



# **Menedżerowie CSR**

**WYNIKI BADANIA**



Tegoroczny jubileusz **Forum Odpowiedzialnego Biznesu** to 15 lat współpracy z działającymi w Polsce firmami, administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi na rzecz rozwoju CSR. Wspólnych inicjatyw, dzięki którym biznes stawał się bardziej odpowiedzialny i zrównoważony.

W roku jubileuszowym chcemy podsumować i uczcić **Partnerstwo na rzecz CSR w Polsce**, w tym szczególnie tych, którzy zmieniają biznes i świat wokół nas:

- nagradzając ludzi, którzy zmieniają biznes,
- przeprowadzając dwa ogólnopolskie badania osób związanych z CSR,
- zapraszając na międzynarodową konferencję,
- wydając jubileuszową publikację.

**RAZEM UCZCIJMY  
15 LAT PARTNERSTWA NA RZECZ CSR!**

ORGANIZATOR

PARTNERZY GŁÓWNI

PARTNER



## NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA 15-LECIA

**NAGRODA „LUDZIE, KTÓRZY ZMIENIAJĄ BIZNES”**

- Pierwsza w Polsce nagroda dla osób, które poprzez swoje zaangażowanie i konkretne działania sprawiają, że CSR staje się standardem zarządzania w biznesie

**BADANIE „MENEDŻEROWIE CSR W POLSCE”**

- Poznanie opinii menedżerów CSR na temat zrównoważonego rozwoju
- Ekspertskie komentarze do wyników badania

**BADANIE „ALUMNI LOB”**

- Poznanie wpływu CSR na rozwój społeczno-zawodowy uczestników 10 edycji studenckiego programu Liga Odpowiedzialnego Biznesu

**MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA „BIZNES, KTÓRY ZMIENIA ŚWIAT”**

- Konferencja dotycząca odpowiedzialnego i zrównoważonego biznesu
- Inspirujący prelegenci i eksperci, także z zagranicy

**JUBILEUSZOWA PUBLIKACJA**

- Obraz rozwoju CSR w Polsce na przestrzeni ostatnich 15 lat

***Biznes**, który zmienia świat.  
**Ludzie**, którzy zmieniają biznes.*

**Autorzy:** Magdalena Andrejczuk, Marcin Grzybek, Forum Odpowiedzialnego Biznesu  
**Raport z badań ilościowych i jakościowych przygotowali:** Elżbieta Mironiuk, Anna Pokorska, firma badawcza PBS  
**Grafika i skład:** Olga Figurska  
**Druk:** Libra-Print



Badanie stanowi element obchodów jubileuszu Forum Odpowiedzialnego Biznesu „15 lat partnerstwa na rzecz CSR w Polsce”, które zainicjowało i koordynuje Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Partnerem badania jest Deloitte. Badanie zostało zrealizowane przez agencję badawczą PBS.

**Forum Odpowiedzialnego Biznesu** jest najdłużej działającą, już od 15 lat, 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. Inspirujemy biznes, który zmienia świat, i łączymy ludzi, którzy zmieniają biznes. Działamy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Więcej informacji na stronie [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl).

**Kontakt:**  
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)  
[odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl)

Wersja drukowana, nakład 700 egz.  
Wersja elektroniczna dostępna na stronie:  
[odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl)

PARTNERZY BADANIA



Deloitte.



#15latdlaCSR

# | Spis treści

**4**  
Słowo  
wstępne

**6**  
Komentarze  
ekspertkie

**8**  
Główne  
wnioski

**9**  
Podstawowe  
informacje  
o badaniu



**10**  
CSR  
w perspektywie  
minionych  
15 lat

**14**  
CSR  
w perspektywie  
przyszłych  
15 lat

**17**  
CSR  
w praktyce –  
doświadczenie  
menedżerów  
CSR

**20**  
Kim jest  
Menedżer CSR?



# | Słowo wstępne

## Szanowni Państwo,

kiedy rok temu zastanawialiśmy się nad tym, jak powinien wyglądać rok jubileuszowy Forum Odpowiedzialnego Biznesu, cały Zespół był zgodny, że partnerstwa i osobiste zaangażowanie ludzi to najważniejsze czynniki, które umożliwiają rozwój koncepcji CSR w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu w ciągu 15 lat miało szczęście pracować z ponad setką firm, wieloma podmiotami administracji publicznej oraz organizacjami pozarządowymi w Polsce i za granicą. Najciekawsze inicjatywy, które podejmują polskie przedsiębiorstwa, a także administracja publiczna, opierają się na współpracy międzysektorowej. Tak też realizowane są najbardziej znaczące projekty komunikacyjne dotyczące odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Znając kulisy wielu z nich, wiemy, jak ważne dla ich powodzenia było osobiste zaangażowanie ludzi. Stąd pomysł na 15 lat partnerstwa na rzecz CSR w Polsce, które pokaże Biznes, który zmienia świat i Ludzi, którzy zmieniają biznes. 20 października, podczas gali Nagrody „Ludzie, którzy zmieniają biznes” poznamy tych, którzy wyróżnili się najbardziej w roku ubiegłym, a także tę trójkę, która zdaniem Forum i naszych Partnerów w ciągu

ostatnich 15 lat poprzez swoją działalność zawodową oraz zaangażowanie pozazawodowe najbardziej przyczyniła się do promocji idei społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. To jednak niewielkie grono w porównaniu z tymi wszystkimi, którzy dzień po dniu, w praktyce, starają się zmieniać nie tylko swoje firmy, ale też polską rzeczywistość.

Zależało nam na tym, by poznać ich opinie na temat rozwoju odpowiedzialnego biznesu w Polsce, a także barier i perspektyw na kolejne lata. Temu właśnie służy badanie, którego wyniki właśnie Państwo otrzymują. Kожarzy się z badaniami z 2003 i z 2010 roku – Menedżerowie500 Lider CSR. Jest jednak pierwszym zrealizowanym, zarówno w części ilościowej, jak i jakościowej, wśród menedżerów odpowiedzialnego biznesu. To istotna zmiana, która nastąpiła w Polsce w ciągu ostatnich pięciu lat.

Dlatego tym razem nie pytaliśmy już o rzeczy podstawowe, np. jak respondenci rozumieją samo pojęcie. Ciekawi byliśmy natomiast opinii na temat tego, co już udało się osiągnąć i w którą stronę zmierza CSR. Uzna-

liśmy, że osoby zajmujące się tematem odpowiedzialnego biznesu nie tylko najlepiej wiedzą jak przebiega wdrażanie idei w firmach, ale też jak bardzo zmienia się rzeczywistość wokół nas, jakie modele biznesowe wyłaniają się w odpowiedzi na wyzwania współczesnego świata.

Ich opinie są bardzo budujące. Biznes przyczynił się w ostatnich latach do rozwiązywania problemów społecznych w Polsce – uznało tak 65% respondentów. Co ciekawe, aż 62% menedżerów CSR uważa, że CSR wpływa na biznes systemowo, a 80% mówi, że w ciągu najbliższych kilkunastu lat modele biznesowe firm się zmienią. Interesująca jest też lista korzyści wymienianych przez menedżerów. CSR nie jest już, jak pięć lat temu, traktowany przede wszystkim jako narzędzie komunikacji i budowy reputacji. Na pierwszym miejscu wymieniane są korzyści związane z etycznym podejściem i zaangażowaniem pracowników. Niestety, niezmiennie jako najważniejszą barierę rozwoju CSR w Polsce, obecnie i w przyszłości, wskazywany jest brak zrozumienia dla tej idei wśród najwyższej kadry zarządzającej. To ogromne wyzwanie. Patrząc jednak na szereg inicjatyw, w których obecni są przedstawiciele top managementu w Polsce, wierzę, że w kolejnym badaniu przynajmniej część jakościowa będzie dyskusją prezesów o tym, jak opierając się na CSR można zarządzać firmami, prowadząc innowacyjną działalność, budującą nie tylko wartość firmy, ale i jej otoczenia.

Tego właśnie Państwu i sobie życzę, zapraszając do lektury badania Menedżerowie CSR AD 2015.

**Marzena Strzelczak,  
Dyrektorka Generalna,  
Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

# Komentarze eksperckie

**15-lecie Forum Odpowiedzialnego Biznesu to ważna data w kalendarzu wszystkich osób i organizacji, dla których tematyka zarządzania w sposób odpowiedzialny i zrównoważony stała się istotna oraz wartościowa.** Towarzysząc Forum od jego początków, miałam okazję obserwować oraz współtworzyć rozwój samej organizacji oraz wspierać ją w licznych inicjatywach i partnerstwach (m.in. ze Światową Radą Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju – WBCSD). Przede wszystkim jednak wspólnie wspieraliśmy polskie firmy, by jeszcze lepiej rozumiały tematykę odpowiedzialności oraz wdrażały działania pozwalające bardziej efektywnie zarządzać ich wpływem na otoczenie gospodarcze, społeczne i środowisko naturalne.

Wyniki badania „Menedżerowie CSR” potwierdzają, że działania Forum, wszystkich Partnerów, strony publicznej oraz szerokiego grona polskich firm miały pozytywny wpływ na podniesienie świadomości tematyki odpowiedzialnego biznesu oraz realne przełożenie działań z obszaru CSR na kondycję firm i organizację.

Świadcząc usługi doradcze dla biznesu oraz sektora publicznego w obszarze zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu w Polsce oraz 16 krajach Europy Środkowej, widzimy wyraźną możliwość przeniesienia doświadczeń z ostatnich 15 lat z Polski na inne, bliskie nam rynki. Bardzo istotną rolę do odegrania ma biznes, ale potrzebuje wsparcia sektora publicznego. Ten ostatni powinien kształtować polityki ogólnokrajowe, w tym wprowadzać w życie założenia

gospodarki niskoemisyjnej, cyrkularnej czy efektywności energetycznej, a także rozwoju miast i regionów w sposób zrównoważony. Tu widzimy dużą przestrzeń do współpracy, edukacji wszystkich zainteresowanych stron.

Dla lepszego zrozumienia sytuacji w pozostałych krajach regionu Środkowej Europy, jako Deloitte przeprowadziliśmy, równoległe do przeglądu w Polsce, badanie w Bułgarii, Czechach, Kosowie, Litwie, Łotwie, Rumunii, Serbii, Słowacji, Słowenii i Węgrzech. Zdaniem 83% tamtejszych respondentów biznes przyczynił do rozwiązywania problemów społecznych w poszczególnych krajach (w Polsce – 65% odpowiedzi). Menedżerowie CSR z Europy Środkowej największych szans rozwoju społeczno-gospodarczego swoich krajów upatrują w oddziaływaniu biznesu na wzrost konkurencyjności gospodarki, wpływie firm na poprawę aktywności zawodowej oraz ich wpływie na kształtowanie gospodarki opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym. Istotnym impulsem do zmian mają być m.in. presja klientów, coraz częściej oczekujących od rynku produktów i usług społecznie odpowiedzialnych (75%). Jednocześnie kluczowymi barierami dla rozwoju gospodarki i firm w sposób zrównoważony są: błędne postrzeganie idei CSR jako sponsoringu, brak zachęt ze strony rządów oraz niechęć do inwestowania w działania z obszaru odpowiedzialności społecznej.

Uzyskane wyniki pokazują w mojej ocenie, że w ciągu ostatnich lat osiągnęliśmy wiele, zarówno w Polsce, jak i w przebadanych krajach Europy Centralnej. Widać

bardzo wyraźnie konieczność przemyślanych i odważnych decyzji po stronie biznesu oraz administracji w celu osiągnięcia jeszcze lepszych, realnych efektów budujących długoterminową wartość gospodarczą i społeczną.

**Irena Pichola,**  
Partner Deloitte, Lider zespołu ds. zrównoważonego rozwoju w Polsce i w Europie Środkowej, Wiceprezes zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu

**Jak potwierdzają badania, w pracy menedżera CSR najważniejsze jest zrozumienie i poparcie dla idei zrównoważonego rozwoju wśród kadry zarządzającej.** Można powiedzieć, że jest to jedno z najważniejszych wyzwań z jakimi muszą się zmagać osoby odpowiedzialne za wdrażanie tej idei w organizacjach. Dlatego bardzo pozytywnym trendem jest fakt, iż świadomość CSR wśród zarządów z roku na rok jest coraz większa.

Powoli społeczna odpowiedzialność biznesu staje się modna a co najważniejsze przestaje być kojarzona tylko z akcjami społecznymi czy działaniami charytatywnymi, lecz staje się częścią filozofii działania firm. Przyczyniają się do tego na pewno kryzysy, które dotyczą największe koncerny na świecie, a które wynikają z nieuczciwego sposobu prowadzenia biznesu i niedoceniań przewencyjnej roli CSR.

Ogromnym wyzwaniem dla firm jest rozwój i wzrost znaczenia mediów społecznościowych. Dziś klienci/interesariusze mogą wyrażać swoje niezadowolenie natychmiast, a zasięg takiego negatywnego komunikatu jest ogromny. To na pewno jest jedno z wyzwań z jakimi mierzą się współczesne firmy. Paradoksalnie, wydaje mi się, że obecna sytuacja sprzyja większemu zwróceniu uwagi na temat CSR, a tym samym jego rozwojowi. Mam nadzieję, że tak jak prorokuje większość menedżerów, CSR w najbliższym czasie przeżyje renesans swojej popularności.

**Katarzyna Teter,**  
przedstawicielka Banku Zachodniego WBK, partnera głównego jubileuszu 15 lat partnerstwa na rzecz CSR w Polsce

**Wyniki badania przeprowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu napawają optymizmem. Przede wszystkim zwraca uwagę fakt, że ponad 80% menadżerów dostrzega wpływ CSR na funkcjonowanie biznesu.** Pasja i zaangażowanie osób, które tę ideę promowały, zaangażowanie Forum Odpowiedzialnego Biznesu w powiększanie grona firm, które ją wdrażają, dała w efekcie liczne grono przedsiębiorstw, dla których odpowiedzialne funkcjonowanie stało się już codziennością.

Bardzo pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że tematem tym zajmują się w firmach osoby w różnym wieku, o różnym stażu pracy, a więc także zróżnicowanych doświadczeniach i oczekiwaniach. Trudno jednak nie zastanowić się nad tym, dlaczego kobiety tak bardzo zdominowały ten obszar. Badanie potwierdziło też ważną rolę kadry zarządzającej w rozwoju idei CSR i jej praktycznej realizacji. W ostatnich latach można było odnieść wrażenie, że bardzo wiele zrobiono na rzecz edukacji w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak pokazuje badanie potrzeby w tym zakresie są nadal duże. Mam jednak nadzieję, że wynika to także z faktu, że rosną oczekiwania interesariuszy.

Nasuwa się spostrzeżenie, że CSR spowodował zmianę sposobu myślenia o biznesie w samych firmach, ale także w ich otoczeniu. Ma to znaczenie szczególne w dynamicznie zmieniającym się świecie. Firmy coraz częściej mają świadomość swojej znaczącej roli nie tylko w operacjach biznesowych, ale także w życiu społecznym. Dostrzegają wpływ jaki wywierają na otoczenie i starają się nim mądrze zarządzać. Dzięki odpowiedzialnemu działaniu budują wokół siebie dobry klimat, ograniczają ryzyka, są bardziej odporne na wstrząsy i kryzysy. Ogromna grupa menedżerów, którzy wzięli udziału w badaniu, przewiduje, że w najbliższych latach CSR wejdzie w fazę dojrzałości, a kolejne przedsiębiorstwa będą dołączając do grupy odpowiedzialnych. Pozostaje mieć nadzieję, że tak właśnie będzie.

**Barbara Tęcza,**  
przedstawicielka PKN Orlen, partnera głównego jubileuszu 15 lat partnerstwa na rzecz CSR w Polsce, członkini zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu

# Główne wnioski

Zdaniem menedżerów CSR:

- Biznes ma zdecydowany wpływ na **rozwiązywanie problemów społecznych**, szczególnie w obszarze: **ochrony środowiska naturalnego, pomocy społecznej** oraz w **ramach edukacji**.
- W perspektywie ostatnich 15 lat **oddziaływanie CSR-u na biznes** przejawiało się m.in. w **zmianie sposobu kształtowania firmy**, zwiększeniu roli **ekologii** oraz w odpowiadaniu na **potrzeby społeczeństwa**.
- Rozwój odpowiedzialnego biznesu nie byłby możliwy bez **inicjatyw i zaangażowania pracowników firm**, w tym **menedżerów CSR** oraz dzięki rosnącym **wymaganiom partnerów biznesowych i konsumentów**.
- Potrzeba **silnego przywództwa**, i przede wszystkim **zrozumienia idei** oraz odpowiedniej **edukacji kadry zarządzającej** była i będzie największym bodźcem rozwoju odpowiedzialnego biznesu w Polsce, zarówno w ciągu ostatnich 15 lat, jak i w przyszłości. Bariery w rozwoju CSR-u to m.in. **niedostrzeżenie korzyści z jego wdrażania**, a także nadmierne przywiązywanie wagi do **sponsoringu i filantropii**. Główne grzechy polskiego CSR-u to **trywializacja i komercjalizacja idei**, a także jej **lekceważenie przez kadrę zarządzającą**.
- Firmy będą miały w przyszłości wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy w takich tematach jak: **kształtowanie gospodarki opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym** oraz **budowanie kapitału społecznego**. W związku z tym przeobrażeniom ule-

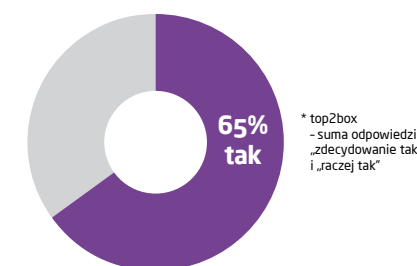
gną również **modele biznesowe**, które będą związane z **nowymi stylami konsumpcji** oraz rosnącymi **oczekiwaniami społeczeństwa**.

- CSR będzie się intensywnie **rozwijał w przedsiębiorstwach**, które już go implementują, równocześnie będzie coraz **popularniejszy w nowych firmach**, w ramach kolejnych branż i sektorów.

Menedżerowie CSR:

- **Mierzą efekty działań CSR**, głównie poprzez **autoanalizę własnych wskaźników dotyczących realizacji strategii**, a także poprzez **ewaluację** wśród interesariuszy i **monitoring mediów**.
- Oceniają, że **dIALOG z interesariuszami** i **wolontariat pracowniczy** są najcenniejszymi narzędziami w pracy menedżera CSR.
- Zauważają, że odpowiedzialny biznes jest często sprowadzony do **działań operacyjnych**, a także traktuje się go **wybiórczo**.
- Dostrzegają **efekty** z wdrażania idei CSR w ramach przedsiębiorstw, głównie jako **pozytywny wpływ na pracowników, korzyści wizerunkowo-reputacyjne** oraz zdobywanie **zaufania klientów**.

1 Czy biznes przyczynił się w ostatnich latach do rozwiązywania problemów społecznych w Polsce?



Próba: wszyscy badani, n=133

2 Do rozwiązywania jakich problemów społecznych biznes przyczynił się w ostatnich latach?



Próba: osoby, których zdaniem biznes przyczynił się w ostatnich latach do rozwiązywania problemów społecznych w Polsce, n=85.

1 Czy CSR w Polsce wpłynęło na sposób funkcjonowania biznesu?



Próba: wszyscy badani, n=133

2 W jaki sposób CSR w Polsce wpłynęło na sposób funkcjonowania biznesu?



Próba: osoby, których zdaniem CSR wpłynęło na sposób funkcjonowania biznesu, n=104.

Jakie korzyści osiągnęła Pana/Pani firma dzięki wdrażaniu działań CSR w ostatnich dwóch latach?



Próba: wszyscy badani, n=133

# Podstawowe informacje o badaniu Menedżerowie CSR

Badanie „Menedżerowie CSR” zrealizowane zostało w roku jubileuszu 15 lat Partnerstwa na rzecz CSR w Polsce. Pomysł realizacji badania na grupie menedżerów CSR nie jest nowy. W 2003 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii przeprowadziło analizę „Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka”, a w 2010 roku, we współpracy z GoodBrand & Company Polska zrealizowało projekt badawczy „Menedżerowie 500/ Lider CSR”. Badanie „Menedżerowie CSR” łączy z ww. dwoma projektami tematyka, ma ono jednak inne cele i przeprowadzone zostało według nowej metodologii.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu rozwija się w Polsce od 15 lat.

Główną grupą napędową, dzięki której realizowane są projekty i coraz więcej przedsiębiorstw włącza kwestie społeczne i środowiskowe do swoich strategii, są menedżerowie i menedżerki zajmujący się społeczną odpowiedzialnością biznesu. Grupa ta jest coraz liczniejsza i ma coraz większy wpływ na rzeczywistość biznesową w Polsce. Głównym celem badania „Menedżerowie CSR” było sprawdzenie jakie są ich opinie na temat tego, co udało się osiągnąć dzięki CSR w polskim biznesie na przestrzeni ostatnich 15 lat, a także jak postrzegają rozwój tej koncepcji

*Głównym celem badania „Menedżerowie CSR” było sprawdzenie jakie są ich opinie na temat tego, co udało się osiągnąć dzięki CSR w polskim biznesie na przestrzeni ostatnich 15 lat, a także jak postrzegają rozwój tej koncepcji na polskim gruncie w najbliższej przyszłości.*

na polskim gruncie w najbliższej przyszłości. Wśród poruszonych zagadnień znalazły się także ocena efektywności stosowanych przez nich narzędzi, czy kwestia korzyści, które działania z zakresu CSR przyniosły ich firmom.

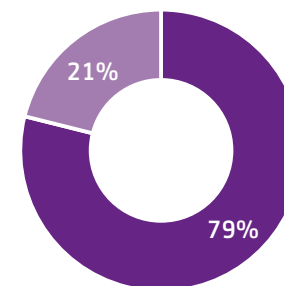
W badaniu menedżerowie CSR wzięły udział osoby zajmujące się na co dzień społeczną odpowiedzialnością biznesu. Są to pracownicy i pracownice firm funkcjonujących na terenie Polski, reprezentujących cały przekrój dziedzin gospodarki, w większości duże firmy, zatrudniające minimum 250 osób (65%). **Blisko 4/5 respondentów stanowiły kobiety, co odzwierciedla silną feminizację branży. W badaniu udało się uchwycić zarówno perspektywę osób młodych, które CSR zajmują się od niedawna, jak**

**i tych o długoletnim doświadczeniu (1/3 badanych miała staż w CSR 8 lat i więcej, mniej wiadczeni, ze stażem 5-7 lat, to grupa 28%, zaś poniżej 4 lat – 38%).** Charakterystyka badanych znajduje się w części pt. „Kim jest menedżer CSR?” W ramach badania zrealizowano dwa komponenty – ilościowy (133 wywiady) i jakościowy (16 respondentów). Partnerem badania była firma Deloitte, a zostało ono przeprowadzone przez agencję badawczą PBS w okresie maj-sierpień 2015.

Wykres 1. Charakterystyka respondentów

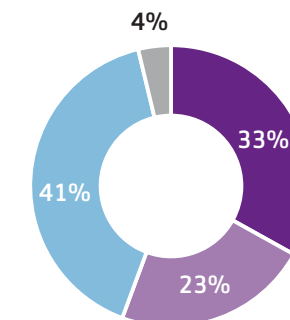
## PŁEĆ

■ Kobieta  
■ Mężczyzna



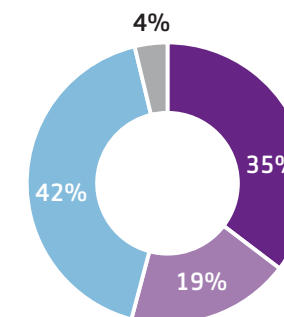
## WIEK

■ Do 34 lat  
■ 35-39 lat  
■ 40 lat i więcej  
■ Odmowa



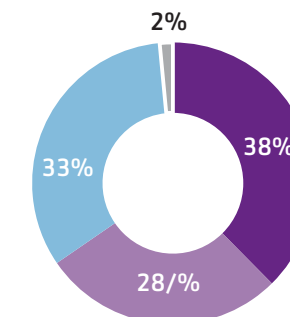
## STAŻ PRACY

■ Do 10 lat  
■ 11-15 lat  
■ 16 lat i więcej  
■ Odmowa



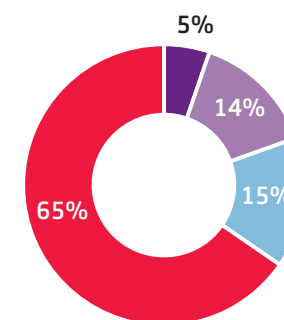
## STAŻ W CSR

■ Do 4 lat  
■ 5-9 lat  
■ 8 lat i więcej  
■ Odmowa



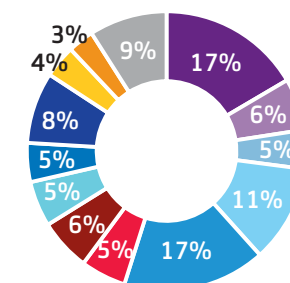
## WIELKOŚĆ FIRMY

■ Mikro (0-9 osób)  
■ Mała (10- 49)  
■ Średnia (50-249)  
■ Duża (250 i więcej)



## BRANŻA

■ finanse/bankowość  
■ budownictwo  
■ edukacja  
■ energetyka  
■ handel  
■ marketing  
■ transport/spedycja  
■ HR  
■ IT  
■ przemysł  
■ usługi  
■ media i komunikacja  
■ inna



Próba: wszyscy badani, n=133.

Próba badawcza była próbą celową, skonstruowaną na podstawie wyodrębnienia ponad 300 firm, które spełniły jedno z następujących kryteriów: jest Partnerem Strategicznym Forum Odpowiedzialnego Biznesu; zgłosiła swoją dobrą praktykę do raportu FOB „Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki”; jest sygnatariuszem Wizji 2050; brała udział w Rankingu Odpowiedzialnych Firm; uczestniczyła w Respect Indexie; podpisała Kartę Różnorodności. Z tej grupy firm wyodrębniono jedną osobę, której obowiązki i działania wskazują na możliwość zakwalifikowania do kategorii menedżer CSR.

# CSR w perspektywie minionych 15 lat

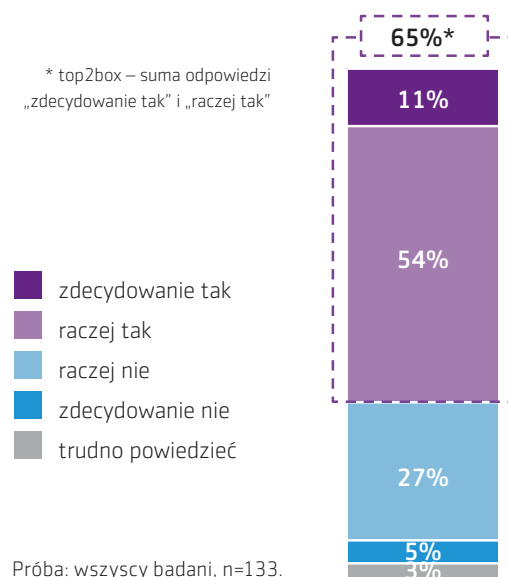
## CSR A PROBLEMY SPOŁECZNE

Osoby zajmujące się społeczną odpowiedzialnością biznesu w Polsce zauważają, że **biznes w ostatnich latach przyczynił się do rozwiązywania konkretnych problemów społecznych** (65% respondentów na tak postawione pytanie odpowiedziało tak i zdecydowanie tak). Wpływ biznesu i realizacji polityk CSR na rozwiązywanie problemów społecznych jest szczególnie widoczny w trzech obszarach: ochrony środowiska naturalnego, pomocy społecznej oraz w wybranych elementach edukacji.

## Zdaniem badanych

Działania w zakresie **ochrony środowiska** zazwyczaj idealnie wpisują się w definicję CSR – jednocześnie powiększają zysk i zmniejszają negatywny wpływ środowiskowy firmy. Co więcej, realizacja takich działań często nie wymaga wielkich nakładów finansowych, a przynosi mierzalne korzyści finansowe i buduje jednoznacznie pozytywny wizerunek firmy.

Wykres 2. Czy biznes przyczynił się w ostatnich latach do rozwiązywania problemów społecznych w Polsce?



Wykres 3. Do rozwiązywania jakich problemów społecznych biznes przyczynił się w ostatnich latach?



Próba: osoby, których zdaniem biznes przyczynił się w ostatnich latach do rozwiązywania problemów społecznych w Polsce, n=85.

**Pomoc społeczna** to przede wszystkim wsparcie dzieci i młodzieży ze środowisk wykluczonych. Temat ten jest mocno związany z CSR głównie ze względu na presję opinii publicznej, która postrzega dzielenie się zyskami przez najbogatszych za ich obowiązek, a działania filantropijne za przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu.

**Edukacja** jest elementem polityki CSR obecnym przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach informatycznych i finansowych (wymaga nakładów finansowych). Prowadzenie działań edukacyjnych może mieć charakter typowo filantropijny lub zawierać element instrumentalny – służyć przygotowaniu i rekrutacji przyszłych kadr przedsiębiorstwa

## WPŁYW CSR NA FUNKCJONOWANIE BIZNESU

W perspektywie minionych 15 lat dostrzegalny jest **ogromny wpływ, jaki CSR wywarł na funkcjonowanie biznesu**. Zauważa to aż 81% przebadanych menedżerów. Wpływ ten widoczny jest w głównej mierze w zakresie zmian w **sposobie kształtowania firm** (62%), **przykładania większej wagi do kwestii ekologii** (30%) i **potrzeb społeczeństwa** (29%).

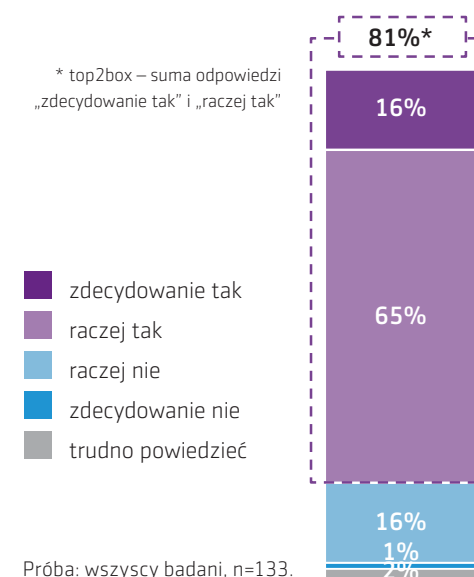
**Wpływ biznesu i realizacji polityk CSR na rozwiązywanie problemów społecznych jest szczególnie widoczny w trzech obszarach: ochrony środowiska naturalnego, pomocy społecznej oraz w wybranych elementach edukacji.**

## Zdaniem badanych

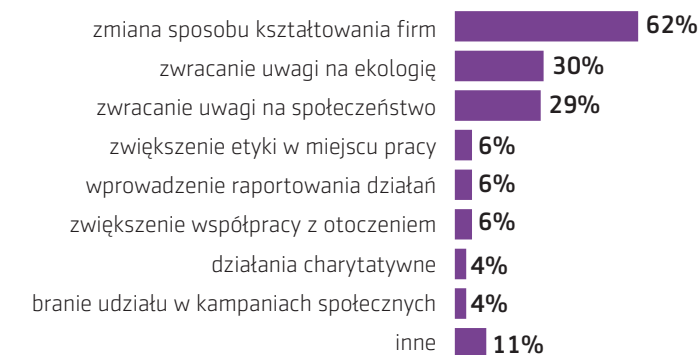
Upowszechnienie idei CSR pomogło zrozumieć zarówno menedżerom, jak i pracownikom, że od nowoczesnych firm oczekuje się:

- **Uwrażliwienia na potrzeby** lokalnego środowiska przyrodniczo-społecznego,
- **Etycznego osiągnięcia zysków**, opartego na ciągłym podnoszeniu standardów współpracy z różnymi grupami interesariuszy (klienci, pracownicy, społeczności lokalne),
- Dbania o pozytywny wizerunek, którego kluczowym wymiarem jest utrzymywanie działań firmy w kategoriach **zrównoważonego rozwoju społecznego**; wizerunek firmy jest jednym z podstawowych elementów zwiększania konkurencyjności, a zatem i zysków.

Wykres 4. Czy CSR w Polsce wpłynęła na sposób funkcjonowania biznesu?



Wykres 5. W jaki sposób CSR w Polsce wpłynęła na sposób funkcjonowania biznesu?



Próba: osoby, których zdaniem CSR wpłynęła na sposób funkcjonowania biznesu, n=104.

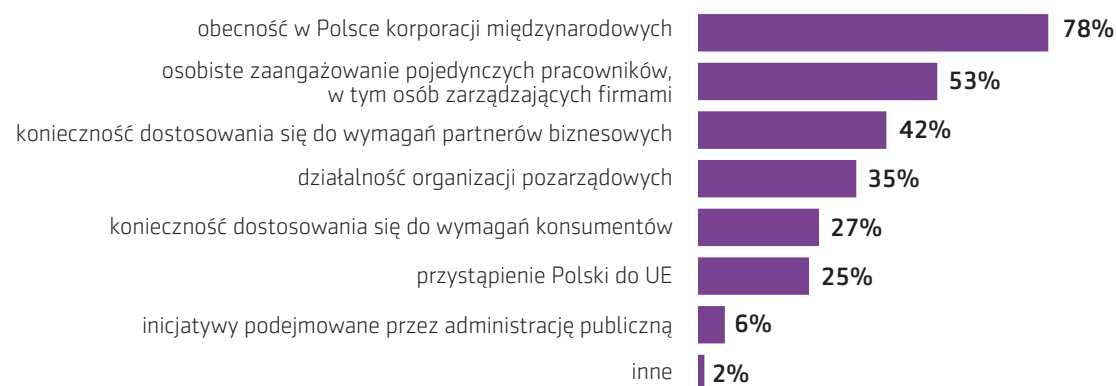


#### Zdaniem badanych

Jakie dokładnie zmiany zachodzą w firmach w Polsce dzięki **upowszechnieniu idei CSR?**

- Wzrasta świadomość **praw pracowników** (wprowadzanie polityk antydyskryminacyjnych, antymobbingowych)
- Zwiększa się liczba inicjatyw na rzecz **pozapłacowego motywowania pracowników** (prywatna opieka medyczna, wprowadzanie elementów work-life balance, umożliwianie rozwoju pasji, np. poprzez powoływanie i finansowanie sekcji sportowych)
- Uwzględnia się **dobro konsumenta** („etyczne promocje”, nieproporzystne wynagradzanie handlowców – pomagają dokonać dobrego wyboru, nie skłaniają do zakupu towaru na siłę, rezygnacja z pożyczek zero procent, które napędzają spiralę zadłużenia)
- Dostrzega się potrzebę **transparentności biznesu** (raportowanie prowadzonych działań)
- Przedsiębiorstwa są zarządzane w oparciu o spisane **kodeksy etyczne**, których realizacja jest na bieżąco monitorowana nie tylko przez opinię publiczną, ale również przez wewnętrzną działą firmy
- Firmy podejmują lub deklarują **działania proekologiczne**
- Firmy angażują się **działalność filantropijną**, uczestniczą w kampaniach społecznych

**Wykres 6. A jakie czynniki w największym stopniu wpłynęły na popularyzację idei CSR w Polsce w ciągu ostatnich 15 lat?**



Próba: wszyscy badani, n=133.

*Rozwój odpowiedzialnego biznesu nie udałby się też, gdyby nie inicjatywa i zaangażowanie pojedynczych osób, które aktywnie zaangażowały się w popularyzację idei (53%). Istotne dla rozwoju branży były także rosnące wymagania coraz bardziej świadomych partnerów biznesowych (42%) i konsumentów (27%).*

#### CZYNNIKI WSPIERAJĄCE WDRAŻANIE CSR W POLSCE

Ponad ¾ menedżerów wyraża opinię, że upowszechnienie idei CSR na polskim gruncie miało miejsce głównie za sprawą międzynarodowych korporacji, które otwierając swoje siedziby dokonały jednocześnie transferu międzynarodowych standardów. Rozwój odpowiedzialnego biznesu nie postępowałby też, gdyby nie **inicjatywa i zaangażowanie pojedynczych osób, które aktywnie zaangażowały się w popularyzację idei (53%)**. Istotne dla rozwoju branży były także rosnące wymagania coraz bardziej świadomych partnerów biznesowych (42%) i konsumentów (27%). Konieczność dostosowania się do wymagań partnerów biznesowych jako czynnik wspierający rozwój CSR w Polsce szczególnie doceniana jest przez menedżerów z mniejszym stażem (62%) oraz w firmach mikro, małych i średnich (48%). **Zastanawiająco mało badanych (6%) wskazało na inicjatywy podejmowane przez administrację publiczną.**

#### Zdaniem badanych

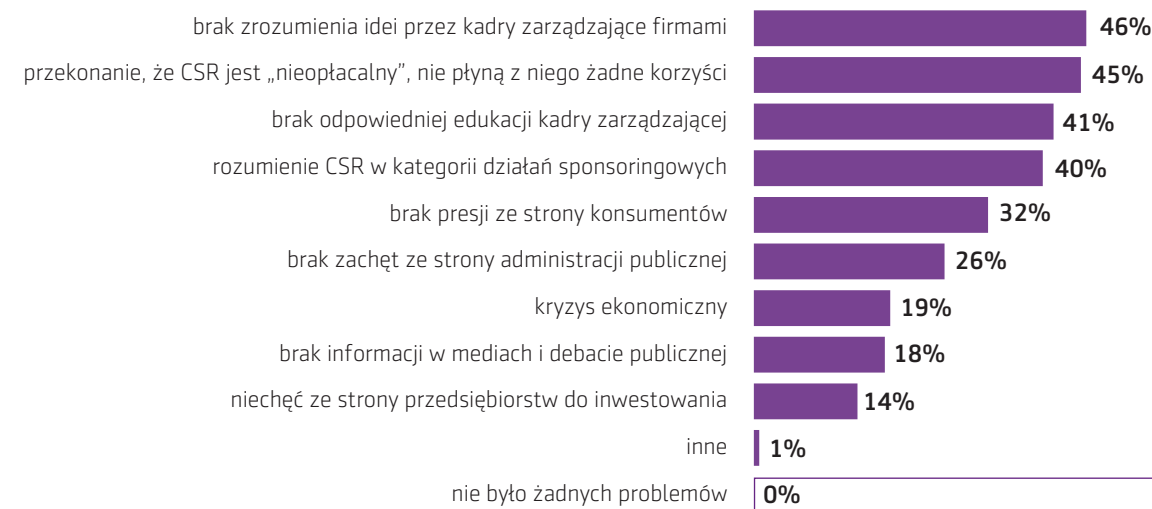
**Rozwój biznesu** zgodny z koncepcją CSR nie byłby możliwy bez działalności edukacyjnej organizacji pozarządowych (w tym Forum Odpowiedzialnego Biznesu), przy czym szczególnie cenne jest:

- Ukierunkowanie na właściwą interpretację idei CSR (również poprzez bazę dobrych praktyk, publikowanie raportów),
- Promowanie wartości budujących zdrowy, nieoparty na wyzysku kapitalizm (współpraca zamiast współzawodnictwa, wspieranie dialogu różnych środowisk).

#### BARIERY WE WDRAŻANIU CSR W POLSCE W PRZESZŁOŚCI

Początki CSR w Polsce nie były łatwe. Główną barierą stanowiła mentalność osób zarządzających firmami – brak zrozumienia idei (46%), przekonanie, że CSR jest nieopłacalny i nie płyną z niego żadne korzyści (45% i aż 54% odpowiedzi u przedstawicieli sektora mśp), a także bardzo częste postrzeganie typowych działań sponsoringowych jako działań z zakresu społecznej odpowiedzialności (40%). Elementarnym problemem wydaje się jednak być brak odpowiedniej edukacji kadr

**Wykres 7. Jakie były główne przeszkody we wdrażaniu CSR w Polsce w ciągu ostatnich 15 lat?**



Próba: wszyscy badani, n=133.

*Elementarnym problemem wydaje się jednak być brak odpowiedniej edukacji kadr zarządzających (41%), a jego rozwiązanie przełożyłoby się z całą pewnością na zmniejszenie pozostałych barier.*

zarządzających (41%), a jego rozwiązanie przełożyłoby się z całą pewnością na zmniejszenie pozostałych barier. Wśród najważniejszych przeszkód pojawił się również brak presji ze strony konsumentów, który obserwują przede wszystkim menedżerowie o najdłuższym stażu (50%) oraz przedstawiciele dużych firm (37%).

#### Zdaniem badanych

**Rozumienie CSR w kategorii działań sponsoringowych** jest poważną barierą rozwoju społecznej odpowiedzialności w przeszłości i obecnie – **prowadzi do wypaczenia idei** również w odbiorze publicznym. Zredukowanie CSR do działań charytatywnych lub sponsoringowych przyczynia się do instrumentalnego wykorzystania idei jako narzędzia promocji i reklamy; pochodną tego sposobu rozumienia CSR jest traktowanie go jako sposobu na odbudowę utraconego zaufania.

# CSR w perspektywie przyszłych 15 lat

## ROLA PRZEDSIĘBIORSTW W ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZYM I PRZEWIDYWANE ZMIANY W BIZNESIE

Badani oceniają, że rozwój koncepcji odpowiedzialnego biznesu znajdzie swoje uzasadnienie przyczyniając się do rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych. Zdaniem menedżerów CSR firmy będą miały w przyszłości znaczący wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy Polski w takich aspektach, jak: **kształtowanie gospodarki opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym** (89% odpowiedzi twierdzących, w tym 43% zdecydowanie tak) oraz **budowanie kapitału społecznego** (89% odpowiedzi twierdzących, w tym 35% zdecydowanie tak). Mniejszą zaś rolę biznes będzie miał w rozwoju infrastruktury i bezpieczeństwa energetyczno-klimatycznego (odpowiednio 38% i 27% badanych wyklucza taką możliwość).

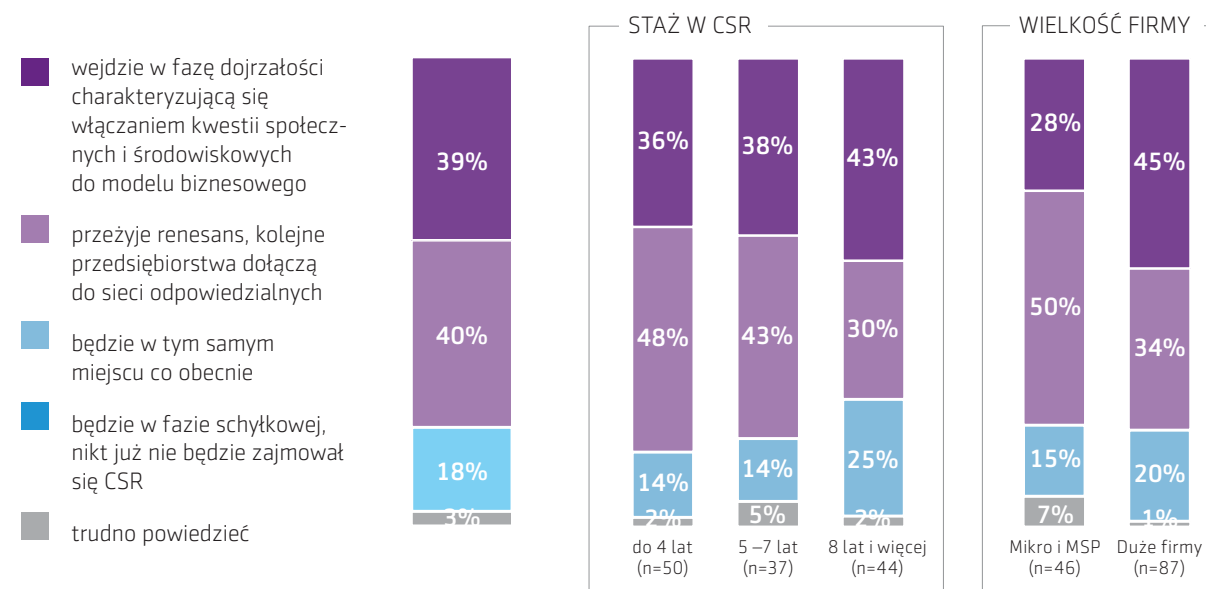
*Firmy będą miały w przyszłości znaczący wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy Polski w takich aspektach, jak: kształtowanie gospodarki opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym (89% odpowiedzi twierdzących, w tym 43% zdecydowanie tak) oraz budowanie kapitału społecznego (89% odpowiedzi twierdzących, w tym 35% zdecydowanie tak)*

**danych pozafinansowych** istnienie wpłynie na jakość raportowania społecznego w Polsce (69% uważa, że korzystnie, zaś 30% jest odmiennego zdania). Zaledwie 1/3 menedżerów CSR twierdzi, że w związku z koniecznością dbałości o środowisko/społeczeństwo koszty funkcjonowania firm znacząco wzrosną, przeciwnego zdania jest 67% badanych.

Obok procesów, na które będzie miał wpływ biznes, menedżerowie przewidują, że zmieni się również sam biznes. Zdecydowana większość (80%) respondentów zgadza się, że w perspektywie najbliższych kilkunastu lat **modele biznesowe firm ulegną przeobrażeniu**, zaś przyczyną tego będzie m.in. **coraz większy nacisk klientów na przedsiębiorstwa oraz oczekiwanie produktów i usług odpowiedzialnych społecznie** (79%). Menedżerowie prognozują również, że **dyrektywa dotycząca ujawniania**

## SYTUACJA CSR W NAJBLIŻSZYCH LATACH

Wykres 8. Jaka będzie sytuacja odpowiedzialnego biznesu w najbliższych latach?



Próba: wszyscy badani, n=133.

Respondenci mają bardzo optymistyczne podejście, 2/5 z nich uważa, że CSR wchodzi w **fazę dojrzałości**, czyli naturalną kolejną rzeczą będzie włączanie kwestii społecznych i środowiskowych do „core business’u”. Takie zdanie podzielają głównie przedstawiciele większych firm z dużym, ponad 8-letnim doświadczeniem w CSR. **Renesans idei**, który przejawiać się ma coraz większym zainteresowaniem społeczną odpowiedzialnością wśród kolejnych przedsiębiorstw, to scenariusz zadeklarowany przez 40% menedżerów, głównie z małym doświadczeniem (do 4 lat) oraz przedstawiciele sektora MSP. **Faza stagnacji** czeka CSR według 18% menedżerów. Nikt z badanych nie przewidział zaś sytuacji, w której CSR miałby być w **fazie schyłkowej**, kiedy to żadna z firm nie będzie się już zajmować tym tematem.

Menedżerowie wskazywali następujące elementy **sprzyjające rozwojowi CSR** zarówno wśród firm, które już realizują takie działania, jak i wśród nowych przedsiębiorstw:

- dyrektywy unijne i naciski ze strony UE;
- wpływ organizacji strażniczych i zajmujących się prawami człowieka;

- inspiracja ze strony konkurencji, rozwój CSR w ramach branż;
- monitoring działalności firm, zwłaszcza dużych, głos opinii publicznej, mediów;
- presja konsumencka związana ze wzrostem świadomości oraz modą na zdrowy, ekologiczny styl życia.

**Faza dojrzałości** – włączenie kwestii społecznych i środowiskowych do modelu biznesowego – **39%**

**Faza renesansu** – kolejne przedsiębiorstwa dołączą do sieci odpowiedzialnych – **40%**

**Faza stagnacji** – będzie w tym samym miejscu, co obecnie – **18%**

**Faza schyłkowa** – nikt nie będzie się zajmował CSR – taka odpowiedź nie padła

## BARIERY WE WDRAŻANIU CSR W PRZYSZŁOŚCI

Menedżerowie CSR widzą przed koncepcją odpowiedzialnego biznesu szerokie perspektywy rozwoju, jednocześnie jednak dostrzegają **przeszkody**, które mogą to uniemożliwić. Kluczową z nich jest **rola kadry zarządzającej firmami**, a dokładniej **brak zrozumienia ze strony zarządów**, a także **brak odpowiedniej edukacji** osób kierujących firmami (po 66% wskazań). Badani z sektora MŚP jako taką barierę postrzegają przekonanie, że **CSR jest „nieopłacalny” i nie przynosi żadnych korzyści** (70%, przy 64% wskazań ogółu). Według osób z najdłuższym doświadczeniem w CSR utrudnieniem jest **brak zachęt ze strony administracji publicznej** (64%, przy 57% wskazań ogółu). Ponad połowa badanych wskazuje też na kwestię **rozumienia CSR jako wyłącznie działania sponsoringowego** (57%). Co ciekawe, **kryzys ekonomiczny** wymieniony

przez 41% badanych jest dużym problemem przy rozwoju CSR szczególnie w opinii przedstawicieli dużych firm (47%) oraz osób z wieloletnim doświadczeniem (50%).

Dodatkowo wymieniono również takie bariery, jak:

- postrzeganie CSR jako kolejnego **obowiązku biurokratycznego**, jako przykład podano kwestię tworzenia raportów społecznych w obecnym kształcie;
- **zewnętrzny przymus**, który może spowodować jeszcze większe niezrozumienie idei CSR i wypaczenie w jej realizacji.

Podsumowując, główne grzechy polskiego CSR-u to **trywializacja i komercjalizacja** idei, a także **lekceważenie jej przez kadrę zarządzającą**.

Wykres 9. Jakie będą główne przeszkody we wdrażaniu CSR w Polsce w ciągu najbliższych 15 lat?



Próba: wszyscy badani, n=133.

# | CSR w praktyce – doświadczenie menedżerów CSR

## POMIAR EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ CSR

Mierzenie efektywności działań CSR jest dla firm ogromnym wyzwaniem, jednak tego trudu podejmuje się prawie  $\frac{3}{4}$  badanych. Menedżerowie stosują przede wszystkim **analizę własnych wskaźników dotyczących realizacji strategii** (87%). Wiąże się to z autorskimi systemami zbierania danych wprowadzonymi przez przedsiębiorstwa. **Ewaluację działań wśród interesariuszy i monitoring mediów** prowadzi około  $\frac{2}{3}$  badanych (odpowiednio 68% i 67% wskazań), zdecydowanie rzadziej używany jest **benchmarking na poziomie branży** (59%), podejmowany głównie przez duże firmy (70%). Badanie opinii wykonuje tylko nieznacznie ponad połowa respondentów (51%). Najrzadziej (35%) menedżerowie dużych firm korzystają z **rachunku kosztów i korzyści finansowych**, zaś sektor MŚP nie postępuje się z kolei **analizą wskaźników dla celów społecznych i środowiskowych** (tylko 29% wskazań).

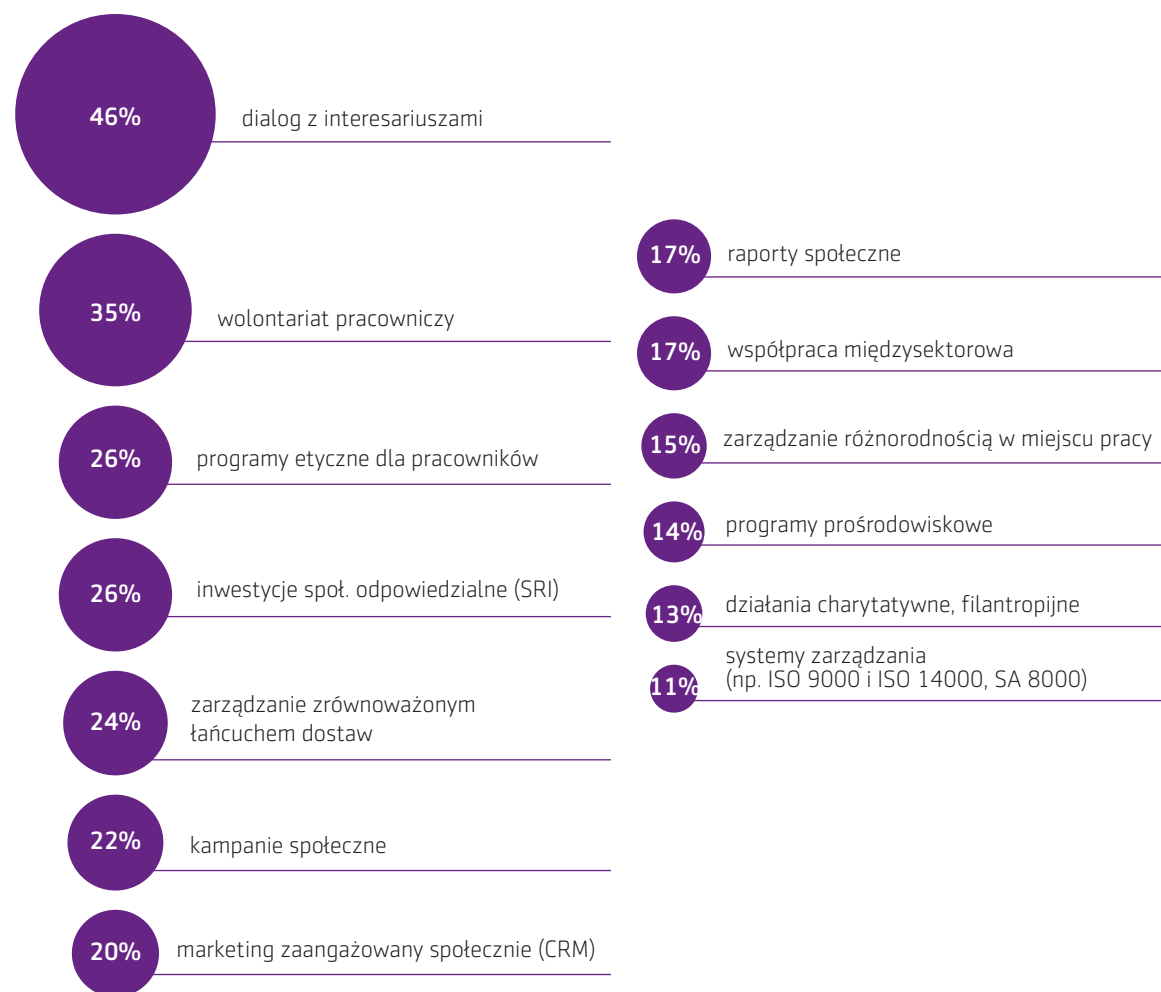
Menedżerowie przyznali, że **pomiar efektywności działań CSR jest trudny**, a czasem wręcz niemożliwy, gdyż wymaga mierzenia **przyrostu zaufania**, czy przeliczania **korzyści wizerunkowych** na konkretne przychody, podejmują jednak to wyzwanie, nawet jeśli bazują wyłącznie na własnych odczuciach, czy doświadczeniu. Ogromną bolączką jest **brak wystarczających środków finansowych** na tego typu działania.

## METODY I NARZĘDZIA PRZYDATNE W PRACY MENEDŻERA CSR

**Dialog z interesariuszami** (46%) i **wolontariat pracowniczy** (35%) to najwyżej oceniane przez menedżerów narzędzia CSR w pracy, zaś najniżej (11%) cenione są **systemy zarządzania** (jak normy ISO czy SA 8000) oraz **działania charytatywne i filantropia** (13%).

Menedżerowie puentują, że metody i narzędzia przydatne do wdrażania CSR to wciąż krótka i zamknięta lista, m.in. dlatego, że odpowiedzialny biznes jest często sprowadzany do **działań operacyjnych**, a także traktuje się go **wybiórczo**. Działania są realizowane według takich priorytetów jak: dostępne środki, stopień zainteresowania interesariuszy (w tym akceptacja zarządu), stosunek nakładów do korzyści oraz skala tych korzyści i szybkość ich uzyskania.

**Wykres 10.** Które z poniższych metod, narzędzi i sposobów zarządzania są najbardziej przydatne w pracy osoby zajmującej się wdrażaniem CSR?



Próba: wszyscy badani, n=133.

## METODY I NARZĘDZIA, KTÓRE WARTO POPULARYZOWAĆ

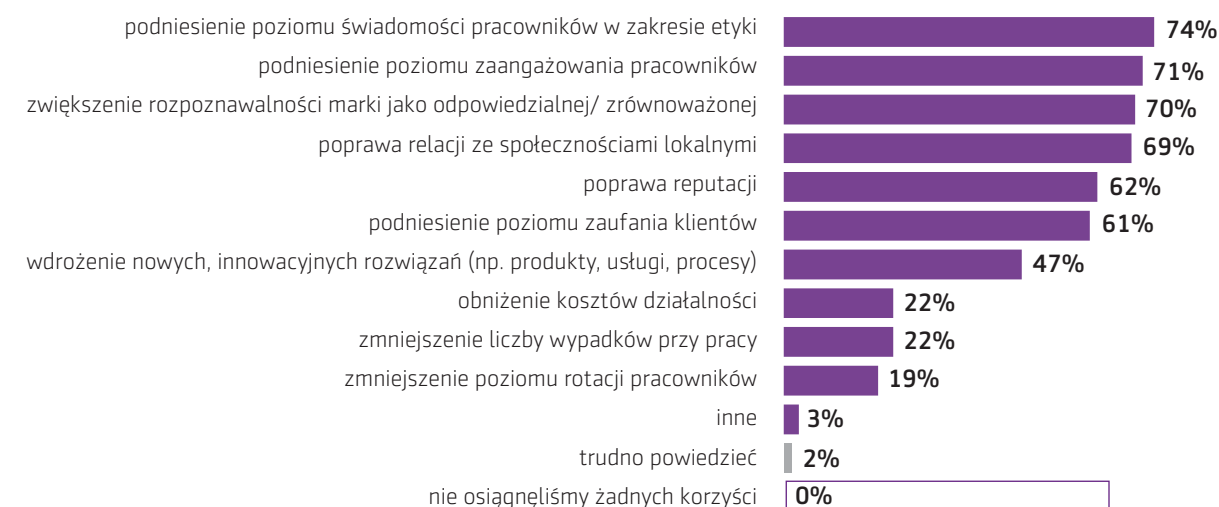
Oprócz działań, które wspierają rozwój CSR w przedsiębiorstwach, menedżerowie CSR wskazali tematy, które według nich są warte popularyzacji: **dialog z interesariuszami** (41%, przedstawiciele dużych firm – 44%, osoby z długoletnim doświadczeniem – 48%), **inwestycje społecznie odpowiedzialne (SRI)** (39%, badani z sektora MSP – 43%), a także **współpraca międzysektorowa** (31%), **zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw** (30%), czy **zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy** (28%). Według

respondentów, najmniej warte popularyzowania są **działania charytatywne i filantropijne** (5%), **systemy zarządzania** (7%) oraz **programy prośrodowiskowe** (8%).

## KORZYŚCI Z DZIAŁAŃ CSR

Menedżerowie CSR zdecydowanie widzą **pozytywne efekty** z wdrażania idei CSR w swoich firmach. Jako rezultaty prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny respondenci wskazywali: **podniesienie świadomości pracowników w zakresie etyki** (74%) i **wzrost ich zaangażowania** (71%), **zwiększenie rozpoznawalności marki jako odpowiedzialnej** (70%), poprawa **relacji ze społecznością lokalną** (69%), ogólna poprawa **reputacji** (62%) i zwiększone **zaufanie klientów** (61%).

**Wykres 11.** Jakie korzyści osiągnęła Pana/ Pani firma dzięki wdrażaniu działań CSR w ostatnich dwóch latach?



Próba: wszyscy badani, n=133.

# | Kim jest menedżer CSR?



- **KOBIETA**
- **RÓŻNE DOŚWIADCZENIE W CSR**  
Staż w CSR powyżej 8 lat 33%; 5-7 lat 28%; 38% do 4 lat
- **DŁUGOLETNIA PRACA ZAWODOWA**
- Widzi korzyści z CSR, ocenia, że CSR będzie się rozwijał
- Największy sukces to wprowadzenie idei CSR w firmie, ale też edukowanie i popularyzowanie wiedzy o CSR

NOTATKI

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



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