością firmy starają się mierzyć za pomocą różnych wskaźników, m.in. tych używanych w HR. Jednym z najpopularniejszych systemów jest monitorowanie równości płci na poszczególnych poziomach organizacji. Przykładowe wskaźniki, które można wykorzystać, to:

- struktura płciowa zatrudnienia,
- udział kobiet i mężczyzn w procesach decyzyjnych (zatrudnienie w strukturach kierowniczych),
- poziom wynagrodzenia kobiet i mężczyzn na identycznych stanowiskach,
- dostęp do różnych form podnoszenia kwalifikacji, realizowane działania na rzecz wspierania kobiet w ciąży oraz powracających z urlopów rodzicielskich rodziców.

### **CEMEX Polska:** analiza struktury zatrudnienia

W strukturach organizacyjnych firm branży budowlanej dominują stanowiska inżynierskie i techniczne, a kandydaci zgłaszający się do pracy to głównie mężczyźni. Pomimo profilu branżowego,

w CEMEX Polska na wielu kluczowych stanowiskach kierowniczych pracują kobiety. Kobiety stanowią 22% całości kadry kierowniczej. Kierują zakładami wydobywania kruszywa, zarządzają zespołami technologów, szefują zespołom funkcji korporacyjnych. Zatrudnienie kobiet i mężczyzn w poszczególnych grupach pracowniczych przedstawia się następująco:

- kadra kierownicza: 22% – kobiety, 78% – mężczyźni,
- stanowiska specjalistyczne: 47% – kobiety, 53% – mężczyźni,
- stanowiska operacyjne: 6% – kobiety, 94% – mężczyźni.

Firma monitoruje też strukturę wiekową osób zatrudnionych w poszczególnych latach:

- 2008: 52% – osoby w wieku 18–40 lat, 48% – osoby powyżej 40. roku życia,
- 2009: 53% – osoby w wieku 18–40 lat, 47% – osoby powyżej 40. roku życia,
- 2010: 51% – osoby w wieku 18–40 lat, 49% – osoby powyżej 40. roku życia.

### **Danone:** Społeczna Karta Wyników

Danone mierzy w ujęciu kwartalnym i rocznym wskaźniki tzw. Społecznej Karty Wyników, której istotną częścią są parametry różnorodności w miejscu pracy, głównie w ujęciu równego traktowania w miejscu pracy kobiet i mężczyzn oraz osób w różnym wieku. Firma analizuje i raportuje w podziale na płeć i wiek: proporcję osób na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych; liczbę osób przeszkolonych i liczbę godzin szkoleniowych; rekrutacje: wewnętrzne i zewnętrzne; wskaźnik odejść. Poza mierzaniem i raportowaniem konkretnych wskaźników opartych na faktach, Danone bada w badaniu opinii pracowników percepcję aspektów różnorodności:

- 86% pracowników uważa, że firma zapewnia równe szanse pracownikom bez względu na różnice wykształcenia, pochodzenia społecznego i kulturowego,



- 88% pracowników uważa, iż firma zapewnia równe szanse pracownikom bez względu na różnicę płci,
- 83% pracowników uważa, że firma zapewnia równe szanse bez względu na różnicę wieku.

## Wpływ społeczny

Działania CSR w Polsce koncentrują się najczęściej na kwestiach społecznych, takich jak: edukacja, rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych oraz poprawa sytuacji osób indywidualnych. Należy jednak pamiętać, że mierzenie wpływu społecznego programów CSR to poważne wyzwanie metodologiczne, a narzędzia obecnie wypracowywane mają jeszcze wiele ograniczeń. Pierwszym i najważniejszym wyzwaniem jest odpowiednie zdefiniowanie „wpływu społecznego” poprzez odróżnienie go od wyników i rezultatów danego działania.

**Definicja „wpływu społecznego”** (na podstawie badań Karen Maas: Corporate Social Performance From Output Measurement to Impact Measurement):

Wpływ społeczny to wpływ organizacji na społeczeństwo w wymiarze: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym. Tego typu wpływ powinien być odróżniony od: intencji, rezultatów i wyników działania firmy, ponieważ gdy rezultaty i wyniki są związane z dostarczaniem konkretnych usług i produktów, wpływ odnosi się do ich użytkowników oraz innych interesariuszy. Wpływ społeczny jest więc pojęciem szerszym: zawiera w sobie skutki zamierzone i niezamierzone, efekty pozytywne i negatywne, a także rezultaty krótko- i długoterminowe.

Ze względu na szereg trudności w określaniu realnego wpływu społecznego, firmy najczęściej mierzą poziom swojego zaangażowania za pomocą wskaźników, takich jak:

- wysokość nakładów finansowych, osobowych, czasowych,
- ilość beneficjentów projektu,
- wymierne efekty bezpośrednie – ilość przyznanych grantów, ilość zorganizowanych wydarzeń,
- oddźwięk w mediach.

Sposobem na pogłębioną analizę efektywności programu jest monitorowanie zmiennych, na które powinien on oddziaływać, np. poziom wiedzy beneficjentów przed programem edukacyjnym i po nim czy zmiana społeczna przed programem zaangażowania społecznego i po nim.

**Danone:** badanie efektywności programu „Podziel się Posiłkiem” oraz inicjatywy „Partnerstwo dla Zdrowia”

Program „Podziel się Posiłkiem” (PsP) to wiodący projekt zaangażowania społecznego firmy, którego elementami są m.in. doroczne zbiórki żywności, przeznaczanie przez firmę części przychodów z określonych produktów na rzecz walki z niedożywieniem dzieci w Polsce, programy grantowe dla organizacji społecznych. Drugim priorytetowym działaniem firmy jest uczestnictwo w „Partnerstwie dla Zdrowia” w ramach projektu „Mleczny Start” (kaszka z mlekiem i zbożowa kanapka dla dzieci w wieku szkolnym w niskiej cenie). W wyniku realizacji programu „Podziel się Posiłkiem” monitorowane są następujące wskaźniki (dane dotyczą roku 2011):

1. Wskaźniki w obszarze „społeczeństwo”:
  - ilość posiłków przekazana dzieciom: 1 263 197,
  - ilość żywności zebrana w ramach Ogólnopolskiej Zbiórki Żywności: >600 ton,
  - liczba organizacji, do których trafia żywność: 1200,
  - % społeczeństwa, który wziął udział w zbiórce (deklaracja): 18%,
  - liczba wolontariuszy biorąca udział w ogólnopolskiej zbiórce żywności: >30 000,
  - liczba grantobiorców: 33,
  - liczba dzieci objętych programem grantowym „Podziel się Posiłkiem”: 3510,

- liczba sklepów i innych lokalizacji, w których odbywają się zbiórki żywności: 2300
2. W obszarze „pracownicy” – monitorowane są:
    - skala zaangażowania samych pracowników w program PsP,
    - liczba osób zaproszonych do udziału w programie przez pracowników,
    - liczba wolontariuszy Danone’a uczestniczących w zbiórce żywności w sklepach: 283,
    - ilość żywności zebranej podczas wewnętrznej zbiórki żywności: 2260 kg,
    - wskaźnik siły zaangażowania pracowników: 29%.
  3. Wskaźniki w obszarze „biznes”: jednym ze stosowanych w Danone sposobów mierzenia biznesowej efektywności podejmowanych działań społecznych są regularne badania konsumenckie dotyczące świadomości programu „Podziel się Posiłkiem” oraz wpływu tego programu na postrzeganie marki Danone.

Realizacja inicjatywy „Partnerstwo dla Zdrowia”, a w jej ramach produktu Mleczny Start (wypracowanych przez Danone Sp. z o.o., Biedronkę, Lubellę oraz Instytut Matki i Dziecka) monitorowana jest poprzez następujące wskaźniki (dane dotyczą roku 2011):

1. Ilość produktu (porcji śniadaniowych), jaka dociera rocznie do najuboższych gospodarstw domowych: 5 293 000 porcji.
2. Badanie skali występowania problemu niedożywienia dzieci w Polsce – za pomocą badania zewnętrznego przy współudziale Federacji Banków Żywności.
3. W ramach prowadzonego programu edukacyjnego „Śniadanie daje moc” monitorowana jest liczba szkół i klas, które wzięły udział w programie. W 2011 roku wzięły udział 2474 szkoły oraz 4046 klas.

**Citi Handlowy:** mierzenie efektywności programu „Od Grosika do Złotówki”

„Od Grosika do Złotówki” to długofalowy program edukacji finansowej skierowany do uczniów szkół

podstawowych, prowadzony w ramach kształcenia zintegrowanego. Program prowadzony jest przez nauczycieli przy współpracy z rodzicami. Głównymi odbiorcami są uczniowie, którzy, uczestnicząc w ciekawych i atrakcyjnych zajęciach, poznają podstawy edukacji finansowej.

W czerwcu i listopadzie 2011 roku Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości przeprowadziła badanie oceny efektywności programu „Od Grosika do Złotówki” i poziomu wiedzy uczestniczących w nim uczniów w zakresie podstawowych zagadnień związanych z operowaniem pieniędzmi. Badanie realizowane było metodą panelową i zostało przeprowadzone w dwóch etapach: przed realizacją programu oraz po jego zakończeniu na tej samej grupie uczniów. Jako narzędzie badawcze opracowano specjalną ankietę ze względu na wiek osób badanych (8–9 lat), która została dostosowana merytorycznie i graficznie do ich potrzeb. Ankieta sprawdzała wiedzę teoretyczną oraz umiejętności praktyczne. Łącznie przebadano 115 uczniów.

W wyniku realizacji programu:

- 66% uczniów nauczyło się lepiej rozpoznawać awers i rewers,
- 72% uczniów nauczyło się lepiej postugiwać banknotami i monetami (udoskonalilo umiejętność wyrażania konkretnych kwot w postaci banknotów i monet),
- 25% uczniów udoskonalilo umiejętność rozwiązywania działań matematycznych,
- 74% uczniów udoskonalilo umiejętność rozwiązywania zadań z treścią,
- 56% uczniów przyswoilo nowe wiadomości na temat sposobów oszczędzania pieniędzy,
- 18% uczniów nieposiadających żadnych informacji i skojarzeń dotyczących zarabiania pieniędzy dowiedziało się, na czym ono polega,
- 61% uczniów podjęto rozmowy z rodzicami na tematy związane z pieniędzmi, a 37% uczniów poszerzyło zakres podejmowanych zagadnień.

Na polskim rynku pojawiają się też bardziej zaawansowane narzędzia, których celem jest mierzenie krótko- i długotrwałych efektów danego projektu, np. matryca LBG.

Matryca LBG, opracowana przez London Benchmarking Group, określa: całkowity koszt zaangażowania społecznego (w zakresie: środków finansowych, czasu i darów rzeczowych), natychmiastowe efekty zaangażowania społecznego (w obszarze: dodatkowych środków na realizację projektów, korzyści dla społeczeństwa i korzyści biznesowych), a także długofalowe efekty zaangażowania społecznego dla firmy i społeczeństwa.

#### **GSK:** mierzenie efektywności projektu „Mam Haka na Raka” z wykorzystaniem matrycy LBG

Program „Mam Haka na Raka” jest ogólnopolskim programem edukacyjnym, skierowanym do młodzieży szkół ponadgimnazjalnych w całej Polsce. Istotą „Mam Haka na Raka” jest zaangażowanie młodych ludzi w proces budowania świadomości profilaktyki nowotworowej wśród ich lokalnych społeczności. Efektem końcowym każdej edycji jest kampania społeczna dotycząca profilaktyki nowotworowej emitowana w mediach ogólnopolskich na zasadach pro publico bono. W trakcie programu badane są wskaźniki na kilku poziomach:

1. Związany z pozyskiwaniem uczestników:
  - poziom zaangażowania szkół (liczba zarejestrowanych szkół/zespołów),
  - poziom zaangażowania uczniów (liczba zarejestrowanych szkół/zespołów).
2. Związany z promocją badań profilaktycznych (mierzony badaniem ankietowym wśród uczestników programu w trakcie jego trwania):
  - wykonywanie badań profilaktycznych wśród najbliższych,
  - prowadzenie rozmów w rodzinie na temat badań profilaktycznych.
3. Związany ze zwiększeniem świadomości społeczności lokalnych:
  - zaangażowanie społeczności lokalnej w działania edukacyjne,
  - średnia liczba osób, które zetknęły się z działaniami edukacyjnymi w ramach Dnia Hakowicza (średnia liczba uczestników wydarzeń lokalnych/1 zespół).
4. Związany z rozwojem umiejętności i wiedzy uczestników programu w dziedzinie komunikacji i marketingu, zarządzania projektem, rozwoju wiedzy w dziedzinie medycyny (mierzony badaniem ankietowym wśród uczestników programu).
5. Związany z rozwojem osobistym i zwiększeniem świadomości w zakresie dbania o własne zdrowie (mierzone badaniem ankietowym).

# Podsumowanie

Mierzenie efektywności i wpływu społecznego działań CSR to zagadnienie istotne, ale i pełne wyzwań, szczególnie podczas dookreślania, co dokładnie rozumiemy przez efektywność i wpływ społeczny projektów CSR oraz jakimi metodami/wskaźnikami chcemy te kwestie mierzyć. Nie ma jednego, uniwersalnego narzędzia czy idealnego modelu, który można wdrożyć w każdej firmie. Dlatego nasza publikacja stanowi przegląd teoretycznej i praktycznej wiedzy w tym zakresie, który może stanowić inspirację i punkt wyjścia do własnych działań.

Pierwsza część publikacji poświęcona jest metodom i narzędziom mierzenia efektywności i wpływu spo-

łecznego CSR – często już bardzo zaawansowanym – które zostały opisane przez ekspertów zajmujących się na co dzień ich wdrażaniem. Druga część publikacji, opisująca praktyczne doświadczenia biznesu, pokazuje, że mimo wyraźnych chęci tego typu pomiaru stanowią poważne wyzwanie i wiążą się z wieloma trudnościami. Mnogość dostępnych wskaźników, skomplikowany proces kompletowania danych oraz złożony problem skutków/efektów krótko- i długotrwałych to tylko niektóre bariery wymieniane przez firmy. Dlatego wiele z nich stara się zamiast wdrażania nowych wskaźników, dostosowywać te, które już są wykorzystywane, np. wskaźniki raportowania społecznego, BHP, HR czy wpływu środowiskowego.

# Przydatne źródła

- „Environmental Key Performance Indicators. Reporting Guidelines for UK Business”, Department for Environment, Food and Rural Affairs 2006
- M. J. Epstein: „Making sustainability work. Best practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts”, Greenleaf Publishing, Sheffield 2008
- M. J. Epstein, B. Richard: „Counting what counts. Turning Corporate accountability into competitive advantage”, Perseus Books, Cambridge 2000
- B. Juraszek-Kopacz, J. Tyrowicz: „Zmierzyć niemierzalne 2, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego poza misją: poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych”, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego 2011
- S. Knox, S. Maklan: „Corporate Social Responsibility: moving beyond investment towards measuring outcomes”, [w:] European Management Journal wyd. 22 nr 5, s 508–516, 2004
- K. Mass: „Corporate Social Performance: from output measurement to impact measurement”, Erasmus University Rotterdam 2009
- J. Nicholls, E. Lawlor, E. Neitzert, T. Goodspeed: „A guide to Social Return on Investment”, Edited by S. Cupitt, 2011
- M. Porter, M. Kramer: „Creating Shared Value”, Harvard Business Review, styczeń/luty 2011
- H. Preskill, T. Beer: „Evaluating Social Innovation”, Center for Evaluation Innovation 2012
- A. Rappaport: „Creating Shareholder Value: The new standard for business performance”, New York: Free Press, 1986
  
- [www.kartaroznorodnosci.pl](http://www.kartaroznorodnosci.pl)
- [www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net)
- [www.sroi.pl](http://www.sroi.pl)
- [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org)
- [www.waterfootprint.org](http://www.waterfootprint.org)

**Konsultacje merytoryczne:** Natalia Ćwik

## Koordynacja

Niniejsza publikacja jest efektem prac Grupy Roboczej, koordynowanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2012 roku w ramach Programu Partnerstwa.

**Forum Odpowiedzialnego Biznesu** jest najstarszą i największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. Forum to organizacja typu **think-and-do tank**, będąca rzecznikiem prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny, czyli biorący pod uwagę wpływ przedsiębiorstwa na środowisko i społeczeństwo. FOB działa od roku 2000, podejmując liczne inicjatywy umożliwiające dialog i wymianę doświadczeń w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju pomiędzy czterema grupami interesariuszy: firmami, przedstawicielami władz publicznych, organizacjami pozarządowymi oraz środowiskiem akademickim.

**Program Partnerstwa** to kompleksowy program współpracy Forum Odpowiedzialnego Biznesu z firmami – liderami odpowiedzialnego biznesu, które poprzez swoje zaangażowanie i działania przyczyniają się do szerzenia idei CSR w Polsce.

## Forum Odpowiedzialnego Biznesu

ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa

tel. 22 627 18 71

e-mail: [biuro@fob.org.pl](mailto:biuro@fob.org.pl)

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

Projekt graficzny: Olga Figurska, Adam Gut

Skład i łamanie: Adam Gut

### PARTNERZY STRATEGICZNI



Wydrukowano na papierze **Cyclus Offset**.

**Cyclus Offset** – produkowany w 100% z makulatury, w technologii przyjaznej dla środowiska naturalnego (norma DIN 6738).

## Ekokalkulator

Dzięki wykorzystaniu papieru **Cyclus Offset** zamiast papieru niemakulaturowego negatywny wpływ na środowisko został zmniejszony o:



**193 kg**

mniej odpadów



**4422 l**

mniej zużytej wody



**79 kg**

mniej gazów cieplarnianych



**833 kWh**

mniej zużytej energii



**789 km**

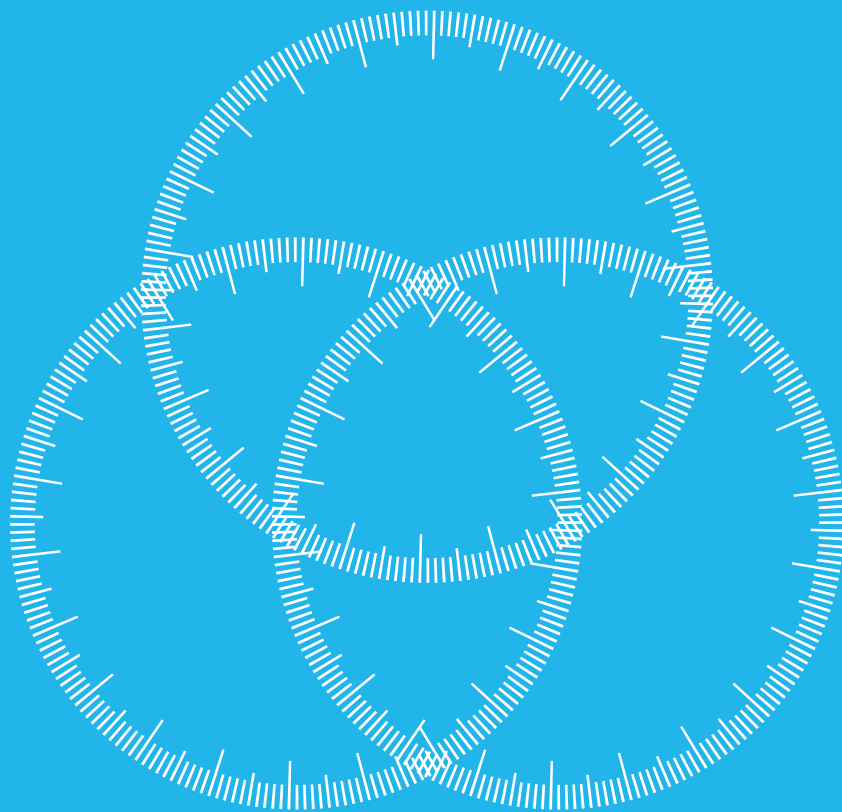
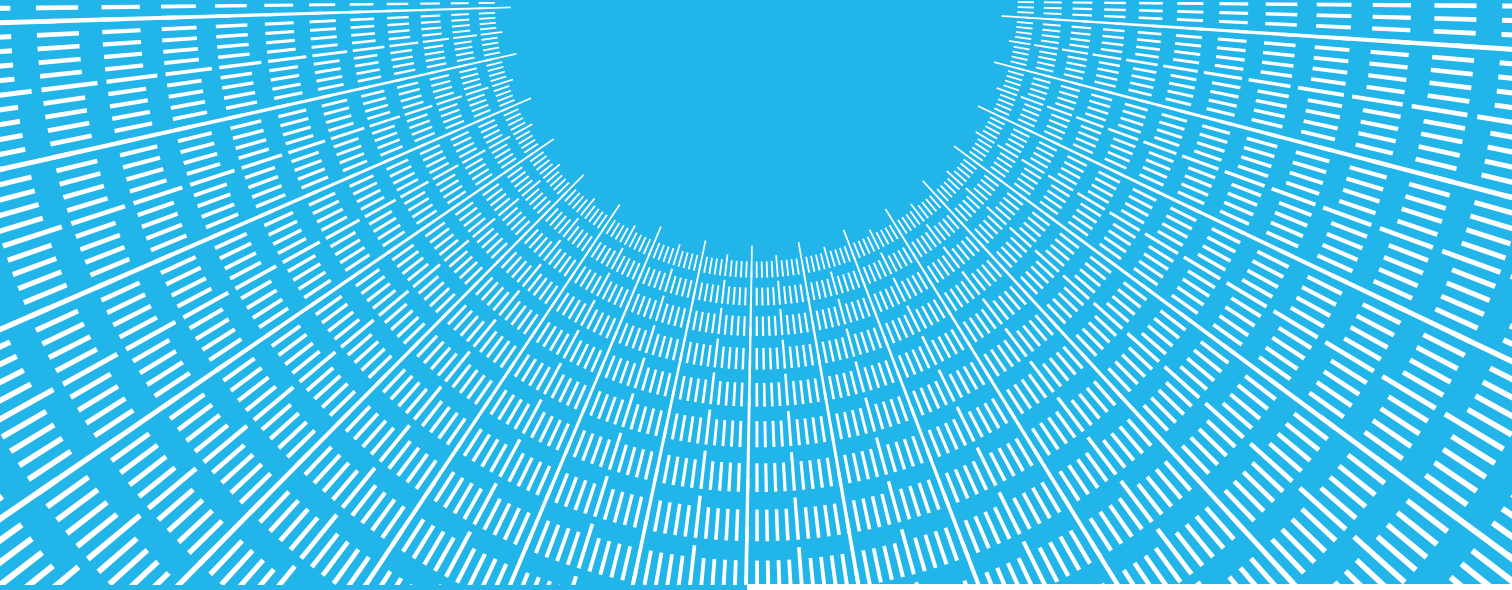
krótsza podróż samochodem  
średniej klasy europejskiej



**313 kg**

mniej zużytego drewna





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