

*Paweł Kuźbik**

Komunikacja społecznej odpowiedzialności w praktyce organizacyjnej

1. Wprowadzenie

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności (CSR – Corporate Social Responsibility), mimo iż jej fundamenty narodziły się w codziennej działalności wielkich korporacji, coraz częściej wykorzystywana jest we wszelkiego rodzaju organizacjach niezależnie od profilu działalności.

Biorąc pod uwagę warunki gospodarowania i zmieniającą się rzeczywistość, biznes nieustannie poszukuje nowych szans do wzmacniania swojej pozycji na rynku. Mimo iż coraz większe grono organizacji stara się wdrażać koncepcję społecznej odpowiedzialności, to wciąż jednak najczęściej jest to przypadkowa działalność, niemająca powiązania ze strategicznymi kierunkami działań organizacji. Na problem zwracają uwagę między innymi M. Porter i M. Kramer, podkreślając konieczność podejmowania takich działań w obszarach CSR, które będą ściśle powiązane ze strategią danej organizacji, w przeciwnym razie trudno jest mówić o rzeczywistej odpowiedzialności.¹

Koncepcja społecznej odpowiedzialności rozwija się jednak dynamicznie i uświadomienie sobie konieczności jej stosowania staje się coraz bardziej powszechna wśród kadry zarządzającej. Ponieważ nie posiada ona sztywnej i jasnej definicji, ciągle toczą się na jej temat dyskusje i spory o to co powinna, a czego nie powinna robić organizacja, chcąc uchodzić za odpowiedzialną.

* Mgr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Porter M., Kramer M., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, w: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, str. 35-72.

2. Komunikacja jako podstawa odpowiedzialnej organizacji

Próba sprostania tym dylematom są niewątpliwie coraz częściej powstające standardy społecznej odpowiedzialności¹, pozwalające w sposób zaplanowany budować systemy CSR i kontrolować je. Okazuje się jednak, że nie jest to takie oczywiste, gdyż coraz głośniej podnoszą się głosy, że nie da się zbudować takich zasad, które byłyby odpowiednie dla każdego rodzaju organizacji, gdyż każda działa w specyficznych warunkach i innym otoczeniu, a zatem każda próba zbudowania standardów CSR może się charakteryzować jedynie dużą ogólnością, a tym samym, dużą niedokładnością.

Nie zmienia to faktu, że powstają kolejne wytyczne, próbujące uporządkować kwestie stosowania koncepcji CSR w praktyce. Ważnym elementem jest jednak świadomość, że fundamentu owej koncepcji nie należy doszukiwać się wśród działalności filantropijnej czy też współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi, ale przede wszystkim należy zadbać o przejrzystość danej organizacji. Niewątpliwie uzyskanie transparentności wiąże się ze skuteczną, jasną, przejrzystą komunikacją, która powinna stać się podstawą odpowiedzialnej organizacji, o czym mówi m.in. wydany przez Edelman wspólnie z BCCCC (Boston College Center for Corporate Citizenship), Net Impact oraz WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) raport: „Corporate Responsibility and Sustainability Communications: Who’s Listening? Who’s Leading? What Matters Most?”.²

Do najważniejszych wniosków raportu należy zaliczyć:

- Przejrzystość jest fundamentalnym aspektem firmy społecznie odpowiedzialnej. Według raportu transparentność w takich obszarach jak operacje biznesowe, cele, traktowanie pracowników to kluczowe wskaźniki pozwalające dokonywać oceny przez interesariuszy. Prawie

¹ Zob. m.in. Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Wyd. PWE, Warszawa 2008.

² Raport Corporate Responsibility and Sustainability Communications: Who’s Listening? Who’s Leading? What Matters Most? jest wynikiem międzynarodowego badania 3100 globalnych liderów opinii, wywiadów z NGO, regulatorami, mediami i executives z firm Fortune 500.

połowa badanych uznała, że komunikowanie o pozytywnych i negatywnych działaniach firmy, stanowi jedną z trzech najważniejszych czynności firmy odpowiedzialnej.

- Interesariusze oczekują, że firmy w sposób aktywny i kluczowy podejmą się kwestii rozwiązywania problemów, a nie tylko skupią się na zarządzaniu ryzykiem. Oznacza to, że zarządzanie ryzykiem w takich kwestiach jak ochrona środowiska, prawa człowieka czy rozwiązywanie innych problemów społecznych takich jak np. walka z biedą, dla interesariuszy są działaniami niewystarczającymi i oczekuje się czegoś więcej.
- Pracownicy oraz inwestorzy stali się kluczową grupą odbiorców komunikacji CSR, gdyż ich wpływ na funkcjonowanie organizacji jest kluczowy. Dla inwestorów, działania w obszarze CSR stanowią coraz częściej po prostu dobre zarządzanie, a dobre praktyki stanowią zdrowe podejście do zarządzania ryzykiem i nowymi możliwościami.
- Firmy bardzo często w procesie komunikacji pomijają ważną grupę odbiorców, jaką są przyszli pracownicy. Według raportu, dobre praktyki powinny stanowić kolejne narzędzie rekrutacji, gdyż zgodnie z wynikami badań ponad 60% badanych poszukuje takich informacji podczas szukania nowej pracy.

To tylko kilka, lecz kluczowych wniosków z opublikowanego raportu, które podkreślają ogromną potrzebę budowania odpowiednich systemów komunikacji z szeroko rozumianej działalności organizacji i uwzględnienie w niej wszystkich kluczowych interesariuszy.

Gospodarka, biznes, a przede wszystkim społeczne oczekiwania ulegają nieustannym zmianom. Stwierdzenie, że organizacje nie działają w próżni a ich funkcjonowanie uzależnione jest od wielu sił nacisku, tkwiących w otoczeniu jest już tak oczywiste, że nie ma najmniejszego sensu rozprawiać nad koniecznością budowania takich biznesów, które będą przejrzyste i dobrze skomunikowane ze swoim otoczeniem. Oznacza to, że sposób przekazywania informacji firmy ze swoimi interesariuszami musi ulec zmianie: „Wielorakie siły oddziałują na działalność przedsiębiorstw, niektóre z nich są długofalowe i działają od dawna, inne są całkiem nowe i nieraz zdumiewające, siły te rozszerzają zakres i głęboko zmieniają środki przekazu informacji w działalności koncernów. W ciągu następnego dziesięciolecia trzy główne ostoje

środków przekazu w działalności przedsiębiorstw ulegną rozszerzeniu i zróżnicowaniu. Te trzy podlegające zmianie obszary to: partnerzy procesu przekazu, sposoby przekazywania informacji i treści przekazu.”³

Zmiany w sposobach przekazywania informacji przez organizacje w ostatnim czasie są dość mocno widoczne. Przewidywał to zresztą już ponad dziesięć lat temu J. F. Coates: „Do przeszłości należy epoka, w której wielkie firmy mogły polegać w swym działaniu na uciążliwości procedur i postępowań sądowych oraz technikach rozmywania celem otumanienia uczestników. Nowa umiejętność będzie polegać na wczesnym wychwytywaniu informacji związanej z decyzjami i kojarzeniu jej z wymaganiami członków społeczności.”⁴ Odzwierciedleniem tego, podobnie jak to ma miejsce przy samej koncepcji CSR są wytyczne, które mówią, w jaki sposób, po co i dla kogo mają być tworzone raporty informujące już nie tylko o działalności ekonomicznej organizacji, ale również o działaniach w obszarach etyki, ochrony środowiska czy też działań na rzecz społeczności lokalnej i po za tradycyjnymi raportami finansowymi, powstają też niefinansowe.⁵

3. Wytyczne raportowania społecznej odpowiedzialności według standardu GRI (Global Reporting Initiative)

Jednym z kluczowych narzędzi tego typu są wytyczne GRI, stworzone przez organizację pozarządową Global Reporting Initiative, której misją jest: „tworzenie jednolitych wytycznych, międzynarodowych standardów raportowania, wykorzystywanych w sprawozdawczości z zakresu sfer: ekonomicznej, środowiskowej i społecznej.”⁶ Wytyczne GRI, poza zasadami i wskazówkami jak raportować, zawierają schemat wskaźników, jakie przedsiębiorstwo może dobrowolnie, elastycznie i stopniowo przyjmować.⁷

³ Coates F. Joseph, *Komunikacja w biznesie w trzecim tysiącleciu*, Transformacje nr 1-2 (7-8), 1995-96, str. 17.

⁴ Tamże, str. 19.

⁵ Gazdar R., *Reporting Nonfinancials*, Wyd. John Wiley & Sons, West Sussex 2007, str. 5.

⁶ www.globalreporting.org

⁷ Wytyczne GRI po raz pierwszy zostały opublikowane w 1999 r., w roku 2002 powstała druga wersja zasad G2, a w 2006 trzecia G3. W roku 2009 została opublikowana polska wersja, którą można znaleźć na stronie www.globalreporting.org. Pierwsza polska wersja wytycznych została przygotowana przez Zespół ds. zrównoważonego rozwoju i

Obecnie badania wskazują, że standard GRI G3 jest najpopularniejszym narzędziem pozwalającym sporządzać raporty CSR, a liczba firm stosujących go systematycznie rośnie. W roku 2008 nastąpił przyrost aż o 47% w porównaniu do roku 2007, a liczba firm stosujących go w praktyce na całym świecie przekracza już 1000.⁸ Nie oznacza to jednak, że jest tak dobrze jak mogłoby się wydawać, gdyż wciąż większość firm nie stosuje się do wytycznych GRI, a często tworzy raporty jedynie na wzór owego standardu nie do końca postępując zgodnie ze wskazówkami. Obecnie raporty tworzone zgodnie z wytycznymi GRI stanowią 1/3 wszystkich raportów.⁹

Wytyczne GRI wskazują na dziesięć zasad, którymi powinna kierować się organizacja, chcąc stworzyć odpowiedni raport:

- Istotność – oznacza to, że raport powinien zawierać takie zagadnienia i wskaźniki, które oddają faktyczne oddziaływanie gospodarcze i społeczne przedsiębiorstwa, oraz jego wpływ na środowisko naturalne, oraz te kwestie, które mogą mieć znaczenie na oceny czy też decyzje dokonywane przez interesariuszy.
- Kompletność – Zasięg raportu powinien być tak zdefiniowany, aby oddawał rzeczywiste oddziaływanie ekonomiczne i społeczne, oraz wpływ na środowisko naturalne. Uznane w raporcie wskaźniki i zagadnienia za istotne, powinny dać również możliwość dokonanie oceny działań przez interesariuszy w okresie raportowania.
- Uwzględnianie interesariuszy – organizacja powinna dokładnie zdefiniować i określić swoich interesariuszy, oraz wyjaśnić, w jaki sposób realizowała ich oczekiwania.
- Kontekst zrównoważonego rozwoju – Wyniki organizacji powinny być prezentowane w szerokim kontekście, biorąc pod uwagę zrównoważony rozwój. Oznacza to zatem, że trzeba odpowiedzieć na pytanie w jaki sposób organizacja przyczynie się (dzisiaj lub w przyszłości) do polepszania lub pogarszania warunków, procesów,

odpowiedzialnego biznesu PricewaterhouseCoopers we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

⁸ Wyniki analiz na temat użytkowania standardu GRI, zostały opublikowane w: Global Reporting Initiative –Year in Review, 2008/2009.

⁹ CR Reporting Awards 08 Global Winners & Reporting Trends, March 2009.

trendów ekonomicznych, społecznych czy środowiskowych na trzech szczeblach analizy: lokalnej, regionalnej i globalnej.

- Wyważenie – Raport powinien wskazywać zarówno pozytywne jak i negatywne aspekty działalności. Oznacza to, że raport powinien zawierać bezstronny obraz wyników działalności organizacji raportującej.
- Porównywalność - Poszczególne aspekty oraz informacje powinny być tak zestawiane, aby umożliwiała interesariuszom analizę, porównywanie z wynikami z poprzednich okresów oraz ocenę działalności z innymi organizacjami.
- Dokładność – Prezentowane informacje powinny być wystarczająco dokładne i szczegółowe, aby mogły służyć interesariuszom do dokonania ocen.
- Terminowość – Raport powinien być sporządzany regularnie i na czas, tak, aby umożliwiać interesariuszom podejmowanie świadomych decyzji.
- Przejrzystość – Informacje publikowane w raporcie muszą być zrozumiałe i dostępne dla wszystkich zainteresowanych.
- Wiarygodność - Informacje i procesy zastosowane przy sporządzaniu raportu należy zebrać, zarejestrować, zestawić, przeanalizować i zaprezentować w sposób, który może podlegać weryfikacji i który pozwala ustalić jakość i istotność informacji.

Wskazane zasady mają oczywiście charakter ogólny, ale dają pierwsze podstawy do tego, w jaki sposób należy myśleć, jeśli chcemy podjąć próbę sporządzenia takiego raportu. Ciekawostką jest to, że GRI poszło jeszcze dalej i umieściło na swoich stronach gotowy szablon w postaci aktywnego PDF, który na podstawowym poziomie ma ułatwić organizacjom po raz pierwszy raportującym, opracowanie takiego dokumentu.¹⁰

Dlaczego informowanie o działaniach firmy w szerokim kontekście jest dzisiaj takie ważne? Komunikacja jest procesem zorientowanym celowo do tego bardzo dynamicznym, który jest zorientowany na

¹⁰ Szablon dostępny jest na stronie:

<http://www.globalreporting.org/LearningAndSupport/ToolsAndResources/LetsReportTemplate/LetsReportTemplate.htm>.

wzajemne oddziaływanie i zrozumienie przekazywanych treści przez jego uczestników.¹¹ Oznacza to, że oczekiwania interesariuszy w stosunku do współczesnego przedsiębiorstwa biorąc pod uwagę jego działalność, przejrzystość, komunikację, stały się bardzo wysokie. Sama postawa odpowiedzialna społecznie czy środowiskowo wydaje się niewystarczająca, a organizacje w sposób kompleksowy powinny przekazywać potrzebne informacje swoim interesariuszom. Raport będzie miał jednak wtedy sens, kiedy będzie zbudowany na dialogu i umiejętności słuchania danej organizacji „odgłosów” płynących z otoczenia.

4.Zakończenie

Oczywiście standard GRI to nie jedyne narzędzie służące do tworzenia raportów społecznych. Warto tu jeszcze wspomnieć o AA1000¹², SA8000¹³ czy o ISO¹⁴, które coraz powszechniej odnajdują się w praktyce organizacyjnej. Należy jednak zaznaczyć, że każdy z nich ma swoje plusy i minusy, a dla organizacji najważniejsze będzie to, aby wybrała taki standard, który będzie mógł uwzględniać to, co z perspektywy interesariuszy czy samej organizacji zostanie uznane za ważne.

Jednym z wyzwań współczesnego biznesu staje się zatem „edukowanie społeczeństwa na temat ogólnego funkcjonowania firm i społecznie odpowiedzialnych wyborów, jakich dokonują one na różnych poziomach swojego działania.”¹⁵

¹¹ Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych, Wyd. Difin, Warszawa 2003, str. 32-35.

¹² AA1000 jest standardem, który pozwala określić cele strategiczne, dokonać pomiaru postępów w osiąganiu tych celów, przeprowadzić audyt organizacji, opracować sposób przedstawienia wyników i ich wykorzystywania w procesie dokonywania bilansu strategicznego.

¹³ To pierwszy globalny systemem weryfikacji standardów pracy w łańcuchu dostaw, jest on zintegrowany z GRI i spójny z normami ONZ w tym zakresie.

¹⁴ Do istniejących już norm poruszających wiele kwestii zarządczych takich jak ISO 9000 czy ISO 14000, warto wspomnieć o pozostającym w przygotowaniu standardzie CSR – ISO 26000, gdzie uważa się w powszechnej opinii, że wytyczne tego standardu w odniesieniu do komunikacji mogą mieć w przyszłości kluczowy wpływ na raportowanie społeczne na świecie.

¹⁵ Stafiej A., Prochenko P., CSR – komunikowanie o społecznej odpowiedzialności

Wciąż nie jest to zadanie łatwe, a jakość raportów, ciągle odbiega jeszcze od oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron, co więcej nie zawsze są to informacje dotyczące kompleksowej działalności organizacji.¹⁶ Oczywiście jest, że rynek bardzo szybko dostosuje się do społecznych oczekiwań i dobrych biznesowych standardów, gdyż jest to warunek konieczny do budowania trwałych podstaw zdrowej, konkurencyjnej organizacji, pożądanej przez wszystkie zainteresowane strony. Pionierzy już się pojawili i szybko pokazują, że to się opłaca, a zatem do kwestii przejrzystości i odpowiedzialności organizacji w przyszłości należy podejść z optymizmem.

Bibliografia

1. Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Wyd. PWE, Warszawa 2008
2. Coates F. Joseph, Komunikacja w biznesie w trzecim tysiącleciu, Transformacje nr 1- 2(7-8), 1995-96
3. Gazdar R., Reporting Nonfinancials, Wyd. John Wiley & Sons, West Sussex 2007
4. Pisz Z., Rojek Nowosielska M. (Red), Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki, Wyd.UE we Wrocławiu, Wrocław 2009
5. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych, Wyd. Difin, Warszawa 2003
6. Porter M., Kramer M., Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej, [w:] Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Wyd. Helion, Gliwice 2007,
7. Stafiej A., Prochenko P., CSR – komunikowanie o społecznej odpowiedzialności biznesu, <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/csr.html>
8. CR Reporting Awards 08 Global Winners & Reporting Trends, March 2009
9. Global Reporting Initiative –Year in Review, 2008/2009
10. Raport Corporate Responsibility and Sustainability Communications: Who's Listening? Who's Leading? What Matters Most?, Wyd. Edelman

biznesu, <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/csr.html>.

¹⁶ Brzozowski T., O czym informują przedsiębiorstwa w swoich raportach społecznych, [w:] Pisz Z., Rojek Nowosielska M. (Red), Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki, Wyd.UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, str. 116.

Paweł Kuźbik

CSR Communication in organizational practice

(Summary)

The article is an attempt to emphasize the need to build information systems that allow stakeholders to inform the comprehensive activities of the organization. Not enough to only provide economic information, but for ease of operation are also important aspects of environmental, ethical and social implications. The emergence of new guidelines for the reporting of the comprehensive activities of the organization can become the cornerstone of building a healthy, transparent business