



Proгноza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju

WPŁYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI, ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I WSPÓŁPRACY
Z INTERESARIUSZAMI NA ROZWÓJ SEKTORA GBS. RAPORT CZĄSTKOWY Z BADAŃ JAKOŚCIOWYCH



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



 MAŁOPOLSKA

Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju

Wpływ społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju i współpracy z interesariuszami na rozwój sektora GBS

Raport z badań jakościowych

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności, inwestycja A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Przedsięwzięcie: Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych.

Autorzy

Kierownik metodologiczny badania:

Marek Ćwiklicki

Członkowie zespołu badawczego:

Remigiusz Gawlik

Monika Sady

Rysunek na okładce został wygenerowany przy użyciu AI.

Kraków 2025

Spis treści

Wykaz skrótów	2
Podsumowanie	3
Założenia badania	4
Metoda badania	5
Wyniki badania.....	8
Realizacja działań społecznie odpowiedzialnych i zrównoważonego rozwoju przez firmy z sektora GBS w Małopolsce	8
Opinia rozmówców na temat raportowania ESG	21
Wpływ presji ze strony interesariuszy na działania podejmowane przez firmy z sektora GBS w Małopolsce.....	25
Współpraca firm z sektora GBS z miastem i województwem	37
Wnioski.....	46
Bibliografia.....	50
Spis tabel.....	53

Wykaz skrótów

BPO – ang. *Business Process Outsourcing*, outsourcing procesów biznesowych

GBS – ang. *Global Business Services*, globalne usługi dla biznesu

CSR – ang. *Corporate Social Responsibility*, Społeczna odpowiedzialność biznesu

DEI – ang. *Diversity, Equity & Inclusion*, Różnorodność, równość i włączenie

ESG – ang. *Environmental* (środowisko), *Social* (społeczeństwo) oraz *Governance* (ład korporacyjny); termin odnoszący się do raportowania niefinansowego według dyrektywy unijnej *Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*

NGO – ang. *Non-Governmental Organization*, organizacja pozarządowa

UMK – Urząd Miasta Krakowa

ZR – zrównoważony rozwój

Podsumowanie

- Firmy z małopolskiego sektora GBS podejmują różnorodne działania związane ze zrównoważonym rozwojem (ZR) i społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), od akcji charytatywnych po inicjatywy związane z raportowaniem niefinansowym (ESG – *Environmental, Social, Governance*).
- Przedstawiciele firm podkreślają, iż inicjatywy oddolne i działania charytatywne, w które się angażują, są odpowiedzią na potrzeby pracowników.
- Firmy z sektora GBS podejmują działania z obszaru CSR i ZR indywidualnie, nie zaobserwowano koordynacji podejmowanych inicjatyw z innymi przedsiębiorstwami GBS w Małopolsce.
- Firmy angażują się w akcje organizowane przez organizacje pozarządowe, m.in. w Szlachetną Paczkę czy Poland Business Run. Niektóre z badanych przedsiębiorstw angażują się również w inicjatywy Urzędu Miasta Krakowa.
- Kultura organizacyjna firmy i oddolne inicjatywy pracowników są ważnym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie w działania CSR i ZR. Niektóre firmy mają scentralizowane polityki CSR i ZR, podczas gdy inne dają większą swobodę lokalnym oddziałom w realizacji działań z tego zakresu.
- Większość firm angażuje się w globalne inicjatywy organizowane przez centralę firmy. Niektóre przedsiębiorstwa mają możliwość dostosowania globalnych inicjatyw do lokalnych warunków.
- W firmach tworzone są wewnętrzne sieci, inicjatywy i organizacje zrzeszające pracowników wokół działań społecznie odpowiedzialnych czy prośrodowiskowych, zwłaszcza wokół DEI (*Diversity, Equity & Inclusion*).
- Główną korzyścią związaną z angażowaniem się w działania związane z CSR i ZR należy budowanie wizerunku firmy, w tym również wizerunku pracodawcy. Badani podkreślają, iż podejmowane w analizowanym zakresie działania są ważne dla pracowników, szczególnie dla reprezentantów młodego pokolenia, które wchodzi na rynek pracy. Działania z obszaru CSR i ZR podejmowane przez firmy są ważne dla interesariuszy zewnętrznych, takich jak partnerzy biznesowi, klienci i inwestorzy.
- Inicjatywy CSR i ZR budują reputację firmy i pomagają edukować interesariuszy. Są także ważnym elementem kultury organizacyjnej.
- W przypadku oddziałów mających większą autonomię w wyborze podejmowanych działań z zakresu CSR i ZR kluczowa jest oddolna inicjatywa pracowników. To właśnie pracownicy są „motorem” zakresu i sposobu zaangażowania firm.

Założenia badania

Niniejszy raport zawiera przedstawienie i omówienie wyników badania na temat wpływu społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju, raportowania niefinansowego i współpracy z interesariuszami na rozwój sektora Global Business Services w Małopolsce. Raport stanowi część projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych (SKiMLLL)”.

Pierwszym etapem badania było zanalizowanie raportów na temat działań w zakresie CSR i ZR, opracowywanych i publikowanych przez przedsiębiorstwa sektora GBS obecne w Małopolsce¹, oraz raportów organizacji branżowych (ABSL, 2023, 2024). Na ich podstawie stworzono zestaw obszarów problemowych, których rozpoznanie jest kluczowe dla zrozumienia dynamiki zmian w małopolskim sektorze GBS.

Przeprowadzone badanie dotyczyło relacji przedsiębiorstw z małopolskiego sektora GBS z ich otoczeniem w kontekście ZR, ESG i CSR. Zadano następujące pytania badawcze, wyznaczając trzy główne obszary problemowe:

1. Jakie działania w obszarze społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju podejmowane są przez firmy z sektora GBS w Małopolsce?
2. Jaki wpływ na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa z małopolskiego sektora GBS ma presja ze strony ich interesariuszy?
3. Jak przebiega współpraca w obszarze zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności pomiędzy przedsiębiorstwami małopolskiego sektora GBS a Miastem Kraków i/lub województwem małopolskim?

Rosnący nacisk europejskich i krajowych regulatorów na wdrażanie standardów raportowania niefinansowego (ESG) oraz stopniowe, ale konsekwentne rozszerzanie liczby przedsiębiorstw objętych obowiązkiem takiego raportowania pozwalają zakładać, że wyniki badań prezentowane w niniejszym raporcie pozwolą na bliższe dopasowanie się krakowskich korporacji z sektora GBS do oczekiwań ich lokalnych i globalnych interesariuszy, z korzyścią dla obu stron.

¹ ABB (2024), AbbVie (2024), Accenture (2023), Accenture (2024), AMS (2023), AMS (2024), Aon (2023), Aon (2024), BBH (2023), BBH (2024), Capgemini (2023), Capgemini (2024), Cisco (2023), Cisco (2024), EY (2023), Genpact (2023), Genpact (2024), GlobalLogic (2024), Heineken (2024), Hitachi (2023), Hitachi (2024), HSBC (2024), IBM (2022), IBM (2024), Jacobs (2024), Kimberly-Clark (2023), Kimberly-Clark (2024), Motorola Solutions (2023), Motorola Solutions (2024), Phillip Morris (2023), Phillip Morris (2024), PWC (2023), Qurate (2023), Shell (2023), Shell (2024), State Street (2023), TE Connectivity (2023), TE Connectivity (2024), UBS (2024), Zurich Insurance (2024).

Metoda badania

Z uwagi na specyfikę przedstawionych pytań i obszarów problemowych zastosowano w ramach badania metodologię jakościową. Źródłem danych były raporty z zakresu ESG, CSR i ZR, dotyczących sektora GBS w Krakowie, strony internetowe krakowskich firm z sektora GBS, a także wywiady pogłębione przeprowadzone z pracownikami przedsiębiorstw z krakowskiego sektora GBS.

Zidentyfikowany problem badawczy dotyczy praktyk i wyzwań związanych z zakorzenieniem inicjatyw z zakresu zrównoważonego rozwoju (ZR) i społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w małopolskich przedsiębiorstwach sektora GBS, w kontekście ich współpracy z partnerami zewnętrznymi oraz wpływu różnic kulturowych wewnątrz organizacji na te działania.

Badane przedsiębiorstwa różnią się obszarem działania, funkcjami, wielkością, a także profilem działalności krakowskiego oddziału, co pozwala uzyskać szeroki obraz działań podejmowanych przez firmy z sektora GBS w Krakowie. To zróżnicowanie pomogło autorom badania osiągnąć cel badawczy, którym było zgłębienie różnych strategii i potrzeb firm w ramach analizowanego obszaru.

Kvale (2010) definiuje wywiad jako specyficzną formę rozmowy, w trakcie której wiedzę tworzy się w toku interakcji między osobą prowadzącą wywiad a osobą odpowiadającą. Indywidualny wywiad pogłębiony (ang. *individual in-depth interview*) jest natomiast metodą badań jakościowych polegającą na prowadzeniu indywidualnych rozmów z niewielką liczbą rozmówców, wybranych ze względu na ścisłe powiązanie z tematem badania. Rozmowa taka przeprowadzana jest osobiście z osobą odpowiadającą i przyjmuje formę strukturalizowanego wywiadu przebiegającego według wcześniej przygotowanego wzoru – scenariusza.

Zgodnie z ustaleniami z firmami wywiady zostały zanonimizowane, tj. ani nazwa firmy, ani stanowisko czy nazwisko osoby udzielającej wywiadu nie są umieszczone w raporcie. Raport ten przedstawia zbiorcze zestawienie i analizę informacji pozyskanych z wywiadów, bez możliwości identyfikacji poszczególnych firm.

Charakterystyka rozmówców

Badanie adresowane było do specjalistów z małopolskich firm z sektora GBS posiadających doświadczenie zawodowe oraz wiedzę w obszarze ZR i współpracy z interesariuszami. Dobrani rozmówcy w swojej pracy zawodowej zajmują się realizacją zadań z zakresu CSR i polityk ZR.

W części badanych przedsiębiorstw była to jedna osoba, w niektórych – ze względu na charakter małopolskiego oddziału firmy – były to dwie, trzy lub nawet cztery osoby. W przypadkach tych firm obecność większej liczby rozmówców determinowana była specyfiką realizacji działań z badanego obszaru, np. rozdzielania ich pomiędzy różne funkcje czy procesy (np. odrębnie realizowany wolontariat, rozwiązania proekologiczne w biurze, raportowanie ZR, współpraca z interesariuszami, współpraca z miastem). To, że w niektórych firmach przeprowadzono więcej niż jeden wywiad, podyktowane było właśnie wyraźną odrębnością kompetencji rozmówców w obszarze CSR i ZR.

Przebieg badania

Na etapie przygotowawczym, ze względu na specyfikę badania, zastosowano dobór celowy próby badawczej. Badano raporty dotyczące krakowskiego sektora GBS. Zidentyfikowano firmy z sektora GBS posiadające swoje siedziby w Krakowie, a także przeszukano zasoby internetowe w celu pobrania i przeanalizowania ich raportów ESG, CSR i ZR. Po wstępnym rozeznaniu próba badawcza wynosiła 30 przedsiębiorstw, do których wysłano zaproszenie do udziału w badaniu. Zaproszenia zostały wysłane w pierwszej kolejności do korporacji, z którymi współpracuje Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, z prośbą o identyfikację w firmie osób odpowiedzialnych za działania z zakresu ESG, CSR i ZR oraz przekierowanie do nich zaproszenia do udziału w badaniu. Bezpośredni kontakt miał ułatwić identyfikację właściwych osób.

Chęć udziału w badaniu wyraziło 19 firm. Odbyło się 20 wywiadów (z jednej firmy przeprowadzono 2 osobne wywiady – jeden w obszarze CSR i ZR, drugi dotyczący raportowania niefinansowego). Uczestnikami badania były osoby z różnych poziomów zarządzania przedsiębiorstwem: dyrektorzy oddziałów, osoby odpowiedzialne za zapewnienie spójności aktywności przedsiębiorstwa w obszarze zrównoważonego rozwoju, koordynację programów i działań CSR, specjaliści ds. raportowania ESG, a także menedżerowie projektów.

W większości przedsiębiorstw odpowiedzi udzielała jedna osoba, w czterech przedsiębiorstwach wywiady prowadzone były z dwoma osobami, w jednym przypadku w wywiadzie udział wzięły jednocześnie cztery osoby. Wszystkie wywiady odbyły się w formule online za pośrednictwem platformy Teams. Wywiady trwały pomiędzy 35 a 70 minut. Osoby udzielające wywiadów wyraziły ustną zgodę na nagranie głosowe wywiadu.

Scenariusz wywiadu

Narzędziem badawczym był scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego. W jego ramach skoncentrowano się na następujących wątkach:

- strategię i praktyki stosowane w celu integracji zasad ZR i CSR w działaniach operacyjnych,
- raportowanie niefinansowe ESG,
- współpraca z interesariuszami,
- wpływ różnic kulturowych wśród pracowników na podejmowane działania.

Badano firmy o profilu międzynarodowym, jednak scenariusz przygotowany został w języku polskim, gdyż wszyscy rozmówcy byli polskojęzyczni.

Analiza danych

Każdorazowo po przeprowadzeniu wywiadu następował etap tekstowego opracowania rozmowy z nagrania głosowego (transkrypcja). W kolejnym kroku badacze analizowali treść wywiadu, przygotowywali skróconą transkrypcję, opartą jedynie na informacjach istotnych dla badania, oraz kodowali dane.

Prezentacja wyników analizy

Wyniki badania opisane w poniższym tekście zostały podzielone na kategorie informacji zgodnie ze scenariuszem badania. Wszystkie odpowiedzi zostały zanonimizowane, a cytaty oznaczone literą przyporządkowaną do firmy zgodnie z kolejnością analizowania danych – pierwsza analizowana firma została oznaczona jako „A”, firma, która była analizowana jako druga, to „B” itd.

Wyniki badania

Realizacja działań społecznie odpowiedzialnych i zrównoważonego rozwoju przez firmy z sektora GBS w Małopolsce

Podejmowane inicjatywy z zakresu CSR i ZR

Osoby odpowiadające zostały najpierw poproszone o wypowiedź na temat rodzaju działań ZR i CSR podejmowanych ogólnie przez firmy z sektora GBS w Krakowie. W odpowiedziach podkreślano rolę działań inicjowanych przez pracowników oraz działań charytatywnych, na przykład:

„[...] wszelka pomoc lokalnej społeczności, domom dziecka, zielone akcje, takie jak nasadzenia. Coraz częściej pojawiają się akcje związane z równością, np. osobami LGBT+. Najczęściej widzę wolontariaty – idziemy posprzątać, idziemy do piesków, coraz więcej organizacji nawiązuje współpracę z organizacjami pozarządowymi.” (E)

"CSR – aktywności skupiające się na angażowaniu pracowników, bardziej niż na ESG. Aktywności poruszające serca." (D)

Osoba z firmy Q wskazała, że inicjatywy związane z ESG powinny zawierać „Trzy składniki: 1. Environment, 2. Social, 3. Governance”, a osoba z firmy J – połączenie ESG i CSR. Reprezentanci przedsiębiorstw podkreślali, że większość akcji firmy organizują i koordynują indywidualnie, a każda z nich ma inne podejście do tych inicjatyw:

„Wśród korporacji krakowskich każda firma robi to na swój sposób i indywidualnie, nie ma skoordynowanych akcji pomiędzy firmami.” (C)

Wielokrotnie podkreślano także zaangażowanie firm w akcje organizowane przez organizacje pozarządowe, takie jak Szlachetna Paczka, Business Run, akcje Urzędu Miasta Krakowa – *Biznes kontra smog* czy pomoc uchodźcom z Ukrainy. Wszystkie firmy biorą udział w akcjach charytatywnych i podkreślają znaczenie zaangażowania pracowników oraz charakter oddolny wielu z tych inicjatyw.

Motywacje firm do działania w CSR i ZR

Pytani o uzasadnienie zaangażowania w tego typu działania, przedstawiciele firm najczęściej wskazywali na oddolny charakter podejmowanych działań – zarówno inicjowanych przez pojedynczych pracowników, jak i przez lokalny oddział.

„Taka jest nasza kultura w firmie i w tej kulturze wyrośliśmy. [...] Są akcje idące z centrali, ale to, jaki kształt temu nadamy w Polsce, jest po naszej stronie. [...] Jest dużo oddolnych inicjatyw.” (G)

Tabela 1 przedstawia graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi wraz z istotnością danego kryterium.

Tabela 1. Powody zaangażowania w działania wdrażane w obszarze CSR i ZR

Kod firmy	Odgórnie wytyczne z centrali	Trend w branży	Inicjatywa własna firmy	Inicjatywa pracowników	Inne
A	1	1	1	2	0
B	1	1	1	1	0
C	1	0	1	1	0
D	2	0	0	1	0
E	1	1	1	1	0
F	1	1	1	1	0
G	1	0	2	2	0
H	1	0	0	0	klienci
I	1	0	1	0	
J	1	0	1	1	0
K	2	0	0	2	0
L	1	0	2	2	0
M	2	1	2	2	0
N	0	1	2	2	0
O	0	0	1	2	reputacja, oczekiwanie otoczenia
P	0	1	1	0	0
Q	2	1	1	2	0
R	2	1	1	2	0

Legenda: 0 – dany powód nie występuje, 1 – istotne, 2 – bardzo istotne.

Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania pracowników stały się motywacją firm do większego zaangażowania w sprawy społeczne i środowiskowe:

„Mamy regulacje, zgodnie z którymi działamy, mierzymy różne rzeczy, organizujemy i wspieramy działania pracowników jako firma – poprzez akcje sprzątania świata, dzień ziemi, sadzenie drzew. [...] mamy też coraz większe oczekiwanie ze strony pracowników, żeby firma działała w kierunku zrównoważonego rozwoju i w kierunku CSR, bo mamy bardzo dużo młodych pracowników [...]. Mamy także oczekiwania klientów [...], że będziemy ich prowadzić w stronę zrównoważonego rozwoju.” (C)

Zaangażowanie społeczne i ekologiczne ma źródło w inicjatywach pracowniczych:

„Nikt nas do niczego nigdy nie zmuszał. Po 6 miesiącach pracy biura przyszedł pracownik i powiedział, że chce zawiązać grupę charytatywną.” (P)

„Nie przytaczam tutaj inicjatyw operacyjnych, [...] natomiast cała reszta to jest praca wolontariuszy. To są ludzie, którzy się zgłaszają, oczywiście komunikujemy to, ale nie jest to podyktowane żadną dyrektywą firmową [...]. Nie dopatrujemy się w tym więc celów korporacyjnych.” (J)

Jeśli pracownicy chcą w akcjach oddolnych używać logo firmy, muszą prosić o zgodę, najczęściej centrali firmy, jak w przypadku firmy B:

„Jeśli chodzi o inicjatywy oddolne, to one są też mile widziane, natomiast jeżeli my chcemy jako pracownicy pod szyldem firmy zrobić coś dla lokalnej społeczności, to musimy i tak mieć zgodę odgórną [centrali firmy].”

Część firm ma zcentralizowaną politykę podejmowania działań z zakresu ZR i CSR:

„Taką mamy globalną politykę firmy CSR i DEI. Są organizowane inicjatywy wewnętrzne i na zewnątrz. Mamy też działania na rzecz klimatu. [...] Są też działania organizowane przez nasz dział CSR.” (I)

Istnieją jednak firmy, w których pracownicy nie są zainteresowani inicjowaniem akcji oddolnych:

„Myślę, że w naszej firmie polityka jest raczej kierowana centralnie. [...] pracownicy angażują się w niewielkim stopniu z powodów ideologicznych, ponieważ jest to ubrane w atrakcyjną formułę – np. jedziemy do lasu sadzić drzewa.” (D)

„Dostajemy z centrali bardzo restrykcyjne wytyczne, np. rezygnacja z energii z paliw kopalnych, rezygnacja z plastiku, zużycie papieru zredukowane prawie do zera, redukcja podróży po pandemii.” (R)

Część firm przekuwa także inicjatywy globalne w lokalne, dostosowane do specyfiki otoczenia, w którym się znajdują, np. firma M: „Czasami widzimy inicjatywę rozpoczętą globalnie i otwieramy lokalnie swój rozdział. Dostosowujemy to pod naszą specyfikę”.

W firmach tworzone są także sieci i organizacje zrzeszające pracowników w myśl działań społecznie odpowiedzialnych, jak np. w firmie K: „wiele rzeczy w firmie realizujemy przez organizacje, które zrzeszają pracowników wokół wspólnego celu”. Firmy realizują także lokalnie oddziały sieci globalnych, jak w firmie M.

Korzyści z podejmowanych działań z zakresu CSR i ZR

Pytając o korzyści z podejmowania działań z zakresu CSR i ZR, osoba prowadząca wywiad nie sugerowała możliwych odpowiedzi, a rozmówcy sami omawiali, jakie widzą benefity płynące z tego rodzaju aktywności. Jeśli osoba prowadząca wywiad nie miała możliwości przyporządkowania odpowiedzi do jednej z kategorii przedstawionych w kolumnach poniższej tabeli, przedstawiła je w kolumnie „inne”. Rozmówcy najczęściej w swych wypowiedziach omawiali korzyści wizerunkowe (16 firm), *employer branding* (ang. budowanie marki pracodawcy) (18 firm) oraz to, że akcje te są ważne dla pracowników (16 firm). Rzadziej jako korzyści z takich działań identyfikowali dobro ludzkości (6 firm) czy dbałość o środowisko naturalne (7 firm).

Tabela 2 pokazuje graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi wraz z istotnością danego kryterium, przypisywaną na podstawie analizy wypowiedzi respondenta (kolejności, w jakiej podawane były odpowiedzi, pewności wypowiedzi, zawahań i autokorekt w trakcie wypowiedzi).

Tabela 2. Korzyści z podejmowanych działań z zakresu CSR i ZR

Kod firmy	Korzyści wizerunkowe	Budowanie <i>employer branding</i>	Podejmowanie działań ważnych dla pracowników	Dbłość o dobro ludzkości	Dbłość o środowisko naturalne	Inne
A	1	1	2	0	0	realizacja celów korporacyjnych
B	0	1	1	0	0	0
C	1	1	1	0	0	0
D	2	1	2	0	0	0
E	1	1	1	0	0	0
F	1	1	1	0	0	0
G	1	1	1	1	0	0
H	1	1	2	1	1	edukowanie klientów
I	1	1	0	0	0	0
J	1	1	0	0	0	0
K	2	1	1	0	0	oczekiwanie giełdy, inwestorów
L	1	2	2	1	1	0
M	1	1	1	0	1	edukacja i świadomość
N	1	1	1	1	1	0
O	0	2	0	0	0	0
P	1	1	1	1	1	0
Q	1	2	2	0	1	0
R	0	0	2	1	2	świadomość pracownika, edukacja

Legenda: 0 – nieistotne, 1 – istotne, 2 – bardzo istotne.

Źródło: opracowanie własne.

Spośród 18 wypowiedzi 17 dotyczyło *employer branding*, ponadto często podkreślano oczekiwania młodego pokolenia pracowników i kandydatów do pracy, którzy spodziewają się zaangażowania pracodawcy w kwestie społeczne i środowiskowe. Działania te podejmują bowiem w godzinach pracy, a w niektórych przypadkach otrzymują za nie także dodatkowe dni wolne:

„*Employer branding* jest dobry oraz zgodny z tym, co oczekiwane jest z centrali, ale też networkowanie, bo działamy [...] w ramach lokalnego ekosystemu.” (A)

„Na pewno reputacja firmy, rozpoznawalność *brandu*. Zatrudniamy młodych ludzi, którym te działania nie są obojętne, więc będą bardziej skłonni do tego, żeby w takiej firmie pracować. Takie wspólne działania powodują *team spirit*, co z kolei też przekłada się na niższą rotację pracowników.” (C)

W wywiadach wybrzmiała istotność podejmowanych inicjatyw dla pracowników. Aż w sześciu firmach ta korzyść została przedstawiona jako niezwykle ważna. Rolę pracowników w realizacji idei CSR i ZR podkreśliły prawie wszystkie badane firmy:

„U nas się to wpisuje w *brand*. Jesteśmy w stanie przyciągać ludzi, którym na tym zależy. Budujemy lepszy i bardziej pozytywny wizerunek marki [...]. Najmłodsze pokolenia wchodzące w rynek pracy [...] bardzo wysoko stawiają sobie *work-life balance* oraz to, jakie inicjatywy firma podejmuje, jeżeli chodzi o tematy CSR-owe czy DEI. Także wyjścia i wyboru nie ma – musimy w tym działać.” (J)

Ludzie są najważniejsi – przez działania CSR odpowiadamy na zapotrzebowanie naszych pracowników i potencjalnych kandydatów do tego, by być firmą, która czy to środowiskowo, czy socjalnie traktuje wszystkich w prawidłowy sposób.” (Q)

Firmy identyfikują także podejmowane działania jako ważne dla interesariuszy zewnętrznych, takich jak partnerzy, klienci czy inwestorzy:

„Na pewno zaangażowane pracowników, ale też patrząc z perspektywy globalnej, jest to kwestia istotna dla wielu naszych klientów i partnerów.” (D)

„Model, który kreuje nasze działania ZR, to giełda, oczekiwania inwestorów – co nie znaczy, że robimy to sztucznie [...]. Pieniądz jest dalej ważny, bo musisz opłacić kredyt, rachunki, ale zaczynają się liczyć zupełnie inne kwestie – pracownicy zaczynają patrzeć, jak firma podchodzi do różnych aspektów życia: *diversity*, czy jesteśmy tolerancyjni; czy szanujemy środowisko; czy promujemy tego typu postawy.” (K)

Działania z zakresu CSR i ZR budują także reputację firmy, czego ilustracją są poniżej przedstawione opinie:

„To jest kwestia reputacyjna i to jest główny powód, dla którego my to robimy – żeby być ciągle firmą konkurencyjną.” (I)

„Lepsze relacje z firmami i fundacjami lokalnymi, promocja marki – to buduje naszą rozpoznawalność, a w wymiarze ludzkim budujemy swoją markę jako firmę przyjazną ludziom.” (N)

Działania z tego zakresu pomagają także edukować interesariuszy:

„Nasi pracownicy dostają dużą [...] [liczbę] szkoleń, z którą wychodzą w rynek [opuszczając firmę]. [...] Edukujemy klientów, którzy z tą wiedzą o ZR mogą działać dalej.” (H)

„Zaangażowanie pracowników nie tylko sprzyja ich integracji, ale także buduje świadomość na temat zrównoważonego rozwoju.” (R)

Podkreślono także, że w niektórych firmach CSR i ZR są nieodłącznym elementem kultury organizacyjnej:

„CSR to wartość wewnętrzna firmy, do której podchodzimy poważnie.” (H)

„Jeśli włączamy ludzi w takie działania, stają się ambasadorami tych wartości i przekazują je dalej. To buduje kulturę firmy. Ludzie swoją inspiracją podbijają nam wartości.” (P)

Kryteria decyzyjne doboru działań z zakresu CSR i ZR

Kryteria decyzyjne doboru działań z zakresu CSR i ZR podzielono na trzy grupy: (i) kryteria ogólne, (ii) kryteria wewnętrzne (pochodzące z wewnętrznych zasad i sposobów działania przedsiębiorstwa, (iii) kryteria zewnętrzne (wpływające na dobór działań CSR i ZR z zewnątrz organizacji).

Osoby odpowiadające zostały również poproszone o zidentyfikowanie kryteriów decyzyjnych mających wpływ na wybór działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR. Autorzy badania przyporządkowali swobodne wypowiedzi udzielone w trakcie wywiadów do następujących kategorii ogólnych kryteriów podejmowania decyzji w obszarze działań CSR i ZR: (i) regulacje prawne, (ii) standardy branżowe, (iii) naśladownictwo działań podejmowanych przez konkurencyjne przedsiębiorstwa, (iv) wybór pracowników, (v) inne kryteria. W trakcie badania, w ramach kryterium „inne” często powtarzała się odpowiedź związana z oddolną inicjatywą pracowniczą (w różnych formach: opinie pracowników, inicjatywa pracowników, inicjatywa pracownicza, własne inicjatywy, wewnętrzna potrzeba inicjowana przez pracowników), co wybrzmiewało także we wcześniejszych pytaniach. Dlatego w niniejszej analizie wyodrębniono osobne istotne kryterium „inicjatywa pracowników” – stąd dodatkowa pozycja w tabeli 3.

Najczęściej pojawiającą się odpowiedzią była potrzeba dopasowania się do standardów branżowych (osiem przebadanych przedsiębiorstw). Jako bardzo istotne kryterium decyzyjne ta opcja odpowiedzi wskazana została przez rozmówców z pięciu firm. Badany reprezentujący firmę D stwierdził, że rzeczone standardy branżowe „zostały wypracowywane z innymi firmami w ramach organizacji ABSL”. Co szczególnie ważne, niektóre rozwiązania stosowane przez małopolskie firmy z sektora GBS są powielane w innych regionach działalności firmy D: „Zaistniał efekt *spill-out* – czyli niektóre krakowskie rozwiązania są kopiowane globalnie”.

W doborze realizowanych inicjatyw w obszarze CSR i ZR wyraźna jest też rola pracowników. Ośmioro rozmówców jako kryterium selekcji wdrażanych projektów CSR i ZR wskazało wybór pracowników, mówiąc np.: „Kierujemy się tym, co chcą wspierać nasi pracownicy i co jest dla nich ważne” (E). „To, co próbują zorganizować pracownicy, ma priorytet” (J).

Co ciekawe, we wszystkich tych przypadkach kryterium „wybór pracowników” uznano za najważniejsze.

Sześć firm za ważne kryterium decyzyjne w omawianej kwestii uznało regulacje prawne, a trzy firmy – za bardzo istotne, co najprawdopodobniej wynika z profilu ich działalności, mocno osadzonej w specyfice i obwarowaniach regulacyjnych rynków finansowych, sektora bankowego i działalności doradczej. Druga połowa przypisała przeciętną istotność regulacjom prawnym. W kilku dodatkowych przypadkach waga tego kryterium nie wybrzmiała wprost, ale z wypowiedzi rozmówców można było wywnioskować, że traktują je jako kluczowe dla podejmowanych przez nie działań z obszaru CSR i ZR – niejako oczywiste, poza dyskusją.

Wypowiedzi trzech rozmówców wskazały na naśladowanie innych jako przeciętnie istotne kryterium w doborze inicjatyw CSR i ZR. Badane osoby wskazywały na fakt, że: „Inni to robią, to my też powinniśmy – przecież jest rotacja w korporacjach i ludzie mówią o tym, co robili w poprzednich firmach i proponują, żebyśmy zrobili tak samo” (F).

Kryterium „inne” objęło wypowiedzi niemieszczące się w żadnym z pozostałych. Pojawiły się tutaj następujące odpowiedzi wskazujące na:

1. uznaniowość i brak czytelnych ram doboru projektów CSR i ZR: „[...] poruszamy się w ramach strategii – niestety tak nie jest – teraz jest to decyzja trochę doraźna” (O);
2. wagę zewnętrznego odbioru projektów CSR i ZR, w które zaangażowana jest firma: „kryteria wykonalności związane [są] z budżetem i z ryzykiem reputacyjnym” (I), „kryteria decyzyjne zaczynają się na poziomie osób, po czym osoba odpowiedzialna weryfikuje budżet i sensowność projektu – ma być duże, można się tym pochwalić i przyniesie największą korzyść” (A), „Jednym z podstawowych kryteriów jest to, aby nie była to kontrowersyjna działalność” (C).

Tylko jedna odpowiedź dotyczyła sfery wartości, gdzie podstawowym kryterium była „potrzeba realizowania społecznej wartości dodanej” (H).

Należy zauważyć, że część rozmówców podawała więcej niż jedno kryterium decyzyjne ważne dla wyboru działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR. Przykładowo, osoba reprezentująca firmę N uznała standardy branżowe za najistotniejsze, ale nie wyłączone kryterium, mówiąc, że decyzja o wdrożeniu danego działania z obszaru ZR lub CSR to „w 50% wymóg branżowy – bo inne firmy tak mają, [...] 25% wymóg *senior managementu*, 25% inicjatywa oddolna”. Warto zauważyć, że w tej odpowiedzi kryterium decyzyjne „standardy branżowe” oraz „naśladowanie innych” zostały potraktowane jako jedno.

Graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi wraz z istotnością danego kryterium pokazano w tabeli 3.

Tabela 3. Ogólne kryteria decyzyjne mające wpływ na wybór działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR

Kod firmy	Regulacje prawne	Standardy branżowe	Naśladowanie innych	Wybór pracowników	Inne
A	0	0	0	0	0
B	0	2	0	0	0
C	0	0	0	2	0
D	0	1	1	0	0
E	0	2	0	2	0
F	2	2	2	2	0
G	0	0	0	2	2
H	1	1	0	0	0
I	2	2	0	2	0
J	0	0	0	2	0
K	0	0	0	0	0
L	0	1	1	0	0
M	1	1	0	2	1
N	1	2	1	0	0
O	0	0	0	0	1
P	0	1	0	2	0
Q	2	0	0	0	0
R	0	0	0	0	2

Legenda: 0 – nieistotne, 1 – przeciętnie istotne, 2 – bardzo istotne

Źródło: opracowanie własne.

Wewnętrzne kryteria decyzyjne wpływające na wybór wdrażanych działań z zakresu CSR i ZR

Ważnym aspektem badania było rozpoznanie różnic pomiędzy kryteriami podejmowania decyzji o partycypacji przedsiębiorstwa w danej aktywności CSR i ZR inicjowanymi wewnątrz a tymi pochodzącymi od partnerów zewnętrznych. W tym celu osoby odpowiadające zostały poproszone o zidentyfikowanie wewnętrznych kryteriów decyzyjnych mających wpływ na wybór działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR. W odpowiedziach zarysowały się cztery kryteria: (i) pomysły pracowników, (ii) zgodność z narzuconą odgórnie przez centralę strategią CSR i ZR (iii) relacja koszt–efekt w kontekście celów organizacji, (iv) aspekty wizerunkowe, w kryterium (v) „inne” zawarto wewnętrzne kryteria decyzyjne, które nie mieściły się w żadnym z wcześniej wymienionych, ale zostały uznane za istotne z punktu widzenia organizacji.

W 15 z badanych przedsiębiorstw pomysły pracowników stanowiły najczęściej przytaczane kryterium doboru działań CSR i ZR, w jakie firma się zaangażuje. Cztery przedsiębiorstwa uznały to kryterium za przeciętnie istotne, 11 za bardzo istotne. Udzielane odpowiedzi, to m.in.: „pracownicy, bo 70% naszych kosztów to koszty pracowników” (Q); „w przypadku tego, co robimy lokalnie, to są inicjatywy oddolne” (R); „mamy dowolność wymyślania eventów i form współpracy” (N). Osoba odpowiadająca z firmy P przyznała: „preferujemy organizacje, które zgłaszają nam pracownicy, [którzy] sami zgłaszają się jako wolontariusze, my nikogo nie zmuszamy”.

W firmie G pojawił się aspekt delegacji odpowiedzialności na pracowników zgłaszających i realizujących projekt: „jeżeli ktoś przychodzi z pomysłem, to staje się opiekunem tego pomysłu i jest odpowiedzialny za jego realizację”. Część rozmówców wprost wskazywała, że powodem zaangażowania przedsiębiorstwa w projekty CSR i ZR jest wyjście naprzeciw oczekiwaniom pracowników, a nie potrzebom środowiska, czy społeczeństwa. Osoba odpowiadająca z firmy H stwierdziła, że „programy CSR są skierowane do pracowników – pozwalają im realizować swoje pomysły”.

Osoby odpowiadające z pięciu przedsiębiorstw za ważne uznały kryterium zgodności z narzuconą odgórnie przez centralę strategią CSR i ZR, przy czym dla czterech z tych osób kryterium to było bardzo istotne, a tylko dla jednej przeciętnie istotne. W firmie A to kryterium było ważniejsze od kryterium „pomysły pracowników”, ponieważ „[projekty], w które zaangażują się pracownicy, to [działania] mniejsze, bardziej lokalne”. W firmie D nastąpiła odwrotna sytuacja – ważna była narzucana przez centralę ogólna zgodność z celami ZR (ang. *Sustainable Development Goals*, SDG): „Globalnie firma ma określone cele SDG i są to cele związane z ośrodkami, czy politykami, do których chcemy podejść, lub które już mamy”, jednak ważniejsze były pomysły pracowników, jako te, które pozwalały na bardziej szczegółowy dobór projektów, z racji możliwości ich dopasowania i modyfikacji dla lokalnych celów przedsiębiorstwa. Również w firmie F standardy środowiskowe narzucane były przez centralę, z równie ważnym komponentem lokalnym. Firma H prezentowała unikatowe podejście, gdzie z racji doświadczeń i woli założycieli przedsiębiorstwa jedno działanie CSR/ZR realizowane było globalnie i obligatoryjnie, a dobór innych projektów z tego obszaru pozostawiony został decyzji oddziałów lokalnych. Najmocniej to kryterium wybrzmiało w firmie Q, gdzie punktem wyjścia do wydania zgody, lub odmowy udziału w danym lokalnym projekcie CSR lub ZR była „generalna zgodność ze strategią firmy”. Pozostałe

przedsiębiorstwa nie uznały zgodności z narzuconą odgórnie przez centralę strategią CSR i ZR za ważne wewnętrzne kryterium doboru projektów CSR/ZR do realizacji.

Kryterium „relacja koszt–efekt” w kontekście celów organizacji pojawiło się jako bardzo istotne w czterech przedsiębiorstwach, przy czym rzeczona adekwatność miała różne wymiary. Dla firmy O podstawowym kryterium jest to, „żeby [działanie CSR/ZR] miało związek z naszym biznesem”. W firmie H stworzono lokalną ustrukturyzowaną strategię doboru projektów (która zyskała uznanie również w wymiarze międzynarodowym) – ważnym kryterium doboru jest „zachowanie racjonalnego i w miarę równego podziału budżetu między [zgłoszone] projekty” – tym samym zgoda na realizację i finansowanie jednego wielkiego projektu kosztem licznych mniejszych nie zostanie zaakceptowane. Zwyczajowo z około 30 zgłaszanych corocznie projektów do dalszego etapu – rundy finansowej – przechodzi 1/3, czyli około 10. W firmie L projekty są „oceniane pod kątem adekwatności i budżetu”, przy czym specyfika tego przedsiębiorstwa powoduje, że najczęściej udział finansowy przedsiębiorstwa ma charakter darów rzeczowych – produktów firmy – tutaj adekwatność oznacza możliwość wywiązania się ze zobowiązania w projekcie w formie darów rzeczowych. W firmie P ważnym kryterium wewnętrznym jest „impact by 1 USD”, czyli relacja wydatkowanego budżetu do uzyskanego efektu wspartego działania. W firmie R „jest dużo akcji, które nie wymagają żadnego budżetu”, więc kryterium adekwatności przyjmuje formę możliwości zaoferowania przez firmę know-how i czasu pracowników zaangażowanych w projekt. W firmie C budżet na działania CSR i ZR był kluczowym parametrem doboru projektu: „jeśli są akcje wymagające zaangażowania finansów firmy, to [udział] jest uzależniony od zaplanowanych środków [rocznego budżetu]”.

Na czwartym miejscu uplasowało się kryterium „aspekty wizerunkowe” – w trzech z przebadanych przedsiębiorstw uznano je za bardzo istotne w procesie decyzyjnym doboru projektów CSR i ZR firmowanych przez organizację. Osoby odpowiedzialne w badanych firmach za ten obszar wskazywały na każdorazową weryfikację przez własnych prawników potencjalnych wizerunkowych konsekwencji udziału w projekcie CSR/ZR oraz wiarygodność partnerów zewnętrznych. Osoba z firmy C stwierdziła, że podejmowane akcje powinny charakteryzować „niekontrowersyjne działanie”. Decydenci przedsiębiorstwa I udział w projekcie warunkują pozytywnym wynikiem kwestionariusza ryzyka reputacyjnego.

Kryterium „inne” pojawiło się jako przeciętnie istotne w odpowiedziach z trzech przedsiębiorstw, a jako bardzo istotne w dwóch. Można je interpretować jako unikatowe, szczególnie ważne dla przedsiębiorstwa bądź finalnego decydenta w kwestii doboru projektów CSR i ZR. Pojawiały się tutaj takie odpowiedzi, jak:

- możliwość „integracji różnych grup społecznych, wiekowych” w projekcie (N), „zasięg oddziaływania projektu” (R);
- „łączymy pomaganie, kulturę organizacyjną, *employer branding* [budowanie marki pracodawcy] i zdrowy tryb życia” (P);
- „chęć pomocy” (C);
- inkluzywność – „wszyscy pracownicy mogą wziąć udział – nie przejdzie elitarnie, ograniczone kółko zainteresowań na koszt firmy”;
- oraz profesjonalnie przygotowany projekt działania (P).

Jedno przedsiębiorstwo (E) nie uznało żadnego z wewnętrznych kryteriów decyzyjnych za decydujące o udziale w projekcie bądź go eliminujące – w tym przedsiębiorstwie takie decyzje mają każdorazowo charakter jednostkowy.

Tabela 4 pokazuje graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi, wraz z istotnością danego kryterium.

Tabela 4. Wewnętrzne kryteria decyzyjne wyboru działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR

Kod firmy	Pomysły pracowników	Zgodność z centralną strategią CSR	Relacja koszt–efekt w kontekście celów organizacji	Aspekty wizerunkowe	Inne
A	1	2	0	0	0
B	1	0	0	0	0
C	2	0	0	2	1
D	1	1	0	0	0
E	0	0	0	0	0
F	2	2	0	0	0
G	2	0	0	0	0
H	2	2	2	0	1
I	0	0	0	2	0
J	2	0	0	0	0
K	2	0	0	0	0
L	2	0	2	0	0
M	2	0	0	2	0
N	2	0	0	0	2
O	2	0	2	0	0
P	2	0	0	0	2
Q	1	2	0	0	0
R	0	0	2	0	1

Legenda: 0 – nieistotne, 1 – przeciętnie istotne, 2 – bardzo istotne

Źródło: opracowanie własne.

Zewnętrzne kryteria decyzyjne mające wpływ na wybór działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR

Kryteria zewnętrzne były wyraźnie rzadziej uznawane jako szczególnie ważne. Pięcioro rozmówców nie uznało żadnego z zewnętrznych kryteriów decyzyjnych za decydujące o udziale w projekcie bądź go eliminujące. Firma R wprost zadeklarowała, że kryteria zewnętrzne są „podobne jak te skierowane do wewnątrz – specyficznych kryteriów tutaj nie mamy”. Niektóre z kryteriów decyzyjnych uznawanych przez rozmówców za zewnętrzne, miały faktycznie charakter wewnętrzny i zostały ujęte w opisie poprzedniego pytania. Podobnie wypowiedzi dotyczące zewnętrznych regulacji prawnych w pytaniu dot. wewnętrznych kryteriów decyzyjnych zostały przypisane do zewnętrznych kryteriów decyzyjnych (pierwsza kolumna w tabeli 5).

Osoby odpowiadające miały swobodę odpowiedzi na to pytanie. Pośród udzielonych odpowiedzi można wyodrębnić następujące kryteria:

1. regulacje prawne,

2. wiarygodność partnera zewnętrznego,
3. bezpośrednia propozycja partnera zewnętrznego,
4. oczekiwania interesariuszy zewnętrznych firmy,
5. inne.

W pięciu z przebadanych przedsiębiorstw kryterium „regulacje prawne” uznano za bardzo istotne. W firmie Q weryfikacja najpierw dotyczy ustawowych zapisów zasad finansowania działań przedsiębiorstwa z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Dopiero jeżeli działanie CSR lub ZR nie wpisuje się w ten sposób finansowania, przekazywane jest do dalszej analizy pod kątem wykonalności. Firma M wprowadziła wewnętrzne ograniczenia typu projektów CSR i ZR, w które się angażuje: „nie angażujemy się w pomaganie w leczeniu, bo nie możemy odpowiadać za jakość leczenia i medykamenty – mamy zakaz od prawników”.

Bardzo istotnym kryterium dla trzech przedsiębiorstw okazała się wiarygodność partnera zewnętrznego. Osoba odpowiadająca z firmy C stwierdziła, że „wszystkie organizacje, z którymi pracujemy są sprawdzane przez naszych prawników”. Podobne podejście prezentuje firma P, gdzie decyzja o zaangażowaniu się w działanie zależy od zweryfikowanego wcześniej partnera zewnętrznego, który pozytywnie przeszedł badanie wiarygodności – „robimy pełny screening prawny organizacji, które chcemy wspierać”. Firma G wymaga, by udział w projekcie brał wyłącznie „zweryfikowany partner zewnętrzny”. Taką weryfikację zleca na zewnątrz („zewnętrzna firma weryfikuje fundację”), jednocześnie czyni pracowników współodpowiedzialnymi za wiarygodność angażowanych partnerów zewnętrznych – „każdy z pracowników ma możliwość rekomendowania fundacji, [...] i przejmuje odpowiedzialność za współpracę”.

Sam dobór konkretnego działania z obszaru CSR i ZR do realizacji może nastąpić w wyniku bezpośredniej propozycji partnera zewnętrznego – tak zadeklarowano w trzech przypadkach – lub w wyniku woli zareagowania na oczekiwania interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstwa – w pięciu przypadkach. Główną różnicą między tymi dwoma kryteriami doboru projektów CSR i ZR do realizacji jest wola interesariusza zewnętrznego. Będzie to albo wskazanie wprost projektu do realizacji (np. życzymy sobie udziału firmy X w inicjatywie Y), albo wskazanie typu projektów do realizacji (np. życzymy sobie, byście wspierali aktywizację osób z niepełnosprawnościami, dobór konkretnych projektów zostawiamy firmie).

Bezpośrednia propozycja partnera zewnętrznego najczęściej przyjmuje formę rozpoznania z jego strony chęci udziału przedsiębiorstwa w konkretnym działaniu: „Firma jest bardzo otwarta na współpracę z zewnętrznymi organizacjami, schroniskami dla zwierząt, domami dziecka i domami opieki w Krakowie i województwie” (M). Przy czym jednocześnie firma zaznacza, że każda potencjalna akcja musi zostać zainicjowana przez jej pracowników – „Nie wspieramy inicjatyw nieinicjowanych przez pracowników”.

Oczekiwania interesariuszy zewnętrznych względem projektów CSR i ZR mają kilka wymiarów. Pierwszym z nich jest reputacja przedsiębiorstw, które wyraźnie nie chcą się angażować w akcje antagonizujące, budzące kontrowersje. Przykładowo firma D kieruje się tutaj bezpośrednio zapisami w politykach klientów. Oczekiwania klientów dotyczące utrzymania dobrej reputacji przedsiębiorstwa jako bardzo istotne kryterium uznały również firmy I oraz O, przy czym tej ostatniej zależy również na wyjściu naprzeciw oczekiwaniom społeczności lokalnej, na terenie której funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Firma I posiada „globalne standardy dotyczące ryzyka reputacyjnego”, które „ocenia dział CSR i on przydziela budżet”. Ciekawe ujęcie oczekiwań dot. reputacji firmy prezentuje firma K, której zależy na utrzymaniu zainteresowania potencjalnych przyszłych pracowników. Oczekiwania interesariuszy zewnętrznych mogą się też zmaterializować w postaci realizacji wspólnej akcji CSR bądź zaangażowania do niej organizacji poleconej przez inną korporację lub klienta (C).

W kryterium (5) „inne” pojawiły się kryteria doboru związane ze „zbilansowaniem akcji w różnych, uzupełniających się obszarach CSR” (M i J). Osoba odpowiadająca z firmy J stwierdził(a), że „wcale nie ma tak dużo firm i organizacji, które by się do nas zgłaszały, natomiast staramy się, żeby to było zbilansowane”. Osobnym kryterium doboru projektów było inspirowanie się działaniami konkurencyjnych przedsiębiorstw i centrali firmy (N). Firma A wskazuje na wartość dodaną płynącą z zaangażowania profesjonalnej i kreatywnej osoby po stronie partnera projektu („jeśli jest to osoba [...] komunikatywna i umie trochę zachęcić i sprzedać swój projekt, to niewątpliwie, moim zdaniem, czynnik decydujący”). Zauważalny jest też trend chęci współpracy z organizacjami lokalnymi. Taką postawę prezentuje firma P „wspieramy organizacje lokalne, tylko z Krakowa i okolic, skoro tutaj działamy – chcemy tutaj czuć tę bliskość i tutaj pomagać” oraz firma K „dwa, trzy ostatnie lata staramy się być dużo bardziej widocznymi lokalnie”.

Tabela 5 pokazuje graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi wraz z istotnością danego kryterium.

Tabela 5. Zewnętrzne kryteria decyzyjne mające wpływ na wybór działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR

Kod firmy	Regulacje prawne	Wiarygodność partnera zewnętrznego	Bezpośrednia propozycja partnera zewnętrznego	Oczekiwania interesariuszy zewnętrznych firmy	Inne
A	0	0	2	0	2
B	0	0	2	0	0
C	2	2	2	2	0
D	0	0	0	2	0
E	0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0
G	2	2	0	0	0
H	0	0	0	0	0
I	0	0	0	2	0
J	0	0	0	0	1
K	0	0	0	2	0
L	0	0	0	0	0
M	2	0	0	0	2
N	0	0	0	0	2
O	0	0	0	2	0
P	2	2	0	0	2
Q	2	0	0	0	0
R	0	0	0	0	0

Legenda: 0 – nieistotne, 1 – przeciętnie istotne, 2 – bardzo istotne

Źródło: opracowanie własne.

Budżet na działania związane z CSR i ZR

Jedynie trzy z badanych firm mają całkowicie zcentralizowany budżet na działania globalne związane z CSR i ZR, co jasno komunikuje np. firma P: „Mamy budżet z centrali, jest dość znaczący i jego powinniśmy wydać”. Firmy zwykle w ramach tego budżetu mają odgórnie narzucone inicjatywy, lecz w wyjątkowych przypadkach mogą wnioskować o modyfikację budżetu, jak np. w firmie J: „W większości budżet jest planowany w oparciu o te inicjatywy, które robimy i chcemy zrobić – one są wyceniane. Wszelkie inicjatywy dodatkowe po prostu wspomagamy zrzutkami. [...] Takim przykładem była Ukraina, gdzie był zryw w Krakowie, [...] nie tylko firm, i wtedy właśnie było widać, na ile można ten budżet trochę modyfikować, a na ile jest całkiem sztywny. Centralne funkcje CSR-owe firm w tym pomagały”.

Są także firmy, które w związku ze scentralizowanym budżetem akcje inicjowane oddolnie prowadzą na bazie wolontariatu i datków. Wspierane są one przez firmę organizacyjnie (czas pracy pracowników, użycie logo firmy, możliwość odbioru dnia wolnego za dzień wolontariatu itp.), ale nie budżetowo, jak w firmie M: „Wszystkie akcje charytatywne są robione własnym sumptem. Cały budżet, jaki mamy na akcje charytatywne, pochodzi od pracowników jako datki, datki rzeczowe czy czas i praca”; jak również w firmie L: „Nie mamy żadnego budżetu, tylko dary rzeczowe”. Firma C, aktywna w działaniach charytatywnych, musi wykazać się elastycznością, jeśli chodzi o finansowanie: „Akcje społeczne robimy we własnym zakresie, czasami dostajemy małe środki finansowe w przypadku akcji międzynarodowych. Często bazujemy na zbiórkach rzeczowych wśród pracowników. Czasami są to zbiórki na konkretne cele, np. chorującego pracownika, i organizowane poza firmą przez portale crowdfundingowe”.

Większość firm ma roczny budżet i plan na jego zagospodarowanie w ramach kompetencji oddziału, jak np. firma G: „Co roku jest różne podejście. Dostajemy konkretną kwotę i decydujemy, na co chcemy ją wydać – zarząd nam tego nie narzuca, ale w przypadku globalnych akcji – centrala je finansuje”.

Pięć z badanych firm wygospodarowuje budżet na takie działania ze swojego budżetu ogólnego, co ilustrują wypowiedzi firmy R: „W ogólnym budżecie krakowskiego oddziału musimy wygospodarować pulę na działania ZR” oraz firmy O: „w firmie takie budżety idą wraz z projektami”.

Interesujące, że na cele środowiskowe część firm ma osobny budżet z centrali, jak firma C: „Na akcje środowiskowe jest globalny budżet”, jednak głównie chodzi tutaj o proekologiczne rozwiązania do biur (wyposażenie powierzchni biurowych, wyposażenie kuchni).

Pozyskiwanie zewnętrznego finansowania na podejmowane działania

Pytanie dotyczące zewnętrznego finansowania podejmowania działań związanych z CSR i ZR dotyczyło pozyskiwania przez firmy zewnętrznych granów czy wsparcia finansowego partnerów. Jedynie przedstawiciele dwóch firm jednoznacznie potwierdzili, że korzystali z zewnętrznych źródeł finansowania tego typu działań: „Częściowo dotuje to firma, częściowo lokalny biznes,

częściowo robimy zbiórkę wśród pracowników” (K), „Raczej *ad hoc*, mieliśmy granty z Ministerstwa Rozwoju” (O). Mimo zapewnień, że nie pozyskują zewnętrznego finansowania na podejmowane działania, należy podkreślić, że w trakcie omawiania realizowanych inicjatyw cztery firmy wspominały o tym, że korzystają ze zbiorów, zarówno bezpośrednio wśród pracowników, jak i za pomocą portali crowdfundingowych. Zbiórki crowdfundingowe są jednak inicjowane przez pracowników bez używania logo i nazwy firmy.

Strategia CSR i ZR

Wszystkie badane firmy wskazały, że strategia ZR czy CSR inicjowana i pisana jest na poziomie centrali firmy i nie ma tego typu osobnych strategii na poziomie lokalnym. Część z firm realizuje jednak działania ponad strategię korporacyjną i ma wolność w doborze podejmowanych działań, jednakże są umowne plany, bez osobnych procedur czy dokumentów strategicznych, jak w firmie J: „Strategia ESG jest na poziomie centrali, natomiast działania CSR na poziomie jednostki”, firmie C: „Nie mamy oddzielnej strategii na Polskę – działamy w ramach tych szeroko rozumianych strategii globalnych. Wpisujemy się po prostu w to, co zostało wyznaczone i też we wspieranie tych poszczególnych 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ”, oraz firma I: „Polityka zrównoważonego rozwoju jest globalna dla całej firmy [...]. Zarządzanie biurami pod kątem zrównoważonego rozwoju wiąże się z regionalną dowolnością”.

Opinia rozmówców na temat raportowania ESG

W dalszej kolejności zapytano rozmówców o opinie na temat raportowania niefinansowego – ESG, które staje się światowym standardem raportowania ZR. Na 20 osób 13 wypowiedziało się w sposób pozytywny na temat ESG, podkreślając duże znaczenie wprowadzenia jednolitych regulacji z tego zakresu. Część rozmówców zaznaczała, że ich firmy już od wielu lat dobrowolnie tworzyły raporty ZR. Część firm jednak dopiero rozpoznaje swoje działania w tym zakresie, jak np.:

„Te wymogi na pewno pomogą dużym firmom uświadomić sobie, gdzie leżą emisje, nad czym trzeba najbardziej pracować.” (I)

„Dla naszej firmy to dość nowy temat i będziemy go organizować regionalnie. To jest jeden z tematów w ramach szerszego regionalnego zespołu. Osobiście uważam, że jeśli chcemy się poważnie zabrać za ochronę środowiska, musimy mieć wskaźniki, które będą pokazywały i trochę wymuszały działania. Firmy są nastawione na zysk i często dzieją się przez to tragiczne rzeczy w kontekście środowiska naturalnego. Nasza firma już mierzy wpływ środowiskowy i to nie jest coś, co się dzieje pod nowe regulacje.” (P)

Osoba z firmy M również podkreślała negatywny wpływ człowieka na otoczenie:

„Wzrost świadomości pracowników i kontrahentów. Stworzenie zdrowego środowiska pracy. [...] Zwiększenie uważności na działania, bo firmy zbyt szybko mkną do przodu i jeśli nie zweryfikujemy, co robią, to mogą iść za szybko i w złą stronę. [...] Budowanie odpowiedzialności także wśród pracowników.” (M)

Firma C częściowo wdrożyła już procedury pomiaru, jednak nie pod kątem raportowania ESG, a jako element oferty biznesowej kierowanej do klientów: „Do pewnego stopnia mamy to wdrożone. Cyklicznie pokazujemy klientowi, jak wspieramy go w osiąganiu celów biznesowych, finansowych, ale dbamy też o *sustainability* (ang. zrównoważony rozwój), *equity* (ang. równość), *gender lead* (ang. promowanie równości płci na stanowiskach kierowniczych), środowisko. [...] Jest to element zacieśniania współpracy i budowania wizerunku firmy”.

Firma Q podkreśliła, że dane do raportu były już wcześniej zbierane dla różnych celów, co zostało ocenione pozytywnie. Aby powstał raport należałoby zebrane dane opracować: „Raport, nawet pokazujący negatywne informacje, nie jest zły sam w sobie [...]”. Dla nas przygotowanie raportu ESG to zebranie [już istniejących] danych”.

Sześciu rozmówców zadeklarowało mieszane uczucia wobec raportowania niefinansowego, związane m.in.:

- z brakiem jednolitych regulacji i mnogością wytycznych z różnych organizacji: „Mamy ISO, mamy GRI, ale jeśli nie ma uspoijnionego raportowania, to dużo w tym naciągania” (E);
- brakiem wewnętrznej motywacji firm do mierzenia i raportowania wpływu: „Są wymogi i musimy to robić. Tego wymagają regulacje. Dzięki temu dostajemy dużo zleceń z całego świata” (F);
- zasadnością samego raportowania: „Prywatnie uważam to za przerost formy nad treścią [...]” (H);
- jak również intencjami: „Jeżeli nie byłoby takiego wymogu, to pewnie niewiele firm specjalnie by się temu przyglądało. No, chyba tylko dlatego, żeby ściąć koszty i wprowadzić oszczędności [...]” (B).

Jedna osoba zadeklarowała, że nie ma wystarczającej wiedzy, aby wypowiedzieć się w tym zakresie:

„[...] obawiałam się tego pytania, dlatego, że ja wiem, że to jest duży temat w firmie ogólnie i są w ten temat zaangażowane osoby na wysokich stanowiskach, ale ja w to się nie angażuję i nie wiem, jakie rozmowy tam się toczą, ale z tego, co dociera czasem do mnie to wiem, że jest to trudny temat. [...] I ten wielki raport za 2023 rok. Ja czasami właśnie tak się zastanawiam, przeglądając tego typu materiały, jak to jest mierzone, na przykład nie wiem, czy mamy ileś tam % z zaoszczędzonej wody czy pozyskanej energii, jak to się liczy i jak to faktycznie jest?” (B)

Wypowiedź ta pokazuje, że mimo bezpośredniego zaangażowania osoby reprezentującej firmę w działania związane z CSR i ZR, brakuje wewnętrznego dostępu do szerszej wiedzy i analiz na temat wpływu środowiskowego i społecznego firmy, a proces pozyskiwania danych wydaje się dla pracowników zagadką.

Dostrzegane korzyści z wdrożenia raportowania niefinansowego ESG

Rozmówcy dostrzegali liczne korzyści z wdrożenia raportowania niefinansowego ESG. Najlichniesza grupa, bo aż 11 firm dostrzegła korzyści wizerunkowe: „Jest to coś, czym się chwalimy. To jest nasza społeczna twarz biznesu” (A); „Klienci i partnerzy patrzą na transparentność działań i postaw” (I).

Dziesięć firm wskazało korzyści związane z mierzaniem realnego wpływu na społeczeństwo i środowisko naturalne:

„Korzyści, które ja widzę są bardzo mierzalne z punktu widzenia inicjatyw eliminacji, to znaczy takich przedprodukcyjnych i przy działalności operacyjnej na przykład odzieży roboczej (ponowne używanie). [...] Drugi temat to podróże, zwłaszcza samolotem (redukcja zużycia paliwa lotniczego). Transparentność inwestycji, ocena ryzyka środowiskowego, inicjatywy sensowne kosztowo.” (J)

Firma O podkreśliła dodatkowo, że „zespolenie standardów [...] będzie oznaczało, że raportowanie będzie porównywalne, prostsze”.

Dziesięć firm wskazało konieczność podsumowania podejmowanych działań oraz konieczność wykazywania postępów w poszczególnych obszarach ESG. Firma R podkreśliła, że początki zawsze są trudne, a „każda nowinka na początku boli, później stanie się rutyną” (R). Firmy D, L i K dodatkowo podkreśliły transparentność raportowania ich wpływu środowiskowego i społecznego: „Transparentność i raportowanie są rzeczą pozytywną” (D); „Wszystko jest jawne, wszystkim się dzielimy” (L); „Mamy zakorzenioną pełną otwartość i transparentność w działaniu [...], ponieważ jesteśmy spółką [giełdową]” (K).

Firmy identyfikowały także inne korzyści, jak np., *employer branding*, źródło przychodów, budowanie ekspertyzy i renomy czy uspołnienie raportowania. Przykładem jest firma N, podkreślająca wagę szczegółowych wytycznych raportowania ESG: „Im bardziej te działania będą ustrukturyzowane i opisane, tym łatwiej będzie kolejnym firmom się na tym wzorować i budować te strategie [...], daje to też mniejszą przestrzeń dla firm i pracowników do kombinacji”.

Tabela 6 pokazuje graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi.

Tabela 6. Korzyści wynikające z raportowania niefinansowego

Kod firmy	Wizerunkowe	Mierzenie realnego wpływu	Podsumowanie działań	Postęp w działaniach	Inne
A	1	0	0	0	–
B	0	0	0	0	trudno powiedzieć
C	1	0	1	0	–
D	0	0	1	1	–
E	1	1	1	0	uspołnienie raportowania
F	1	1	0	0	ekspertyza i renoma
G	1	0	1	1	–
H	1	1	1	1	ważne źródło przychodów
I	0	1	1	1	–
J	0	0	0	0	–
K	1	0	0	0	–

Kod firmy	Wizerunkowe	Mierzenie realnego wpływu	Podsumowanie działań	Postęp w działaniach	Inne
L	1	1	1	1	–
M	0	1	1	1	–
N	0	1	1	1	–
O	1	1	0	1	ujednolicenie, nowa pula umiejętności w GBS-ach
P	1	1	1	1	–
Q	0	1	1	1	–
R	1	0	0	0	budowanie marki pracodawcy

Legenda: 0 – brak korzyści, 1 – występują korzyści

Źródło: opracowanie własne.

Zagrożenia związane z raportowaniem ESG

Pytani o zagrożenia związane z raportowaniem ESG rozmówcy wymieniali:

- brak know-how, jak tworzyć takie raporty (cztery firmy);
- wyzwania wiążące się z miarodajnym mierzeniem realnego wpływu (cztery firmy): „Po raz pierwszy obnażamy się i pokazujemy wskaźniki”; „Nigdy nie padło to jako problem, pokazywanie takich danych [ESG], natomiast na zarządzie była taka dyskusja” (H);
- duże zaangażowanie czasowe (trzy firmy);
- zaangażowanie finansowe w raportowanie (cztery firmy): „Dużo w to inwestujemy, działamy, ale przełożenia nie widać w krótkim terminie; [...] z drugiej strony [...], jeżeli nie narzucimy regulacji [...], to niektórzy zaczną działać sami z siebie, ale będzie to niewystarczające, bo inni nie będą czuć presji, będą robić *business as usual*” (H); „Jedyną niekorzyścią, którą widzę, to to, że trzeba będzie zainwestować pieniądze w przygotowanie raportowania” (P);
- zwiększona biurokratyzacja (jedna firma): „Dodatkowa administracja dla firm będzie się wiązała z kosztami” (R);
- ryzyka reputacyjne (trzy firmy): „Greenwashing może okazać się dużym problemem” (I);
- rozliczenie z realnych działań (jedna firma): „Minus to niejasność procesów i miary, handel emisjami; jak faktycznie przestrzeganie ESG będzie postrzegane w obszarze Governance” (J);
- koloryzowanie raportów czyli naciąganie informacji, podawanie zbyt dużej ilości informacji (dwie firmy): „Raport taki może być przegadany, za długi, nieczytelny” (G); „Na pewno wybujały PR – to jest tak modne, że firmy zaczną publikować nieprawdziwe informacje” (M).

Dwie firmy nie widziały żadnych zagrożeń: „Nie widzę [zagrożeń] – wręcz unikamy szarej strefy – wszystko ma być jawne, etyczne” (K); „Nie będzie to miało dla nas większego znaczenia” (L).

Wpływ presji ze strony interesariuszy na działania podejmowane przez firmy z sektora GBS w Małopolsce

Współpraca przedsiębiorstw krakowskiego sektora GBS z ich interesariuszami

Druga część badania poświęcona została współpracy przedsiębiorstw krakowskiego sektora GBS z ich interesariuszami. W tym celu objaśniono rozmówcom różnice pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi (pracownicy przedsiębiorstwa, jego menedżerowie i zarząd) oraz zewnętrznymi (partnerzy biznesowi i pozabiznesowi, np. organizacje pozarządowe, miasto, uczelnie wyższe, pozarządowe organizacje lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe).

Na pytanie, **którzy interesariusze zewnętrzni (partnerzy biznesowi i pozabiznesowi) mają wiodący wpływ na zaangażowanie firmy w ZR przedsiębiorstwa**, rozmówcy udzielali odpowiedzi, które można pogrupować w pięć kategorii: (i) partnerzy biznesowi, (ii) organizacje pozarządowe, (iii) miasto, (iv) uczelnie wyższe, (v) inne organizacje.

Badanie wskazało, że spośród zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa największy wpływ na zaangażowanie firmy w ZR mają organizacje pozarządowe (11 przedsiębiorstw) i uczelnie wyższe (10 przedsiębiorstw), przy czym w obu przypadkach ten wpływ częściej był uznawany wyłącznie za przeciętnie istotny. Za bardzo istotny uznały go w obu przypadkach po cztery przebadane przedsiębiorstwa. Osoba z firmy Q wskazała: „Mamy kilkanaście NGO, z którymi współpracujemy”, osoba z firmy C zaznacza: „Jesteśmy otwarci i reagujemy na to, co się dzieje – np. w przypadku wojny w Ukrainie”. Wydaje się, że podejście do współpracy z organizacjami pozarządowymi zależy od profilu działalności i branży, w której operuje przedsiębiorstwo: „Z NGO-sami niekoniecznie [współpracujemy], bo musielibyśmy je bardzo intensywnie screenować – taką mamy specyfikę branży” (I). W obszarze współpracy z partnerami biznesowymi osoba z firmy G wskazała na efekt *spill-out*: „Współpracujemy [z jednym z naszych partnerów biznesowych] w Business vs Smog, gdzie uczestniczy kilkadziesiąt firm – dzięki ich kontaktom poznajemy inne korporacje krakowskie – wchodzimy w rolę lidera, gdzie pokazujemy innym firmom, jak działać” (G).

Krakowskie przedsiębiorstwa z sektora GBS mają relatywną łatwość w nawiązywaniu współpracy w obszarze ZR z uczelniami wyższymi: „współpracujemy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, Uniwersytetem Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie, Uniwersytetem Jagiellońskim” (I); „Współpracujemy ze Szpitalem Uniwersyteckim w Prokocimiu” (G).

Relacje z uniwersytetami zdają się mieć bardziej sformalizowane podstawy, z wyraźnym motywem podejmowania współpracy – pozyskiwanie przyszłych pracowników, ale również chęć dzielenia się wiedzą: „jesteśmy na uniwersytetach z dwóch powodów – pozytywny PR wśród studentów [...] oraz dzielenie się wiedzą ze studentami” (Q); „musimy edukować liderów” (N).

Zdanie partnerów biznesowych uznane zostało za ważne przez sześciu rozmówców, zaś Miasta Krakowa przez pięciu. Jednocześnie połowa przedsiębiorstw wskazujących na znaczący wpływ partnerów biznesowych uznała go za bardzo istotny, druga połowa za przeciętnie istotny. Osoba z firmy D, opisując swoje zaangażowanie w działania z obszaru ZR, stwierdziła: „Częściowo jest to

związane z politykami naszych klientów czy procesami sprzedażowymi – np. za każdą [zrealizowaną] rekrutację posadzimy jedno drzewo”.

W przypadku miasta, w którym operuje przedsiębiorstwo, za interesariusza o bardzo istotnym wpływie uznała je zaledwie jedna osoba odpowiadająca, pozostałe cztery uznało wpływ miasta za przeciętnie istotny: „Nie przypominam sobie przykładu, by miasto do nas po coś przychodziło – uniwersytety są znacznie lepsze pod tym względem” (Q). W obszarze współpracy z Miastem Kraków w odpowiedziach części rozmówców wyraźnie odrębnie traktowany był Zarząd Zieleni Miejskiej Miasta Krakowa – osoby odpowiadające wskazywały na jasne deklarowanie potrzeb, inicjatywę i dobrą komunikację ze strony pracowników tej jednostki miejskiej – wskazywały na to wypowiedzi rozmówców z firm I oraz R.

Osoby odpowiadające z czterech przedsiębiorstw wskazały na inne organizacje jako ważnych interesariuszy w kontekście realizacji działań ZR przez firmę. W połowie tych odpowiedzi ich udział w rzeczonym procesie decyzyjnym uznano za przeciętnie istotny, w drugiej połowie za bardzo istotny. 3/4 z tych odpowiedzi wskazało na rolę organizacji zrzeszających przedsiębiorstwa sektora GBS, takich jak Diversity HUB, ASPIRE, czy ABSL – podkreśliły to firmy F, J i P. Osoba odpowiadająca z firmy J przyznała: „Współdziałamy w inicjatywach pod egidą ABSL czy ASPIRE, ale sami nie wychodzimy z taką inicjatywą”, podczas gdy osoba odpowiadająca z firmy P dodała następujące zastrzeżenie: „Jesteśmy mało zaangażowani w organizacje zrzeszające, bo [one] działają politycznie i współpracują z miastem [...], dlatego my możemy być tylko biernymi uczestnikami”. Osoba z firmy O wskazała na konieczność kształtowania działań w obszarze ZR z uwzględnieniem oczekiwania regulatorów i decydentów prawnych, wskazując jednocześnie, że te podmioty „niechętnie się dzielą swoimi opiniami i ocenami”.

Dla dwóch przedsiębiorstw wpływ interesariuszy zewnętrznych jest nieistotny – osoba odpowiadająca z firmy B zaznaczyła: „Nie wydaje mi się, żeby któraś z wymienionych [organizacji] miała wpływ na to, co robimy jako firma”. Również część z przedsiębiorstw, które znalazły interesariusza z wpływem wskazywały na ograniczony charakter takiej inspiracji zewnętrznej: „Patrząc *stricto* pod kątem GBS, ten wpływ nie jest na tyle istotny, gdy jesteśmy już ukonstytuowani i działamy” (A); „Nie realizujemy oczekiwań partnerów z rejonu Krakowa – nie jest to wymagane przez [centralę] firmy” (J).

Tabela 7 pokazuje graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi, wraz z istotnością danego kryterium.

Tabela 7. Interesariusze zewnętrzni wpływający na zaangażowanie firmy w ZR

Kod firmy	Partnerzy biznesowi	Organizacje pozarządowe	Miasto Kraków	Uczelnie wyższe	Inne organizacje
A	1	0	0	0	0
B	0	0	0	0	0
C	0	2	0	2	0
D	1	1	0	0	0
E	0	2	0	0	2
F	0	0	0	0	0
G	2	2	0	2	0

Kod firmy	Partnerzy biznesowi	Organizacje pozarządowe	Miasto Kraków	Uczelnie wyższe	Inne organizacje
H	2	1	0	1	0
I	0	1	2	2	0
J	2	0	0	0	1
K	0	0	0	2	0
L	1	0	1	1	0
M	0	1	1	1	0
N	0	2	0	1	0
O	0	1	1	1	2
P	0	1	0	0	1
Q	0	0	0	1	0
R	0	1	1	0	0

Legenda: 0 – nieistotne, 1 – przeciętnie istotne, 2 – bardzo istotne

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar, raportowanie i komunikowanie zaangażowania interesariuszy w CSR i ZR

Kolejnym badanym aspektem było zrozumienie, jak w badanych przedsiębiorstwach zbierane są dane dot. działalności CSR i ZR oraz do czego się je wykorzystuje. W odpowiedziach pojawiły informacje możliwe do zaklasyfikowania w następujący sposób: (i) mierzone w pełni, (ii) mierzone częściowo, (iii) raportowane, (iv) komunikowane wewnętrznie. Firmy stosowały również różne kombinacje powyższych.

W 15 przedsiębiorstwach zaangażowanie interesariuszy w CSR i ZR było raportowane, w każdym z tych przypadków było też mierzone. 12 rozmówców uznało, że w ich przedsiębiorstwie zaangażowanie mierzone jest w pełni, trzy osoby uznały, że mierzone jest częściowo. Osoba z firmy A stwierdziła: „Mierzymy i raportujemy w ramach raportowania niefinansowego – raport roczny jest budowany i konsolidowany ze wszystkich spółek, [jednak lokalnie mierzymy tylko] ilu uczestników wzięło udział w evencie, ilu pracowników”. Trzy firmy nie miały obowiązku raportowania. W przedsiębiorstwie L obowiązuje reguła, że „dla wewnętrznego [polskiego] zarządu nie musimy raportować nic – jedynie podsumowanie danej akcji”. W firmie M „raportowanie jest robione bardzo dokładnie, ale jedynie na potrzeby wewnętrzne”, firma N wskazuje, że „dopiero zaczyna raportować, ale tworzymy do tego kompleksowy system pomiaru wpływu i raportowania”. Firma O podchodzi do raportowania bardzo ostrożnie, pod kątem wpływu na reputację przedsiębiorstwa, prowadzi w tym celu własne badanie reputacji na bazie monitoringu mediów.

Jeżeli chodzi o zakres danych objętych pomiarami, można zauważyć pewną spójność. Najczęściej raportowano liczbę zaangażowanych osób, bądź godzin wypracowanych przez pracowników zaangażowanych w działania ZR. Rzadziej podawano mierzalne i niemierzalne korzyści dla firmy z danych działań, wyjątkowo tylko realizację oczekiwań partnera w działaniu (jedna osoba odpowiadająca). Firma C ujęła to następująco: „raportowanie pod względem funduszy, ilości osób, jakie korzyści mamy z tych działań, co osiąga druga strona”. W firmie D pomiary prowadzono dwutorowo, biorąc pod uwagę kwestie: (i) „numeryczne – ankiety pracownicze + liczba dni pracowniczych na działalności CSR”, oraz (ii) „werbalne, niekwantyfikowalne, również ankiety

pracownicze + badania działu HR”. W firmie E przyjęto, że „pracownicy mają [określoną liczbę] godzin rocznie na wolontariat i to mierzymy; możemy mierzyć po wpływie – np. ile karmy zebraliśmy”. W firmie G „dni na wolontariat są mierzone i rejestrowane”, a w firmie Q „mierzymy i raportujemy godziny pracownicze zaangażowane w CSR [i ZR]”.

Można było zauważyć związek z obowiązkiem raportowania niefinansowego – jeżeli przedsiębiorstwo było już nim objęte, raportowanie miało charakter systemowy, było ustrukturyzowane i osadzone w systemach informatycznych przedsiębiorstwa, np. „jest platforma do logowania godzin związanych z wolontariatem” (C). Firma K mierzy zaangażowanie pracownicze w skali globalnej („mierzymy to globalnie”).

Niektóre przedsiębiorstwa, np. B, czy P mierzą szczegółowo wskaźniki, ale nie dla całego przedsiębiorstwa, tylko dla poszczególnych akcji z obszaru ZR („mierzymy działania” – firma P).

Co ciekawe, w firmach C, K, O i Q, pomimo pomiaru i raportowania zaangażowania interesariuszy w ZR, te informacje nie były osobno komunikowane wewnętrznie. W pięciu przedsiębiorstwach nie uznano wewnętrznej komunikacji w tym zakresie za ważną dla jego pracowników. Z drugiej strony, w dwóch przedsiębiorstwach komunikacja wewnętrzna w tym zakresie zachodzi, jednakże wyłącznie na podstawie zestawień wewnętrznych, bez stosowania ustrukturyzowanej metodyki pomiarowej czy raportowej (L i R). Jednocześnie osoba odpowiadająca z firmy Q stwierdziła: „Na ten moment nie mierzymy i nie raportujemy, bo nie ma takich wymogów [...] ale z pewnością zaczniemy”.

W obszarze komunikowania wewnętrznego poziomów zaangażowania w działania dot. CSR i ZR trudno było dopatrzeć się istnienia branżowych standardów, co, kiedy, do kogo i jak firmy komunikują. Niektóre przedsiębiorstwa deklarowały bardzo ogólnie („zwykle komunikujemy wewnętrznie” – firma J), niektóre uznaniowo wybierały, o czym informować („jeżeli akcja jest duża i odniesie sukces, dzielimy się tym globalnie” – firma L), inne miały precyzyjną strategię komunikacyjną. Do tych ostatnich można zaliczyć firmę P, która posiada „wewnętrzny newsletter, gdzie promujemy [działania ZR] – działamy raczej na zasadzie inspiracji niż zmuszania kogokolwiek”, czy firmę R, gdzie „na koniec roku mierzymy zaangażowanie pracowników i wysyłamy do wszystkich”.

Tabela 8 pokazuje graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi.

Tabela 8. Mierzenie i raportowanie zaangażowania interesariuszy w CSR i ZR

Kod firmy	Mierzone	Mierzone częściowo	Tworzony jest raport	Komunikowane jedynie wewnętrznie
A	1	0	1	0
B	1	0	1	1
C	1	0	1	0
D	1	0	1	1
E	0	1	0	1
F	1	0	1	1
G	1	0	1	1
H	1	0	1	1
I	0	0	1	1

Kod firmy	Mierzone	Mierzone częściowo	Tworzony jest raport	Komunikowane jedynie wewnętrznie
J	1	0	1	1
K	1	0	1	0
L	0	0	0	1
M	1	0	0	1
N	0	1	1	1
O	1	0	1	0
P	1	0	1	1
Q	1	0	1	0
R	0	0	0	1

Legenda: 1 – tak, 0 – nie

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ oczekiwań interesariuszy na działania CSR i ZR firm

W kolejnym pytaniu osoby odpowiadające zostały poproszone o wskazanie, w jakim stopniu oczekiwania interesariuszy dotyczące ZR i CSR wpływają na działania podejmowane przez firmę. W trakcie analizy odpowiedzi określano siłę oddziaływania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, część rozmówców wskazywała na brak wpływu którejkolwiek z tych grup.

Osoby z pięciu przedsiębiorstw wskazały na wpływ interesariuszy zewnętrznych na podejmowane przez firmę działania CSR i ZR, przy czym w dwóch z nich uznano ten wpływ za mocny (D i H), w dwóch za średni (A i K), w jednej za słaby (N). Równocześnie osoby odpowiadające z siedmiu przedsiębiorstw dostrzegały wpływ interesariuszy wewnętrznych na opiniowaną kwestię, z czego sześć osób uznało go za mocny, a jedna za słaby.

W czterech przedsiębiorstwach wpływ miała tylko jedna grupa interesariuszy – w firmach E, L i M byli to interesariusze wewnętrzni („wszystkie działania typowo lokalne inicjują pracownicy” firma M), w firmie H wyłącznie interesariusze zewnętrzni.

Połowa rozmówców uznała, że żadna z grup interesariuszy nie ma wpływu na działania CSR i ZR podejmowane przez firmę. Wskazywano np. na to, że „interesariusze lokalni nie wpływają na nasze działania” (J). Osoba z jednego przedsiębiorstwa (Q) nie umiała odpowiedzieć na to pytanie.

Tabela 9 pokazuje wpływ oczekiwań interesariuszy w obszarze ZR i CSR na działania podejmowane przez firmę.

Tabela 9. Wpływ oczekiwań interesariuszy w obszarze ZR i CSR na działania podejmowane przez firmę

Kod Firmy	Wpływ zewnętrzny	Wpływ wewnętrzny	Brak wpływu interesariuszy
A	1	2	0
B	0	0	2
C	0	0	2
D	2	1	0
E	0	2	0
F	0	0	2
G	0	0	2

Kod Firmy	Wpływ zewnętrzny	Wpływ wewnętrzny	Brak wpływu interesariuszy
H	2	0	0
I	0	0	2
J	0	0	2
K	1	2	0
L	0	2	0
M	0	2	0
N	1	2	0
O	0	0	2
P	0	0	2
Q	–	–	–
R	0	0	2

Legenda: 2 – mocny wpływ, 1 – średni wpływ, 0 – brak wpływu.

Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie, **którzy interesariusze najczęściej inicjują współpracę w obszarze CSR i ZR**, odpowiedzi rozmówców pozwoliły wyszczególnić pięć grup inicjatorów współpracy: (i) partnerzy biznesowi, (ii) organizacje pozarządowe, (iii) miasto, (iv) uczelnie wyższe, (v) badane przedsiębiorstwo. Należy zauważyć, że w jednym przedsiębiorstwie mogło być wybranych kilku inicjatorów współpracy jednocześnie.

W ośmiu przypadkach inicjatorem współpracy były organizacje pozarządowe, w pięciu z nich był to inicjator z grupy najistotniejszych, w trzech inicjator mniej istotny. Można jednak zauważyć różnice w traktowaniu NGO jako inicjatorów współpracy przez przedsiębiorstwa. Przykładowo osoba z firmy E stwierdziła, że „zdarzają się organizacje [pozarządowe], które się do nas zgłaszają, ale my je raczej odsyłamy, bo wspieramy na stałe pewne organizacje i nie chcemy się rozpraszać”. W firmie Q „bywało, że chciano do nas przyjść z jakiejś fundacji i po piętnastominutowej rozmowie albo *scope* [profil działalności] fundacji nam nie odpowiadał, albo już to robiliśmy [z inną organizacją pozarządową]”. W firmie L „inicjatywa wychodzi od nas, z zewnątrz, bardzo rzadko od NGO”. Firma J angażuje się w „inicjatywy pod egidą ABSL czy ASPIRE [...], ale sami nie wychodzimy z taką inicjatywą”. Ciekawej perspektywy dostarczyła firma O, która zauważyła, że niektóre organizacje pozarządowe zwracają się do niej „z prośbami wsparcia”, inne jednak „z krytyką, niekoniecznie z chęcią współpracy w projektach”.

Osoby odpowiadające z siedmiu przedsiębiorstw uznały własną firmę za ważnego inicjatora współpracy w obszarze CSR i ZR, podkreślając rolę własnych pracowników w inicjowaniu w takich akcjach. Osoba odpowiadająca z firmy A stwierdziła, że inicjowanie akcji CSR i ZR to w „60% pracownicy, 40% partnerzy zewnętrzni, ‘miejsko-NGO-sowo-uczelniani’”. Pięć z tych przedsiębiorstw uznało siebie, jako najistotniejszych inicjatorów współpracy, a dwa za istotnych, ale w stopniu umiarkowanym. Firma M określa ten proces jako współpraca inspirowana „wewnętrznie, oddolnie”, firma R stosuje *modus operandi* w formie „my się kontaktujemy, mówiąc, że mamy budżet i setki ludzi chętnych do pracy”, w firmie E panuje przeświadczenie, że „częściej my inicjujemy”, a w firmie C, że „głównie to my inspirujemy”.

Dla sześciu z przebadanych krakowskich przedsiębiorstw z sektora GBS istotnym inicjatorem wspólnych działań z obszaru CSR i ZR są krakowskie uczelnie wyższe, przy czym połowa badanych firm określa poziom istotności takiej inicjatywy jako wysoki, druga połowa jako umiarkowany. Motywacją firmy H dla akceptowania takich inicjatyw jest chęć pozyskiwania przyszłych pracowników – „tam staramy się wyławiać tych najbardziej interesujących studentów dla nas”, firma O wskazuje po prostu na „uczelnie, zwłaszcza uczelnie w Krakowie (UJ, AGH, UEK)”.

Inicjatorem współpracy do wspólnych działań w obszarze CSR i ZR bywają też partnerzy biznesowi krakowskich przedsiębiorstw sektora GBS, w tym również ci odbierani jako konkurujący. Dotyczy to trzech z przebadanych przedsiębiorstw, jednak według osoby z firmy G ten trend wydaje się nabierać znaczenia: „kiedyś [chęć współpracy] bardziej wychodziła od organizacji lokalnych, teraz biznes ma większą inicjatywę”.

Część przedsiębiorstw nie widzi żadnych wiodących inicjatorów omawianego typu współpracy – tak jest w pięciu z przebadanych przedsiębiorstw, przy czym w trzech z nich udzielono wyraźnie odpowiedzi „żadni”, zaś jedna osoba wskazała, że z racji profilu działalności przedsiębiorstwa wszelkie współprace z partnerami zewnętrznymi są narzucane odgórnie, jest to „inicjatywa centrali firmy” (I).

Tabela 10 pokazuje, którzy interesariusze najczęściej inicjują współpracę w obszarze CSR i ZR.

Tabela 10. Interesariusze najczęściej inicjujący współpracę w obszarze CSR i ZR

Kod firmy	Partnerzy biznesowi	Organizacje pozarządowe	Miasto	Uczelnie wyższe	Badane przedsiębiorstwo
A	0	1	1	1	2
B	0	0	0	0	0
C	1	0	0	1	0
D	0	0	0	0	0
E	0	2	0	0	0
F	0	0	0	0	0
G	1	2	0	2	2
H	0	1	0	1	0
I	0	0	0	0	0
J	0	2	0	0	0
K	0	0	0	0	2
L	0	1	0	0	1
M	0	0	0	0	2
N	0	2	1	2	0
O	0	2	2	2	0
P	0	0	0	0	2
Q	0	0	0	0	0
R	2	0	0	0	1

Legenda: 2 – mocny wpływ, 1 – przeciętny wpływ, 0 – brak wpływu.

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki istotne dla podjęcia współpracy w obszarze CSR i ZR

Kolejny obszar problemowy poddany analizie dotyczył czynników współpracy w obszarze ZR i CSR z interesariuszami zewnętrznymi. Z uzyskanych swobodnych odpowiedzi autorzy badania wyłonili następujące kategorie: (i) oczekiwania interesariuszy wewnętrznych, (ii) oczekiwania interesariuszy zewnętrznych, (iii) regulacje prawne, (iv) konkurencyjność, (v) inne.

Najwięcej rozmówców (12) za istotny czynnik dla podjęcia współpracy w obszarze CSR i ZR z interesariuszami zewnętrznymi uznało oczekiwania interesariuszy wewnętrznych – własnych pracowników, przełożonych czy zarządu firmy. Dla sześciu przedsiębiorstw jest to czynnik o wysokim stopniu istotności, dla pięciu o umiarkowanym, dla jednego o niskim. W firmie I były to „wymogi globalne [centrali]”. Osoba odpowiadająca z firmy K wskazała, że „zachęca nas fizyczne czynienie dobra – gdy możemy w czymś takim uczestniczyć”. Osoba z firmy M wskazała na oczekiwania interesariuszy wewnętrznych wobec partnerów, które warunkują podjęcie wspólnego działania: „gesty też są istotne, np. wysłanie maila z podziękowaniem”, czy „jeżeli organizacja na poziomie ludzkim nie daje z siebie nic, to [...] ciężko jest współpracować z ludźmi, którzy są wręcz wrogo nastawieni, nieprzychylnie nastawieni [...] – to się zdarza”. Pracownicy firmy P oczekują niepowielania tych samych działań z różnymi partnerami „[sprawdzamy], czy czasem nie robimy już tego z kimś innym – po co rozszerzać?”.

Połowa rozmówców uznała regulacje prawne za czynnik warunkujący taką współpracę. Po wypowiedziach można wnioskować, że zaobserwowano rozkład po 1/3 odpowiedzi dla każdej z grup istotności (wysoka, umiarkowana, niska).

Dla ośmiu przedsiębiorstw konkurencyjność jest istotnym czynnikiem dla podejmowania omawianej współpracy, 3/4 z tych odpowiedzi to wysoka istotność, 1/4 to istotność umiarkowana. Pojawiały się tu takie uszczegółowienia rozumienia dbania o konkurencyjność przedsiębiorstwa przez zaangażowanie w działania CSR i ZR z interesariuszami zewnętrznymi, jak budowanie marki pracodawcy (*employer branding* – firmy I oraz J), „oczekiwania rynku i generacji, która na tym rynku jest – wszyscy [pracodawcy sektora GBS] łowimy w tym samym stawie” (A). Zdarzały się też osoby odpowiadające, które wyraźnie zaznaczały, że wspólne działania CSR i ZR nie są dla nich narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej, że wręcz nie chcą tak być postrzegani.

Sześć przedsiębiorstw w podejmowaniu współpracy w obszarze CSR i ZR z interesariuszami zewnętrznymi kieruje się oczekiwaniami tychże, również z rozkładem po 1/3 odpowiedzi dla każdej z grup istotności. Firma M oczekuje jasnego wyartykułowania oczekiwań przez partnera zewnętrznego, mówiąc „im bardziej organizacja ma sprecyzowane [oczekiwania], tym lepiej”. Osoba z firmy K wspomniała o oczekiwaniach interesariuszy zewnętrznych przekreślających możliwość podjęcia współpracy – „nachalne oczekiwanie finansowania projektów, chciwość nas nie zachęca”.

Dla czterech przedsiębiorstw ważne było również kryterium inne, z czego połowa rozmówców uznała je za umiarkowanie istotne, a po 1/4 odpowiednio za wysoce i mało istotne. Jako inne kryteria przytaczano wiarygodność organizacji (firma G, wysoce istotne), etykę i moralność (firma N, umiarkowanie istotne – „robimy *due diligence*, ale sprawdzamy też sprawczość tej organizacji

[...] – czy ma zbudowane relacje z różnymi grupami”), czy zachowanie należytej staranności (*due diligence*) w odniesieniu do organizacji pozarządowych (firma Q, mało istotne).

Jedno przedsiębiorstwo uznało, że pytanie ich nie dotyczy, ponieważ podczas realizacji działań CSR i ZR nie współpracuje z interesariuszami zewnętrznymi.

Tabela 11 pokazuje, jakie czynniki są istotne dla podjęcia współpracy w obszarze CSR i ZR z interesariuszami zewnętrznymi.

Tabela 11. Czynniki istotne dla podjęcia współpracy w obszarze ZR i CSR z interesariuszami zewnętrznymi

Kod firmy	Oczekiwania interesariuszy wewnętrznych	Oczekiwania interesariuszy zewnętrznych	Regulacje prawne	Konkurencyjność	Inne
A	2	0	1	3	0
B	0	0	0	0	0
C	3	0	0	0	0
D	2	2	2	3	0
E	3	0	0	0	0
F	3	0	3	3	0
G	3	3	0	0	3
H	0	2	2	2	0
I	0	0	3	3	0
J	0	0	3	3	0
K	3	3	1	3	0
L	2	1	0	0	0
M	2	0	0	0	0
N	3	0	0	0	2
O	0	1	0	0	0
P	2	0	2	2	2
Q	1	0	1	0	1
R	0	0	0	0	0

Legenda: 0 – czynnik nieistotny, 1 – mało istotny, 2 – umiarkowanie istotny, 3 – bardzo istotny

Źródło: opracowanie własne.

Angażowanie zewnętrznych interesariuszy w działania z zakresu CSR i ZR

Rozmówców zapytano o przykłady sposobów, w jaki firma angażuje interesariuszy zewnętrznych (biznesowych i pozabiznesowych) w swoje działania z obszaru ZR i CSR.

Analiza udzielonych odpowiedzi pozwoliła na wyodrębnienie czterech typów podejść do angażowania interesariuszy zewnętrznych obu rodzajów w działania CSR i ZR przez krakowskie przedsiębiorstwa z sektora GBS: (i) udział pracowników firmy w działaniu interesariusza zewnętrznego, (ii) korzystanie z know-how i doświadczenia interesariusza zewnętrznego dla własnych inicjatyw CSR i ZR, (iii) outsourcing kompletnego działania CSR i ZR, (iv) brak zaangażowania interesariuszy zewnętrznych.

Półowa przedsiębiorstw deklaruje, że do swojej działalności CSR i ZR nie angażuje interesariuszy zewnętrznych, biznesowych, ani pozabiznesowych. Druga połowa ich angażuje, ale w różnej formie, najczęściej łącząc kilka typów zaangażowania.

Osiem przedsiębiorstw korzysta z know-how i doświadczenia interesariuszy zewnętrznych dla własnych inicjatyw CSR i ZR. Przykładami mogą tutaj być: program motywowania młodych kobiet do studiowania, realizowany z partnerami z mniejszych ośrodków miejskich, czy wsparcie programów doktoranckich w uczelniach technicznych, wsparcie rodzin zastępczych, wspieranie akcji charytatywnych, np. Mam marzenie, Mikołaj dla seniora, Szlachetna Paczka, Poland Business Run. Autorzy nie podają ani tutaj, ani w analizie w kolejnych akapitach konkretnych firm i ich zaangażowania w wymieniane inicjatywy, aby zapewnić anonimowość badania.

Siedem przedsiębiorstw korzysta z outsourcingu kompletnych działań CSR i ZR – finansuje działalność interesariusza zewnętrznego, najczęściej organizacji pozarządowej, w obszarze jej działalności statutowej. W jednym z wcześniejszych pytań wykazano, że dobór organizacji partnerskich do projektów CSR i ZR odbywa się w sposób nieprzypadkowy i w zgodzie z celami CSR i ZR przedsiębiorstwa. Do przykładów takiego zaangażowania należą: finansowanie grantów w ramach programu wspierania działalności lokalnych organizacji pozarządowych, w tym wspieranie ośrodków pomocy dla dzieci i osób starszych, dotacje dla krakowskiego Schroniska dla Bezdomnych Zwierząt, fundraising dla Domu Pomocy Społecznej, wspieranie działalności Fundacji Anny Dymnej, dotowanie inicjatyw charytatywnych, wspieranie zdrowia fizycznego i psychicznego (lokalnie), wspieranie pomocy uchodźcom z Ukrainy, darowizny rzeczowe dla Krakowskiego Hospicjum dla Dzieci im. ks. Józefa Tischnera oraz dla Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie, wsparcie finansowe dla Towarzystwa Przyjaciół Dzieci oraz Krakowskiej Fundacji Pomocy Potrzebującym „Nasz Dom” (fundacja wspierająca mężczyzn w kryzysie bezdomności), Fundacja im. Brata Alberta.

Sześć osób odpowiadających wskazało na praktykę udziału pracowników firmy w działaniu interesariuszy zewnętrznych. Przykładami mogą być tutaj programy pomocy w edukacji dzieci uchodźców z Ukrainy, wspieranie młodzieży w ścieżce rozwoju inżynierskiego w ramach projektu STEM (akronim z ang. *Science, Technology, Engineering, Mathematics* – nauka, technika, inżynieria, matematyka), prowadzenie warsztatów dla klientów organizacji pozarządowych, wspieranie działań Biura Inicjatyw Społecznych, stała współpraca z Nadleśnictwami w Małopolsce w celu sadzenia drzew, sprzątanie Tatr.

Tabela 12 pokazuje sposoby angażowania interesariuszy zewnętrznych w działania z obszaru ZR i CSR przez krakowskie przedsiębiorstwa z sektora GBS.

Tabela 12. Sposoby angażowania interesariuszy zewnętrznych w działania z obszaru ZR i CSR przez krakowskie przedsiębiorstwa z sektora GBS

Kod firmy	Udział pracowników firmy w działaniu interesariusza zewnętrznego	Korzystanie z know-how i doświadczenia interesariusza zewnętrznego dla własnych inicjatyw CSR i ZR	Outsourcing kompletnego działania CSR i ZR	Brak zaangażowania interesariuszy zewnętrznych
A	1	1	1	0
B	0	0	0	1
C	0	0	0	1
D	1	1	1	0
E	0	0	0	1
F	0	0	0	1
G	0	0	0	1
H	0	1	0	0
I	0	0	0	1
J	0	0	0	1
K	1	0	1	0
L	1	1	1	0
M	0	0	0	1
N	1	1	1	0
O	1	1	1	0
P	0	0	0	1
Q	0	1	0	0
R	0	1	1	0

Legenda: 0 – brak zaangażowania, 1 – zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne.

Charakter współpracy z interesariuszami zewnętrznymi

Na pytanie o charakter współpracy z interesariuszami zewnętrznymi wypowiedzi osób odpowiadających zostały zgrupowane do następujących kategorii: (i) współpraca strategiczna, (ii) współpraca długofalowa, (iii) współpraca incydentalna. Współpraca strategiczna oznacza dobór partnerów działań CSR i ZR spośród interesariuszy zewnętrznych w sposób zgodny z celami CSR i ZR przedsiębiorstwa, czasem też wynika z obowiązujących w firmie standardów raportowania niefinansowego (ESG). Współpraca długofalowa oznacza, że angażowanie interesariuszy zewnętrznych do realizacji działań CSR i ZR odbywa się cyklicznie (np. corocznie), na bazie zaufania wypracowanego podczas wcześniejszych wspólnych akcji. Współpraca incydentalna oznacza działanie podejmowane *ad hoc*, najczęściej na wniosek pracowników przedsiębiorstwa – zaangażowanie interesariusza zewnętrznego zachodzi pod kątem dopasowania go do zaaprobowanej przez firmę propozycji działania, ale nie ma charakteru trwałego.

Co ciekawe, do współpracy o charakterze strategicznym przyznaje się zaledwie pięcioro rozmówców, z czego jedna osoba wskazała, że nie jest to dominujący typ współpracy – co można odczytać raczej jako preferencję czy dążenie, ale niekoniecznie aktualny stan faktyczny. Te same dane ukazują zdecydowanie mniejszy nacisk w działalności na współpracę, jeżeli zauważymy, że

strategicznej współpracy z interesariuszami zewnętrznymi w obszarze działań CSR i ZR nie podejmuje aż 13 z przebadanych krakowskich korporacji sektora GBS. Wskazuje to na brak zakorzenienia tych działań w strategiach krakowskich oddziałów przedsiębiorstw, co rodzi pytanie o poziom ich faktycznego wpływu na środowisko, społeczeństwo i procesy zarządzania publicznego.

Jakkolwiek 16 przedsiębiorstw deklaruje długofalową współpracę z interesariuszami zewnętrznymi w obszarze CSR i ZR, to tylko dziewięć z nich uznaje ją za dominującą formę współpracy. Dla siedmiu długofalowość i powtarzalność realizowanych działań CSR i ZR nie jest podejściem dominującym.

Dziesięć przedsiębiorstw opiera współpracę z interesariuszami zewnętrznymi na działaniach incydentalnych, przy czym tylko dla trzech jest to model wiodący, a 10 łączy go z modelem współpracy długofalowej, w jednym przypadku również strategicznej. Osiem przedsiębiorstw wydaje się niezainteresowana współpracą z interesariuszami zewnętrznymi o charakterze incydentalnym. Spośród przedsiębiorstw, które podejmują współpracę strategiczną, tylko jedno nadal podejmuje działania incydentalne. W pozostałych osadzenie współpracy z interesariuszami zewnętrznymi w strategii przedsiębiorstwa pozwala na bliższe dopasowanie celów organizacji i podejmowanych działań CSR i ZR.

Jako przykłady uzasadnienia strategicznego charakteru współpracy można podać wypowiedź osoby z firmy O: „Mamy ustalone cele biznesowe, regulacyjne, reputacyjne, komunikacyjne, do tych celów mamy zmapowanych interesariuszy, konkretne działania, mierniki – na kolejny rok, niektóre na dwa, trzy lata do przodu”, czy firmy Q: „Mamy [...] bardzo dużo obostrzeń odnośnie do zarządzania vendorami (ang. sprzedawcami) – jednorazowa impreza generuje za dużo roboty administracyjnej, żeby podpisać umowę”. W firmie P „co do zasady współpraca z *third party* (ang. z *trzecimi stronami*) jest albo strategiczna, albo związana z naszym działaniem [nazwa programu]”. Osoba odpowiadająca z firmy K stwierdza, że „preferujemy długofalowe relacje oparte na zrozumieniu i wspólnych celach”, zaś osoba odpowiadająca z firmy N następująco uzasadnia sens współpracy długofalowej: „Jeżeli nawiązujemy dobre relacje z jakąś organizacją, to [...] wolimy zbudować [z nią] coś większego, solidnego, niż rozpraszać się na kilka eventów”. Osoba odpowiadająca z ramienia firmy A podaje przykład współpracy długofalowej: „Przykładowo – studia Global Business Services [w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie] – uczestniczymy w nich od początku, do 30 osób”. Żadna z osób odpowiadających nie podała uzasadnienia dla ograniczenia się do współpracy incydentalnej, choć osoba z firmy H wskazała, że współpraca została zainicjowana przez organizację, która zgłosiła się do przedsiębiorstwa z propozycją wspólnych działań. Pojawiły się za to następujące uzasadnienia preferowania współpracy o charakterze mieszanym, incydentalno-długofalowym: „Mamy fundacje, z którymi współpracujemy cały czas, bo zależy nam, żeby to była pomoc, która się na coś przekłada; mamy też oddolne akcje spontaniczne” (C); „gdzieś pomiędzy incydentalnym, a długofalowym” (E); „Są inicjatywy, w których uczestniczymy sporadycznie, a są też długotrwałe współprace” (G).

Tabela 13 pokazuje graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi o charakter współpracy z interesariuszami zewnętrznymi krakowskich przedsiębiorstw z sektora GBS.

Tabela 13. Charakter współpracy z interesariuszami zewnętrznymi

Kod firmy	Współpraca strategiczna	Współpraca długofalowa	Współpraca incydentalna
A	1	1	0
B	0	0	0
C	0	2	2
D	0	1	1
E	0	2	2
F	0	1	1
G	0	2	2
H	2	2	1
I	2	0	0
J	0	1	1
K	0	2	0
L	0	2	1
M	0	1	1
N	0	2	0
O	2	1	0
P	0	1	0
Q	2	2	0
R	0	2	1

Legenda: 0 – brak współpracy, 1 – występujący, ale nie dominujący typ współpracy, 2 – dominujący typ współpracy

Źródło: opracowanie własne.

Współpraca firm z sektora GBS z miastem i województwem

W badaniu wpływu interesariuszy krakowskich przedsiębiorstw sektora GBS na ZR i jej wpływu na sytuację sektora BPO (ang. *Business Process Outsourcing*, outsourcing procesów biznesowych) w regionie odrębne pytanie dotyczyło współpracy z Miastem Kraków i województwem małopolskim. Prowadzący badanie przyporządkowali wypowiedzi do następujących kategorii: (i) firma współpracuje, miasto jest ważnym partnerem, (ii) firma współpracuje, ale miasto nie jest ważnym partnerem, (iii) firma nie współpracuje, ale chciałaby, (iv) firma nie współpracuje i nie chce, (v) inna odpowiedź.

Analizując odpowiedzi na to pytanie, łatwo można odnieść wrażenie, że istnieją bariery do podjęcia takiej współpracy. Część rozmówców wskazywała na utrudnioną komunikację działań CSR i ZR bądź jej brak ze strony miasta („największym problemem jest brak komunikacji” – firma R), część na wyłącznie biznesowy charakter takiej współpracy – czyli niekoniecznie zgodny z założeniami CSR i ZR oraz raportowania niefinansowego ESG. Osoba odpowiadająca z firmy H wskazuje jednak na subiektywność takich obaw, mówiąc: „To, co mnie odstrasza – nie mam żadnych doświadczeń – to moja podświadomość – boję się biurokracji”.

Ważnym czynnikiem ułatwiającym nawiązanie współpracy z miastem była motywacja i zaangażowanie indywidualnych osób po stronie Miasta Krakowa. Firma J zaproponowała warunki brzegowe dla zaistnienia takiej współpracy: „Żeby ta współpraca zadziałała, powinni być wyznaczeni przedstawiciele, z którymi można się kontaktować – konkretna komórka, osoba, która

będzie odpowiedzialna za współpracę”. Firma R ma oczekiwania modelu takiej współpracy: „Idealny scenariusz: na początku roku dostajemy od miasta [Kraków], co chciałoby zrobić”. Czyli obawa, że miejska biurokracja będzie utrudniać współpracę jest wyraźna, jednak niekoniecznie oparta na faktach.

Zaledwie dla pięciu przedsiębiorstw Miasto Kraków jest ważnym partnerem, przy czym trzy z nich uznało tę postawę za silnie manifestowaną przez swoją organizację, a dwie za bardziej deklaracyjną, niekoniecznie widoczną w codziennej działalności. Przebija się tutaj wyraźnie argument o wadze postawy partnera miejskiego – „Jeżeli dyrektor(ka) jest kontaktow(y)a, wyjdzie z programem, wystąpi się po angielsku i zaprezentuje, to ma duże szanse, bo biznes szuka takich tematów” (A). Firma N współpracuje „przede wszystkim [z] MPO – oni mają bardzo dobrą strategię, dostępność dla firm, są świadomi, że to ma dobry wpływ na miasto, są otwarci, [...] odpowiedzialni, wierzą w to, co robią”. Dla osoby odpowiadającej z ramienia firmy M ta współpraca ma charakter raczej biznesowy: „współpracujemy, ale raczej w naszych interesach”. Dla firmy L „wymiana doświadczeń na poletku krakowskim jest ważna [...]”. Nadal jednak znakomita większość przedsiębiorstw (13) nie uważa Miasta Kraków za ważnego partnera, tym bardziej za lidera zmian.

Firmy reprezentowane przez pięciu rozmówców nie współpracują z Miastem, ale chciałyby – 3/5 tych odpowiedzi wyrażało stanowcze przekonanie w tej kwestii, 2/5 umiarkowane. Osoba odpowiadająca z firmy J wyjaśnia to mówiąc: „Dialog z Miastem Kraków jest trudny i wymagający – nie wygląda to na tyle dobrze, żeby współpracować”. Osoba z firmy K mówi: „Jeśli mam odpowiedzieć zerojedynkowo, to nie, ale chcielibyśmy”, podobnie osoba z firmy R: „Na ten moment nie [współpracujemy], ale bardzo chętnie byśmy się nad taką współpracą chcieli pochylić”. Osoba z firmy B udzieliła dłuższej wypowiedzi, w której można dostrzec obawę o brak odczuwalnego zakorzenienia w mieście firmy: „To jest główna bolączka, myślę, że wystarczy zamknąć drzwi z drugiej strony i przenieść do innego miasta i w zasadzie procesy i wszystko zostaje to samo i nie ma [...] zakorzenienia w danym mieście – to chyba przez to, że centralizacja jest bardzo silna”.

Dwie firmy zaznaczyły, że nie chcą takiej współpracy, jedna stanowczo, druga umiarkowanie. Firma E zauważa, że „współpraca dla firmy i urzędu jest zawsze trudna i rozwleczone”. Firma P wskazuje na ograniczenia wewnętrzne: „Nie współpracujemy, gdyż ze względu na podejście [tutaj wymieniono dział firmy] nie możemy współpracować”, jednak wskazuje na chęć partycypacji w dialogu z miastem w kluczowych dla przedsiębiorstwa i miasta kwestiach: „Będę jednak zabiegał(a) o to, żebyśmy brali udział w debacie, w którym kierunku idzie rynek GBS-owy w Krakowie”. Osoba z firmy Q wskazuje na wyłączenie komercyjną ofertę Miasta Kraków dla krakowskich przedsiębiorstw z sektora GBS: „Jedyną z czym mi się kojarzy Miasto Kraków, to wynajem hal sportowych i tego typu rzeczy”.

Inne uzasadnienia dla współpracy z Miastem podały osoby odpowiadające z sześciu przedsiębiorstw. Trzy z nich (firmy C, E, F) silnie wskazały na brak współpracy, bez określenia chęci zmiany stanu rzeczy, ale też bez niechęci do ewentualnych przyszłych wspólnych projektów. Firma C nie współpracuje, ponieważ „nie było sygnałów ze strony miasta zapraszających do

współpracy”. Firma D z umiarkowaną siłą wskazała, że współpracuje, ale tego nie chce, ponieważ „To jest zawsze droga przez mękę, staram się tego unikać”. Firmy G i H wskazały na incydentalną współpracę. W jednej firmie [anonimizacja] „Współpracujemy z Zarządem Zieleni Miejskiej w ramach działań proekologicznych”, zaś w innej firmie [anonimizacja] „Mamy dział [...], który zajmuje się projektami rewitalizacji miast – w Krakowie nie kojarzę nic miejskiego”. Firma G przypomina: „Ze dwa lata temu Urząd Miasta Krakowa zorganizował spotkanie, ale nie wiadomo, po co ono było i nie dało żadnych efektów ani współpracy”. Osoba odpowiadająca firmy Q zauważyła: „Nie przypominam sobie, a jestem w Zarządzie od 16 lat, żadnej dyskusji z miastem”.

Tylko jedno przedsiębiorstwo uznało, że wypada współpracować – nie podając jednak przykładów własnej współpracy z Miastem Kraków (firma I). Żadne z badanych przedsiębiorstw nie wskazało na podejmowanie wspólnych działań na rzecz ZR z województwem małopolskim.

Tabela 14 pokazuje graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi na pytanie o współpracę z Miastem Kraków na rzecz ZR i CSR.

Tabela 14. Współpraca z Miastem Kraków na rzecz ZR i CSR

Kod firmy	Miasto ważnym partnerem	Wypada współpracować	Firma nie współpracuje, ale chciałaby	Nie współpracuje i nie chce	Inna odpowiedź
A	1	0	0	0	0
B	0	0	1	0	0
C	0	0	0	0	1
D	0	0	0	0	1
E	0	0	0	0	1
F	0	0	0	0	1
G	0	0	0	0	1
H	0	0	0	0	1
I	0	1	0	0	0
J	0	0	1	0	0
K	0	0	1	0	0
L	1	0	1	0	0
M	1	0	0	0	0
N	1	0	0	0	0
O	1	0	0	0	0
P	0	0	0	1	0
Q	0	0	0	1	0
R	0	0	1	0	0

Legenda: 0 – brak współpracy, 1 – współpraca danego typu

Źródło: opracowanie własne.

Inicjatorzy współpracy z UMK na rzecz CSR i ZR

Na pytanie o inicjatora współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS (jeżeli taka współpraca istnieje) przedsiębiorstwa mogły wybrać z czterech odpowiedzi: (i) Miasto Kraków, (ii) przedsiębiorstwo, (iii) organizacja zrzeszająca, (iv) inny partner.

Miasto Kraków było postrzegane jako inicjator współpracy przez rozmówców z zaledwie trzech przedsiębiorstw. Dla firmy O „Władze Krakowa były bardzo otwarte na dialog z biznesem z tej

branży [GBS]”, w firmie N trudność polegała na określeniu intensywności współpracy („Nie jestem w stanie określić, czy jest dużo tych eventów [inicjowanych przez miasto]”).

W siedmiu przypadkach inicjatorem współpracy było przedsiębiorstwo, w tym w pięciu przekonanie u osoby odpowiadającej było mocne, a w dwóch umiarkowane. Osoba z firmy L zauważyła: „Brakuje nam, żeby miasto informowało, bo my od jakiegoś czasu próbujemy się dopytać, w czym możemy uczestniczyć”. Podobna sytuacja była sygnalizowana przez osobę odpowiadającą z firmy R.

Pięć przedsiębiorstw docenia rolę organizacji zrzeszających przedsiębiorstwa sektora GBS w inicjowaniu współpracy z Miastem Kraków. Firma D dostrzegła inicjatywę ze strony Urzędu Miasta Krakowa w ramach sieci ASPIRE, firma J doceniła współpracę w ramach ABSL: „Mieliśmy okazję spotkać się z nowymi władzami miasta [Krakowa] i przygotowujemy wspólne memorandum GBS-ów dla miasta”, firma R dostrzegła potencjalny zasięg akcji inicjowanych przez organizacje zrzeszające w ramach sektora: „ASPIRE organizowało taką inicjatywę (walka ze smogiem) i bardzo dużo firm krakowskich było zaangażowanych”.

Firma A dostrzega, że inicjatywa może wychodzić od kilku stron jednocześnie: „[współpracę inicjują] trochę oni [miasto], trochę my, a trochę w ramach stowarzyszeń takiej współpracy – ASPIRE i ABSL”.

W dwóch przedsiębiorstwach jako inicjator współpracy na linii miasto – przedsiębiorstwo pojawiał się inny partner. Dla firmy G był to partner zewnętrzny – miejscowa społeczność: „Lokalni mieszkańcy sygnalizują nam potrzeby związane ze sprzątaniem zieleni czy nasadzeniami”. Dla firmy K inicjatorem była wewnętrzna komórka w ramach przedsiębiorstwa, przy czym miasto było tu klientem biznesowym w obszarze ZR. Osoba odpowiadająca zaznaczyła: „Staramy się wspierać naszych klientów, np. w tworzeniu inkluzywnych miejsc pracy”.

Sześciu przedstawicieli przedsiębiorstw nie dostrzegło żadnych form inicjowania współpracy na linii przedsiębiorstwo – Miasto Kraków. Może to być jednak spowodowane tym, że inicjatywa taka nie trafiła w ramach firmy do tej konkretnej osoby. Odpowiedzialnością za taki stan rzeczy bywało w wywiadach obarczane miasto: „nie było sygnału z miasta” (E), „miasto nie zainicjowało” (F). Osoba z firmy P oczekuje, że „miasto powinno być inicjatorem dialogu”. Deklarowany przez niektóre firmy brak takiej inicjatywy ze strony miasta miałby powodować, że „jakikolwiek wsparcie miasta Krakowa było odrzucane – nikt w mieście nie umie tego rozwijać, brak jest konkretnego zaangażowania konkretnych ludzi z miasta” (P). Jednocześnie ta sama osoba zauważyła, że „Kraków był zadowolony z tego, co się dzieje, ale nie jest zainteresowany, żeby wspierać” (P). Osoba odpowiadająca z firmy Q zauważyła: „Nie widzę spójnego punktu zaczepienia, gdzie mamy wspólny interes z miastem”. Dodaje jednak: „Jesteśmy jako firma zadowoleni z bycia w Krakowie”. Warto zauważyć, że odpowiedzi niektórych przedsiębiorstw wskazywały na aktywne promowanie inicjatyw CSR i ZR ze strony miasta i próby pozyskiwania do nich partnerów biznesowych.

Tabela 15 pokazuje graficzne odwzorowanie udzielonych odpowiedzi na pytanie o inicjatora współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków, a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS.

Tabela 15. Inicjator współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS

Kod firmy	Miasto Kraków	Przedsiębiorstwo	Organizacja zrzeczająca	Inny partner
A	1	1	1	0
B	0	0	0	0
C	0	0	0	0
D	0	0	2	0
E	0	0	0	0
F	0	0	0	0
G	0	2	0	2
H	0	2	0	1
I	0	2	0	0
J	0	0	2	0
K	0	0	0	1
L	0	1	0	0
M	0	2	0	0
N	2	0	0	0
O	2	2	1	0
P	0	0	0	0
Q	0	0	0	0
R	0	0	2	0

Legenda: 0 – brak współpracy, 1 – inicjator sporadyczny, 2 – częsty inicjator

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki istotne dla podjęcia współpracy na rzecz CSR i ZR

Rozmówców zapytano, jakie czynniki są istotne dla podjęcia współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS. Udzielone odpowiedzi pozwoliły na etapie analizy wyników stworzyć pięć kategorii: (i) oczekiwania interesariuszy wewnętrznych, (ii) oczekiwania interesariuszy zewnętrznych, (iii) regulacje prawne, (iv) konkurencyjność, (v) inne.

Pięć przedsiębiorstw za najważniejszy czynnik warunkujący współpracę na rzecz ZR na linii przedsiębiorstwo – Miasto Kraków uznało oczekiwania interesariuszy wewnętrznych, szóste uznało ten czynnik za umiarkowanie istotny – była to firma D, która widzi pole to poszerzania takiej współpracy, twierdząc: „Jeżeli uda nam się osiągnąć nasze cele ESG z miastem, to [współpraca] byłaby pożądana”. Podobnie widzi tę kwestię osoba odpowiadająca z firmy H: „Pod względem komponentu ESG miasto jest bardzo dużym interesariuszem, [...] firma funkcjonuje w mieście”. W firmie O osoba odpowiadająca przyznała: „Mamy dość dużą grupę ludzi zatrudnionych w Krakowie, [z których] zdecydowana większość to mieszkańcy Krakowa”, zaś w firmie R panuje zasada: „Wybieramy te [wspólne] akcje, gdzie istotna jest działalność człowieka – naszego pracownika”.

W pięciu przedsiębiorstwach oczekiwania interesariuszy zewnętrznych były istotne, w czterech bardzo, w jednym umiarkowanie. Firma O wskazywała na konieczność uzyskania od partnerów zewnętrznych *licence to operate* [ang. przyzwolecie na prowadzenie działalności] – możliwości zaangażowania się w daną akcję bez antagonizowania klientów i innych interesariuszy zewnętrznych. W firmie N ważne były efekty współpracy („MPO ma dla nas natychmiastowe i namacalne efekty”) oraz postrzeganie organizacji przez interesariuszy zewnętrznych („NGO – bardziej czynnik finansowy, promocyjny”).

Dla trzech przedsiębiorstw kluczowy był aspekt prawny. Regulacje prawne uznane zostały za najważniejszą determinantę współpracy przez dwie firmy, a umiarkowanie ważną przez jedną. Firma M dostrzega wagę prawnych ram współpracy na rzecz ZR. Dla firmy N taka współpraca tworzy pole do komunikacji i zarządzania ryzykiem („Dialog z regulatorami pozwala nam wyprzedzać ryzyka, minimalizować je”).

Konkurencyjność jako czynnik warunkujący współpracę na rzecz ZR była istotna dla dwóch przedsiębiorstw, dla jednego bardzo istotna, dla drugiego umiarkowanie istotna. Dwa umiarkowanie istotne czynniki w kategorii „inne” to znajomość języków (angielskiego i ukraińskiego), kreatywność, lokalność i różnorodność działań (A) oraz obawa przed biurokracją (czynnik ograniczający, firma H), czynnik bardzo istotny w tej samej kategorii to pożądane „kalendarium wydarzeń do współpracy ze strony miasta” (L). Osoba odpowiadająca z firmy A rozwija kwestię lokalności i różnorodności działań mówiąc: „Ekonomia nie jest już taka, jak była pięć czy dziesięć lat temu i miasto musi sobie zdawać sprawę, że się pozmieniała i będzie zmieniała”.

Z sześciu przedsiębiorstw, które nie współpracują z Miastem Kraków, żadne nie uznało któregośkolwiek z czynników warunkujących podjęcie ewentualnej współpracy na rzecz ZR za istotne (firmy B, C, E, F, J, Q).

Tabela 16 pokazuje czynniki istotne dla podjęcia współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS.

Tabela 16. Czynniki istotne dla podjęcia współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS

Kod firmy	Oczekiwania interesariuszy wewnętrznych	Oczekiwania interesariuszy zewnętrznych	Regulacje prawne	Konkurencyjność	Inne
A	0	0	0	0	1
B	0	0	0	0	0
C	0	0	0	0	0
D	1	1	0	1	0
E	0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0
G	2	2	0	0	0
H	2	0	0	0	1
I	0	2	0	2	0
J	0	0	0	0	0
K	2	0	0	0	0

Kod firmy	Oczekiwania interesariuszy wewnętrznych	Oczekiwania interesariuszy zewnętrznych	Regulacje prawne	Konkurencyjność	Inne
L	0	0	0	0	2
M	0	0	1	0	0
N	0	2	0	0	0
O	2	2	2	0	0
P	0	0	2	0	0
Q	0	0	0	0	0
R	2	0	0	0	0

Legenda: 0 – czynnik nieistotny, 1 – umiarkowanie istotny, 2 – bardzo istotny

Źródło: opracowanie własne.

Charakter współpracy z Miastem Kraków na rzecz ZR

Rozmówców zapytano, jaki charakter ma współpraca z Miastem Kraków na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS (jeżeli takowa istnieje). Pod uwagę brano trzy formy takiej współpracy: (i) współpraca strategiczna, (ii) współpraca długofalowa, (iii) współpraca incydentalna.

Dwie firmy deklarują strategiczny charakter współpracy z Miastem Kraków (firmy I oraz O), osoba odpowiadająca z firmy O stwierdza wręcz, że charakter tej współpracy jest „zdecydowanie strategiczny”.

Cztery firmy deklarują współpracę długofalową (A). Trzy z nich uważają ten rodzaj współpracy za wiodący (firmy A, M, O), jedna za pożądany (N).

Osiem przedsiębiorstw uważa, że ich współpraca z miastem na rzecz ZR ma charakter incydentalny, przy czym siedem z nich uważa to za częsty rodzaj współpracy, a jedno za rzadszą formę współpracy. Warto zauważyć, że tylko jedna osoba zadeklarowała, że „jest tak ciężko proceduralnie, że dajemy sobie spokój” (D), zaś dwie kolejne (J i K) chcą rozwijania współpracy.

Sześć przedsiębiorstw, które nie prowadzi aktualnie żadnej współpracy na rzecz ZR z Miastem Kraków figuruje w tabeli 14 zaznaczone w całości na czerwono (firmy B, C, E, F, P, Q, R).

Tabela 17 odzwierciedla charakter współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS.

Tabela 17. Charakter współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS

Kod firmy	Współpraca strategiczna	Współpraca długofalowa	Współpraca incydentalna
A	0	2	1
B	0	0	0
C	0	0	0
D	0	0	2
E	0	0	0
F	0	0	0
G	0	0	2
H	0	0	2
I	2	0	0

Kod firmy	Współpraca strategiczna	Współpraca długofalowa	Współpraca incydentalna
J	0	0	2
K	0	0	2
L	0	0	2
M	0	2	0
N	0	1	2
O	2	2	0
P	0	0	0
Q	0	0	0
R	0	0	0

Legenda: 0 – brak współpracy, 1 – rzadsza forma współpracy, 2 – częstsza forma współpracy

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ różnic kulturowych na sposób i rodzaj podejmowanych działań

Reprezentanci dziesięciu badanych firm jednoznacznie podkreślili wpływ różnic kulturowych na sposób i rodzaj podejmowanych działań z zakresu CSR i ZR. Podkreślali dodatkowo, że jest to wpływ jednoznacznie pozytywny: „Z założenia staramy się uwzględniać wszystkich, komunikacja musi być po angielsku, programy ogólnodostępne – staramy się ogrywać nasze wartości korporacyjne, np. współpracę” (A); „Jesteśmy zróżnicowani, otwarci na świat, mamy bardzo dużą tolerancję w DNA. Jesteśmy wrażliwi na potrzeby pracowników i lokalnych społeczności” (G); „Jesteśmy bardzo inkluzywni i bierzemy pod uwagę głos każdej grupy pracowniczej, kulturowej, religijnej, płciowej itp.” (M); „W jakimś stopniu tak, chętnie angażujemy się w kampanie pokazujące wartości płynące z różnorodności” (O). Firmy te podkreślały, że inkluzywność jest elementem tożsamości ich firmy.

Rozmówca z firmy F podkreślił także różnice w kulturze organizacyjnej ze względu na lokalizację biur i pochodzenie pracowników: „[Kultura organizacyjna] jest różna w zależności od kraju, bo kultura [w poszczególnych krajach] jest różna.”. Myśl tę kontynuował rozmówca z firmy D, mówiąc o wyzwaniach z tym związanych: „Największym problemem jest język, bariera językowa; [...] istnieje wiele inicjatyw lokalnych, w których moglibyśmy uczestniczyć, ale ich odbiorcy bądź organizatorzy nie mówią po angielsku. [...] W Polsce ludzie nie są przyzwyczajeni do bycia otwartymi lub nie jest popularne uczestnictwo w inicjatywach w sobotę” (D).

Rozmówcy podkreślali także znaczenie DEI w ich firmach: „Globalna polityka firmy wymaga, żeby DEI było na wysokim poziomie” (I); „*Diversity* jest bardzo wysoko w agendzie ze względu na to, że jest źródłem pozyskiwania kompetencji i nie jest bardzo sztuczne. To znaczy oczywiście mamy takie celowe programy wspierające młode talenty, kobiety [...], ma to na celu podkreślenie, że każdy u nas się będzie czuł bardzo dobrze, nie będzie się czuł dyskryminowany, i stąd też rodzaj wybieranych inicjatyw wspierających ma być właśnie zbalansowany również z punktu widzenia *diversity*” (J). „DEI nie będzie potrzebne, gdy nikt nie będzie czuł się źle traktowany czy dyskryminowany. To jest przyszłość [...]. To, co nas różni, powinno być ciekawe i pozytywne, a nie przerażające” (P).

Przedstawiciele pozostałych firm stwierdzili, że różnice kulturowe wśród pracowników nie mają wpływu na podejmowane działania z tego zakresu. „Na pewno te kwestie są dla firmy bardzo

ważne, [...] dużo jest takich skierowanych do wewnątrz właśnie wśród pracowników na rzecz równości i kulturowej różnorodności, [...] takich działań jest bardzo dużo – one są wdrażane globalnie, również w Krakowie. [...] u nas [lokalnie] raczej nie ma jakichś takich dużych akcji w tym temacie, aczkolwiek [...] był kręcony film z osobami, [...] które pochodzą z innych kultur” (B); „Nie widzę bezpośredniej korelacji. Lokalny zespół składa się w 60% z obcokrajowców z przeróżnych części świata. W tym kulturowym tygłu łatwiej się organizuje inicjatywy, które integrują zespół” (C); „Działania edukacyjne w tym kontekście robimy od dawna. Czasami działania wynikają z potrzeby pracowników” (E); „Absolutnie nie, wszystkich traktujemy tak samo, jeżeli jakiś obcokrajowiec chce uczestniczyć, to jest mile widziany” (L); „Traktujemy to jako ogromną szansę dla nas” (K).

Tylko w jednej firmie różnice kulturowe jako czynnik wpływający na podejmowane działania miały nieznaczący wpływ ze względu na niską różnorodność kulturową: „Okolo 85% pracowników firmy to są jednak Polacy, więc różnic kulturowych za bardzo nie ma, są jednostkowe” (H).

Wpływ różnic kulturowych na raportowanie ESG

Pięć osób zapytanych o wpływ różnic kulturowych na raportowanie ESG odpowiedziało, że taki wpływ występuje, jedna osoba nie potrafiła podać jednoznacznej odpowiedzi, a pozostałe osoby zadeklarowały brak wpływu.

Osoby, które potwierdziły wpływ różnic kulturowych wśród pracowników na kwestie związane z ESG, powoływały się na prowadzone w firmie badania zaangażowania pracowników (D), na aspekty związane z różnorodnością charakterystyczne dla multikulturowych firm (G) czy liczne sieci i grupy wsparcia związane z DEI: „Globalna polityka firmy wymaga, żeby DEI było na wysokim poziomie” (I); „Mamy różne grupy wsparcia, które są inicjowane przez pracowników. Dla kobiet, LGBT+ itp.” (P).

W przypadku osób, które deklarowały brak wpływu różnic kulturowych wśród pracowników na raportowanie ESG, podkreślano, że firmy mają wielokulturowość wpisaną w swoją kulturę organizacyjną: „Firma w wartościach ma różnorodność i to część naszego DNA” (C); „[W zróżnicowaniu] upatrujemy ogromną wartość, którą możemy zaoferować naszym klientom” (K). Jedna osoba odpowiadająca podzieliła się opinią, że „pracownicy [z innych kultur] nie są zaangażowani w kwestie raportowania ESG” (A), co należałoby potwierdzić, gdyż zwykle w zespołach opracowujących raporty ESG znajdują się osoby z różnych kultur. Inny rozmówca wyraził wątpliwość co do widoczności wielokulturowości we wskaźnikach na poziomie globalnym (O).

Wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika szereg wniosków istotnych dla badań związków przedsiębiorstw z sektora GBS z Miastem Kraków i województwem małopolskim. Ogólnie można stwierdzić, że zauważalny jest związek pomiędzy działaniami CSR i ZR podejmowanymi przez krakowskie firmy sektora GBS a ich postrzeganiem swojego miejsca w Krakowie i – szerzej – w Małopolsce. Różnorodność podejmowanych inicjatyw wskazuje na fakt dostrzegania przez firmy korzyści z tych działań, zarówno w kontekście wizerunkowym, jak i wewnętrznym, a współpraca z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, w tym z Miastem odgrywa istotną rolę w zakorzenieniu sektora GBS w Krakowie i w Małopolsce. Wnioski z raportu można podzielić na kilka opisanych poniżej obszarów.

Realizacja działań CSR i ZR

Firmy z sektora GBS w Małopolsce podejmują różnorodne inicjatywy w zakresie CSR i ZR, często inicjowane przez pracowników. Działania te obejmują wsparcie lokalnych społeczności, akcje charytatywne, działania proekologiczne oraz inicjatywy na rzecz równości.

Wszystkie badane firmy angażują się w działania CSR i ZR, jednak każda realizuje je w indywidualny sposób. Firmy angażują się w akcje prowadzone przez organizacje pozarządowe, takie jak Szlachetna Paczka czy Kraków Business Run, oraz współpracują z UMK. Wewnątrz firm często organizowane są działania ekologiczne (np. sprzątanie świata, sadzenie drzew) oraz wsparcie dla grup mniejszościowych.

Motywacje do działań CSR i ZR

Motywacje firm do podejmowania działań CSR i ZR są różnorodne. Pracownicy często inicjują działania oddolne, które są wspierane przez przedsiębiorstwo. Firmy podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej promującej zaangażowanie społeczne i ekologiczne. W niektórych firmach polityka CSR i ZR jest zcentralizowana, a działania są koordynowane przez centralę, w innych panuje dowolność, a działania realizowane są z oddolnej inicjatywy pracowników poszczególnych oddziałów.

Korzyści z działań CSR i ZR

Firmy dostrzegają liczne korzyści z podejmowania działań CSR i ZR, w tym korzyści wizerunkowe, związane z *employer branding* (np. przyciąganie nowych talentów) oraz generujące zadowolenie i lojalność pracowników, a także spełnienie oczekiwań partnerów biznesowych. Działania te pomagają również budować reputację firmy, edukować interesariuszy oraz wzmacniać kulturę organizacyjną.

Niektóre firmy zauważają też pozytywny wpływ na środowisko i społeczeństwo, choć jest to rzadsza motywacja.

Kryteria decyzyjne

Decyzje o doborze działań CSR i ZR są podejmowane na podstawie kilku głównych kryteriów, takich jak regulacje prawne, standardy branżowe, inicjatywy pracowników oraz aspekty wizerunkowe. W znakomitej większości badanych przedsiębiorstw to właśnie inicjatywy pracowników odgrywają kluczową rolę w doborze projektów CSR i ZR wybieranych do realizacji. Istotnymi kryteriami, jednakże w mniejszym stopniu, są standardy branżowe, regulacje prawne i decyzje narzucane przez międzynarodowe centrale przedsiębiorstw, przy czym siła wpływu zależy od profilu działalności krakowskiego oddziału przedsiębiorstwa. W firmach, gdzie reputacja stanowi kluczowe kryterium rynkowego sukcesu, szczególnie istotne jest unikanie takich projektów z obszaru CSR i ZR, które mogłyby zostać uznane za kontrowersyjne przez ich klientów. Część przedsiębiorstw wskazywała też na prestiż płynący z angażowania się w działania szeroko rozpoznawalne społecznie.

Budżet na działania CSR i ZR

Większość firm ma roczny budżet na działania CSR i ZR, który jest planowany na poziomie lokalnym. Niektóre firmy korzystają ze zcentralizowanego globalnego budżetu, inne z budżetu przeznaczonego dla danego oddziału na cele CRR i ZR, podczas gdy jeszcze inne finansują działania z ogólnego budżetu oddziału. Część firm pozyskuje zewnętrzne finansowanie na realizację działań CSR i ZR, jednak są to sporadyczne przypadki.

Sposób dysponowania budżetami CSR różni się pomiędzy firmami. Zależy to od uprawnień do jego alokacji i stopnia dowolności w doborze podejmowanych działań, jak również od priorytetów i potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (monitorując potrzeby interesariuszy firmy, są w stanie podejmować inicjatywy realnie pomagające społeczności i minimalizujące negatywny wpływ na środowisko naturalne). Niektóre firmy realizują działania CSR i ZR głównie w formie wolontariatu i darowizn pracowników, co związane jest z brakiem budżetu na działania oddolne przy jednoczesnej chęci podejmowania inicjatyw.

Strategia CSR i ZR

Strategie CSR i ZR są najczęściej inicjowane i koordynowane na poziomie centrali firmy. Lokalne oddziały mają jednak pewną swobodę w doborze i realizacji działań, które wpisują się w globalne strategię firmy. Lokalne oddziały nie tworzą swoich strategii CSR i ZR ani nie tworzą osobnych raportów ESG.

Opinia na temat ESG

Większość osób odpowiadających pozytywnie ocenia raportowanie ESG, podkreślając znaczenie jednolitych regulacji i korzyści związanych z transparentnością działań. Niektórzy rozmówcy wyrażają ambiwalentny stosunek, wskazując na biurokrację, brak know-how i wyzwania związane z mierzeniem realnego wpływu działań ESG. Wskazano także duże zaangażowanie czasowe i finansowe jako zagrożenia związane z ESG, a także ryzyko wystąpienia greenwashingu. Nie ulega jednak wątpliwości, że w opinii tych osób ESG zyskuje na znaczeniu. Opinie na temat raportowania ESG są jednak podzielone – część firm uważa je za kluczowe, inne za nadmiernie biurokratyczne. Głównymi zidentyfikowanymi korzyściami z ESG są zwiększona transparentność rzeczywistych, nie tylko deklarowanych efektów działalności CSR i ZR, lepsze zarządzanie wpływem na środowisko i społeczeństwo oraz pozytywne postrzeganie firmy.

Wpływ różnic kulturowych

Różnice kulturowe wśród pracowników mają pozytywny wpływ na realizację działań CSR i ZR. Firmy podkreślają znaczenie różnorodności i inkluzyjności, które są integralną częścią ich kultury organizacyjnej. Różnice kulturowe wpływają również na raportowanie ESG, zwłaszcza w kontekście DEI.

Część firm podziela jednak zdanie, że gdyby różnice kulturowe wpływały na sposób zarządzania, oznaczałoby to, że jakieś grupy pracowników są dyskryminowane i wymagają specjalnej uwagi.

Współpraca z interesariuszami

Realizując swoje działania z obszaru CSR i ZR, firmy współpracują z różnymi interesariuszami, w tym z organizacjami pozarządowymi, uczelniami wyższymi, partnerami biznesowymi oraz Miastem Kraków. W doborze projektów do realizacji w większości przedsiębiorstw duże znaczenie miały oddolne inicjatywy zgłaszane przez pracowników przedsiębiorstwa. Co ciekawe, oczekiwania młodego pokolenia pracowników stają się coraz ważniejsze dla firm. Wśród interesariuszy zewnętrznych krakowskie firmy GBS stosunkowo często współpracują z organizacjami pozarządowymi. Nie dopatrzono się jednak szczególnych preferencji w doborze konkretnego rodzaju tychże. W części wywiadów wskazywano na swoistą wygodę realizacji zadań CSR i ZR oferowaną przez te organizacje, na zasadzie outsourcingu działalności odpowiedzialnej społecznie. Deklarowaną przez część rozmówców wartością współpracy z interesariuszami zewnętrznymi było budowanie relacji z lokalnymi społecznościami.

Współpraca z Miastem Kraków

Odrębnym aspektem badania było zrozumienie charakteru relacji dwóch wyjątkowych interesariuszy zewnętrznych, czyli Miasta Kraków oraz województwa małopolskiego. To ostatnie dla żadnego z przebadanych przedsiębiorstw nie było istotnym partnerem dla realizacji zadań z obszaru CSR i ZR. Tymczasem zaangażowanie Miasta Kraków, które pierwotnie wydawało się

naturalnym partnerem w tym obszarze, okazało się stosunkowo nikłe. Dla części przedsiębiorstw była to sytuacja naturalna, nie dostrzegały wspólnych obszarów potencjalnej współpracy. Dla zauważalnej grupy przedsiębiorstw jednak taka współpraca była pożądana, choć jej realizacja w praktyce – mocno ograniczona. Podawanym powodem był brak własnych inicjatyw CSR i ZR ze strony Miasta Kraków, czasem jednak odczytywany jako brak odpowiednich kanałów komunikacji na linii miasto – przedsiębiorstwa z sektora GBS. Część przedsiębiorstw świadomie rezygnowała z takiej współpracy z obawy przed nadmierną biurokracją ze strony Miasta, jednak z ważnym zastrzeżeniem. Otóż jedna z osób odpowiadających wskazała, że wspomniana obawa przed biurokracją nie bierze się z faktycznych doświadczeń, a z subiektywnej opinii, niepopartej faktycznymi obserwacjami. Jednocześnie część firm deklarowała chęć współpracy z miastem w przyszłości. Warto dodać, że pewna grupa rozmówców wyłączała ze swojej oceny współpracy z miastem dwie jednostki miejskie – Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania oraz Zarząd Zieleni Miejskiej – jako wyjątkowo aktywne i otwarte na współpracę z przedsiębiorstwami w obszarze działań CSR i ZR. Rozmówcy podkreślali zaangażowanie tych jednostek oraz dobrą organizację współpracy. Na podstawie wypowiedzi niektórych rozmówców można się domyślać, że wysoka ocena akurat tych jednostek bierze się z inicjatywy osób za nie odpowiadających i w nich zatrudnionych. To przypuszczenie wymagałoby jednak potwierdzenia naukowo-badawczego.

Bibliografia

- ABB (2024). Sustainability report 2023. ABB Group.
<https://library.e.abb.com/public/4790c4296c5146e6ab4420c7d58f8088/ABB%20Sustainability%20Report%202023.pdf>
- ABSL (2023). Business Services Sector in Poland 2023. ABSL. Warszawa.
- ABSL (2024). Business Services Sector in Poland 2024. ABSL. Warszawa.
- AbbVie (2024). 2023 ESG action report. AbbVie Inc. www.abbvie.com/content/dam/abbvie-com2/pdfs/abbvie-esg-action-report.pdf
- Accenture (2023). 360° Value Report 2023: Driving reinvention, delivering value. Accenture.
www.accenture.com/content/dam/accenture/final/corporate/corporate-initiatives/sustainability/document/360-Value-Report-2023.pdf
- Accenture (2024). 360° Value Report 2023: Delivering value from every angle. Accenture.
www.accenture.com/content/dam/accenture/final/corporate/company-information/document/Accenture-360-Value-Report-2024.pdf
- AMS (2023). 2023 Sustainability Report. Alexander Mann Solutions Ltd.
www.weareams.com/wp-content/uploads/AMS-Sustainability-Report-2023-V1.0_2-1.pdf
- AMS (2024). 2024 Sustainability Report. Alexander Mann Solutions Ltd.
www.weareams.com/wp-content/uploads/AMS-Sustainability-Report-2024-v1.0.pdf
- Aon (2023). 2022 ESG Impact Report: Better Decisions for a Better World. Aon Plc.
www.aon.com/getmedia/0329134d-3079-4fed-a1e9-ea5ce7b7c33b/aon-2022-esg-impact-report.pdf
- Aon (2024). 2023 ESG Impact Report: Better Decisions for a Better World. Aon Plc.
<https://assets.aon.com/-/media/files/aon/about/impact/2023/aon-2023-impact-report.pdf>
- BBH (2023). 2023 Annual Stewardship Report. Brown Brothers Harriman & Co.
www.bbh.com/content/dam/bbh/external/www/firmwide/sustainable-bbh/2022-stewardship-report/2022-Annual%20Stewardship%20Report.pdf
- BBH (2024). 2024 Annual Stewardship Report. Brown Brothers Harriman & Co.
www.bbh.com/content/dam/bbh/external/www/firmwide/sustainable-bbh/2023-stewardship-report/2023-stewardship-report.pdf
- Capgemini (2023). Integrated Annual Report 2022. Capgemini.
https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2023/05/capgemini_integrated_annual_report_2022.pdf
- Capgemini (2024). Integrated Annual Report 2023. Capgemini.
<https://reports.capgemini.com/2023/en/assets/files/CAPGEMINI-RAI-2023-EN.pdf>
- Cisco (2023). FY23 Purpose Report: The Power of Purpose. Cisco.
www.cisco.com/c/dam/m/en_us/about/csr/esg-hub/_pdf/purpose-report-2023.pdf
- Cisco (2024). FY24 Purpose Report: Celebrating 40 Years of Impact. Cisco.
www.cisco.com/c/dam/m/en_us/about/csr/esg-hub/_pdf/purpose-report-2024.pdf
- EY (2023). Raport ESG EY Polska 2022/2023. EY. www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/pl-pl/campaigns/corporate-responsibility/documents/ey-raport-esg-ey-polska-za-rok-finansowy-2023.pdf

Genpact (2023). Pursuing Better: Sustainability Report 2022. Genpact. <https://website-files.genpact.com/downloadable-content/insight/genpact-sustainability-report-2022.pdf>

Genpact (2024). Pursuing Better: Sustainability Report 2023. Genpact. <https://website-files.genpact.com/downloadable-content/insight/genpact-sustainability-report-2023.pdf>

GlobalLogic (2024). Sustainability at GlobalLogic: Committed to Environmental, Social, Governance. GlobalLogic. www.globallogic.com/wp-content/uploads/2023/02/GlobalLogic-Sustainability-2023.pdf

Heineken (2024). Heineken N.V. Annual Report 2023. Heineken. www.theheinekencompany.com/sites/heineken-corp/files/heineken-corp/sustainability-and-responsibility/heineken-n-v-annual-report-2023-final-22feb24.pdf

Hitachi (2023). Hitachi Sustainability report 2023. Hitachi. www.hitachi.com/sustainability/download/pdf/en_sustainability2023.pdf

Hitachi (2024). Hitachi Sustainability report 2024. Hitachi. www.hitachi.com/sustainability/download/pdf/en_sustainability2024.pdf

HSBC (2024). Annual Report and Accounts 2023. HSBC Holdings Plc. www.hsbc.com/-/files/hsbc/investors/hsbc-results/2023/annual/pdfs/hsbc-holdings-plc/240226-annual-report-and-accounts-2023.pdf

IBM (2022). 2022 ESG Report: IBM Impact. International Business Machines Corporation. www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/i/NYSE_IBM_2022.pdf

IBM (2024). 2023 ESG Report: IBM Impact. International Business Machines Corporation. www.ibm.com/downloads/documents/us-en/10a99803d62fd3a5

Jacobs (2024). 2023 Integrated Annual Report. Jacobs. www.jacobs.com/sites/default/files/2024-04/2023_Integrated_Annual_Report_Secured.pdf

Kimberly-Clark (2023). 2022 Global Sustainability Report: 150 Years of Better Care for a Better World. Kimberly-Clark. www.kimberly-clark.com/-/media/kimberly/pdf/key-download-pdf/2022-sustainability-report.pdf

Kimberly-Clark (2024). 2023 Sustainability Report. Kimberly-Clark. www.kimberly-clark.com/-/media/kimberly/pdf/key-download-pdf/kmb-2023-sustainability-report-060524.pdf

Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 19–20.

Motorola Solutions (2023). 2022 Corporate Responsibility Report. Motorola Solutions Inc. www.motorolasolutions.com/content/dam/msi/docs/about-us/dei/2022_corporate_responsibility_report.pdf

Motorola Solutions (2024). 2023 Corporate Responsibility Report. Motorola Solutions Inc. www.motorolasolutions.com/content/dam/msi/docs/corporate-responsibility/2023-corporate-responsibility-report.pdf

Phillip Morris (2023). Integrated Report 2022. Phillip Morris International Inc. www.pmi.com/resources/docs/default-source/pmi-sustainability/pmi-integrated-report-2022.pdf

Phillip Morris (2024). Integrated Report 2023. Phillip Morris International Inc. www.pmi.com/resources/docs/default-source/ir2023-documents/pmi-integrated-report-2023.pdf

PwC (2023). Global Annual Review 2023: A Year of Solving Together. PwC. www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2023/pwc-global-annual-review-2023.pdf

Qurate (2023). 2022 Corporate Responsibility Report: Moments that Matter. Qurate Retail Group. www.qurateretailgroup.com/wp-content/uploads/qvc-newco/2023/09/qrg-2022-Corporate-Responsibility-Report.pdf

Shell (2023). Sustainability Report 2022. Shell Plc. www.shell.com/sustainability/reporting-centre/reporting-centre-archive/_jcr_content/root/main/section_2106585602/tabs/tab_274730988/text_copy_copy/links/item0.stream/1742906415853/a8cd71d354a0f93be5e9d7ca67243da915bc4ffa/shell-sustainability-report-2022.pdf

Shell (2024). Sustainability Report 2023. Shell Plc. https://reports.shell.com/sustainability-report/2023/_scripts/download.php?file=shell-sustainability-report-2023.pdf&id=1505

State Street (2023). 2023 Sustainability Report. State Street Corporation www.statestreet.com/web/insights/articles/documents/state-street-sustainability-report.pdf

TE Connectivity (2023). 2022 Corporate Responsibility Report: Connecting our World. TE Connectivity. www.te.com/content/dam/te-com/documents/about-te/corporate-responsibility/global/TEConnectivityCorporateResponsibilityReport2022.pdf

TE Connectivity (2024). 2023 Corporate Responsibility Report: Connecting our World. TE Connectivity. www.te.com/content/dam/te-com/documents/about-te/corporate-responsibility/global/TEConnectivityCorporateResponsibilityReport2023.pdf

UBS (2024). Sustainability Report 2023: Thinking and acting with the long term in mind. UBS. www.ubs.com/content/dam/assets/cc/investor-relations/sustainability-report/2023/sustainability-report-2023.pdf

Zurich Insurance (2024). Sustainability Report 2023. <https://edge.sitecorecloud.io/zurichinsur6934-zwpcorp-prod-ae5e/media/project/zurich/dotcom/sustainability/docs/sustainability-report-2023.pdf>

Spis tabel

Tabela 1. Powody zaangażowania w działania wdrażane w obszarze CSR i ZR.....	9
Tabela 2. Korzyści z podejmowanych działań z zakresu CSR i ZR.....	11
Tabela 3. Ogólne kryteria decyzyjne mające wpływ na wybór działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR.....	14
Tabela 4. Wewnętrzne kryteria decyzyjne wyboru działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR.....	17
Tabela 5. Zewnętrzne kryteria decyzyjne mające wpływ na wybór działań wdrażanych w obszarze CSR i ZR	19
Tabela 6. Korzyści wynikające z raportowania niefinansowego	23
Tabela 7. Interesariusze zewnętrzni wpływający na zaangażowanie firmy w ZR	26
Tabela 8. Mierzenie i raportowanie zaangażowania interesariuszy w CSR i ZR	28
Tabela 9. Wpływ oczekiwań interesariuszy w obszarze ZR i CSR na działania podejmowane przez firmę ...	29
Tabela 10. Interesariusze najczęściej inicjujący współpracę w obszarze CSR i ZR	31
Tabela 11. Czynniki istotne dla podjęcia współpracy w obszarze ZR i CSR z interesariuszami zewnętrznymi.....	33
Tabela 12. Sposoby angażowania interesariuszy zewnętrznych w działania z obszaru ZR i CSR przez krakowskie przedsiębiorstwa z sektora GBS.....	35
Tabela 13. Charakter współpracy z interesariuszami zewnętrznymi	37
Tabela 14. Współpraca z Miastem Kraków na rzecz ZR i CSR	39
Tabela 15. Inicjator współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS	41
Tabela 16. Czynniki istotne dla podjęcia współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS	42
Tabela 17. Charakter współpracy na rzecz ZR pomiędzy Miastem Kraków a krakowskimi przedsiębiorstwami sektora GBS	43

malopolskauczy.pl



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



 MAŁOPOLSKA