

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W STRATEGICZNYM ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM ENERGETYCZNYM – ANALIZA PRZYPADKU¹

Janusz CZAJKOWSKI*, Ewa BECK-KRALA**

* AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Szkoła Doktorska

** AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Organizacji i Kapitałem Społecznym

Streszczenie: Rozdział podejmuje ważną problematykę zastosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w zarządzaniu przedsiębiorstwem energetycznym. Zagadnienie to odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju zarówno w kontekście ekonomicznym, ekologicznym, jak i społecznym. Szczególnie dzisiaj, w obliczu dokonującej się transformacji energetycznej w Polsce, szersza dyskusja w tym względzie oraz analiza praktycznych rozwiązań wydają się pożądane. Celem badań jest wskazanie potrzeby, korzyści oraz praktycznego zastosowania koncepcji CSR w strategicznym zarządzaniu wybranego przedsiębiorstwa energetycznego. W realizacji tego celu autorzy posłużyli się badaniami typu *desk research* pozwalającymi na analizę strategii CSR w zarządzaniu przedsiębiorstwem energetycznym. Badania zostały poparte praktycznym przykładem analizy takiej strategii na bazie dostępnych dokumentów wybranego koncernu energetycznego. Przykład może być drogowskazem dla polskich przedsiębiorstw energetycznych w procesie transformacji energetycznej.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie przedsiębiorstwem energetycznym, zrównoważony rozwój, energetyka

1. Wprowadzenie

Od ponad dwóch dekad w mediach i literaturze przedmiotu widać olbrzymią popularność koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR). Rolę CSR akcentuje się zwłaszcza w kontekście przedsiębiorstw energetycznych, które mają ogromny wpływ nie tylko na rozwój gospodarki i kreowanie dobrobytu społeczeństwa, ale także na klimat i jakość środowiska naturalnego (Lu i in., 2019). Produkcja i konsumpcja energii niosą wiele negatywnych następstw

1 Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

dla środowiska i społeczeństwa ze względu na m.in: wysoką emisję gazów cieplarnianych i substancji zanieczyszczających powietrze, użytkowanie gruntów, wód czy wytwarzanie odpadów. Katastrofy ekologiczne spowodowane działalnością przedsiębiorstw energetycznych mogą prowadzić do nieodwracalnych zniszczeń różnorodności biologicznej i integralności obszarów chronionych (tak jak w przypadku wycieku ropy naftowej spowodowanego eksplozją platformy wiertniczej Deepwater Horizon w Zatoce Meksykańskiej w 2010 roku). Praca w sektorze energetycznym charakteryzuje się także dużym zagrożeniem dla zdrowia i życia ludzkiego (np. przypadki łąpic w zakładach górniczych – por. WUG, 2021). Dodatkowo niektóre praktyki i działania najwyższego kierownictwa przedsiębiorstw energetycznych mogą znacząco wpłynąć na dobrostan pracowników i lokalnej społeczności (przykładowo oszustwa finansowe kierownictwa koncernu energetycznego Enron doprowadziły do upadku koncernu oraz utraty pracy i oszczędności wielu tysięcy osób w USA). Postępująca degradacja środowiska, katastrofy ekologiczne i wypadki w przedsiębiorstwach energetycznych, a także rosnąca świadomość społeczeństwa przy równoczesnej globalizacji i marginalizacji społeczności lokalnych to jedne z głównych przyczyn, dla których głośno mówi się o konieczności społecznej odpowiedzialności biznesu w tym sektorze (Jacyno i in., 2013; Lu i in., 2019; Rimsaite, 2019).

Analizując strategię polskich przedsiębiorstw energetycznych (PKN Orlen SA, PGNiG SA, Grupa LOTOS SA), a także informacje dostępne na ich stronach internetowych (por. Lotos, 2021; Orlen, 2021; PGE, 2021; PGNiG [1], 2021; PGNiG [2], 2021), można odnaleźć wyraźne odniesienia do głównych założeń społecznej odpowiedzialności biznesu. Często jednak nie wiadomo, w jaki sposób postulowane wartości i założenia są realizowane w rzeczywistości, co dla lokalnego społeczeństwa i jakości środowiska naturalnego wydaje się kwestią kluczową. W Polsce społeczna odpowiedzialność biznesu ciągle postrzegana jest bardziej jako działania mające kreować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa aniżeli czynniki o wymiarze czysto biznesowym, które są źródłem wymiernych korzyści dla przedsiębiorstwa (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014).

Badania w tym obszarze wskazują, że wdrożone zasady CSR stanowiące element systemu zarządzania mogą przynieść organizacji i jej interesariuszom wymierne korzyści. Aby tak się stało, wartości CSR powinny znaleźć odzwierciedlenie w sposobie myślenia, w podejmowanych decyzjach i zachowaniu najwyższego kierownictwa, menedżerów oraz pozostałych pracowników przedsiębiorstw energetycznych. Z kolei działania realizowane przez wszystkich pracowników powinny wynikać z przyjętej strategii i wartości przedsiębiorstwa, co w konsekwencji pozwoli na kreowanie wartości zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa w dłuższym horyzoncie czasowym. Wartość tę można mierzyć w postaci wskaźników ilościowych i jakościowych, co pomaga przedsiębiorstwom monitorować rezultaty ich działań.

Niniejszy rozdział jest próbą wskazania nie tylko potrzeby przełożenia wartości i deklaracji CSR na konkretne działania przedsiębiorstw energetycznych, ale także praktycznego zastosowania koncepcji CSR w strategicznym zarządzaniu wybranego przedsiębiorstwa energetycznego. W realizacji tego celu posłużono się badaniami typu *desk research* pozwalającymi na analizę dotychczasowych modeli wdrażania strategii CSR w organizacji. Badania zostały wzbogacone praktycznym przykładem

analizy strategii CSR na podstawie dostępnych dokumentów wybranego koncernu energetycznego ujmującym wybrane obszary, cele i wskaźniki, które pokazują wygenerowaną wartość dodaną dla poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa.

2. Istota CSR w działaniach przedsiębiorstw

Społeczna odpowiedzialność biznesu to zagadnienie, które często pojawia się w opracowaniach (Hongwei i Lloyd, 2020) również w kontekście pandemii COVID-19. Popularność i częste nadużywanie wręcz sformułowania powoduje rozmycie faktycznej definicji i zakresu zastosowania CSR, w związku z tym istotne jest odniesienie się do definicji społecznej odpowiedzialności (Żemigła i Klincewicz, 2016).

Istota społecznej odpowiedzialności biznesu w procesach kształtowania otoczenia działalności człowieka dostrzeżona została przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO, która w 2005 roku powołała największą w historii ISO grupę roboczą do spraw Odpowiedzialności Społecznej. Efektem pracy tej grupy jest publikacja normy ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility* (z 2010 roku). ISO 26000 jest podstawowym dokumentem rekomendowanym przez Komisję Unii Europejskiej przedsiębiorstwom europejskim do wdrożenia społecznej odpowiedzialności (Jacyno i in., 2013). Definicja podana w Polskiej Normie PN-ISO 26000:2012 opisuje wytyczne dotyczące CSR. Norma definiuje CSR następująco: odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko oparta na przejrzystym i etycznym postępowaniu, które:

- przyczyni się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględni oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji);
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie sfery oddziaływania.

Definicja ta jest spójna z założeniem strategii *Europa 2020* ukierunkowanej na inteligentny i zrównoważony rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu (koncepcja CSR wynika z pojemniejszej koncepcji zrównoważonego rozwoju – *sustainability*) (Kiełkiewicz, 2016; Witek-Crabb, 2016). W świetle wytycznych normy ISO 26000 zasadniczą cechą CSR są działania oparte na długoterminowej strategii oraz konieczność odnoszenia się do celów strategicznych podczas podejmowania bieżących decyzji i działań. Ważna jest również analiza i rozliczanie wpływu podejmowanych decyzji i działań w organizacji na tzw. potrójną linię przewodnią, czyli na wyniki ekonomiczne, społeczeństwo i środowisko. Oznacza to przejrzyste i etyczne postępowanie przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju, które jest zgodne z obowiązującym prawem oraz spójne z międzynarodowymi normami postępowania. Wytyczne normy ISO 26000 wskazują również, że społeczna odpowiedzialność powinna brać pod uwagę potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz być uwzględniana we wszystkich działaniach organizacji (PN-ISO 26000:2012).

Koncepcja CSR akcentuje holistyczne podejście do rozwoju organizacji, wskazując konieczność nie tylko eliminowania jej negatywnego wpływu na otoczenie, ale także takiego rozwoju, który będzie kreował wzrost wartości dla głównych interesariuszy (Laszlo, 2008). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości grupa PFR wskazuje, że działania CSR winny być ściśle powiązane ze strategią i szerokim kontekstem zarządzania organizacją (PARP, 2021).

3. Modele społecznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli i podejść do CSR. Ich analiza pokazuje niejednoznaczność koncepcji, odmienne podejścia badaczy i dużą różnorodność jej interpretacji. Jedną z najbardziej ogólnych klasyfikacji, jaką można spotkać w literaturze przedmiotu, jest podział na modele (Witek-Crabb, 2016):

- liniowe, zwane inaczej ewolucyjnymi,
- nieliniowe.

Pierwsze z nich – modele liniowe – pokazują etapowość w dojrzewaniu organizacji wdrażającej CSR, która na drodze swojego rozwoju stosuje coraz doskonalsze praktyki. Można tu wyróżnić modele wskazujące na wczesny etap dojrzałości, nazywane modelami reaktywnymi lub defensywnymi, a także te, w których organizacje znajdują się na wyższym etapie rozwoju, nazywane modelami proaktywnymi, strategicznymi lub transformacyjnymi (Carroll, 2008; Visser, 2014; Witek-Crabb, 2016).

Najbardziej popularnym przykładem modelu ewolucyjnego jest piramida CSR zaproponowana przez Archiego B. Carrolla, w którym jako bazowy i najważniejszy obszar przyjmuje się odpowiedzialność ekonomiczną, następnie prawną, etyczną oraz filantropijną. Carroll zakłada, że tylko zyskowne prowadzenie działalności pozwoli na przyjmowanie pozostałych sześciu odpowiedzialności społecznej. Przedsiębiorstwo, które jest zyskowne, prowadzi swoją działalność zgodnie z prawem i normami etycznymi oraz wspiera społeczeństwo, można zatem uznać za społecznie odpowiedzialne (Carroll, 2016). W takim podejściu przypadkowa działalność filantropijna zostanie oceniona jako początkowy etap rozwoju CSR, a jej doskonalenie będzie się przejawiało w rosnącej profesjonalizacji oraz umiejętności tworzenia wysokiej wartości ekonomicznej dla różnych grup interesariuszy. Stanem pożądanym będzie CSR strategiczny, generujący wysoką wartość wspólną (*corporate shared value*) (Witek-Crabb, 2016).

Drugi rodzaj modeli w przytoczonej klasyfikacji to modele nieliniowe, które charakteryzują się równorzędnością poszczególnych strategii CSR. W modelach tych nie wartościuje się stosowanych strategii, a jedynie opisuje ich różnorodność, pozwalając im funkcjonować niejako obok siebie. Przykładem może być rozróżnienie modeli zgodnie ze stosowanymi praktykami na: CSR filantropijny, integrujący oraz innowacyjny (Halme i Laurila, 2009). W tym przypadku model filantropijny rozumiany jest jako taki, w którym nacisk położony jest na dobroczynność, sponsoring oraz wolontariat pracowniczy. Z kolei w modelu integrującym akcentowane jest prowadzenie działalności biznesowej w sposób odpowiedzialny, integrujący cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Ostatni model, innowacyjny, to taki, w któ-

rym tworzy się innowacje ukierunkowane na rozwiązywanie problemów społecznych i ekologicznych (Halme i Laurila, 2009).

Pomimo różnorodności prezentowanych w literaturze modeli CSR najczęściej omawiane są modele ewolucyjne, zwłaszcza model Carrolla. Podobnie w dostępnych raportach i opracowaniach praktycznych analizujących społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw zauważa się analizy przeprowadzane na podstawie tego właśnie modelu. Analiza raportów z badań dotyczących CSR w polskich przedsiębiorstwach wskazują, że większość przedsiębiorstw wdrażających CSR znajduje się we wczesnej fazie dojrzałości (zgodnie z koncepcją Carrolla), gdzie trudno doszukać się powiązania podstawowej działalności organizacji z podejmowanymi inicjatywami (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014). Dopiero jednak osiągnięcie pełnej dojrzałości, która oznacza skoordynowane ze strategią biznesową działania CSR i systematyczne raportowanie tych działań, przynosi organizacji wymierne korzyści.

4. Społeczna odpowiedzialność biznesu w sektorze energetycznym

Sektor energetyczny odgrywa strategiczną rolę w każdej gospodarce, a obecna presja związana z przejściem na odnawialne źródła energii mocno oddziałuje na trendy rozwojowe w tym obszarze niemal w każdym państwie. W Polsce również trwa debata dotycząca kierunków rozwoju tego sektora energetycznego i jego wpływu na pozostałych interesariuszy – społeczeństwa i uczestników rynku. Świadczy o tym choćby dokument zatwierdzony przez Radę Ministrów *Polityka energetyczna Polski do 2040 r.* (MKŚ, 2021) wskazujący kierunki transformacji energetycznej w Polsce. Specyfika przedsiębiorstw energetycznych, w tym ich znaczący wpływ na jakość środowiska naturalnego i jakość życia społeczeństwa, sprawia, że polityka CSR w tym obszarze powinna znaleźć szczególne miejsce, ponieważ to właśnie koncerny energetyczne są kluczowym elementem transformacji energetycznej i cywilizacyjnej. Na świecie i w Polsce coraz więcej instytucji zajmuje się tą problematyką, m.in. Zespół ds. Prac Badawczych nad Problematyką Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw Energetycznych, który opracował definicję strategii społecznej odpowiedzialności biznesu specjalnie dla sektora energetycznego. Zgodnie z tą definicją strategia CSR określana jest jako „harmonijnie łącząca etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej z jej dominującym atrybutem, czyli efektywnością eksponującą jawność, przejrzystość działania, rzetelność wobec klientów (kalkulacja cen, jakość dostaw i obsługi) oraz w kontaktach z pozostałymi interesariuszami (m.in. pracownikami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną), samoograniczenie przewagi monopolistycznej” (Figaszewska i in., 2008: 24). Takie podejście wskazuje obszary, na które przedsiębiorstwa energetyczne powinny zwrócić szczególną uwagę (URE, 2010).

Podobne rozwiązania funkcjonują w innych krajach. Strategia przemysłu opracowana przez rząd Wielkiej Brytanii w porozumieniu z liderami przemysłu energetycznego (m.in. koncernem Ørsted) w 2017 roku (HMG, 2017), będąca odpowiednikiem *Polityki energetycznej Polski do 2040 r.* (MKŚ, 2021), zbudowana na wartościach CSR, stała się podstawą do opublikowania w 2019 porozumienia sektorowego (*UK Offshore Sector Deal*) (HMG, 2019) uwzględniającego interesy różnych

grup interesariuszy. Wspomniane porozumienie jest modelowym przykładem zastosowania wytycznych CSR w procesie transformacji sektora energetycznego i zostało wskazane przez rząd RP jako punkt odniesienia przy budowie polskiego porozumienia sektorowego.

W Polsce pod kierunkiem Ministerstwa Klimatu prowadzone są prace nad przygotowaniem podobnego porozumienia dla morskiej energetyki wiatrowej. Z uwagi na relatywnie niski stopień przygotowania polskiego przemysłu do budowy i eksploatacji instalacji wiatrowych *offshore* zastosowanie zasad CSR w celu realizacji inwestycji jest bardzo potrzebne, zarówno w kontekście sprawnej realizacji projektów, jak i uwzględnienia potrzeb społecznych wynikających z procesu transformacji energetycznej. Stąd analiza przypadków międzynarodowych koncernów energetycznych i wyłonienie dobrych praktyk w tym obszarze może wskazać, w jaki sposób realizować założenia zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach energetycznych.

5. Analiza przypadku wybranego koncernu energetycznego

5.1. Postępowanie badawcze

Metodą badawczą wykorzystaną do realizacji celu niniejszej publikacji jest studium przypadku, które w naukach o zarządzaniu przeżywa renesans i jest często wykorzystywane przy analizie danych jakościowych na etapie rozpoznania zagadnienia (Czakon, 2016). Do analizy przypadku zastosowano dobór celowy i wybrano koncern Ørsted, który operując na rynku międzynarodowym, po raz trzeci z rzędu został uznany za najbardziej społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo energetyczne, w rankingu (Corporate Knights, 2021) obejmującym sto najbardziej zrównoważonych globalnych korporacji. Głównym kryterium wyboru tego koncernu do badania było wdrożenie strategii CSR (które zostało uznane za „autentyczne” i udane) oraz głęboka transformacja działań przedsiębiorstwa. Koncern, do niedawna wykorzystujący w celu produkcji energii w znakomitej większości paliwa kopalne, w ciągu zaledwie ostatnich dziesięciu lat stał się liderem w branży energetyki odnawianej, w tym morskiej energetyki wiatrowej.

Wybór ten został poprzedzony analizą materiałów zastanych takich jak raporty i informacje dostępne na stronach internetowych międzynarodowych instytucji opiniotwórczych z zakresu zrównoważonego rozwoju oraz koncernów energetycznych, a także ich strategii. Przy analizie przypadku bazowano na analizie źródeł wtórnych, wykorzystując takie dokumenty, jak: strategia koncernu, raporty zrównoważonego rozwoju, w tym CSR koncernu (Ørsted [1], 2021; Ørsted [2], 2021), dostępne prezentacje i materiały opisujące działania koncernu, a także opinie ekspertów z branży energetycznej (Ørsted [4], 2021).

Wybrane studium przypadku ma orientację aplikacyjną i może ułatwić zrozumienie ścieżek decyzyjnych oraz być inspiracją przy wyborze drogi dla kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw energetycznych stojących u progu zielonej transformacji. Głównym problemem badawczym jest sprawdzenie, w jaki sposób koncern

realizuje strategię CSR w praktyce. Zbadaniu tego problemu badawczego służą również sformułowane poniżej pytania badawcze:

- Czy strategia CSR znajduje rzeczywiste odzwierciedlenie w działaniach koncernu?
- Czy strategia uwzględnia interesy wszystkich najważniejszych interesariuszy w długim horyzoncie czasowym?
- Czy koncern stosuje konkretne mierniki realizacji poszczególnych celów?
- Jaki model strategii CSR omawiany w literaturze przedmiotu realizuje koncern?

Odpowiedzi na te pytania badawcze pomogą w realizacji celu publikacji i weryfikacji problemu badawczego.

5.2. Charakterystyka wybranego koncernu energetycznego

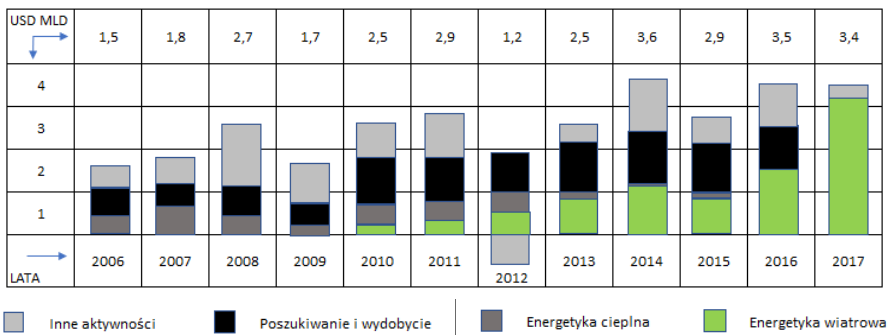
Koncern Ørsted stanowi przykład przedsiębiorstwa energetycznego, które skutecznie przeprowadziło transformację w zakresie działalności podstawowej. Ørsted jest największym producentem energii w Danii, którego większościami udziałowcem (50,1%) jest rząd duński, spółka notowana jest na giełdzie Nasdaq Copenhagen. W latach 70. ubiegłego wieku przedsiębiorstwo opierało swoją działalność na paliwach kopalnych – ropie i gazie, co stanowi wyraźną analogię do polskich koncernów energetycznych będących spółkami Skarbu Państwa. W 1991 roku koncern uruchomił pierwszą na świecie morską farmę wiatrową, stając się koncernem energetycznym o zasięgu globalnym. W opracowaniu z 2013 roku dotyczącym CSR i ryzyka socjalnego w koncernie wskazano, że w obliczu przyjętej strategii odchodzi się od paliw kopalnych w produkcji energii, ale napotyka dodatkowe zagrożenia społeczne wynikające z procesu transformacji, którymi zarządza się za pomocą narzędzi CSR. W 2017 roku koncern zakończył działalność inwestycyjną związaną z wykorzystaniem paliw konwencjonalnych, aby skupić się całkowicie na rozwoju energetyki odnawialnej. Obecnie koncern buduje i obsługuje morskie oraz lądowe farmy wiatrowe, farmy słoneczne, magazyny energii i elektrociepłownie opalane biomasą, dostarczając swoim klientom nowoczesne produkty energetyczne. Koncern zatrudnia około 6,5 tys. osób (Ørsted [2], 2021).

5.3. Analiza strategii CSR wybranego koncernu

Na stronach internetowych dostępne są dwa raporty dotyczące sprawozdawczości z zakresu realizacji polityki CSR (Ørsted [2], 2021). W swojej polityce koncern nie tylko odnosi się do CSR, ale wpisuje strategię w pojemniejszy nurt zrównoważonego rozwoju. W raporcie zrównoważonego rozwoju CSR (Ørsted [1], 2021; Ørsted [2], 2021) widać wyraźne odniesienie do wizji i strategii biznesowej koncernu, wskazujące na spójność polityki firmy i jej działań (strategia CSR akcentuje zrównoważony rozwój oparty na zielonej energii). Mimo że największy nacisk w strategii CSR położony jest na kwestie ekologiczne, to jej realizacja opiera się na trzech filarach CSR, tzw. potrójnej linii przewodniej, czyli odpowiedzialności względem: społeczeństwa, środowiska i organizacji.

W raportach rocznych koncernu oraz informacjach na jego stronie internetowej zawarta jest wizja przyszłości świata opartej wyłącznie na odnawialnych źródłach

energii. Działalność koncernu jest ściśle zdefiniowana i transparentnie eksponowana w dostępnych dokumentach dotyczących strategii i raportach ich realizacji publikowanych na stronie internetowej koncernu (Ørsted [3], 2021), co jest ważnym aspektem społecznie odpowiedzialnych działań. Analiza wskaźnika EBITDA według udziałów poszczególnych działalności biznesowych koncernu, prezentowana na rysunku 1, pokazuje, że wizja koncernu jest systematycznie realizowana. Koncern, zgodnie ze strategią działania, przechodzi na efektywną ekonomicznie produkcję czystej energii (w roku 2017 ponad 95% jego zysku operacyjnego EBITDA pochodziło z produkcji czystej energii).



Rys 1. Wskaźnik EBITDA koncernu Ørsted według typu działalności biznesowej w latach transformacji energetycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Harries i Annex (2018)

Koncern realizuje strategię globalnego ograniczenia emisji gazów cieplarnianych. W raporcie rocznym z 2020 roku (Ørsted [2], 2021) prezes koncernu wskazuje, że jego sukces był możliwy dzięki skutecznemu przywództwu w ostatnich latach. W ciągu dziesięciu lat koncern został całkowicie przekształcony z regionalnego, znajdującego się w trudnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa energetycznego, którego produkcja oparta była na paliwach kopalnych, w zyskowny, światowy koncern energetyczny uważany za lidera w dziedzinie energetyki odnawialnej.

Analiza raportów CSR koncernu (Ørsted [1], 2021; Ørsted [2], 2021) pokazuje proces angażowania interesariuszy koncernu w dialog dotyczący rozwiązywania głównych problemów pojawiających się w obecnej rzeczywistości. Proces ten składa się z etapów mających na celu wypracowanie konkretnych rozwiązań wspólnie z wybranymi interesariuszami. Pierwszym etapem tego procesu jest mapowanie najważniejszych wyzwań i problemów, które prowadzi do etapu drugiego – nadawania priorytetów poszczególnym problemom. Po uzgodnieniu tych kluczowych następuje etap planowania działań, które pozwolą na rozwiązanie danego problemu. Ten etap nazywany jest „zakotwiczeniem” konkretnego programu działań w polityce i praktyce zarządzania. Na tym etapie ustalane są także mierniki uzyskanych rezultatów. Działania opierają się na dialogu z kluczowymi interesariuszami koncernu tak, aby wybrane problemy i wyzwania rzeczywiście uwzględniały ich potrzeby. Jednak inte-

resariusze zaangażowani są na każdym etapie tego procesu, biorąc aktywny udział również w monitorowaniu i ocenie zrealizowanych działań.

Na podstawie analiz raportów rocznych (Ørsted [1], 2021; Ørsted [2], 2021) można wnioskować, że to właśnie przeprowadzany w sposób zrównoważony proces transformacji z uwzględnieniem celów CSR jest podstawą sukcesu firmy. Jednym z celów zrównoważonego rozwoju definiowanego przez koncern (Ørsted [1], 2021; Ørsted [2], 2021) jest katalizowanie zmian systemowych służących kreowaniu ekologicznego społeczeństwa. Strategia koncernu dowodzi zarazem, że w dłuższej perspektywie zrównoważony rozwój i tworzenie wartości finansowej to działania spójne. Potrójna linia przewodnia ujęta została w strategii koncernu (Ørsted [4], 2021), gdzie proces transformacji energetycznej prowadzony według zasad zrównoważonego rozwoju skupia się na ludziach, ograniczaniu negatywnego oddziaływania człowieka na środowisko oraz budowaniu stabilności ekonomicznej i rozwoju dzięki innowacjom i właściwym relacjom z interesariuszami (odpowiedzialność biznesowa).

5.4. Obszar odpowiedzialnych praktyk zarządzania

Ze względu na obszerność raportu do analizy wybrano obszar prowadzenia odpowiedzialnych praktyk zarządzania. W obszarze tym nacisk położony został na szacunek wobec najważniejszych interesariuszy, czyli pracowników, partnerów biznesowych i dostawców. W zakresie obszarów CSR wyszczególniono kluczowe działania oraz wskaźniki ich pomiaru (wraz z wartością docelową, do jakiej dąży koncern) (tab. 1).

Tabela 1

Wybrane obszary odpowiedzialnych praktyk zarządzania w zakresie socjalnym i biznesowym w Ørsted

Główne obszary praktyk zarządzania	Zakres i powiązanie CSR	Wskaźnik
Tworzenie bezpiecznego miejsca pracy	Obszar społeczny i ekonomiczny, dla wszystkich wymienionych interesariuszy	Monitorowany wskaźnik wypadków utrzymuje tendencję malejącą z 4,0 w 2019 roku do 3,6 w 2020 roku; wartość docelowa – 2,9
Dbłość o zdrowie i równowagę pomiędzy życiem osobistym i zawodowym pracowników	Obszar społeczny i ekonomiczny, monitorowanie w tym obszarze wskaźnika dotyczącego przypadków występowania stresu wśród pracowników	Monitorowanie absencji pracowników oraz ich samopoczucia. W tym obszarze nastąpiło pogorszenie w porównaniu z rokiem wcześniejszym z wartości 9,4 w 2019 roku do 11 w 2020 roku
Ciągły rozwój pracowników wpisany w kulturę organizacji uczącej się	Obszar społeczny i ekonomiczny, zabezpieczenie kadry i potencjału pracowników	Wskaźnik możliwości rozwoju utrzymuje się na tym samym poziomie w latach 2019 i 2020 – 77, wartość docelowa – 80

Tabela 1 cd.

Główne obszary praktyk zarządzania	Zakres i powiązanie CSR	Wskaźnik
Zwiększanie poziomu satysfakcji pracowników	Obszar społeczny i ekonomiczny, badanie poziomu satysfakcji pracowników w pracy	Trend w poziomie satysfakcji pracowników jest wzrastający, z wartości 77 w 2019 roku do 78 w 2020 roku, wartość docelowa – bycie wśród 10% najlepszych pracodawców (skala 100)
Kreowanie kultury promującej różnicowanie i inkluzję wszystkich pracowników	Obszar społeczny, w którym szczególne miejsce zajmuje zwiększanie liczby kobiet pracujących na stanowiskach kierowniczych	Dwa wskaźniki – liczba kobiet na stanowiskach senior managementu lub wyższych, 13 w roku 2019, 20 w roku 2020, wartość docelowa – 22 w roku 2023, liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych w ogóle – 25 w 2019, 26 w 2020, wartość docelowa 30 w 2023
Kreowanie odpowiedzialnego zachowania pracowników wszystkich szczebli	Obszar społeczny, ekonomiczny i środowiskowy dotyczący eliminowania zachowań kontrproduktywnych (np. przekupstwa, korupcji) przez podnoszenie świadomości i szkoleń w tym względzie	Wskaźnik zgłoszonych nadużyć w tym względzie w roku 2019 – 3, w 2020 – 4
Poszanowanie praw człowieka i współpraca z odpowiedzialnymi partnerami biznesowymi w łańcuchu dostaw	Obszar społeczny i ekonomiczny mierzony według jakości łańcucha dostaw	Analiza kontraktów pod kątem transparentności procesu kontraktowego (cen), jego realizacji w czasie i pojawiających się błędów w systemie zamawiania towarów i usług (zidentyfikowano 384 przypadki ryzykownych działań, oceniono 51 witryn)
Zapewnienie cyberbezpieczeństwa i ochrony danych	Obszar społeczny i ekonomiczny dotyczy bezpieczeństwa interesariuszy i prowadzenie wspólnej polityki bezpieczeństwa cyfrowego ze wszystkimi partnerami biznesowymi	Zapewnienie koniecznej infrastruktury w tym względzie (platformy zakupowe, procedury), zdarzenia utraty danych (brak informacji publicznej)
Odpowiedzialność biznesowa i społeczna – podatki	Obszar społeczny i ekonomiczny dotyczący odprowadzania podatków, czyli prowadzenie transparentnej polityki zrównoważonego rozwoju i raportowania w sprawozdaniach i raportach rocznych	Ilość mocy zainstalowanej energetyki odnawialnej (np. energetyka wiatrowa na morzu i na lądzie), działanie na rzecz zatrzymania wzrostu temperatury i ograniczenia emisji gazów cieplarnianych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ørsted [1] (2021) i Ørsted [2] (2021)

Analiza tego obszaru i działań podejmowanych przez Ørsted wyraźnie pokazuje troskę o interesariuszy, zwłaszcza pracowników, oraz ciągłe zwiększanie świadomości zarówno pracowników, jak i pozostałych interesariuszy w zakresie odpowiedzialnych praktyk zarządzania, takich jak kreowanie dobrostanu pracowników, polityki równych szans, kultury bezpieczeństwa pracy itp. Na szczególną uwagę zasługuje przyjęty model transformacji energetycznej związanej ze zmianą profilu działania firmy. Wypracowana i konsekwentnie realizowana przez Ørsted transformacja energetyczna uwzględnia CSR w szerszym kontekście kompleksowej strategii zrównoważonego rozwoju, którego głównym celem jest ograniczenie do zera negatywnych skutków efektu cieplarnianego spowodowanego emisją CO₂ wywołaną działalnością człowieka. Działania strategiczne Ørsted podejmowane są równoległe z transformacją społeczną polegającą na kreowaniu nowych miejsc pracy i kultur organizacyjnych, środowisk społecznych, nowych technologii itd., dzięki czemu skutki odchodzenia od paliw konwencjonalnych odczuwane przez społeczeństwo jako negatywne są złagodzone. Dzięki prowadzonej w sposób kompleksowy transformacji energetycznej zachowane pozostaje bezpieczeństwo energetyczne państwa.

6. Dyskusja dotycząca wyników badań

Przeprowadzone badanie pozwoliło znaleźć odpowiedzi na postawione w niniejszym rozdziale monografii pytania badawcze. Strategia CSR koncernu Ørsted wspiera jego rozwój i stabilność ekonomiczną, sprawiedliwość społeczną i ochronę środowiska oraz wskazuje na świadome zastosowanie zasad CSR. Analiza wybranego obszaru strategii CSR wykazała włącznie w proces zarządczy zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych koncernu oraz wdrażanie praktyk odpowiedzialnego biznesu w całym łańcuchu działalności. Autentyczne zaangażowanie społeczne i środowiskowe, deklarowane w strategii, znajduje rzeczywiste odzwierciedlenie w działaniach koncernu i jest spójne z celami biznesowymi, dzięki czemu możliwy jest wzrost wartości dla wszystkich najważniejszych interesariuszy. Pokazanie wybranego obszaru odpowiedzialnych praktyk zarządzania w strategii CSR wraz z wytyczonymi celami i miernikami ich realizacji potwierdza, że koncern podejmuje konkretne działania służące realizacji poszczególnych celów w zakresie CSR.

Badania pozwoliły wnioskować, że w międzynarodowym koncernie energetycznym Ørsted stosowany jest model integrujący CSR, w którym nacisk położony jest na odpowiedzialne prowadzenie działalności przedsiębiorstwa, łączące wszystkie elementy potrójnej linii przewodniej – cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Na uwagę zasługuje wprowadzenie kompletnego procesu wytyczania najważniejszych wyzwań i problemów, które koncern uwzględnia w swojej strategii, rozwija i realizuje w sposób celowy w działaniach. Obrana strategia o zasięgu globalnym, opierająca się na społecznie akceptowanych celach związanych z ochroną środowiska, budową dobrobytu społeczeństwa i dostępem do źródeł energii, pozwala na skuteczne zaangażowanie grup interesariuszy oraz zachęca do udziału w realizowanych procesach. Przyjęty transparenty model transformacji energetycznej

i powiązany z nim proces zrównoważonego rozwoju oparty na CSR wspiera budowanie świadomości społecznej i zachęca do aktywnego udziału w kompleksowym, konsekwentnym i długofalowym rozwiązywaniu istotnych problemów na styku społecznym, środowiskowym i biznesowym.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń, jako że opierają się na analizie jednego z przedsiębiorstw energetycznych, które wdrożyło strategię CSR. W przyszłości wskazane byłyby badania analizujące strategie innych koncernów energetycznych uznanych za społecznie odpowiedzialne oraz odniesienie wyników badań do procesów związanych z transformacją energetyczną w Polsce. System energetyczny w Polsce, którego łączna moc zainstalowana przekroczyła 41 GW, jest w ponad 70% oparty na elektrowniach opalanych węglem (PSEW, 2019). Polska wkracza na drogę zielonej transformacji, będącej dla kraju skokiem cywilizacyjnym, w związku z czym poszukiwanie skutecznej, zrównoważonej i kompleksowej metody jej przeprowadzenia na podstawie sprawdzonych wzorców, jest koniecznością.

7. Konkluzje

Z przeprowadzonych badań literaturowych, a także analizy omawianego przypadku wynika, że konsekwentnie realizowana strategia działań w obszarze społecznej odpowiedzialności może zapewnić organizacji i społeczeństwu rozwój i stabilną przyszłość. Autentyczne zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność biznesu staje się jednym z istotnych czynników przyciągających większą liczbę inwestorów oraz klientów o coraz wyższym poziomie oczekiwań. Uwzględnienie strategii CSR w branży energetycznej nie jest procesem łatwym, jednak niezwykle istotnym ze względu na konieczność zastępowania energetyki konwencjonalnej w wytwarzaniu energii elektrycznej instalacjami energetyki odnawialnej. Procesy zmian w przedsiębiorstwach energetycznych, z racji strategicznego profilu działalności oraz angażowania znacznych zasobów i potencjału pracy oraz kosztów instalacji, przebiegają ze stosunkowo dużą inercją i wiążą się z problemami społecznymi w skali kraju. Z tego względu analiza przypadków przedsiębiorstw, które realizują skutecznie strategię zrównoważonego rozwoju i transformacji energetycznej z uwzględnieniem CSR, może stać się cennym źródłem wiedzy.

Analiza przypadku wybranego koncernu energetycznego wykazała, że koncern autentycznie realizuje strategię i podejmuje odpowiedzialne oraz skuteczne działania w stosunku do kluczowych interesariuszy w perspektywie długofalowej. Przy formułowaniu strategii CSR i najważniejszych działań Ørsted koncentruje swoją uwagę zarówno na wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszach w całym łańcuchu dostaw. Przykład Ørsted dowodzi, że warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej przez firmę energetyczną jest duża transparentność i otwartość na dialog. Poddany analizie koncern może być uznany za jedno z przedsiębiorstw najlepiej przygotowanych i dojrzałych do wspierania transformacji energetycznej, stanowiąc przykład dla innych podmiotów w państwach, których energetyka opiera się głównie na konwencjonalnych źródłach energii.

Literatura

- Carroll A.B., 2008: *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, [w:] Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, s. 19–46.
- Carroll A., 2016: *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, International Journal of CSR, Vol. 1(3), s. 1–8, <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.
- Corporate Knights: 2021 *Global 100*, <https://corporateknights.com/reports/2021-global-100/> [31.01.2021].
- Czakon W., 2016: *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 2 rozszerz., Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno, s. 189–209.
- Figaszewska I., Dobroczyńska A., Falecki A., 2008: *Prezes Urzędu Regulacji Energetyki a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw energetycznych. Raport końcowy*, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014: *Jakie jest miejsce CSR w strukturze polskich firm?*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/jakie-jest-miejsce-csr-w-strukturze-polskich-firm/> [21.01.2021].
- Halme M., Laurila J., 2009: *Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility*, Journal of Business Ethics, Vol. 84(3), s. 325–339, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9712-5>.
- Harries T., Annex M., 2018: *Ørsted's profitable transformation from oil, gas and coal to renewables*, PPCA, <https://poweringpastcoal.org/insights/economy/orsted-profitable-transformation-from-oil-gas-and-coal-to-renewables> [28.01.2021].
- HMG (Her Majesty's United Kingdom Government), 2017: *Industrial Strategy, Offshore Sector Deal*, London.
- HMG (Her Majesty's United Kingdom Government), 2019: *Industrial Strategy, Offshore Sector Deal*, London.
- Hongwei H., Lloyd H., 2020: *The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*, Journal of Business Research, Vol. 116, s. 176–182.
- Jacyno M., Korkosz-Gębska J., Maj M., Milewski J., Trębacz D., Wójcik G., 2013: *Społecznie odpowiedzialna energetyka*, Rynek Energii, nr 6(109), s. 3–12.
- Kielkiewicz M., 2016: *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec środowiska naturalnego w kontekście idei zrównoważonego rozwoju. Analiza podstaw etycznych*, Zarządzanie. Teoria i Praktyka, nr 2(16), s. 37–45.
- Laszlo Ch., 2008: *Firma zrównoważonego rozwoju: jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Lu J., Ren L., Yao S., Qiao J., Strielkowski W., Streimikis J., 2019: *Comparative Review of Corporate Social Responsibility of Energy Utilities and Sustainable Energy Development Trends in the Baltic States*, Energies, Vol. 12, 3417.
- Lotos: *Odpowiedzialny Lotos*, <https://odpowiedzialny.lotos.pl/> [31.01.2021].

- MKŚ (Ministerstwo Klimatu i Środowiska), 2021: *Polityka energetyczna Polski do 2040 r.*, Warszawa, <https://www.gov.pl/web/klimat/polityka-energetyczna-polski> [31.01.2021].
- Ørsted [1]: *Annual report 2019*, <https://orstedcdn.azureedge.net/-/media/annual2019/annual-report-2019.ashx?la=en&rev=334895b2e83e4266afb7e97cfa9024f2&hash=BA390050EDD075C9C7E514CF02BB8D6F> [29.01.2021].
- Ørsted [2]: *Annual report 2020*, <https://orstedcdn.azureedge.net/-/media/annual2020/annual-report-2020.ashx?la=en&rev=982c3382c2f0459486e16c7098d-d5b57&hash=FEFF679F22C92424BB37037436E9C84A> [29.01.2021].
- Ørsted [3]: *Carbon neutral to stop global Warming at 1.5 degree C. Sustainability report 2019*, https://orsted.com/-/media/annual2019/Sustainability_report_2019_online-readable-version.pdf [30.01.2021].
- Ørsted [4]: *Sustainability – Enabling Sustainable Growth*, <https://orsted.com/en/sustainability> [28.01.2021].
- PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości): *CSR – Społeczna odpowiedzialność biznesu*, <https://www.parp.gov.pl/csr> [28.01.2021].
- PGE (PGE Polska Grupa Energetyczna SA): *Strategia Grupy PGE: neutralność klimatyczna w 2050 roku*, <https://www.gkpgc.pl/strategia2030> [31.01.2021].
- PGNiG [1] (Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA): *Misja i strategia*, <https://pgnig.pl/misja-i-strategia> [31.01.2021].
- PGNiG [2] (Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA): *Odpowiedzialny biznes*, <https://pgnig.pl/dzialania-spoeczne/odpowiedzialny-biznes> [31.01.2021].
- PN-ISO 26000:2012: *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Polenergia: *Strategia CSR*, <https://polenergia.pl/pol/pl/strona/%5Btitle-raw%5D-109> [31.01.2021].
- Polski Koncern Naftowy Orlen SA: *Strategia CSR*, https://www.ornen.pl/PL/Odpowiedzialny_Biznes/Strategia_CSR [28.01.2021].
- PSEW (Polskie Stowarzyszenie Energetyki Wiatrowej), 2019: *Przyszłość morskiej energetyki wiatrowej w Polsce. Raport PSEW*.
- Rimsaite L., 2019: *Corruption risk mitigation in energy sector: Issues and challenges*, Energy Policy, Vol. 125, s. 260–266.
- URE (Urząd Regulacji Energetyki), 2010: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw energetycznych w świetle drugich badań ankietowych*, Warszawa.
- Visser W., 2014: *CSR 2.0 – Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Witek-Crabb A., 2016: *Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju CSR*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444, s. 541–558.
- WUG (Wyższy Urząd Górniczy): *Wypadki śmiertelne 2021*, https://www.wug.gov.pl/bhp/wyp_sm_2021 [31.01.2021].
- Żemigala M., Klinciewicz, K. (red.), 2016: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENERGY COMPANY – CASE STUDY

Summary: The paper deals with the important issue of applying the principles of corporate social responsibility (CSR) in the management of an energy company. The subject is one of the most significant in shaping up sustainable development in economic, ecological and social context. Especially now, in the current reality of the energy transformation process just about being started in Poland, a broader discussion in this regard and the analysis of practical solutions seems to be most desirable. The purpose of the paper is also to indicate the needs and benefits as well as the practical application of the CSR concept in the strategic management of the selected energy company. The considerations were supported by a practical example of an analysis of such a strategy based upon the widely available and public documents of selected energy company that might be considered as a signpost for Polish energy companies in the process of the energy transformation.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), energy transformation, energy enterprises, organizations, energy policy, sustainable development