

9. Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w klastrach

Izabela Mendel*, Sławomir Olko**

CSR może być czymś więcej niż narażaniem się na dodatkowe koszty, obowiązkiem czy dobrym uczynkiem – może być źródłem szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej.

M.E. Porter, M.R. Kramer

W pracy przedstawiono bieżącą sytuację w zakresie wdrażania w klastrach w Polsce zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility* – CSR) ze szczególnym uwzględnieniem koordynatora klastra. W standardach zarządzania klastrem promowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), które są nieobowiązkowymi wytycznymi dotyczącymi zarządzania klastrem, uwzględnione są działania w zakresie CSR. W pracy przedstawiono rolę, jaką działania te odgrywają w bieżącej aktywności klastra, wykorzystując standardy międzynarodowe w zakresie CSR ze szczególnym uwzględnieniem budowy standardów według normy ISO 26000. Ze względu na to, że niewiele klastrów i koordynatorów klastrów podejmuje działania CSR w sposób konsekwentny i systemowy, autorzy zaproponowali procedurę wdrażania zasad CSR w klastrze uwzględniającą również koordynatora jako przedstawiciela organizacji przekazującej wiedzę o CSR pozostałym członkom klastra.

Słowa kluczowe: klaster, społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie klastrem

* dr inż., Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, ul. Roosevelta 26–28, 41-800 Zabrze; e-mail: izamendel@o2.pl

** dr inż., Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, ul. Roosevelta 26–28, 41-800 Zabrze; e-mail: olko@polsl.pl

9.1. Wprowadzenie

Równoległe do powiększania wartości ekonomicznej przedsiębiorstw, regionów i krajów coraz istotniejsze staje się realizowanie celów społecznych. Koncepcje zrównoważonego rozwoju (Grudzewski i in., 2010), zjawiska potwierdzające w praktyce koncepcję społeczeństwa sieciowego (Castells, 1996) spowodowały wzrost zainteresowania CSR od strony praktycznej. W ostatnich dziesięcioleciach można było obserwować wiele przykładów praktycznego wdrażania zasad tej koncepcji w korporacjach i dużych przedsiębiorstwach według modelu dostosowanego do indywidualnych potrzeb podmiotów. Rozwój znaczenia sieci i klastrów w innowacyjnej gospodarce pozwala na sformułowanie założenia, że wdrażanie zasad i praktyk CSR może odbywać się we współpracy w ramach sieci, z aktywnym udziałem koordynatora i docierać dzięki temu do znacznie większej liczby zainteresowanych podmiotów, w tym do małych i średnich przedsiębiorstw, które w bardzo wielu przypadkach traktują społeczną odpowiedzialność jako dodatkowy, nie zawsze potrzebny obszar działania. Celem autorów jest przedstawienie możliwości wdrażania zasad i praktyk CSR poprzez klaster i jego koordynatora z wykorzystaniem aktualnej wiedzy teoretycznej, praktycznych standardów CSR, a także aktualnej wiedzy o rozwoju klastrów w Polsce.

Pierwsza doktryna CSR została stworzona przez amerykańskiego przemysłowca i filantropa A. Carnegiego. Wskazywał on na jej biblijne źródła, pisząc: „Bogactwo powinno być uważane jako święty depozyt, zarządzany przez posiadacza, do którego rąk spływa, ku najwyższemu dobru ludu” (Carnegie, 1889, za: Rybak, 2004, s. 15). Na ten koncept składają się dwie zasady, tj. zasada dobroczynności, która nakazuje bogatym wspomaganie ubogich, i zasada powierniczości, która nakazuje bogatym traktowanie siebie jako właścicieli majątku powierzonego im przez społeczeństwo, który w związku z tym powinien być wykorzystywany zgodnie z zasadami prospołecznymi.

Współczesne rozumienie CSR jest znacznie szersze zarówno w swojej istocie, jak i pod względem zasięgu oddziaływania. W ostatnich kilkunastu latach koncepcja ta budzi coraz większe zainteresowanie kadry menedżerskiej związanej nie tylko z biznesem, ale także ze środowiskiem inwestorów, instytucji otoczenia biznesowego, organizacji pozarządowych, a także administracji publicznej. Od co najmniej dekady idea ta nie jest postrzegana wyłącznie jako działalność filantropijna, ale zaczęła być traktowana jako długofalowa strategia zarządzania, w której uwzględniane są interesy nie tylko przedsiębiorstwa, ale również wszystkich interesariuszy, niemal we wszystkich wymiarach ich funkcjonowania.

Popularyzacja idei CSR w Europie jest w dużej mierze zasługą publikacji i działań Komisji Europejskiej, na które składają się: strategia lizbońska z 2000 roku (10-letni program społeczno-gospodarczy mający zapewnić trwały rozwój gospodarczy), *Zielona Księga CSR* z 2001 r., *Biała Księga CSR* z 2002 r., Europejska Kampania na rzecz Odpowiedzialnego Biznesu w 2005 r. (Rok, 2004, s. 23).

W opublikowanej przez Komisję Europejską w 2001 r. *Zielonej Księdze CSR* (*Green Paper...*, 2001) zaproponowano następującą definicję CSR: „społeczna odpowiedzialność to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają kwestie społeczne i ekologiczne w swojej działalności operacyjnej oraz w kontaktach z interesariuszami”. Społeczna odpowiedzialność nie tylko sprowadza się do przestrzegania obowiązujących przepisów prawnych, ale także wychodzi naprzeciw oczekiwaniom etycznym społeczeństwa. Uwzględnia ponadto aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. W *Białej Księdze CSR* zawarta została strategia realizacji i upowszechniania koncepcji CSR w czterech obszarach koniecznych działań: (1) edukacji, wymianie informacji i propagowaniu dobrych praktyk, (2) rozwoju instrumentów wdrażania CSR, (3) uruchomieniu Europejskiego Forum Interesariuszy, (4) wprowadzeniu idei CSR do wszystkich polityk realizowanych przez UE.

W większości krajów UE zorganizowano kampanie promujące CSR. Do 2004 roku idee CSR w ramach Maratonu Europejskiego propagowane były w Austrii, Grecji, Francji, Wielkiej Brytanii, Finlandii, Holandii, Włoszech, Irlandii, Szwecji, Portugalii, Polsce i Czechach. Komisja Europejska w 2006 r. opublikowała *Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego: Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw* (*Komunikat*, 2006), w którym jako kierunek działania wskazuje się dążenie do uczynienia Europy liderem w zakresie CSR. W dokumencie została podkreślona rola CSR w realizacji zrewidowanej w marcu 2005 r. strategii lizbońskiej, która polegała na przyczynieniu się do zrównoważonego rozwoju przy równoczesnym wzmocnieniu potencjału innowacyjnego i konkurencyjności Europy. Dokumenty UE dotyczące CSR nie mają charakteru wiążącego – mają charakter doradczy, stanowią raczej próbę zoperacjonalizowania tej koncepcji przy jednoczesnym odwołaniu się do efektów prowadzonych badań empirycznych (Jastrzębska, 2011, s. 15).

9.2. Systemowe podejście do wdrażania CSR

Ewolucja CSR jest ściśle związana z rozwojem systemowego podejścia do zarządzania, który szczególnie dynamicznie następował w latach 90. XX w. Powiązać ten proces należy głównie z normami i wytycznymi: ISO 9000 (zarządzanie jakością), ISO 14001 (zarządzanie środowiskiem), SA 8000 (odpowiedzialność społeczna) i OHSAS 18001 (bezpieczeństwo i higiena pracy). Generalną zasadą wspomnianych systemów zarządzania jest „robienie wszystkiego poprawnie już za pierwszym razem” (*Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, 2006, s. 14) W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji CSR. M. Żemigala pisze, że „Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oznacza określoną wrażliwość na sprawy otoczenia ze-

wewnętrznego (wrażliwość społeczna, ekologiczna), zdolność do utrzymania równowagi między interesami klientów, pracowników i akcjonariuszy, a także świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej” (Żemigala, 2007, s. 32). Bank Światowy definiuje społeczną odpowiedzialność jako „Zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju, przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, zmierzającej do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu” (Mazur-Wierzbicka, 2012, s. 28). Odpowiedzialny biznes poszukuje synergii pomiędzy trzema obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym. Zasada ta została określona jako 3P od angielskiego określenia *People–Planet–Profit* (Ludzie–Planeta–Zysk).

Działania w duchu społecznej odpowiedzialności często przyjmują formę pewnego rodzaju katalogu powinności (Zientara, 2007 s. 227), które przedsiębiorstwo (organizacja) ma realizować wobec liczego grona interesariuszy (Szadziwska, 2010). CSR jest z jednej strony odpowiedzią biznesu na wyzwania zrównoważonego rozwoju, z drugiej wyrazem dbałości również o zrównoważoną jakość życia człowieka rozumianą jako zachowanie właściwych proporcji w generowaniu, poziomie zaspokojenia oraz sposobie realizacji jego potrzeb ekonomicznych, społecznych, przyrodniczych i duchowych z zachowaniem kryteriów moralnych.

Implementacja koncepcji CSR możliwa jest za pośrednictwem różnych instrumentów doskonalenia procesu zarządzania – w sposób sformalizowany, zestandaryzowany lub bardziej nieformalny. Można wyróżnić następujące standardy (instrumenty) CSR (Rok, 2004, s. 37):

- standardy procesu (ang. *process standards*) – określają procedury kształtowania relacji z interesariuszami, komunikacji, budowania systemów zarządzania (AA1000, GRI);
- standardy wyników (ang. *performance standards*) – określają, co jest dopuszczalne, a co nie (Global Compact, Konwencje MOP);
- standardy zasad (ang. *foundation standards*) – określają najlepszą praktykę w poszczególnych obszarach (wytyczne OECD);
- standardy certyfikowane (ang. *certification standards*) – określają, jaki powinien być system zarządzania w danym obszarze, aby uzyskać certyfikat (SA8000, ISO14001, EMAS, PN-N-18001);
- standardy przeglądów (ang. *screening standards*) – określają, jakie warunki firma musi spełniać, aby mogła zostać zakwalifikowana do danej grupy firm (FTSE4GOOD, DJSGI).

Katalog zagadnień związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy znajduje się w standardzie SA 8000 stworzonym przez Social Accountability International. Standard ten ma umożliwiać ciągłą poprawę przestrzegania podstawowych praw człowieka oraz praw pracowniczych, a oparty jest na zasadach:

- niezatrudniania dzieci;
- niestosowania pracy przymusowej;

- zapewnienia podstawowych warunków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- wolności zrzeszania się i prawie do negocjacji zbiorowych, zagwarantowanie swobody działania związków zawodowych;
- niestosowania dyskryminacji ze względu na rasę, pochodzenie społeczne, upośledzenie, religię, orientację seksualną, polityczne poglądy, wiek, płeć;
- niestosowania przymusu fizycznego lub psychicznego wobec pracowników;
- przestrzegania wymogów prawnych dotyczących czasu pracy (maksymalny tygodniowy czas pracy może wynosić 48 godz.);
- zapewnienia wynagrodzenia dla pracowników zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Jest to norma certyfikowana i podlegająca audytowi.

9.3. Norma ISO 26000 – standard zarządzania społecznie odpowiedzialnego

Obecnie najważniejszym przewodnikiem po społecznej odpowiedzialności organizacji jest norma ISO 26000 (PN, 2011) opublikowana 1 listopada 2010 r. przez Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny a skierowana nie tylko do przedsiębiorstw, ale również do innych organizacji. Z jej wytycznych mogą korzystać osoby odpowiedzialne za kwestie środowiskowe, pracujące w administracji, na uczelniach, w organizacjach pozarządowych, jednostkach samorządu terytorialnego czy szpitalach i innych placówkach ochrony zdrowia. Ma ona natomiast umożliwić wprowadzenie większej spójności w obszarze CSR dzięki doprecyzowaniu obszarów odpowiedzialności.

W normie ISO 26000 zdefiniowano społeczną odpowiedzialność jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy;
- są zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- są wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów.

Norma ta sama w sobie nie jest systemem podlegającym certyfikacji, lecz ułatwiającym podejmowanie działań w zakresie skutecznego wdrażania i upowszechniania standardów CSR. Powinna umożliwić lepsze zapoznanie się z tematyką CSR oraz

wsparcie organizacji w odpowiedzialnym działaniu w różnych warunkach kulturowych, społecznych, ekologicznych i prawnych. Ma formę przewodnika, który może być wykorzystany w części lub w całości, w zależności od potrzeb organizacji. Celem twórców normy ISO 26000 było zachęcenie organizacji do wdrażania CSR w bardzo szerokim zakresie poprzez określenie kluczowych obszarów CSR oraz przedstawienie korzyści, jakie może ona osiągnąć dzięki ich zastosowaniu:

1. Ład organizacyjny – porządkuje i ułatwia proces podejmowania decyzji w organizacji:
 - Zagadnienia kluczowe: transparentność, przejrzystość, otwartość, etyczne postępowanie; odpowiedzialność za podjęte zobowiązania, uwzględnianie interesariuszy, efektywne wykorzystanie zasobów, zwiększanie udziału pracowników w procesie decyzyjnym związanym z tematami CSR.
 - Potencjalne korzyści z praktykowania: posiadanie wiedzy pozwalającej podejmować lepsze decyzje, lepsze zrozumienie nastrojów społecznych, włączenie interesariuszy zwiększające zaufanie do organizacji i zrozumienie dla jej działań.
2. Prawa człowieka – wszystkie niezbywalne prawa, które przysługują ludziom z samego faktu bycia osobami obdarzonymi godnością:
 - Zagadnienia kluczowe: eliminacja wszelkich form dyskryminacji w środowisku pracy.
 - Potencjalne korzyści z praktykowania: ochrona reputacji, ponieważ uznanie przez interesariuszy, że organizacja łamie prawa człowieka, może skutkować utratą zaufania publicznego oraz obniżeniem lojalności pracowników.
3. Relacje z pracownikami, tj. wszystkie występujące w praktyce organizacji relacje z pracownikami świadczącymi na jej rzecz prace zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji:
 - Zagadnienia kluczowe: świadczenie pracy na rzecz organizacji musi być odbywać się w przypadku każdego interesariusza na podstawie stosownej umowy, uznanie znaczenia bezpieczeństwa zatrudnienia zarówno dla indywidualnego pracownika, jak i społeczeństwa jako całości, aktywne zarządzanie zasobami ludzkimi w celu uniknięcia dużych sezonowych wahań poziomu zatrudnienia, wyeliminowanie wszelkich form dyskryminacji, zawieranie kontraktów tylko z kontrahentami, którzy są w stanie zagwarantować godną pracę swoim pracownikom, zgodność stosowanych kodeksów postępowania z międzynarodowymi normami.
 - Potencjalne korzyści z praktykowania: znaczący pozytywny wpływ na zdolność organizacji do pozyskiwania nowych pracowników oraz motywowania i utrzymania tych już zatrudnionych lub członków, wynikająca z tego poprawa zdolności do realizacji celów organizacji; poprawa bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, pozytywny wpływ na reputację organizacji.

4. Środowisko – wpływ decyzji i działań organizacji na środowisko przyrodnicze.
 - Zagadnienia kluczowe: ograniczanie zużycia surowców i energii, ograniczanie produkcji niebezpiecznych odpadów oraz innego rodzaju zanieczyszczeń, identyfikowanie potencjalnych negatywnych skutków środowiskowych.
 - Potencjalne korzyści z praktykowania: oszczędności wynikające z bardziej wydajnego wykorzystania zasobów, mniejszego zużycia wody, niższych wydatków na utylizację odpadów, oszczędności wynikające z bardziej efektywnego wykorzystania i odzyskiwania surowców w związku z rosnącą świadomością społeczeństw, pozytywny wpływ na reputację.
5. Uczciwe praktyki rynkowe – etyczne postępowanie organizacji w stosunku do wszystkich innych podmiotów.
 - Zagadnienia kluczowe: walka z korupcją, defraudacją i praniem brudnych pieniędzy, uczciwa konkurencja, poszanowanie prawa własności, promowanie odpowiedzialności społecznej w relacjach z innymi podmiotami, np. poprzez umieszczanie w kontraktach zapisów dotyczących kwestii społecznych, środowiskowych i BHP oraz szkolenie pracowników.
 - Potencjalne korzyści z praktykowania: poprawa otoczenia społecznego i ekonomicznego, w którym organizacja funkcjonuje, kształtowanie bardziej sprawiedliwego otoczenia społecznego i ekonomicznego poprzez zwalczanie korupcji, promowanie uczciwości oraz zachęcanie do uczciwej konkurencji i poprawy uczciwości transakcji.
6. Relacje z konsumentami – odpowiedzialność za dobra i usługi oferowane konsumentom:
 - Zagadnienia kluczowe: uczciwy i przejrzysty marketing, dostęp do informacji oraz procesu zawierania umów, ograniczanie ryzyka wynikającego z użytkowania wyrobów i usług, klauzule informacyjne, serwis dla użytkowników oraz procedury reklamacji, stymulowanie zrównoważonej konsumpcji.
 - Potencjalne korzyści z praktykowania: silny wpływ wyborów konsumentskich na sukces organizacji, skuteczniejsza odpowiedź organizacji na oczekiwania konsumentów poprzez angażowanie się we współpracę z nimi, poprawa reputacji, a także ograniczenie potencjalnych sytuacji konfliktowych dotyczących oferowanych wyrobów i usług.
7. Zaangażowanie społeczne i rozwój – relacje organizacji z innymi organizacjami obecnymi w obszarze jej działań oraz przyczynianie się do poprawy jakości życia w jego wszystkich wymiarach:
 - Zagadnienia kluczowe: poszanowanie praw osób będących członkami lokalnych społeczności, nawiązywanie partnerstw z innymi organizacjami działającymi na rzecz rozwoju społecznego, podejmowanie inwestycji społecznych, które nawiązują do działalności firmy, także we współpracy z organizacjami pozarządowymi.

- Potencjalne korzyści z praktykowania: przyczynianie się do wspólnego dobra, wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego oraz instytucji, które stanowią ważny element stabilności, spójności i sprawiedliwości społecznej, poprawa zarówno jakości życia społeczności, jak i zdolności organizacji do realizacji własnych celów, pozytywny wpływ na reputację organizacji oraz morale jej pracowników.

Nieodłącznym elementem społecznie odpowiedzialnego zarządzania jest raportowanie społeczne. Polega ono na umieszczaniu m.in. na stronie internetowej przedsiębiorstwa tych informacji, które są związane z realizacją zasad CSR na podstawie wytycznych normy ISO 26000.

Raportowanie danych pozafinansowych ma swoje źródło w zmianach społecznych, gospodarczych, legislacyjnych i rynkowych. Od firm oczekuje się większej transparentności działania, co wynika ze zwiększającej się roli i skali oddziaływania biznesu na społeczeństwo przy jednocześnie zmniejszającej się sile oddziaływania organów administracji publicznej, często bezradnych wobec poczynań podmiotów gospodarczych.

9.4. CSR w klastrach

Wdrożenie CSR w klastrze nie może się ograniczać jedynie do koordynatora. Klaster jako sieć musi przyjąć politykę społecznej odpowiedzialności jako całość, przy czym rolą koordynatora jest dostarczenie wiedzy o tym, jak robić to w sposób kompleksowy. W zasadzie każde rozumienie klastra, tj. zarówno naukowe, jak i formalne – stanowiące podstawę sformalizowanej polityki klastrowej i innowacyjnej – podkreśla nie tylko jego biznesową, ale również społeczną rolę. Klaster definiuje się jako grupę „podmiotów działającą w określonym ekosystemie kształtowanym na konkretnym terytorium i wokół ustalonej specjalizacji, które tworzą efekty synergii współdziałania środowisk: biznesu, nauki, samorządu i społeczeństwa obywatelskiego. Podstawową cechą klastra jest zbiór formalnych i nieformalnych zasad kształtowanych przez kapitał społeczny, które nie tylko opisują sposób funkcjonowania klastra, ale powstają i rozwijają się w oparciu o zakres wspólnych przedsięwzięć (w tym przede wszystkim innowacyjnych), wymiany wiedzy i doskonalenia kompetencji” (Knop 2013, s.33; Knop i in. 2013, s. 22).

Spośród wielu definicji klastra warto zwrócić uwagę na tę przyjętą przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która jest wiodącą jednostką wdrażającą politykę klastrową w Polsce: „Klaster – geograficzne skupisko niezależnych podmiotów reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzon-

talnym i ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów. Klastery stanowią źródło korzyści i tworzą nową wartość dla wszystkich typów podmiotów w nich uczestniczących, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna oraz pozostałe organizacje wspierające” (Hołub-Iwan i Wielec, 2014, s. 9). Definicja ta jest o tyle istotna, że kształtuje prowadzoną na szczeblu centralnym politykę klastrową w zakresie kryteriów oceny projektów, kryteriów wyboru klastrów kluczowych na poziomie centralnym i regionalnym, a także promowane przez instytucje centralne standardy zarządzania klastrami. W większości standardów zarządzania klastrami, w tym w promowanej w UE odznace European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA), CSR jest obecny jako podstawa działania zapisana w dokumentach strategicznych oraz praktyka działania (Knop, 2015).

W polityce klastrowej prowadzonej w Polsce istnieją dwa działania istotnie regulujące funkcjonowanie klastrów w Polsce:

1. System wyboru tzw. Krajowych Klastrów Kluczowych (KKK) – umożliwia wybór klastrów istotnych dla gospodarki Polski, uwzględniających wybrane Krajowe Inteligentne Specjalizacje i Inteligentne Specjalizacje Regionalne.
2. Standardy Zarządzania Klastrami – opracowane oraz promowane przez PARP ukierunkowują sposób zarządzania klastrem, określają minimalne działania w obszarze strategii, organizacji i współpracy z otoczeniem.

Wśród kryteriów oceny KKK nie występuje wprowadzenie CSR jako osobnego zagadnienia, jednak jeden ze wskaźników, tj. wskaźnik oceny merytorycznej nr 11 oznaczający liczbę udzielonych patronatów merytorycznych nad przedsięwzięciami społecznymi, odnosi się do działań społecznych klastra, do współpracy i relacji z otoczeniem. Zakłada się, iż zaangażowanie w akcje społeczne nie tylko zwiększa rozpoznawalność klastra, ale także wskazuje na zaangażowanie w problemy społeczności lokalnej, czyli otoczenia, w którym działa klastery. Wskaźnik ten nie oddaje w całości idei CSR. Jest to potraktowanie działań społecznych klastra instrumentalnie – jako tych, które pełnią funkcje informacyjne i promocyjne (Hołub-Iwan i Wielec, 2014).

Standardy zarządzania klastrem mają stanowić odpowiedź na problem niskiej jakości zarządzania klastrami i braku systemowego podejścia do kwestii przygotowania profesjonalnych koordynatorów. Jest to tym bardziej istotne, że podmioty te mają kluczowe znaczenie dla sukcesu klastra oraz dla skuteczności interwencji publicznej. Standardy zarządzania klastrem należy rozumieć jako zasady określające pożądane cechy zarządzania i funkcjonowania koordynatorów klastrów, uwzględniające m.in. najlepsze zidentyfikowane praktyki w zakresie ich działalności w Polsce i za granicą.

Spośród standardów zarządzania klastrem PARP jeden w całości dotyczy CSR i jest to standard obligatoryjny dla klastrów znajdujących się w fazie rozwoju lub dojrzałości. W fazie embrionalnej jego spełnienie jest opcjonalne. Zgodnie z tym standardem, oznaczonym numerem 3.5.1, klastery i koordynatorzy klastrów dążą do rozwoju

zasobów ludzkich, uwzględniają ochronę środowiska i budują relacje z otoczeniem w swojej codziennej praktyce. Szczególną rolę w tym przypadku odgrywa koordynator, który w swojej działalności powinien realizować założenia CSR. Spełnienie tego standardu oznacza spełnienie trzech alternatywnych wskaźników:

1. W posiadanej strategii rozwoju znajdują się zapisy dotyczące działań CSR, związane np. z tworzeniem przyjaznych pracownikom miejsc pracy, rozwijaniem i wdrażaniem nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, zwiększaniem efektywności energetycznej, ograniczeniem zużycia zasobów naturalnych, prowadzeniem różnego typu akcji społecznych.
2. Koordynator podejmuje działania na rzecz promocji zasad CSR poprzez np. organizowanie spotkań o charakterze szkoleniowym lub technologicznym. Częstotliwość, forma i skala tych działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków.
3. Koordynator wspiera realizację działań ukierunkowanych na realizację zasad CSR, np. prowadzenie akcji ukierunkowanych na budowę świadomości CSR, pozyskanie zewnętrznych środków finansowych na termomodernizację obiektów, wdrożenie niskoemisyjnych technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych. Częstotliwość, forma i skala działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków.

Oznacza to, że spełnienie któregośkolwiek z tych wskaźników prowadzi do spełnienia standardu jako całości.

W 2015 roku na zlecenie PARP w ramach projektu „Pogłębiona inwentaryzacja klastrów” w 66 klastrach dobranych w sposób celowy we wszystkich województwach zostały przeprowadzone badania weryfikacji standardów zarządzania (tab. 9.1). W badaniach, w których uczestniczyli autorzy niniejszej pracy, brali udział koordynatorzy klastrów. W bezpośrednim spotkaniu z ekspertem deklarowali oni spełnienie poszczególnych standardów (Piotrowski, 2014). Zdecydowaną większość analizowanych klastrów, tj. 60 wśród 66, stanowiły klastry w fazie rozwoju. Ogólnie wszystkie obligatoryjne standardy spełniło 31 klastrów, a nie spełniło ich 35 klastrów, przy czym wiele spośród nich przy niewielkim nakładzie środków może w krótkim czasie doprowadzić do zmiany swojej sytuacji w tym względzie. Dla klastrów niespełniających standardów sformułowano rekomendacje doskonalące, w tym także w obszarze społecznej odpowiedzialności. Rekomendacje te odnosiły się do sformułowania celów w zakresie społecznej odpowiedzialności w dokumentach strategicznych klastra (strategia rozwoju, misja, cele strategiczne), podejmowania działań rozpoznających przydatność zasad CSR w działaniach klastra z uwzględnieniem dostępnych standardów (w szczególności normy ISO 26000) oraz w dalszej kolejności podejmowania działań dla członków.

Szczegółowe wyniki analizy spełnienia standardów w klastrach przedstawiają się następująco:

- w 59 klastrach spełniony jest standard 3.5.1. CSR, 7 klastrów nie spełniło tego standardu;
- siedmiu koordynatorów klastrów, które nie spełniło standardu 3.5.1, nie podjęło żadnych działań na rzecz CSR;
- u żadnego z 66 analizowanych koordynatorów klastrów nie był wdrożony jakiegokolwiek standard CSR, np. ISO 26000;
- prawie każdy koordynator klastra wyraził zainteresowanie procesem wdrażania normy ISO 26000.

Powyższe wyniki wskazują na potrzebę wdrażania zasad CSR i związany z tym potencjał, przy czym działania wdrożeniowe w klastrach mogą być związane z tymi samymi ograniczeniami i trudnościami, które występują poza klastrami, tj. indywidualnie w przedsiębiorstwach.

Tabela 9.1. Liczba klastrów poddanych weryfikacji standardów zarządzania w województwach

Województwo	Liczba klastrów	
	zweryfikowanych	poddanych weryfikacji standardów
dolnośląskie	16	2
kujawsko-pomorskie	7	3
lubelskie	13	5
lubuskie	6	2
łódzkie	8	2
małopolskie	12	2
mazowieckie	29	11
opolskie	3	2
podkarpackie	17	6
podlaskie	9	3
pomorskie	9	3
śląskie	38	15
świętokrzyskie	5	2
warmińsko-mazurskie	6	2
wielkopolskie	16	3
zachodniopomorskie	9	3
RAZEM	203	66

Źródło: opr. własne na podstawie wyników badań.

Dla osiągnięcia spodziewanych korzyści klastr musi sprostać pewnym wyzwaniom, które stawiane są przede wszystkim kadrze kierowniczej koordynatora, kadrze

kierowniczej podmiotów członkowskich oraz wszystkim zatrudnionym pracownikom. Główna rola przypisana jest kadrze kierowniczej, która musi zrozumieć ideę i zasady CSR oraz mieć głębokie przekonanie o słuszności ich wdrożenia i przestrzegania. Inicjatorem może być sam koordynator lub rada klastra. Kolejnym ważnym krokiem, który muszą zrobić inicjatorzy wdrożenia, jest przekonanie decydentów w poszczególnych podmiotach członkowskich o słuszności wdrożenia i działania zgodnie z polityką CSR. Najważniejszym elementem tego etapu jest prowadzenie kompleksowej polityki informacyjnej polegającej m.in. na zapoznawaniu kierownictwa i pracowników z ideą, zasadami oraz potencjalnymi korzyściami CSR, przeprowadzaniu systematycznych i wyczerpujących merytorycznie rozmów, odpowiadaniu na pytania. Samo wdrożenie CSR jest możliwe wyłącznie wtedy, gdy po etapie informacyjnym wewnątrz klastra następuje zidentyfikowanie grup interesariuszy oraz sformułowanie strategii społecznej odpowiedzialności. Musi ona być osadzona w strategii ogólnej, co nadaje jej długofalowy charakter, oraz zbieżna z wizją i deklarowanymi wartościami. Etapem wieńczącym wdrożenie polityki CSR w organizacji jest przygotowanie i przeprowadzenie raportowania społecznego, którego celem jest rozpropagowanie związanych, aktualnych informacji na temat społecznie odpowiedzialnej działalności klastra jako całości i poszczególnych członków. Ponieważ podmioty stosujące CSR postrzegają komunikowanie się z szerokim kręgiem zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy oraz związaną z tym przejrzystość informacji i sprawozdawczość jako sprawy najwyższej wagi, raportowanie powinno odnosić skutki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Dla pracowników powinno mieć ogólnie znaczenie informacyjne, ale przede wszystkim motywujące, tj. dające przekonanie o uczestniczeniu w czymś ważnym i wartościowym. Oddziaływanie zewnętrzne powinno natomiast przyczyniać się do wzrostu zaufania interesariuszy do klastra, polepszać warunki współpracy oraz odnosić typowy rezultat marketingowy poprzez budowanie i rozwijanie jego pozytywnego wizerunku.

Biorąc pod uwagę aktywność klastrów w Polsce oraz specyfikę zasad CSR, autorzy niniejszej pracy postulują, aby wdrażanie zasad CRS w klastrach było realizowane według procedury postępowania składającej się z następujących etapów:

1. Przeglądu zasad, czyli dokonanej przez koordynatora klastra lub radę klastra weryfikacji zasad CSR oraz oceny, które zasady spośród tych opisanych w rozdz. 3 są szczególnie istotne dla klastra i jego uczestników.
2. Włączenia wybranych zasad do dokumentów strategicznych klastra (strategii rozwoju, statutu, regulaminu klastra).
3. Promowania wybranych zasad CSR wśród uczestników klastra.
4. Przygotowania do wdrożenia norm ISO 26000 dla koordynatora klastra.
5. Opracowania podręcznika wdrażania zasad CSR lub wdrażania norm ISO 2600 wśród członków klastra. Podręcznik ten powinien uwzględniać specyfikę uczestników klastra oraz sektora, w którym działają.
6. Bieżącego promowania ustalonych zasad CSR oraz podejmowania działań praktycznych z zakresu społecznej odpowiedzialności.

9.5. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność organizacji nie jest niczym innym jak konsekwentnym budowaniem reputacji i zaufania w zgodzie z uniwersalnymi zasadami etycznymi i społeczną aksjologią. Nie wystarczy jednak jedynie afirmowanie konsensusu w tym zakresie. Budowania reputacji nie można traktować jedynie jako wyzwania marketingowego. Świadome, transparentne budowanie reputacji wymaga, aby kadra zarządzająca podmiotami wchodzącymi w skład klastra posiadała nie tylko odpowiednie kwalifikacje etyczne, ale i wiedzę na temat kanonu CSR. Rolą kadry kierowniczej oraz koordynatorów klastrów jest aktywne propagowanie idei CSR przede wszystkim wśród pracowników za zasadzie dwukierunkowej komunikacji w tym zakresie, a także wśród jak najszerszego grona interesariuszy. Budowanie reputacji musi opierać się na konkretnych działaniach, a nie na deklaracjach. Nie wystarczy zapisanie w strategii organizacji katalogu działań społecznie odpowiedzialnych. Konieczne jest podejmowanie współdziałania z szerokim gronem interesariuszy, by uczyć się wzajemnie postępowania zgodnego z ideą CSR. Praktyka przeprowadzonych badań polegająca na weryfikacji standardów zarządzania w wybranych klastrach w Polsce wskazuje, że w dokumentach strategicznych niewielkiej liczby klastrów jest zapisana zgodność celów rozwojowych z zasadami CSR, pomimo że w praktyce takie działania SA podejmowane. Zalecane jest zatem wdrażanie zasad CSR zgodnie z przedstawioną w pracy procedurą postępowania.

Bibliografia

- Castells M., 1996. *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Grudzewski W.M. i in., 2010. *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa.
- Hołub-Iwan J., Wielec Ł., 2014. *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych*. Cz. 1: *Charakterystyka Krajowego Klastra Kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych*. PARP, Warszawa.
- Jastrzębska E., 2011. Państwo a społeczna odpowiedzialność biznesu. W: *Kwartalnik KES studia i prace*, 2.
- Knop L., 2013. *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Knop L., 2015. Zarządzanie klastrem – założenia oceny. W: A. Borwiecki, T. Rojek (red.), *Kształtowanie relacji partnerskich form współdziałania współczesnych przedsiębiorstw. Strategie – procesy – narzędzia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 63–78.
- Knop L. i in., 2013. *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Mazur-Wierzbicka E., 2012. *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*. Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.
- Piotrowski M., 2014. *Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem. Wersja ostateczna*. PARP Warszawa.

- Rok B., 2004. *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rybak M., 2004. *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- EU-OSHA, 2006. *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy*. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), Bruksela.
- Zientara P., 2007. Czy rzeczywiście potrzebujemy CSR? W: P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Żemigala M., 2007. *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wolters Kluwer, Warszawa.

Netografia

- Green Paper 2001: Promoting framework for Corporate Social Responsibility*, 2001. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Brussel. Dostępny w: http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf [dostęp: 10. 2015].
- Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego: Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*. Komisja Wspólnot Europejskich, Brussels. Dostępny w: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:pl:PDF> [dostęp: 10. 2015].
- Piotrowski M. (red.), 2014. *Standardy zarządzania klastrem*. PARP, Warszawa. Dostępny w: http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news/20141223_Publikacja_-_Standardy_zarzadzania_klastrem_-_wersja_finalna_po_korekcie.pdf [dostęp: 10. 2015].
- PKN, 2011. *Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*. Materiały konferencyjne, Warszawa. Dostępny w: <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/2594-inauguracja-iso-26000-relacja-z-konferencji> [dostęp: 10. 2015].
- Szadziewska A., 2010. Przejawy realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego w działalności przedsiębiorstw. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4(4), s. 155–168. Dostępny w: http://zif.wzr.pl/pim/2010_4_4_12.pdf [dostęp: 09. 2015].