

**Ewa Stawicka**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Strategia społecznej odpowiedzialności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie projektu „Zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu”\***

**Streszczenie:** Aspekty dotyczące praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska czy etycznych zasad rynkowych stają się wyznacznikami dla różnych grup podmiotów gospodarczych. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility) staje się praktyką coraz większej grupy przedsiębiorców. Ze względu na korzyści, jakie płyną dla środowiska i społeczeństwa należałoby specjalnie premiować te przedsiębiorstwa, które chcą wdrażać rozwiązania CSR w swoich działaniach.

Celem artykułu było ukazanie zainteresowania podmiotów gospodarczych wdrażaniem praktyk i różnorodnego podejścia do zasad społecznej odpowiedzialności w biznesie w sektorze MSP. Wykorzystano dane Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości opracowane w ramach projektu „Zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu” w latach 2012–2015.

Projekt i zainteresowanie nim przedsiębiorców z sektora MSP jest przesłanką w identyfikowaniu stopnia zaangażowania polskich firm w politykę CSR. Analiza przykładów podmiotów gospodarczych, które brały udział w projekcie, wykazała, że wdrażanie zasad CSR w sektorze MSP najczęściej występowało w obszarach pracownicy i środowisko naturalne. Z kolei działania w obszarze rynek i społeczeństwo występowały jako planowane lub w fazie rozwoju.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność, sektor MSP, strategia CSR

### **Wstęp**

W Polsce działania z zakresu społecznej odpowiedzialności są cały czas w fazie rozwoju. Coraz częściej jednak stają się praktyką nie tylko dużych, ale również małych i średnich przedsiębiorstw. W sektorze MSP trudniej wdrażać strategię CSR, ponieważ przedsiębiorcom brakuje wiedzy i praktyki w tym zakresie. Koncepcja ta jest nie do końca zrozumiała i akceptowana. Mało jest także przykładów dobrych praktyk w tym sektorze przedsiębiorstw.

Jednym z działań promujących CSR w sektorze MSP jest uruchomiony w latach 2012–2015 projekt „Zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”. Projekt realizowany jest przez Polską Agencję Rozwoju

---

\* Projekt realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w latach 2012–2015, finansowany ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy.

Przedsiębiorczości (PARP) i finansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi Unii Europejskiej.

W ramach projektu realizowano konkurs o przydzielenie wsparcia na wdrażanie CSR w sektorze MSP. Konkurs składał się z dwóch etapów, pierwszy nabór wniosków o udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR odbył się w marcu 2013 roku, drugi ogłoszono w grudniu 2013 roku. Wsparcie przeznaczone było dla mikro, małych i średnich przedsiębiorców posiadających siedzibę na terytorium RP, którzy rozpoczęli wykonywanie działalności gospodarczej co najmniej 6 miesięcy przed złożeniem wniosku. W artykule analizie poddano grupę przedsiębiorców sektora MSP, którzy zgłosili chęć wdrożenia rozwiązań społecznie odpowiedzialnych w swoich działaniach. Grupę badawczą stanowili przedsiębiorcy z całej Polski, którzy w ramach konkursu ubiegali się o wsparcie finansowe na wdrożenie CSR. Dofinansowanie mogli uzyskać przedsiębiorcy, którzy złożyli projekty przedstawiające działania związane z wdrożeniem CSR w danej firmie, będące jednocześnie powiązane z profilem działalności biznesowej przedsiębiorstwa.

W artykule wykorzystano dane dotyczące przedsiębiorstw z sektora MSP, które otrzymały wsparcie na wdrożenie działań CSR-owych w ramach wspomnianego programu. Celem opracowania była ocena zainteresowania przedsiębiorców sektora MSP projektem, analiza reprezentowanych podejść do wdrażania i upowszechniania CSR-owych praktyk oraz próba określenia kierunków rozwoju działań społecznie odpowiedzialnych w sektorze MSP. Artykuł jest przyczynkiem do dalszych badań nad kierunkami rozwoju CSR w sektorze MSP.

### **Zainteresowanie przedsiębiorców sektora MSP budowaniem przewagi konkurencyjnej z uwzględnieniem strategii CSR**

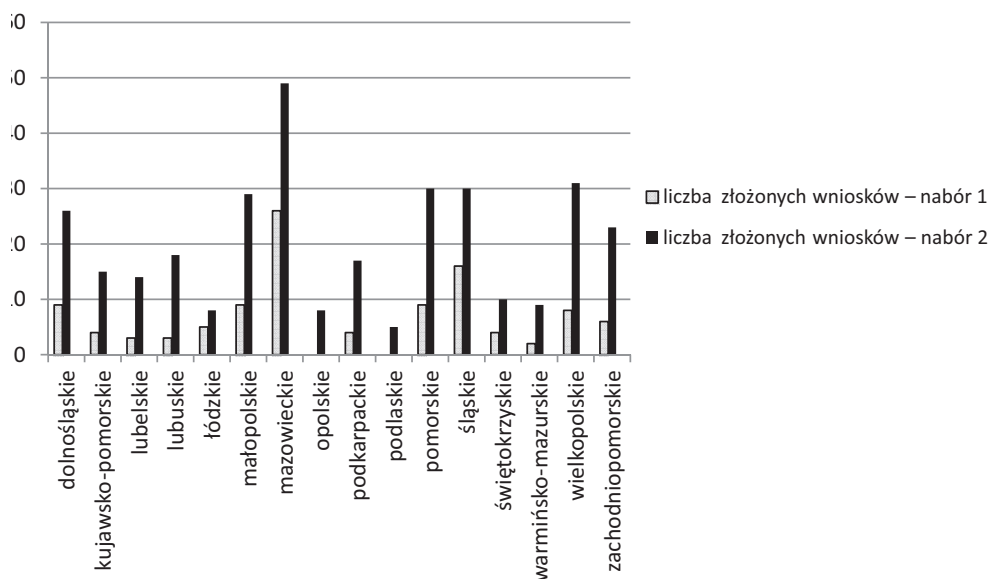
Poprawa rozwoju gospodarczego kraju oraz wsparcie sektora MSP zaczyna być priorytetem gospodarczym i politycznym. Nowym strategicznym sposobem zarządzania staje się coraz częściej społeczna odpowiedzialność w biznesie. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw podkreślić należy rolę właściciela – zarządzającego, a przede wszystkim jego wartości i zachowań<sup>1</sup>. Charakterystyczna zależność małych firm z otoczeniem biznesowym w większym zakresie implikuje uwzględnianie oczekiwań interesariuszy jako kluczowych dla ich przewagi konkurencyjnej. W praktyce na podejmowanie działań CSR-owych wielkość przedsiębiorstwa nie powinna mieć wpływu. Jednakże koncepcja ta kojarzy się z dużymi korporacjami<sup>2</sup>.

W marcu 2013 roku uruchomiono ważny projekt skierowany do sektora MSP z tytułu wdrażania CSR w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Projekt uwidocznił wiele inspirujących i innowacyjnych rozwiązań w kierunku poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw przez stosowanie innowacji w zakresie CSR w sektorze MSP. Zain-

---

<sup>1</sup> M. Wilewska: CSR przedsiębiorstw dużych i sektora MSP – podobieństwa i różnice, [w:] Społeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 225.

<sup>2</sup> Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Edycja 2011, OECD.



**Wykres 1.** Liczba złożonych wniosków w ramach konkursu o udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR w ramach województw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Komunikat o liczbie złożonych wniosków w ramach konkursu o przydzielenie wsparcia na wdrażanie CSR w sektorze MSP. Projekt „Zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”, PARP, data aktualizacji 9.06.2014.

teresowanie przedsiębiorców sektora MSP działaniami społecznie odpowiedzialnymi zaprezentowano na wykresie 1.

W pierwszej edycji przedsiębiorcy złożyli 108 wniosków, a w drugiej 322 wnioski. Największe zainteresowanie projektem zaobserwowano w województwie mazowieckim. Najmniej wniosków wpłynęło z województw podlaskiego i opolskiego. Porównując ogólnie nabór pierwszy i drugi, największy przyrost liczby złożonych wniosków wystąpił w województwach wielkopolskim – z 10 do 31 złożonych wniosków, dolnośląskim – z 9 do 26, zachodniopomorskim – z 6 do 23 oraz mazowieckim – z 26 do 49 złożonych wniosków<sup>3</sup>. Można postawić tezę, że świadomość poprawy konkurencyjności przez odpowiedzialne i transparentne praktyki biznesowe były częściej dostrzegane przez przedstawicieli z firm z zachodniej części Polski. Wcześniejsze badania autorki potwierdzają, że znajomość koncepcji CSR w przypadku przedsiębiorców z zachodniej (47%), centralnej (39%), wschodniej (36%) Polski kształtuje się proporcjonalnie<sup>4</sup>.

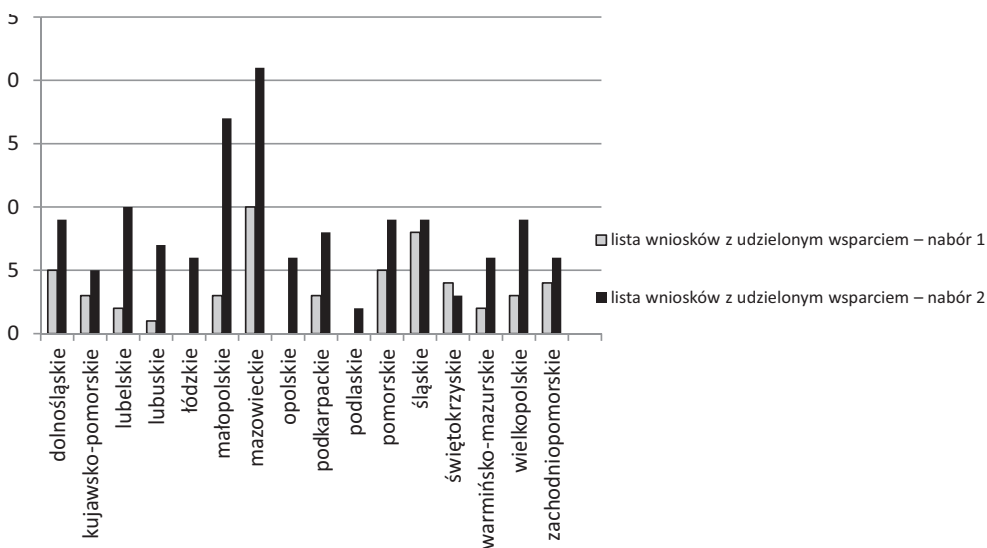
<sup>3</sup> www.PARP.gov.pl [05.05.2014].

<sup>4</sup> E. Stawicka, J. Wołoszyn: Praktyczne podejście przedsiębiorstw sektora MSP do koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, PAN, WNE, SGGW, tom 100, zeszyt 1, Warszawa 2013, s. 46.

Złożone wnioski poddawane były ocenie formalnej i merytorycznej przez Komisję Konkursową PARP. Projekty musiały wpisywać się w co najmniej jeden z obszarów społecznej odpowiedzialności, czyli środowisko naturalne, relacje z personelem przedsiębiorstwa lub zaangażowanie społeczne. Maksymalna kwota wsparcia dla jednego przedsiębiorstwa wynosiła 100 000 zł. Dotacja mogła stanowić 70% całkowitych kosztów kwalifikowanych projektu. Biorąc pod uwagę, że wnioskodawca musiał wnieść wkład własny w wysokości minimum 30% całkowitych kosztów kwalifikowanych projektu, zainteresowanie konkursem powinno być duże. Ograniczeniem była jednak wciąż niska świadomość korzyści z tytułu budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasady CSR.

Ostatecznie po dwóch edycjach konkursu na 430 złożonych wniosków wsparcie przydzielono 53 przedsiębiorcom z naboru pierwszego oraz 133 z naboru drugiego. Łącznie 186 podmiotów gospodarczych sektora MSP otrzymało wsparcie na realizację projektów w ramach odpowiedzialnego zarządzania – dane zaprezentowano na wykresie 2.

Analiza praktycznych zachowań przedsiębiorców sektora MSP w stosunku do CSR daje podstawę do stwierdzenia, że koncepcja ma coraz więcej zwolenników. Przedsiębiorcy nadal jednak zgłaszali obawy dotyczące wzrostu kosztów wraz z odpowiedzialnymi działaniami. Przyznawali również, że realizują działania społeczne w sposób



**Wykres 2.** Liczba wniosków ocenionych pozytywnie w ramach konkursu o udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR w ramach województw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Komunikat o liczbie złożonych wniosków w ramach konkursu o przydzielenie wsparcia na wdrażanie CSR w sektorze MSP. Projekt „Zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” PARP, data aktualizacji 9.06.2014.

doraźny i często nieuświadomiony, nie wpisując ich w szerszą strategię zarządzania. Wielu przedsiębiorców doceniało jednak ważność tematu i bardzo aktywnie angażowało się w program. Można postawić tezę, że przedsiębiorcy z sektora MSP coraz bardziej świadomie postrzegają CSR jako długofalową, ale przynoszącą przewagę konkurencyjną strategię.

### **Obszary społecznej odpowiedzialności w sektorze MSP**

Większość przedsiębiorców MSP było na etapie tworzenia strategii CSR oraz identyfikowania i mapowania interesariuszy. Nieliczni posiadali stworzoną strategię CSR, którą wdrażali najczęściej w obszarze środowisko lub pracownicy. Przedsiębiorcy z reguły obserwują działania innych i w większym lub mniejszym stopniu naśladują dobre praktyki w zależności od specyfiki i branży.

Mimo że wytyczne Global Reporting Initiative czy Norma ISO 26000 są przyjazne dla użytkowników i zrozumiałe nawet dla osób bez dużego doświadczenia, mają zastosowanie najczęściej w sektorze dużych przedsiębiorstw<sup>5</sup>.

Analiza dobrych praktyk przedsiębiorców na podstawie programu „Zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu” pokazuje, że mali i średni przedsiębiorcy coraz bardziej świadomie interesowali się działaniami społecznie odpowiedzialnymi. Można zauważyć, że stwierdzenie „obecne czasy coraz częściej nazywane są wiekiem przejrzystości” staje się nie tylko słowem, ale również odzwierciedleniem w działaniu przedsiębiorców. Są również pożądane bardziej niż kiedykolwiek do tej pory przez społeczeństwo i różne grupy interesariuszy podmiotów gospodarczych<sup>6</sup>. Przedsiębiorcy zaczynają reagować na aspekt przejrzystości i uczciwości w działaniach z coraz większym zaangażowaniem. Projekty wdrażania działań CSR w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw przede wszystkim skupiały się na tworzeniu strategii. Wiedza przedsiębiorców na temat CSR jest coraz większa, ale wciąż nie czują się oni swobodnie w tym zakresie. Potrzebują specjalistów do tworzenia strategii i wdrażania działań społecznie odpowiedzialnych i wykazują coraz częściej postawę zaangażowania. Zauważa się rosnącą grupę przedsiębiorców z sektora MSP, których można określić „liderami”, najbardziej kreatywnie podchodzących do zmian. Z analiz wynika, że grupa liderów posiadała strategię CSR opartą o wytyczne normy ISO 26000 i systematycznie pracowała nad uzupełnianiem i udoskonalaniem odpowiedzialnych i transparentnych praktyk. Takich przedsiębiorców było jednak niewiele.

Analiza przykładów firm z sektora MSP, które ubiegały się o wsparcie na działania CSR w ramach projektu realizowanego przez PARP, wykazała, że około 30% z nich w trakcie składania wniosku posiadała wcześniej stworzoną strategię CSR. Pozostali przedsiębiorcy podejmowali najczęściej działania sporadycznie i chaotyczne.

---

<sup>5</sup> Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Opracowanie powstało w ramach projektu „Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia”, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, opracowanie: Ł. Makuch, Warszawa 2011.

<sup>6</sup> W Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchovicz: Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości, Poltex, Warszawa 2010, s. 14.

Projekty działań i konkretnych praktyk CSR w ramach konkursu „Zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu” najczęściej dotyczyły:

- tworzenia strategii CSR;
- nawiązywania partnerstwa z lokalnymi organizacjami pozarządowymi (NGO);
- wprowadzania współpracy z interesariuszami na podstawie standardu AA 1000;
- rozwoju kompetencji pracowników, zaangażowania pracowników we wdrażanie polityki CSR, wolontariatu pracowniczego, przeciwdziałania niskiej kulturze pracy w przedsiębiorstwie;
- modyfikowania wewnętrznych kanałów informacji i dialogu z pracownikami, zakupu i wdrażania intranetu,
- utrzymania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym pracowników (WLB – *work life balance*);
- utrzymania zdobytych certyfikatów;
- pozyskania certyfikatów, np. Systemu ISO 20121:2010, PN-EN ISO 14001, PN-EN 18001, ISO 9001, HCL (Hardware Compatibility List), EMAS Easy, ISO 26000, certyfikat zielone biuro, FSC Reclaimed Wood, Przedsiębiorstwo Fair Play, System Zarządzania Bezpieczeństwem oraz Ochroną Zdrowia i Środowiska SCC:2011, NORSOK M-501;
- polityki środowiskowej: ograniczenie zużycia papieru, tonerów, energii elektrycznej, wody, poprawa zarządzania odpadami, kształtowanie postaw pro-ekologicznych, zastosowanie energooszczędnych źródeł, zwiększanie obszarów zielonych wokół firmy, tworzenia eko-biura, ograniczanie ilości wytwarzanego CO<sub>2</sub>;
- tworzenia kodeksów etycznych;
- analizy łańcucha dostaw i cyklu życia produktu;
- przygotowania do raportowania w zakresie CSR, zgodnego z wymogami GRI oraz normą ISO 26000;
- stworzenia strony internetowej CSR i informowania o działaniach;
- polityki społecznej: dni otwarte dla społeczności lokalnej<sup>7</sup>.

CSR jako nowe i strategiczne podejście w zarządzaniu organizacją wynika z wyzwań ekologicznych i społecznych, które stawiane są na globalnym rynku. Wśród działań przedsiębiorców sektora MSP zauważono tendencję zmniejszania ryzyka utraty reputacji, poprawy wizerunku, a przede wszystkim ograniczanie prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń społecznych i gospodarczych. Przedsiębiorcy starali się również bardziej optymalnie i efektywnie podejmować działania biznesowe. Ograniczali zużycie energii, materiałów, surowców, zmniejszali ilość odpadów i emisji gazów na korzyść środowiska, ale również firmy.

W praktyce wdrażanie postulatów CSR wynika z indywidualnej aktywności przedsiębiorców. Wspomniane dobre praktyki wskazują na zmiany w podejściu i świadomości prowadzenia biznesu z tak zwaną „ludzką twarzą”. Praktyki przedsiębiorców to również tendencja zainteresowania ideą CSR jako fundamentu działalności firm, miejmy nadzieję, że w przyszłości fundamentu działalności każdego przedsiębiorstwa.

---

<sup>7</sup> Analiza własna na podstawie PARP, Opisy projektów złożonych w ramach I naboru wniosków o udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR, [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl) [9.06.2014].

### Podsumowanie i wnioski

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw z sektora MSP jest szczególnie ważna ze względu na istotne znaczenie tego sektora w gospodarce. Idea CSR była kształtowana i rozwijana przez duże przedsiębiorstwa i korporacje. Współcześnie dotyczy przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości, formy prawnej czy sektora gospodarczego. Należy dodać, że specyfika koncepcji CSR oparta jest na dobrowolności i subiektywności. W praktyce zainteresowanie przedsiębiorców sektora MSP działaniami społecznie odpowiedzialnymi nie jest zbyt duże i zróżnicowane według województw. Największe zainteresowanie uzyskaniem dofinansowania z tytułu wdrażania strategii CSR zgłosili przedsiębiorcy z zachodniej i centralnej części Polski.

W praktyce działania w kierunku CSR skupione były w czterech obszarach: rynek, środowisko, społeczeństwo i pracownicy. Najwięcej rozwiązań zaproponowano w obszarach środowisko i pracownicy.

Wdrażanie rozwiązań CSR w sektorze MSP nie jest zadaniem łatwym. Małe, średnie i mikroprzedsiębiorstwa muszą zastosować globalną, korporacyjną praktykę, dostosowując ją do swojego sektora. Brakowało w nich specjalistów, osób posiadających wiedzę z zakresu CSR oraz instrumentów, które pomagałyby we wrażliwości strategii. Głównym motywatorem wdrażania CSR wymienianym przez przedsiębiorców był wciąż aspekt wizerunkowy. Wśród przedsiębiorców występowało również większe zainteresowanie kwestiami ochrony środowiska.

Zainteresowanie ideą CSR w Polsce w sektorze MSP rośnie niezmiennie od kilkunastu lat. Ważną częścią przeprowadzonej analizy podejścia przedsiębiorców sektora MSP do koncepcji społecznej odpowiedzialności jest coraz bardziej świadoma postawa przedsiębiorców do budowania przewagi konkurencyjnej na zasadzie dobrych praktyk CSR, które coraz częściej stanowią fundament działalności przedsiębiorstw na polskim rynku.

### Literatura

- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości, Poltex, Warszawa 2010.
- Makuch Ł.: Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Opracowanie powstało w ramach projektu „Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia”, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 2011.
- Opisy projektów złożonych w ramach I naboru wniosków o udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR, [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl) [9.06.2014].
- Raport PARP, Projekt realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w latach 2012–2015, finansowany ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy.
- Stawicka E., Wołoszyn J.: Praktyczne podejście przedsiębiorstw sektora MŚP do koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, PAN, WNE, SGGW, tom 100, zeszyt 1, Warszawa 2013.
- Wilewska M.: CSR przedsiębiorstw dużych i sektora MSP – podobieństwa i różnice, [w:] Społeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Edycja 2011, OECD.

## **The strategy of social responsibility in the sector of small and medium-sized enterprises on the example of the project “Increasing the competitiveness of regions through corporate social responsibility”**

**Summary:** Aspects regarding human rights, labor standards, environmental or ethical rules of the market have become benchmarks for different groups of operators. Corporate Social Responsibility (CSR – Corporate Social Responsibility) is becoming a growing practice group of entrepreneurs.

Due to the benefits that flow to the environment and society should be specifically to reward those companies that want to implement solutions of CSR in their activities. The aim of the article was to show the interest of traders implementation of practices and diverse approach to the principles of social responsibility in business in the SME sector. To write an article based on data of the Polish Agency for Enterprise Development under the project “Enhancing the competitiveness of regions through corporate social responsibility” in 2012–2015.

Design and interest in it, entrepreneurs from the SME sector is a prerequisite in identifying the degree of involvement of Polish companies in CSR policies. Analysis of examples of operators who participated in the project showed that the implementation of the principles of CSR in the SME sector most frequently occurred in the areas of workers and the environment. In contrast, activities in the area of market and society occurred as planned or under development.

**Keywords:** social responsibility, the SME sector, CSR strategy