



Anna Beres

Grantus sp. z o.o.
biuro@grantus.com.pl

BUDOWANIE WIZERUNKU BIZNESU SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO PRZEZ PRYZMAT REALIZACJI PROJEKTÓW

Streszczenie: Polityka rządowa oraz dostępność Funduszy Europejskich mają realny wpływ na wdrażanie działań społecznie odpowiedzialnych na poziomie projektu przez przedsiębiorstwa zainteresowane pozyskaniem finansowania zewnętrznego. Docelowo może mieć to pozytywny wpływ na wdrażanie do strategii zarządzania przedsiębiorstwa idei społecznie odpowiedzialnego biznesu. W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP, wskazujące na kluczowe obszary implementacji działań społecznie odpowiedzialnych w realizowanych projektach. Przedstawiono, w jaki sposób kadra zarządzająca rozumie idee społecznej odpowiedzialności biznesu, w kontekście planowanych w projektach działań. Zaprezentowano determinanty wdrażania założeń CSR oraz ograniczenia propagowania tej idei w działalności przedsiębiorstw przez pryzmat realizowanych projektów.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, projekty.

JEL Classification: O2, O29.

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój gospodarki, opierając się na postępie technologicznym, determinowany jest dostępnością funduszy unijnych na wdrażanie innowacji, prowadzenie badań przemysłowych, prace rozwojowe, szkolenia pracowników, realizację inwestycji prośrodowiskowych, rozwój eksportu czy kooperację w ramach współpracy gospodarczej. Rozwój innowacyjności, postęp technologiczny, wzrost konkurencyjności na rynku powodują, że przed polskimi przedsiębiorcami stoją nowe wyzwania. Nadążanie za zmianą wymaga od przedsię-

biorstw nowego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, a w szczególności zrozumienia i wypracowania pozytywnego nastawienia do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie, w jaki sposób podmioty gospodarcze kształtują wizerunek społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa przez pryzmat realizacji projektów. Dostępność Funduszy Europejskich stwarza szansę na realizację projektów przy współudziale finansowania zewnętrznego, nakładając jednocześnie na przedsiębiorstwa konieczność ich realizacji z zachowaniem spójności z obowiązującymi politykami horyzontalnymi. Realizacja projektów, zgodnie z zasadami horyzontalnymi, powinna uwzględniać pozytywny lub neutralny wpływ projektu na spełnianie zasad partnerstwa, promowania równości szans kobiet i mężczyzn, zrównoważonego rozwoju, zachowania zasad polityki przestrzennej, zapobiegania dyskryminacji przy jednoczesnym zachowaniu aspektu ekonomicznego oraz uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na podstawie wdrażania innowacji. Realizacja projektów zgodnie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, stwarza podmiotom gospodarczym możliwość wdrożenia strategii zarządzania projektami uwzględniającej idee CSR, zgodnie z którą przedsiębiorstwa na każdym etapie realizacji projektów uwzględniają interesy społeczne i aspekty środowiskowe, relacje z interesariuszami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi. Spójność założeń polityk horyzontalnych i zasad społecznej odpowiedzialności biznesu jest jednoznaczna, co pozwala stwierdzić, że polityka UE i polityka rządowa wspierają wdrażanie CSR w przedsiębiorstwach poprzez udzielanie dotacji na realizację projektów wyłącznie społecznie odpowiedzialnych.

Niniejszy artykuł prezentuje wyniki badania, które zostało przeprowadzone między I a III kwartałem 2016 r., pozwoliło to na zidentyfikowanie najbardziej istotnych zagadnień związanych z wdrażaniem w przedsiębiorstwach zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw przez pryzmat realizacji projektów.

1. Wspieranie rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw przez otoczenie społeczno-gospodarcze

Obserwowany wzrost zainteresowania przedsiębiorstw wdrażaniem społecznej odpowiedzialności biznesu wynika również z propagowania idei CSR przez otoczenia społeczno-gospodarcze. Czynnikiem sprzyjającym implementację CSR do działalności przedsiębiorstw są: opracowane standardy CSR: Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw, Wytyczne Global Reporting Initiative, Norma ISO 26000, Norma SA8000, Standard serii AA1000, zaangażowanie sektora administracji publicznej w aktywne działania w zakresie promocji oraz wspiera-

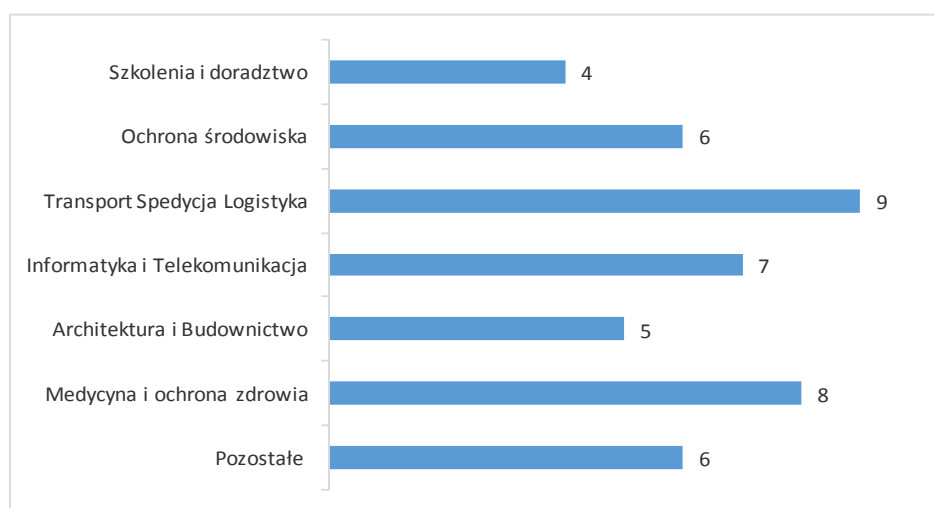
nia rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu, powołanie Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw przez Ministra Gospodarki, ujęcie CSR w dokumentach strategicznych, w tym w Programie Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020r., realizacja dedykowanych programów z zakresu CSR w ramach szwajcarsko-polskiego Programu Współpracy oraz Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, zaangażowanie Ministerstwa Gospodarki w inicjatywy z zakresu CSR poprzez: realizację wizji zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050, Polski Rejestr Czystej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości, Konkurs Raporty Społeczne, Program Fair Play, Targi CSR, konferencje, seminaria, ekonomię społeczną i politykę senioralną, realizację Strategii Komisji Europejskiej w zakresie wdrażania CSR, funkcjonowanie Respect Index na Giełdzie Papierów Wartościowych, aktywne działania trzeciego sektora, przejawiające się w szeregu inicjatyw promocyjnych, edukacyjnych i wspierających biznes we wdrażaniu zasad CSR.

Obserwacja zachowań przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie, w kontekście dostosowywania się do zmieniających warunków rynkowych, pozwala dostrzec dobrowolne nastawienie na prowadzenie biznesu z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju, interesów społecznych, aspektów środowiskowych oraz oczekiwań różnych grup interesariuszy, a także zgodnie z zasadami etycznymi i normami prawnymi. Wdrażanie do firm zasad CSR realizowane jest na podstawie zbioru norm, które określają relację między przedsiębiorcą a otoczeniem jego działalności gospodarczej [Bernatt, 2009, s. 19]. Jednak, zanim pojawią się świadome i systematyczne działania w zakresie wdrażania zasad CSR w obszarze celów strategicznych w podmiocie gospodarczym, często wyprzedzająco podejmowane są działania w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, realizowane na poziomie operacyjnym zarządzania projektami. Przeprowadzone badania prezentują, w jaki sposób w zadaniach planowanych do wykonania w ramach projektów prorozwojowych, przedsiębiorstwa realizują zasady biznesu odpowiedzialnego społecznie.

2. Prezentacja wyników badań

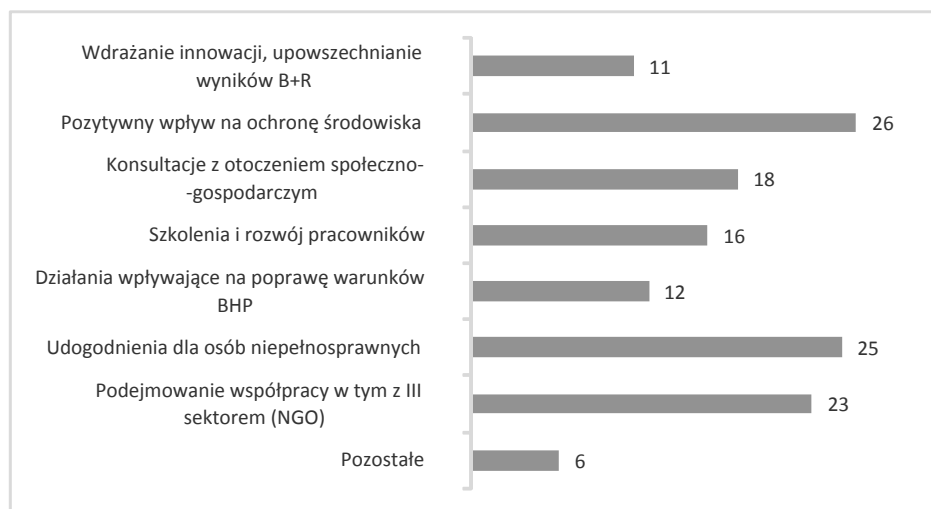
Celem badania było zidentyfikowanie ograniczeń oraz czynników determinujących wdrażanie przez przedsiębiorstwa działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w aspekcie realizacji projektów. Badanie odbyło się w dwóch etapach. I etap obejmował analizę opisów 45 projektów prorozwojowych w zakresie spełnienia założeń zgodnych z zasadami CSR. Wyniki zostały uzyskane na podstawie analizy biznesplanów, studiów wykonalności, raportów

z realizacji projektów, wniosków o dofinansowanie i innych dokumentów prezentujących pełny zakres rzeczowo-merytoryczny przedsięwzięć. Do przeprowadzenia badań w II etapie opracowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza wywiadu, zawierającego 10 pytań. Wywiad przeprowadzono wśród 45 przedsiębiorstw w tym 34 mikro, 9 małych, 2 średnich. Przy konstruowaniu kwestionariusza wywiadu wzięto pod uwagę zagadnienia mające kluczowy wpływ na wdrażanie zasad biznesu społecznie odpowiedzialnego, w szczególności: zasoby ludzkie, ochronę środowiska, konsultacje projektów z otoczeniem, dbałość o przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju. Dobór próby docelowej ukierunkowany był na zapewnienie najwyższej reprezentacji różnych branż, co zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Prezentacja przedsiębiorstw objętych badaniem w perspektywie branż

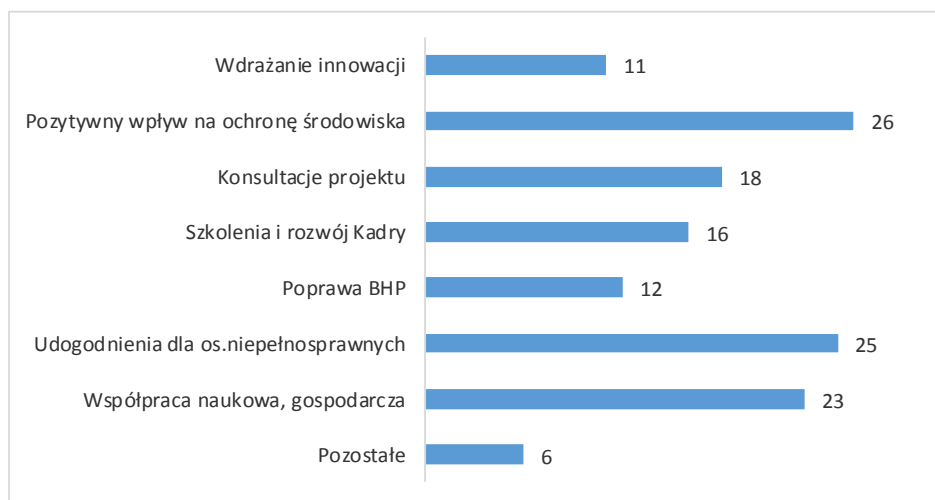
Prawidłowe zrozumienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi istotę podejmowania przez przedsiębiorstwa systematycznych i celowych działań w kwestiach społecznych oraz środowiskowych w ramach realizowanych projektów. Kadra zarządzająca, która w sposób świadomy planuje działania społecznie odpowiedzialne w projektach, powinna stwarzać docelowo przestrzeń do budowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem skorelowanej z zasadami CSR. Przeprowadzone badanie na próbie 45 projektów wykazało, że działania ukierunkowane na realizację projektów, zgodnie z zasadami CSR, najczęściej planowano w zakresie ochrony środowiska, udogodnień dla osób niepełnosprawnych oraz współpracy z otoczeniem zewnętrznym.



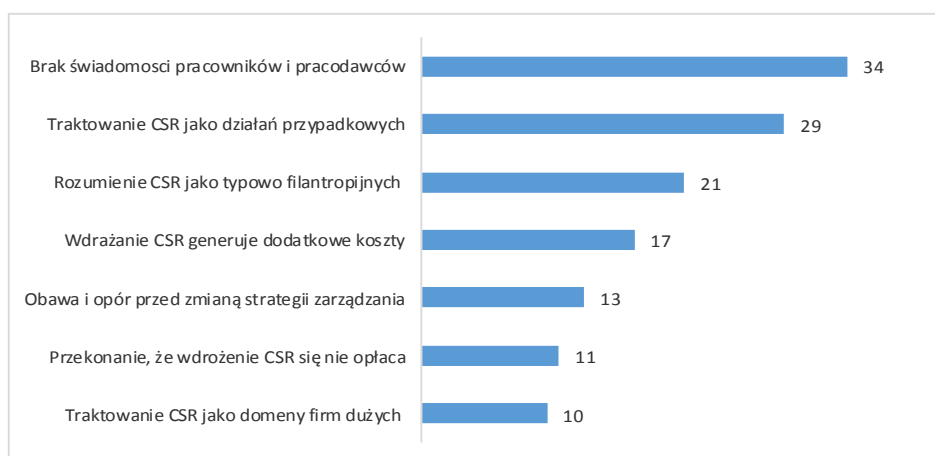
Rys. 2. Zakres działań w projektach spójny ze społeczną odpowiedzialnością biznesu

Uzyskane wyniki badań, w oparciu o analizy opisów projektów, wykazały, że w ramach 45 projektów założono realizację 137 działań spójnych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (rys. 2). Wysoki wskaźnik podejmowanych działań w badanych projektach, wpisujący się w społeczną odpowiedzialność biznesu, nie koreluje bezpośrednio z wiedzą w tym zakresie kadry zarządzającej. W ramach badania pogłębionego, kadra zarządzająca wskazała 87 działań, zgodnych z zasadami CSR. Uzyskane wyniki wykazały, że świadomość kadry zarządzającej w zakresie działań społecznie odpowiedzialnych jest wciąż niepełna. Mimo że definicja CSR jest znana przez osoby zarządzające, to interpretacja konkretnych działań przez pryzmat odpowiedzialności społecznej nie zawsze jest oczywista. Na rysunku 3 ukazano, w jakich obszarach w ramach projektów najczęściej wskazywane były przez kadre zarządzającą działania zgodne ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Kolejnym zadaniem było określenie przez kadre zarządzającą, jakie są główne przeszkody ograniczające możliwość podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych w ramach projektów (rys. 4).



Rys. 3. Działania zgodne z CSR w projektach – wskazane przez kadrę zarządzającą



Rys. 4. Ograniczenia i przeszkody w zakresie podejmowania działań CSR w projektach

Uzyskane wyniki wykazały, że główną barierą w zakresie wdrażania w projektach działań w zakresie CSR jest brak świadomości pracowników i kadry zarządzającej (75% wskazań). Ponadto działania społecznie odpowiedzialne nie stanowią elementu strategii działalności przedsiębiorstwa, nie znajdują tym samym odzwierciedlenia w przemyślanych działaniach realizowanych w projektach (64% wskazań). Następnym obszarem badania było określenie, jakie korzyści skłaniają przedsiębiorstwa do planowania w projektach działań społecznie odpowiedzialnych (rys. 5).



Rys. 5. Korzyści wynikające z realizacji działań CSR w projektach

Z analizy treści rys. 5 wynika, że najważniejszą korzyścią dla przedsiębiorstw z wdrażania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu jest poprawa wizerunku. Drugim, równie ważnym aspektem jest korzystniejsze postrzeganie przedsiębiorstw przez instytucje finansujące, w tym m.in. dysponujące środkami unijnymi. Realizacja działań społecznie odpowiedzialnych determinowana przez możliwość pozyskania zewnętrznego finansowania przez przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badanie wykazało, że kadra zarządzająca w 96% przypadkach potrafi wskazać, jakie działania zgodne z politykami horyzontalnymi, a także ideą CSR, musi założyć do realizacji w ramach projektów, aby zwiększyć szanse na uzyskanie dofinansowania zewnętrznego. Na rysunku 6 zaprezentowano najczęściej wskazywane czynniki, pozwalające zwiększyć szanse na uzyskanie wsparcia zewnętrznego, poza kryteriami ekonomicznymi.

Działania prezentowane na rys. 6 bezpośrednio wpisują się w idee prowadzenia zrównoważonego biznesu, nie zawsze jednak są one postrzegane przez kadre zarządzającą jako działania społecznie odpowiedzialne. Potwierdza to wciąż niską świadomość kadry zarządzającej w zakresie CSR. Wiele przedsiębiorstw, realizując działania społecznie odpowiedzialne w ramach projektów, traktuje je w sposób doraźny, w pojedynczych projektach, które nie są częścią realizacji szerszej strategii. Potwierdziły to wyniki przeprowadzonego badania, we wszystkich analizowanych projektach zakładających pozyskanie zewnętrznego finansowania (31 projektów) założono działania zgodne z CSR. Natomiast zaledwie pięć podmiotów deklaroowało, że działania w zakresie CSR wdraża

w sposób celowy i systematyczny, a ich strategia zarządzania jest spójna ze strategią społecznie odpowiedzialnego biznesu. Można przypuszczać, że szansą na wzrost działań podejmowanych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich spójnych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu byłyby różnego typu zachęty, które docelowo stanowiłyby wsparcie w zakresie wdrażania przemyślanej, skoordynowanej ze strategią biznesową strategii CSR. Mimo że coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują inicjatywy w zakresie CSR w różnych projektach, większość z nich realizowanych jest w sposób nieskoordynowany, w izolacji od strategii biznesowej. W takiej sytuacji trudno dostrzec biznesowe korzyści z podejmowania działań w obszarze CSR. Przeprowadzone badanie wykazało, że przedsiębiorcy deklarują chęć wdrożenia CSR (75% respondentów). Natomiast dostępność różnych form zachęt stanowiłaby istotną motywację do realizacji działań pozwalających w sposób przemyślany i systematyczny wdrożyć założenia biznesu odpowiedzialnego do strategii zarządzania przedsiębiorstw. Rysunek prezentuje, jakie zachęty determinują podejmowanie decyzji o realizacji działań w zakresie CSR.



Rys. 6. Czynniki decydujące o możliwości uzyskania dofinansowania na realizację projektu



Rys. 7. Formy zachęty, które skłoniłyby przedsiębiorstwa do wdrożenia CSR

Przykładem działań wspierających wdrażanie CSR jest realizacja w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy projektu pt. „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu”. Jego celem było m.in. zachęcenie przedsiębiorców do wdrażania idei CSR dzięki realizacji pilotażowych projektów przez podmioty MŚP. Przedsiębiorstwa poza uzyskaną dotacją brały aktywny udział w promowaniu rezultatów projektu przedstawiając korzyści, jakie ich firma uzyskała w wyniku wdrożenia CSR [www 1].

Poza realizacją projektów bezpośrednio dedykowanych wdrożeniu CSR dla firm dostępne są zachęty w postaci zwrotnych i bezzwrotnych form wsparcia na wdrażanie innowacji, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, szkolenia pracowników, poprawę warunków pracy, wdrażanie innowacji organizacyjnych, wdrażanie rozwiązań komunikacyjno-informatycznych przez poprawę warunków oddziaływania na środowisko. Dodatkowo firmy mogą korzystać ze wsparcia np. na zatrudnienie i dostosowanie osób niepełnosprawnych, ulgi podatkowe wynikające z przekazywania funduszy na cele charytatywne, odliczenia opodatkowania na nabycie nowych technologii, zachęty podatkowe na inwestycje w regionach słabo rozwiniętych. Możliwość skorzystania z krajowych i unijnych form wsparcia, a także wzrost świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści CSR, stanowi impuls do realizacji projektów uwzględniających zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, firmy pozytywnie traktują realizację zasad CSR w bieżącej działalności gospodarczej. Możliwość pozyskania finansowania zewnętrznego na realizację projektów związanych bezpośrednio

z prowadzoną działalnością, będzie niewątpliwą motywacją do uwzględnienia zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu także w kolejnych projektach. Docelowo takie pojedyncze działania mogą stać się dla firmy początkiem wdrażania strategii tej koncepcji, oznaczającej uwzględnianie przez przedsiębiorstwo interesu społecznego i kwestii ochrony środowiska w ramach wszystkich podejmowanych działań, przy jednoczesnym zwiększaniu wartości przedsiębiorstwa, rozwoju nowych produktów i usług oraz umacnianiu relacji z interesariuszami.

Ważnym aspektem realizacji działań zgodnych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest ich monitorowanie. Wyniki badania wskazują, że w przypadku gdy działania CSR nie są skoordynowane ze strategią zarządzania, przedsiębiorstwo nie prowadzi monitoringu prowadzonych praktyk oraz nie raportuje ich realizacji. Wyjątek w tym zakresie stanowią projekty dofinansowane ze środków zewnętrznych, np. z dotacji unijnych, gdzie raportowanie i monitoring są konieczne w związku z wymogami rozliczenia dotacji. Monitorowanie prowadzonych działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach, w których strategia biznesowa jest spójna ze strategią CSR, realizowane jest w sposób stały. Jest to jednak domena organizacji świadomych znaczenia CSR dla rozwoju konkurencyjności oraz korzyści, jakie podmiot gospodarczy osiąga z prowadzenia odpowiedzialnego biznesu.

Podsumowanie

CSR odnosi się do podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań, które służą jakemuś dobru społecznemu, nawet jeśli nie są wymagane przez prawo [Armstrong, 2011, s. 163]. Dostępność różnych form wsparcia, w tym funduszy unijnych, stymuluje inicjowanie i realizację projektów powiązanych z bieżącą działalnością, w których przedsiębiorcy zakładają podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych. Mimo że główne cele realizowanych projektów mają charakter ekonomiczny, w przypadku 75% badanych projektów, przedsiębiorstwa założyły realizację działań wpisujących się w następujące obszary CSR: środowisko, relacje z pracownikami, zaangażowanie społeczne oraz działania prośrodowiskowe. Rosnące zainteresowanie podmiotów gospodarczych pozyskaniem dotacji unijnych, stwarza konieczność budowania wizerunku przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych poprzez realizację projektów, zgodnych z politykami horyzontalnymi, a tym samym zgodnych z zasadami CSR. Podejście to potwierdza wysoki wskaźnik planowanych działań zgodnych z CSR w analizowanych projektach, co jest wynikiem wymogów, jakie nakładają instytucje finansujące na przedsiębiorców. Nowa perspektywa finansowa na lata

2014-2020 stwarza przedsiębiorcom możliwość korzystania z programów krajowych i regionalnych stymulujących rozwój przedsiębiorstw, poprzez możliwość uzyskania dotacji na badania, innowacje, szkolenia pracowników, rozwiązania proekologiczne, ochronę środowiska, współpracę gospodarczą, rozwój eksportu. Mimo że dostępność krajowych i unijnych form wsparcia stymuluje wdrażanie przez przedsiębiorstwa działań na poziomie projektów, które wpisują się w zasady CSR, to nie zawsze są one postrzegane przez kadre zarządzającą w perspektywie działań społecznie odpowiedzialnych. Potwierdza to wciąż niska świadomość kadry zarządzającej w zakresie realizowanych działań w obszarach CSR, co stanowi główną przeszkodę wdrażania strategii CSR, oznaczającą uwzględnianie przez przedsiębiorstwo interesu społecznego i kwestii ochrony środowiska w ramach wszystkich podejmowanych działań w pełni zintegrowanych z celami biznesowymi. Podejmowanie przez podmiot gospodarczy działań społecznie odpowiedzialnych na poziomie projektu może mieć realny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami CSR. Jednak kadra zarządzająca i pracownicy przedsiębiorstw muszą prawidłowo rozumieć ideę społecznej odpowiedzialności biznesu jako świadome i systematyczne podejmowanie działań w kwestiach społecznych oraz środowiskowych, wykraczających poza wymogi prawne. Wysoka świadomość zasad CSR wśród kadry menadżerskiej pozwoli na to, że wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu stanie się nie tylko projektem kadry zarządzającej, lecz projektem całego przedsiębiorstwa [Kurtyka, Roth, 2013, s. 59]. Należy jednocześnie pamiętać o zachowaniu celów ekonomicznych, efektywnym gospodarowaniu zasobami, zwiększaniu wartości przedsiębiorstwa, podejmowaniu działań innowacyjnych przez zwiększanie konkurencyjności.

Literatura

- Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bernatt M. (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kurtyka M., Roth G. (2013), *Zarządzanie zmianą*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- [www 1] <http://csr.parp.gov.pl/> (dostęp: 15.11.2016).

**BUILDING THE IMAGE OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS
THROUGH THE PRISM OF PROJECTS**

Summary: The government policy and the availability of European Funds have a real impact on the implementation of socially responsible activities at the project level by enterprises interested in obtaining external financing. Ultimately, it could have a real, positive impact on the implementing the idea of corporate social responsibility to the management strategy of enterprise. The article presents the results of findings conducted among companies in the MŚP sector pointing to the key areas of implementation of socially responsible activities in the projects. It was presented how managers understand the ideas of Corporate Social Responsibility in the context of the planned project activities. It was presented determinants of implementing the CSR and restrictions in promoting of this idea into business activities through the prism of projects.

Keywords: Corporate Social Responsibility CSR, project.