

Wyzwania gospodarki globalnej

Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 2012, nr 31/2

Challenges of the global economy

Working Papers Institute of International Business University of Gdańsk 2012, no. 31/2

---

„Postępuj zawsze tak, abyś mógł chcieć,  
by zasada twego postępowania była prawem powszechnie obowiązującym.  
Postępuj tak, aby ludzkość nigdy tobie ani innym jednostkom  
nie służyła za środek, lecz zawsze była celem”.  
Immanuel Kant

Olga Dębicka  
Aneta Oniszczyk-Jastrzębek  
Uniwersytet Gdański

## Spółeczna odpowiedzialność polskich przedsiębiorstw na tle wybranych krajów Unii Europejskiej

Celem artykułu jest porównanie realizacji działań w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności podejmowanych przez przedsiębiorstwa w wybranych krajach Unii Europejskiej. Niniejszy artykuł napisano w oparciu o analizę badań wtórnych, obejmujących wywiady prowadzone z przedsiębiorcami, które stały się podstawą do własnych przemyśleń. Wykorzystano również raporty i badania prowadzone wśród polskich przedsiębiorstw, których celem jest ukazanie stopnia zrozumienia i zaawansowania wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności, w tym różnych jej narzędzi w polskich i unijnych przedsiębiorstwach. Na podstawie przeprowadzonych w artykule rozważań można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa.

### Corporate Social Responsibility in Polish enterprises as compared with selected European Union countries

This article focuses on the presentation of a concept of corporate social responsibility undertaken by enterprises in selected countries of the European Union. Findings presented in this chapter are based on literature review, including interviews conducted with entrepreneurs, which became the basis for conclusions drawn by the authors. The reports and studies conducted among Polish companies were analyzed to show the degree of CSR understanding and progress made in implementing the principles of social responsibility, including its various tools in the Polish and EU companies. Basing on the analysis presented in the article, it can be stated that social responsibility is a strategic and long-term approach, based on the search for win-win solutions for all stakeholders of the company

Keywords: social corporate responsibility, responsible business

## Wprowadzenie

Rozwój gospodarki światowej, postępu technicznego oraz irracjonalna eksploatacja bogactw naturalnych doprowadziły do nasilenia się negatywnych skutków działalności gospodarczej, które powodują, że coraz częściej zwraca się uwagę np. na zanieczyszczenie środowiska, wzrost bezrobocia oraz pogorszenie poziomu życia społeczeństwa. Prowadzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu jest odpowiedzią przedsiębiorstw na wzrost świadomości społecznej, która coraz częściej zwraca uwagę na jakość oraz takie elementy, jak pochodzenie surowców, półproduktów, sposób traktowania pracowników, warunki pracy czy aspekty środowiskowe procesu wytwarzania produktu i procesu świadczenia usługi.

Na przestrzeni ostatnich lat koncepcja społecznej odpowiedzialności przeżywa okres wzrostu zainteresowania, któremu towarzyszą zmiany postaw i oczekiwań wszystkich uczestników rynku. Przedsiębiorstwa i społeczeństwa muszą się rozwijać, dlatego też podmioty gospodarcze powinny działać w taki sposób, aby stosując się do zasad społecznej odpowiedzialności, realizować rozsądne zyski.

Celem artykułu jest porównanie realizacji działań w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności podejmowanych przez przedsiębiorstwa w wybranych krajach Unii Europejskiej.

### 1. Idea koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Teoretyczna dyskusja na temat zasadności stosowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Corporate Social Responsibility – CSR) rozpoczęła się w latach pięćdziesiątych XX wieku. W tym czasie istniały dwie szkoły reprezentujące przeciwne stanowiska Bowena i Friedmana. H.R. Bowen uważał, że przedsiębiorstwa poza prowadzeniem działalności, która przynosi im zysk, powinny angażować się w działania prospołeczne, ponieważ funkcjonują w społeczeństwie i powinny być przed nim odpowiedzialne. Natomiast przedstawiciele szkoły M. Friedmana uważali, że celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku, a działania z zakresu odpowiedzialności społecznej obniżają go. Jedynym zatem obowiązkiem społecznym menedżerów jest działanie na rzecz udziałowców w sposób legalny, uczciwy i etyczny [Śmigielska, 2010; Carroll, 1999; Valor, 2005]. Współczesne poglądy na temat CSR stanowią kompromis pomiędzy tymi dwoma ujęciami. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw ukierunkowana jest na człowieka i na środowisko, w którym on żyje. Komisja Europejska uznała, że CSR polega na dobrowolnym łączeniu przez przedsiębiorstwa działań biznesowych i interesów udziałowców z zaangażowaniem społecznym

i ochroną środowiska [*Promoting a European*, 2001]. CSR definiowane jest także jako zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania i przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego przez poprawę jakości życia pracowników wraz z ich rodzinami, jak również lokalnych społeczności i społeczeństwa jako całości [World Business Council, 2002]. T. Gasiński i G. Piekalski uważają, że CSR to działania, które przedsiębiorstwo podejmuje, a które nie są wymagane z punktu widzenia przestrzegania norm prawnych lub nie są bezpośrednio związane z bieżącą działalnością operacyjną. CSR wymaga wykraczania poza te normy i narzucania sobie wyższych standardów etycznych [Gasiński, Piekalski, 2006].

Określić ją można jako dobrowolną strategię, uwzględniającą społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, z klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną). Chodzi tu o wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia przedsiębiorstwa, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym. Wybrane w procesie dialogu priorytetowe obszary CSR powinny zostać uwzględnione w misji, planach strategicznych oraz w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Norma ISO 26000 zaleca, aby struktury i procesy decyzyjne organizacji umożliwiły [Gasiński, Pijanowski, 2011]:

- opracowanie strategii, celów i wartości oddających społeczne zaangażowanie organizacji;
- rozliczanie z podjętych zobowiązań i zaangażowanie pracowników na stanowiskach kierowniczych;
- stworzenie i kultywowanie kultury, w której zasady społecznej odpowiedzialności są praktykowane;
- stworzenie systemu motywacyjnego (opartego na bodźcach finansowych i pozafinansowych), promującego postawy społecznej odpowiedzialności;
- wydajne użytkowanie zasobów finansowych, naturalnych i ludzkich;
- propagowanie równych szans dla grup niedostatecznie reprezentowanych na wyższych stanowiskach;
- osiągnięcie kompromisu między potrzebami organizacji i interesariuszy;
- ustanowienie procesów komunikacji obustronnej z interesariuszami;
- propagowanie uczestnictwa pracowników z wszystkich poziomów w działaniach organizacji na rzecz społecznej odpowiedzialności;
- zbilansowanie poziomu uprawnień, odpowiedzialności i liczby osób podejmujących decyzje w imieniu organizacji;
- sprawdzanie, czy podjęte decyzje są realizowane w sposób odpowiedzialny społecznie;
- okresową weryfikację i ocenę procesów ładu organizacyjnego, jego modyfikowanie i komunikowanie zmian.

Włączanie kwestii społecznej odpowiedzialności w strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwala dostrzec przyszłe zagrożenia i wykorzystać szanse, które mogłyby pozostać ukryte, np. dotyczące rozwoju nowych produktów lub dostępu do nowych rynków. Zatem działania prospołeczne przedsiębiorstwa na poziomie indywidualnym koncentrują się na zmianach społecznych i innowacjach. Korzystają one z ducha przedsiębiorczości i kreatywności w celu osiągnięcia celów społecznych przy zachowaniu zasad etycznych i moralnych. Natomiast wymiar przedsiębiorczości przedsiębiorstwa na poziomie społecznym rozumiany jest jako sieci społeczne przedsiębiorców angażujących się w działania filantropijne [Hockerts, 2006]. Zachowania społeczne przedsiębiorstw odnoszą się do procesu tworzenia wartości przez zasoby, które łączone są w nowy sposób. Kombinacja tych zasobów tworzy wartość społeczną dzięki stymulowaniu zmian i zaspokajaniu potrzeb społecznych, nie tylko przez oferowanie nowych, innowacyjnych produktów, ale również tworzenie nowych organizacji [Mair, Marti, 2006].

Korzyści wynikające ze społecznej odpowiedzialności biznesu, które zostały zaprezentowane w tabeli 1, nie dotyczą tylko przedsiębiorstwa, ale również pracowników i społeczeństwa. Nie wszystkie jednak podmioty w równym stopniu mogą korzystać z ekonomicznych korzyści, związanych ze stosowaniem CSR. Korzyści z wdrażania zasad CSR w małych przedsiębiorstwach są znacznie mniejsze niż w dużych podmiotach, zwłaszcza w korporacjach międzynarodowych, ponieważ nie posiadają one rozpoznawalnych marek, które silnie mogłyby zwiększyć swoją reputację wśród klientów; mają również mniej czasu na współpracę z organizacjami pozarządowymi, lokalnymi społecznościami i agendami rządowymi [Mazur-Wierzbicka].

Tabela 1. Potencjalne korzyści ze stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu

Korzyści SCR	Potencjalne korzyści ze stosowania CSR
Dla przedsiębiorstwa	<p>Większa integracja i zespolenie załogi wokół celów przedsiębiorstwa (co zwiększa sprzedaż)</p> <p>Sprzyjający klimat pracy (co zwiększa sprzedaż)</p> <p>Szybsze osiągnięcie założonych celów przedsiębiorstwa (co zwiększa sprzedaż)</p> <p>Wciąganie pracowników w proces zarządzania (co zmniejszy liczbę błędów)</p> <p>Kreowanie odpowiedzialności pracowników (większa troska o koszty)</p> <p>Kreowanie innowacyjności pracowników (większa skłonność do inwestycji)</p> <p>Większa wydajność pracy (większy wzrost wydajności pracy, większy zysk)</p> <p>Większa sprzedaż (większy zysk)</p> <p>Większy poziom zysku (lepszą wyceną przedsiębiorstwa)</p> <p>Większa elastyczność podmiotu w reakcji na zmiany rynkowe (większa sprzedaż)</p> <p>Większa dyspozycyjność pracowników (większa sprzedaż)</p> <p>Większy prestiż rynkowy i społeczny</p>

Dla pracowników	<p>Większe wynagrodzenia (wyższy poziom przeciętnego wynagrodzenia na 1 pracownika)</p> <p>Większe bezpieczeństwo pracy</p> <p>Mniej wypadków przy pracy</p> <p>Większy rozwój i perspektywy zawodowe</p> <p>Większa pewność pracy</p> <p>Większa satysfakcja z pracy</p> <p>Mniejsza rotacja zatrudnienia</p> <p>Mniejsze wahania liczby zatrudnionych</p> <p>Większy poziom udogodnień socjalnych (wyższa wartość wydatków socjalnych na 1 pracownika)</p> <p>Większa terminowość wynagrodzeń</p>
Dla społeczeństwa	<p>Większa konsumpcja z tytułu wyższych wynagrodzeń</p> <p>Większy poziom inwestycji z tytułu większej innowacyjności</p> <p>Większy poziom wzrostu społecznej wydajności pracy w gospodarce</p> <p>Wyższy poziom zebranych podatków i składek na ubezpieczenia społeczne</p> <p>Większe wpływy podatkowe i oszczędności budżetowe</p> <p>Mobilizacja środków na działalność charytatywną</p> <p>Zrealizowanie wielu celów charytatywnych i społecznych, niemożliwych do zrealizowania bez pomocy przedsiębiorstwa</p> <p>Lepszy klimat społeczny – ograniczenie liczby strajków</p> <p>Podniesienie produktywności</p> <p>Wzrost PKB wyższy niż przeciętny</p> <p>Podniesienie terminowości płacenia podatków</p>

Źródło: E. Mazur-Wierzbicka, *Polskie realia stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu – przeszkody i korzyści*, mikro.univ.szczecin.pl/bp/PDF/86/13.pdf [dostęp: 20.10.2012].

Uwzględnianie społecznej odpowiedzialności biznesu w strategii rozwoju przedsiębiorstw wymaga od menedżerów nimi zarządzających znajomości zasad i procedur CSR oraz zaangażowania w dialog ze wszystkimi interesariuszami. Niezbędna staje się umiejętność opracowania długofalowej strategii kształtowania i wzmocnienia społecznej odpowiedzialności, związanej z działalnością gospodarczą, co wymaga jednocześnie szerokiego wsparcia społecznego, w tym ścisłej współpracy ze społecznością lokalną i instytucjami lokalnymi. Umiejętność integrowania i koordynacji kwestii społecznych na wszystkich poziomach tworzenia strategii przedsiębiorstwa określa strategiczną rolę społecznej przedsiębiorczości. Należy zatem zaznaczyć, że wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności jest procesem, który wiąże się z opracowaniem nowego podejścia i nowych zasad prowadzenia biznesu.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa powinna być wpisana zarówno w działania operacyjne przedsiębiorstw, jak i w ich strategię prowadzenia biznesu. Koncepcję tę należy realizować całościowo, czyli powinna być ona wprowadzona

dzona do całej struktury przedsiębiorstwa, przy czym powinna przejawiać się nie tylko w procesie produkcyjnym, ale i działaniach go wspomagających i wychodzących poza tę sferę [Nakonieczna, 2004]. W ramach strategii należy również zwrócić uwagę na wprowadzanie do struktury majątku rzeczowego przedsiębiorstwa tzw. inwestycji odpowiedzialnych społecznie (Socially Responsible Investment – SRI), które świadczyć będą pozytywnie o dobrym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Inwestycje społeczne mają charakter długoterminowy, zatem strategiczny, i są realizowane w celu rozwiązywania problemów społecznych. Ich zadaniem jest stworzenie podstaw zrównoważonego i trwałego rozwoju społeczności, przy czym realizowane są na zasadach partnerstwa z władzami publicznymi i organizacjami pozarządowymi [Nakonieczna, 2004; Barnett, Salomon, 2006].

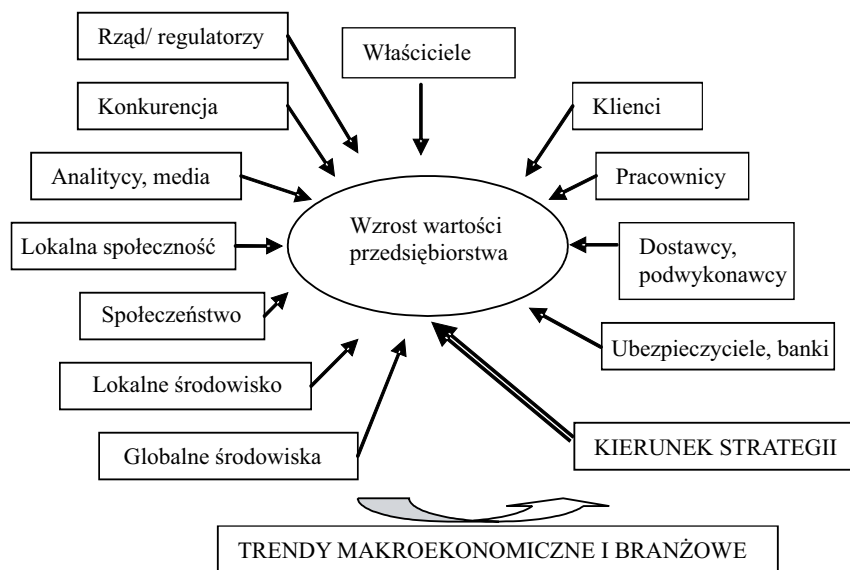
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw ukierunkowana jest na człowieka i na środowisko, w którym on żyje. Proponowane w literaturze definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa różnią się często w szczegółach, przy czym wiele z nich skupia się na dobrowolnie prowadzonych działaniach, ukierunkowanych na społeczeństwo lub środowisko. Odpowiedzialność społeczna jest terminem opisującym zobowiązania przedsiębiorstwa wobec wszystkich interesariuszy. Przedsiębiorstwa są odpowiedzialne społecznie za podejmowane decyzje oraz bilansowanie potrzeb zainteresowanych stron, jednocześnie uwzględniając osiągnięcie zysku.

## 2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a wartość tworzona dla interesariuszy

Koncepcja społecznej odpowiedzialności w biznesie zakłada potrzebę włączenia interesariuszy w funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez uwzględnianie ich oczekiwań przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Celem działań prospołecznych jest budowanie wartości dla interesariuszy, które uznają oni za satysfakcjonujące. Tacy usatysfakcjonowani działaniami społecznymi przedsiębiorstwa interesariusze stają się lojalni, emocjonalnie związani z przedsiębiorstwem na dłuższy okres, co w konsekwencji przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Przy czym należy nadmienić, że właściciele to ostatnia grupa interesariuszy, która będzie korzystała z wytworzonej wartości. Tworzenie wyższej wartości dla np. klientów, pracowników, społeczeństwa będzie przekładało się na wyższą wartość dla właścicieli, którzy mają największą motywację, by tak zarządzać zasobami przedsiębiorstwa, aby było ono konkurencyjne. Przedsiębiorstwa, które chcą realizować koncepcję społecznej odpowiedzialności w biznesie i podążać drogą zrównoważonego rozwoju, powinny identyfikować grupy inte-

resu w swoim otoczeniu, ich oczekiwania oraz związane z nimi uwarunkowania, a następnie świadomie zarządzać tymi relacjami. Przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować interesariuszy, którzy w największym stopniu przyczyniają się do realizacji strategii oraz mają największy wpływ na wzrost postrzeganej przez właściciela wartości danego podmiotu gospodarczego. Pojęcie wartości dla właściciela nie jest jednoznaczne i może dla danej organizacji oznaczać zupełnie co innego, w zależności od branży, wielkości, stopnia rozwoju, kultury organizacyjnej, miejsca i pozycji w łańcuchu dostaw.

Poniższy rysunek 1 przedstawia możliwych interesariuszy, oddziałujących na wzrost wartości przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Interesariusze oddziałujący na wzrost wartości przedsiębiorstwa

Źródło: T. Gasiński, G. Piekalski, 2006, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, s. 36.

Warto zwrócić uwagę na akcjonariuszy, którzy stanowią istotną grupę interesariuszy, mającą duży wpływ na działalność przedsiębiorstwa, szczególnie w ostatnich latach. Akcjonariuszami staje się coraz większa część obywateli, choćby za pośrednictwem funduszy emerytalnych, czyli inwestorów instytucjonalnych. Decyzje inwestorów, zawsze związane z ryzykiem, opierają się przede wszystkim na zaufaniu do kadr zarządzających, strategii przedsiębiorstwa oraz stosowanych procedur. Coraz częściej inwestorzy indywidualni i instytucjonalni, nabywając akcje danego przedsiębiorstwa, oczekują nie tylko odpowiedniego wyniku finansowego, ale i właściwych zachowań wobec interesariuszy oraz najbliższego otoczenia. Przejrzystość i odpowiednia komunikacja z akcjonariuszami

stają się jednymi z najważniejszych czynników sukcesu strategii rozwoju każdego przedsiębiorstwa [Rok, 2004].

R.V. Aguilera, D.E. Rupp, C.A. Williams i J. Ganapathi wymieniają cztery poziomy analizy działań społecznie odpowiedzialnych. Są to: poziom indywidualnych pracowników, organizacyjny, narodowy i ponadnarodowy. Na każdym z tych poziomów analizy wymieniają oni trzy główne motywy nacisku na przedsiębiorstwo do podejmowania działań prospołecznych. Pierwszy z tych motywów nacisku nazywany jest instrumentalnym i dotyczy własnego interesu. Drugi, relacyjny, obejmuje relacje pomiędzy członkami grupy; trzeci, moralny, dotyczy etycznych norm i zasad moralnych [Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi, 2007]. Dążenie przedsiębiorstwa do osiągnięcia równowagi pomiędzy wartością ekonomiczną, społeczną i ekologiczną powinno rozpatrywać się w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Wymiar wewnętrzny dotyczy sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, natomiast wymiar zewnętrzny, relacji z otoczeniem naturalnym oraz działań wobec partnerów biznesowych, dostawców, klientów, inwestorów, społeczności lokalnych [Wąchoł, 2004; Kulig-Moskwa, 2008; Chudy, 2008]. Zatem koncepcja społecznej odpowiedzialności realizowana jest wewnątrz przedsiębiorstwa dzięki przestrzeganiu zasad etycznego postępowania przez wszystkie szczeble w strukturze podmiotu oraz przez podejmowanie inicjatyw na rzecz społeczeństwa o charakterze lokalnym, krajowym lub globalnym (tabela 2).

Tabela 2. Wymiar wewnętrzny i zewnętrzny społecznej odpowiedzialności biznesu

Wymiar	Obszar	Podstawowe działania
Wew- nętrzny	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Rozwój i doskonalenie kwalifikacji, zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne, sprawiedliwy podział płac, wsparcie pracowników w godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi
	Programy etyczne dla pracowników	Kodeksy etyczne, powoływanie rzecznika przedsiębiorstwa ds. etyki, szkolenia z zakresu etyki, wypracowanie procedur w przypadku naruszenia kodeksu etyki
	Bezpieczeństwo i higiena pracy	Wprowadzenie dodatkowo, oprócz wymaganych przez prawo zasad bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, różnorodnych form opieki zdrowotnej dla pracowników
	Umiejętność dostosowywania się do zmian	W przypadku np. restrukturyzacji uwzględnienie interesów wszystkich stron, by zminimalizować jej negatywne skutki przez zastosowanie elastyczności zatrudnienia, outplacementu
	Zarządzanie ochroną środowiska	Redukcja zużycia wody, energii, zagospodarowanie odpadów, recykling, racjonalne wykorzystanie zasobów, procedury, programy pozwalające na systematyczne zmniejszanie uciążliwości środowiskowej przedsiębiorstw
	Zasady nadzoru korporacyjnego	Transparentność informacji, sposoby powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych



Zew- nętrzny	Spoleczność lokalna	Współpraca z partnerami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi, wolontariat pracowniczy, podejmowanie zaangażowania w działalności filantropijnej, inwestycje społeczne
	Partnerzy handlowi, dostawcy i klienci	Przeciwdziałanie korupcji, monitoring jakości, dotrzymanie terminów dostaw i płatności w stosunku do kooperantów, przyjmowanie skarg klientów i innych partnerów oraz sprawne na nie reagowanie, sprecyzowanie wymagań i zasad związanych ze stosowaniem systemów społecznej odpowiedzialności przez dostawców czy podwykonawców, branie pod uwagę aspektów ekologicznych i społecznych przy podejmowaniu decyzji handlowych, dostarczanie na rynek usług i produktów bezpiecznych dla ludzi i środowiska naturalnego
	Prawa człowieka	Niezatrudnianie dzieci, niestosowanie pracy przymusowej, stwarzanie równych szans, zasad sprawiedliwego handlu
	Globalne problemy ekologiczne	Wykazywanie troski i zainteresowania problematyką ochrony środowiska naturalnego, która dotyczy w szczególności zagadnień efektu cieplarnianego, zmian klimatycznych, technologii zmniejszających zużycie zasobów nieodnawialnych

Źródło: E. Mazur-Wierzbicka, 2011, *Zarządzanie środowiskowe jako narzędzie odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm*, red. M. Porada-Rochoń, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin, s. 73.

Należy podkreślić, że realizację działań z zakresu CSR wymusza nie tylko prawo i różne grupy nacisku, ale przede wszystkim rosnąca na rynku konkurencja. Przez działania społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo może budować przewagę konkurencyjną w takich obszarach, jak: ekologia, pracownicy, udziałowcy czy problemy społeczne. Zatem odpowiedzialny biznes to [Rok, 2004]:

- osiąganie trwałego zysku przy jednoczesnym mądrym kształtowaniu relacji ze wszystkimi interesariuszami;
- narzędzie zarządzania, które pozwala wykorzystać proces budowania dialogu z interesariuszami w celu doskonalenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa;
- filozofia prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami: m.in. z pracownikami, z klientami, z dostawcami, z akcjonariuszami, z konkurencją, ze społecznością lokalną;
- budowanie strategii przewagi konkurencyjnej na rynku, opartej na zapewnieniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców, jak i dla innych interesariuszy;
- dostarczanie usług i produktów w sposób niedegradujący środowiska przyrodniczego i społecznego;
- prowadzenie biznesu w taki sposób, aby uwzględniać wartości etyczne, prawo, szacunek dla pracowników, społeczeństwa i środowiska przyrodniczego;
- uczciwe wypełnianie zobowiązań;

- prowadzenie biznesu w zgodzie z oczekiwaniami społecznymi, które mają charakter etyczny, prawny, finansowy i obywatelski;
- budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne, dla dobra wszystkich obywateli, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi;
- takie zarządzanie przedsiębiorstwem, aby efekty działalności gospodarczej były spójne z oczekiwaniami i wartościami społecznymi;
- wnoszenie wkładu do zrównoważonego rozwoju przez współpracę z pracownikami, społecznością lokalną i globalną, aby podnosić jakość życia wszystkich obywateli;
- poczucie odpowiedzialności za konsumenta, inwestora, społeczeństwo, środowisko przyrodnicze, za sukces gospodarki;
- dobrowolne uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami;
- stosowanie przejrzystych praktyk biznesowych, opartych na szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska.

Przeciwnicy koncepcji CSR twierdzą, że wielu menedżerów odrzuca zasady społecznej odpowiedzialności, ponieważ wprowadzenie tych zasad jest według nich zbyt kosztowne, i to nie tylko przy wprowadzaniu, ale przede wszystkim podczas realizacji polityki CSR, wymagającej od podmiotu respektowania celów społecznych. Jeżeli realizacja społecznej odpowiedzialności jest działaniem kosztownym, to nie tylko przeczy obowiązującej w gospodarce zasadzie o minimalizowaniu kosztów, ale także utrudnia konkurowanie z innymi przedsiębiorstwami, niepodjęjącymi takich działań. Natomiast zwolennicy idei CSR zwracają uwagę, iż od jakiegoś czasu duże przedsiębiorstwa europejskie i amerykańskie, obok konkurowania poziomem technologicznym oraz kulturą organizacyjną, zaczęły także konkurować postawą etyczno-społeczną. A zatem praktyka pokazuje to, czego nie chcą zauważyć przeciwnicy społecznej odpowiedzialności, że etyka i społeczne podejście już przynoszą korzyści oraz że stały się one jednym z elementów konkurencji i jako takie nie tylko nie niszczą mechanizmu rynkowego, ale raczej go wzmacniają. Kolejnym zarzutem wobec koncepcji CSR jest to, iż zasada ta łączy się ze zobowiązaniami moralnymi. Jednak dla wielu ekonomistów oraz menedżerów przedsiębiorstwo nie może mieć żadnych zobowiązań moralnych, ponieważ nie jest podmiotem moralnym. Przedsiębiorstwo tym różni się od człowieka, że nie posiada sumienia. Jako nie posiadające sumienia nie może być zatem odpowiedzialne moralnie. Należy jednak pamiętać, iż przedsiębiorstwo to przede wszystkim zespół ludzi posiadających sumienie. W działalności gospodarczej decyzje gospodarcze można przedstawić jako funkcje bezosobowych procesów, w których każda decyzja jest wypadkową wielu innych. Indywidualna decyzja pracownika jest zaledwie częścią w ogromnym zbiorze czynników

wpływających na decyzję przedsiębiorstwa. Jeszcze inny zarzut przeciwników mówi o tym, że menedżer zarządzający przedsiębiorstwem powinien reprezentować interesy właściciela. Po to został zatrudniony, aby pomnażał zyski, a nie aby zajmował się czymś, co go od tego zadania odciąga (np. ochrona środowiska czy dobro wspólnoty lokalnej). Jego zadanie polega zatem na maksymalizowaniu długookresowej wartości dla właściciela, w którego imieniu działa. Menedżer jednak, obok reprezentowania interesów właścicielskich, powinien pamiętać o powinnościach obywatelskich oraz wynikających z faktu bycia człowiekiem. Nie może on zapominać, że działania przez niego podjęte w imieniu przedsiębiorstwa niosą ze sobą pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Inne zarzuty dotyczą np. tego, że idee CSR są niemożliwe do realizacji w praktyce lub że społeczna odpowiedzialność pełni rolę taniej reklamy. Jest bowiem zwykłym *public relations*, a nierzadko nawet zwykłym fałszerstwem. Praktyka pokazuje jednak, że coraz większa liczba podmiotów wpisuje działania prospołeczne, np. na rzecz społeczności lokalnej, na listę swoich podstawowych celów i nie powoduje to ich bankructwa, co więcej, w wielu przypadkach staje się dodatkowym czynnikiem sukcesu [Filek, 2006].

Podsumowując, warto podkreślić, że przedsiębiorstwo powinno być postrzegane jako integralna część społeczeństwa, a nie jako instytucja o czysto ekonomicznym charakterze. Dlatego też podmiot powinien maksymalizować społeczne korzyści, wynikające z jego działalności, np. przez zapewnienie zatrudnienia czy wytwarzanie dóbr i usług zaspokajających potrzeby społeczne. Stosowanie reguł etyki w biznesie świadczy o odpowiedzialnym podejściu do prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo. Jest to jeden z czynników, który decyduje o sukcesie, przy czym również pozytywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa w oczach klienta. Coraz większa liczba podmiotów gospodarczych uświadamia sobie potrzebę stosowania zasad etycznych w prowadzonej działalności. Nie ulega wątpliwości fakt, że prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z odpowiedzialnością, która nie jest wolna od problemów etycznych.

### 3. Społeczna odpowiedzialność w Polsce i wybranych krajach UE

W prawidłowym pojmowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu niezwykle istotne jest zrozumienie, że działania realizowane w jej ramach są nie tylko częścią *public relations* przedsiębiorstwa, ale powinny wynikać z wysokiej świadomości społecznej przedsiębiorcy i jego głębszej potrzeby włączenia się w rozwiązywanie społecznie istotnych problemów; takimi w Polsce są chociażby bezrobocie, ubóstwo, nierówne szanse na rynku pracy czy utrudniony dostęp do edukacji na wsi, a także niewystarczający poziom ochrony środowiska. Z takim

rozumieniem CSR przez przedsiębiorców i społeczeństwo nie jest niestety w Polsce najlepiej. Z badania *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, przeprowadzonego w 2007 roku w ramach regionalnego projektu, finansowanego przez Komisję Europejską i UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju), wynika, że działania o charakterze CSR są najczęściej postrzegane jako fragment działań z obszaru PR przedsiębiorstwa, nie zaś jako odrębna strategia. Świadczy o tym fakt, iż działania z zakresu społecznej odpowiedzialności wciąż są realizowane i koordynowane przez jeden departament/dział – Public Relations [*Spółeczna odpowiedzialność*, 2007].

Z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Menedżerowie 500/Lider CSR”, którego celem było ustalenie obecnej kondycji oraz stanu wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu wśród liderów polskiego rynku, wynika, że wiedza przedstawicieli największych przedsiębiorstw w Polsce na temat biznesu odpowiedzialnego społecznie rośnie. Coraz więcej menedżerów postrzega funkcjonowanie swojego przedsiębiorstwa w szerszej perspektywie otoczenia społecznego, ale także wpływu na środowisko naturalne<sup>1</sup>. Formułując wniosek na temat stanu CSR w Polsce, można powiedzieć, że na poziomie deklaracyjnym około 40% największych przedsiębiorstw w Polsce angażuje się we wdrażanie zasad biznesu odpowiedzialnego społecznie, kolejne około 33% nie ma pewności, czy zajmie się ich wdrażaniem, a o kolejnych 25% można powiedzieć, że są dalekie od praktycznego wprowadzania w życie zasad zrównoważonego rozwoju.

W sferze realnych działań biznesowych szanse wiążące się z podejmowaniem działań w obszarze CSR wydają się ciągle w dużej mierze nieodkryte, szczególnie w sektorze MSP, niemniej nie brakuje przykładów dobrych praktyk z zakresu odpowiedzialnej przedsiębiorczości, choć profesjonalne narzędzia CSR, kodeksy etyczne, raportowanie społeczne, audyt i certyfikacja są wykorzystywane głównie przez duże przedsiębiorstwa.

W ostatnich latach zwiększa się w Unii Europejskiej popularność społecznie odpowiedzialnych inwestycji, szczególnie wśród głównych inwestorów instytucjonalnych (fundusze emerytalne, fundusze inwestycyjne). Sektor społecznie odpowiedzialnych inwestycji na świecie ma już sporą tradycję. Początek SRI przypisuje się inwestycyjnym zachowaniom Kościoła Metodystów w Wielkiej Brytanii w latach dwudziestych XX wieku. W latach sześćdziesiątych takie zasady stawały się coraz bardziej popularne także w Europie kontynentalnej. Ale rzeczy-

---

<sup>1</sup> Badanie przeprowadzono wśród przedstawicieli 500 firm, które w 2009 roku znalazły się na liście „Menedżerowie 500” magazynu „Polityka”; jest ono kontynuacją analizy „Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka”, przeprowadzonej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2003 roku wspólnie z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii. Druga edycja badania w nowej, rozbudowanej i dostosowanej do obecnych realiów rynkowych formie jest podsumowaniem ostatniej dekady rozwoju nurtu społecznej odpowiedzialności biznesu na polskim rynku [*CSR w Polsce*, 2010].

wisty rozkwit SRI to koniec lat dziewięćdziesiątych i początek obecnego stulecia [Rok, 2004]. W Europie ważnym momentem dla rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu był rok 2001. Wówczas Komisja Europejska zaprezentowała dokument Green Paper on Corporate Social Responsibility, w którym wskazano na społeczną odpowiedzialność biznesu jako na jeden z głównych elementów polityki gospodarczej Unii Europejskiej. Zdefiniowano także samo pojęcie CSR, przyjmując, że jest to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają względy społeczne i ekologiczne w codziennej działalności operacyjnej i w swoich kontaktach z interesariuszami [Komunikat, 2002]. Ten kierunek polityki UE rozwinięty został w kolejnym dokumencie UE opublikowanym w 2006 roku, w którym zawarto stwierdzenie o dążeniu do uczynienia „(...) Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw” [Komunikat Komisji..., 2006].

Obecnie światowe i europejskie spółki społecznie odpowiedzialne indeksowane są m.in. w takich indeksach giełdowych, jak:

- Dow Jones Sustainability Group Indexes (DJSGI) – to rodzina 5 wskaźników: jeden globalny, trzy kontynentalne dla Ameryki Północnej, Europy i Azji oraz jeden wskaźnik krajowy dla Stanów Zjednoczonych. Zostały opracowane w 1998 roku i uruchomione rok później przez grupę specjalistów z amerykańskiego Dow Jonesa oraz szwajcarskiej agencji SAM Sustainability Group z siedzibą w Zurichu. Celem DJSGI jest umożliwienie spółkom kierującym się w swoim rozwoju kryteriami ekologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi odnoszenia korzyści giełdowych. W różnych krajach upoważniono szereg instytucji finansowych do monitorowania stopnia respektowania przez spółki giełdowe kryteriów rozwoju zrównoważonego, a następnie określania i obliczania krajowych i sektorowych wskaźników giełdowych. DJSGI obejmuje ponad 10% przedsiębiorstw charakteryzujących się najwyższym poziomem wypełniania tych kryteriów spośród czołowych firm objętych wskaźnikami Dow Jonesa. Wśród nich dominują przedsiębiorstwa europejskie (tabela 3);
- Indeksy FTSE4Good – zostały przedstawione publicznie w lutym 2001 roku, a kilka miesięcy później ogłoszono listę uwzględnionych spółek [<http://www.ftse.com/Indices>, dostęp: 24.11.2012]. FTSE4Good oferują szczegółowe wytyczne dla przedsiębiorstw, które chcą podjąć zobowiązania dotyczące społecznej odpowiedzialności lub rozszerzyć zakres już podjętych zobowiązań w tej sferze. Przedsiębiorstwa mające prawo ubiegać się o włączenie do indeksów FTSE4Good są oceniane w procesie uwzględniającym ponad 40 różnych kryteriów z trzech obszarów: system zarządzania środowiskowego, dialog z interesariuszami, przestrzeganie praw człowieka;

Tabela 3. Przedsiębiorstwa, które w najwyższym stopniu spełniają kryteria objęte wskaźnikami Dow Jones Sustainability Group Indexes

Nazwa przedsiębiorstwa	Sektor	Kraj
Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Przemysł motoryzacyjny	Niemcy
Australia & New Zealand Banking Group Ltd	Bankowość	Australia
UPM-Kymmene OYJ	Przemysł wydobywczy	Finlandia
Akzo Nobel NV	Przemysł chemiczny	Holandia
GS Engineering & Construction Corp	Budownictwo	Korea Południowa
Itausa – Investimentos Itau SA	Usługi finansowe	Brazylia
Unilever NV	Przemysł spożywczy	Holandia
Roche Holding AG	Opieka zdrowotna	Szwajcaria
Siemens AG	Usługi i produkty przemysłowe	Niemcy
Swiss Re	Ubezpieczenia	Szwajcaria
Telnet Group Holding NV	Media	Belgia
Repsol SA	Wydobycie ropy i gazu ziemnego	Hiszpania
Koninklijke Philips Electronics N.V.		Holandia
GPT Group	Nieruchomości	Australia
Lotte Shopping Co. Ltd.	Handel detaliczny	Korea Południowa
Alcatel-Lucent SA	Technologia	Francja
KT Corp.	Telekomunikacja	Korea Południowa
Air France-KLM		Francja

Źródło: FTSE4GOOD. *10 years of impact & investment*, [http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/Downloads/FTSE4Good\\_10\\_Year\\_Report.pdf](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/Downloads/FTSE4Good_10_Year_Report.pdf) [dostęp: 24.11.2012].

- Calvert Social Index (CSI – Indeks funduszy inwestycyjnych *Calvert*), obliczany od marca 2000 roku, mierzy koniunkturę amerykańskich spółek, określanych jako odpowiedzialne społecznie. Przy selekcji spółek do indeksu prowadzona jest analiza pod kątem ich produktów (rodzaj tworzonych produktów), środowiska (ochrona i zanieczyszczenie), miejsca pracy (przestrzeganie zasad i norm) i uczciwości;
- FTSE Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Index (JSE SRI) – wprowadzony w maju 2004 roku przez Johannesburg Stock Exchange przy współpracy z EIRIS, FTSE4GOOD – FTSE International Ltd. i KPMG. Głównym celem twórców indeksu było wprowadzenie benchmarku dla inwestorów oraz pośrednio wsparcie i promocja odpowiedzialnego zarządzania w regionie Afryki Południowej. Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Index był pierwszym tego typu instrumentem finansowym, wprowadzonym na rynkach wschodzących. Podstawowym kryterium selekcji

spółek poza prowadzeniem biznesu odpowiedzialnego społecznie jest przestrzeganie praw człowieka;

- Sao Paulo Stock Exchange Corporate Sustainability Index (ISE) – wprowadzony przez BOVESPA, Sao Paulo Stock Exchange przy współpracy z Center for Sustainability Studies of Fundação Getulio Vargas (CES-FGV) oraz IFC (International Finance Corporation) w grudniu 2005 roku. Ideą twórców indeksu było wprowadzenie benchmarku dla inwestorów zainteresowanych odpowiedzialnym inwestowaniem oraz promocja CSR wśród brazylijskich firm. Metodologia jest oparta na selekcji pozytywnej (kryteria ESG);
- KLD Global Sustainability Index Series (GSI) – wprowadzony przez KLD Research & Analytics w październiku 2007 roku. Indeks stanowi benchmark stworzony w oparciu o kryteria ESG w odniesieniu do trzech obszarów geograficznych: Ameryka Płn., Europa, Azja i Pacyfik. Metodologia indeksu opiera się na selekcji pozytywnej (kryteria ESG).

Pierwszy w Polsce indeks przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie, oraz jeden z nielicznych w Europie, został uruchomiony w listopadzie 2009 roku przez GPW w Warszawie. Celem inicjatywy o nazwie Respect Index jest przede wszystkim zwiększenie zainteresowania inwestorów spółkami notowanymi na giełdzie, które na tle innych wyróżniają się zaangażowaniem w działania CSR. Analizą objęte zostały spółki notowane na GPW w Warszawie. Przedsiębiorstwa należące do indeksu badane są według definicji odpowiedzialności społecznej, zgodnie z którą jest ona strategią zarządzania i koncepcją prowadzenia biznesu. Przy obliczaniu indeksu uwzględnia się zarówno ceny zawartych w nim akcji, jak i dochody z dywidend i praw poboru. Obecnie indeks zachowuje się zgodnie z teoretycznymi oczekiwaniami, tzn. jest bardziej stabilny i ulega mniejszym wahanom w porównaniu do pozostałych indeksów, zapewniając równocześnie korzystną stopę zwrotu [CSR: społeczna, 2011].

Działania europejskich przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności zalicza się obecnie do jednych z wiodących na świecie. Znajduje to potwierdzenie w pozycjach osiągniętych przez kraje UE na listach rankingów opracowanych przez instytucje międzynarodowe. Instytucja brytyjska Account Ability, brazylijska szkoła biznesu i Fundação Dom Cabral w roku 2007 skonstruowały Indeks Odpowiedzialnego Konkurowania, który analizuje, jak poszczególne kraje realizują w praktyce założenia odpowiedzialnego biznesu. Analiza objęła 108 krajów ze wszystkich kontynentów, których PKB pokrywał ponad 96% globalnego PKB. Wyniki wskazały, że im bardziej gospodarka danego kraju jest rozwinięta, tym lepsze wyniki osiąga on w kontekście CSR [Porada-Rochoń, 2011]. W rankingu pierwsze miejsca zajmują takie kraje europejskie, jak Szwecja, Dania, Finlandia, Islandia, a kończą Stany Zjednoczone, Japonia i Chiny (tabela 4).

W Polsce posiadanie strategii CSR dotyczy szczególnie tych przedsiębiorców, którzy poszukują inwestorów strategicznych, realizują procesy restrukturyzacyjne lub są dostawcami dla tych, którzy już wdrażają określone standardy odpowiedzialności społecznej w swoich przedsiębiorstwach. Należy nadmienić, że w Polsce przeważa kapitał niemiecki, holenderski i skandynawski, co rokuje na przenikanie najlepszych i najbardziej intensywnych praktyk i przykładów odpowiedzialnego biznesu do polskich podmiotów.

Tabela 4. Ranking krajów według ich zaangażowania w CSR (Responsible Competitiveness Index, RCI) – top 20

Pozycja w rankingu	Kraj	Pozycja w rankingu	Kraj
1	Szwecja	11	Niemcy
2	Dania	12	Holandia
3	Finlandia	13	Szwajcaria
4	Islandia	14	Belgia
5	Wielka Brytania	15	Singapur
6	Norwegia	16	Austria
7	Nowa Zelandia	17	Francja
8	Irlandia	18	USA
9	Australia	19	Japonia
10	Kanada	20	Hongkong, Chiny

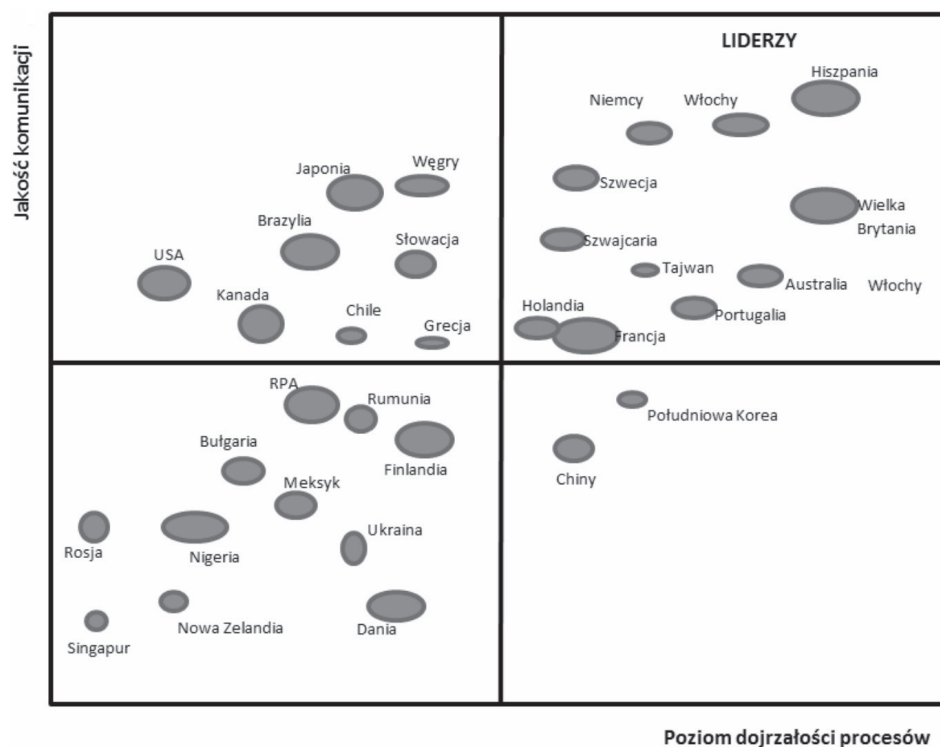
Źródło: S. Zadek, A. MacGillivray, 2007, *The State of Responsible Competitiveness 2007: making sustainable development in global markets*, Accountability, July, [www.globalissues.org](http://www.globalissues.org) [dostęp: 15.10.2012].

Konsekwentna polityka realizacji strategii CSR w Europie znajduje również odzwierciedlenie w opracowywaniu licznych norm i standardów, tworzonych dla wspomagania organizacji w implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności i kroczenia drogą zrównoważonego rozwoju (co umożliwi budowę kapitału społecznego), w tym wytycznych odnośnie systemu zarządzania, systemów certyfikacji oraz raportowania i komunikacji.

Duże znaczenie dla przedsiębiorstw europejskich mają opracowane przez Światową Inicjatywę Sprawozdawczą (Global Reporting Initiative, GRI) w latach 2003–2006 wytyczne wraz z zestawem proponowanych wskaźników, dotyczących sprawozdawczości z zakresu gospodarczych, społecznych, ekologicznych aspektów działalności, produktów i usług, jakie przedsiębiorstwo może stopniowo, dobrowolnie i elastycznie przyjmować. W 2011 roku ponad 71% przedsiębiorstw europejskich opracowało takie raporty (dla porównania wskaźnik ten wynosi odpowiednio 68% dla przedsiębiorstw amerykańskich, 61% dla Azji Środkowej i Afryki oraz 49 dla azjatyckich – KPNG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011).



Monitorowana przez KPNG sytuacja w zakresie raportowania inicjatyw CSR w 34 krajach na świecie wskazuje na wiodącą pozycję w tym obszarze takich krajów, jak Hiszpania, Niemcy, Włochy, Wielka Brytania, Szwecja, Szwajcaria, Portugalia, Holandia, Francja (rysunek 2).



Rys. 2. Poziom dojrzałości w zakresie raportowania inicjatyw CSR

Źródło: KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf> [dostęp: 24.11.2012], s. 4.

Z drugiej strony szereg krajów Europy Centralnej i Wschodniej, w tym Polska, osiągnęła znacznie niższe wskaźniki. Jednak nawet w przypadku takich krajów, jak np. Rumunia czy Bułgaria (54%) oczekuje się, że w miarę stabilizacji sytuacji ekonomicznej coraz więcej przedsiębiorstw w tym regionie podejmie inicjatywy w zakresie CRS, w tym ich raportowania.

Coraz więcej organizacji europejskich dostrzega również, że jakość relacji z interesariuszami ma duży wpływ na ich funkcjonowanie, stąd zainteresowanie spełnianiem warunków norm międzynarodowych, dotyczących audytowania zakresu działalności społecznej, takich jak SA 8000 (audytowalny standard, określający wymagania odnośnie do organizacji miejsca pracy, jego warunków, praw

pracowniczych i sposobu zarządzania, dobrowolnie przyjmowanych przez pracodawcę) czy seria norm AA1000 (precyzująca zasady najlepszych praktyk budowania społecznej odpowiedzialności organizacji, przeprowadzania audytu etycznego oraz przygotowania raportu społecznego).

Wśród polskich przedsiębiorstw posiadających certyfikat zgodności ze standardem SA8000 znalazły się m.in. Elektrownia Opole SA, Nord Sp. z o.o., PKE SA Elektrownia „Łaziska”, AVON Poland, Heine Plastics Polska oraz C + N Polska. W Europie najczęściej certyfikującymi się według tej normy są organizacje funkcjonujące we Włoszech. Z kolei standardy AA1000 w swoich procesach wykorzystuje w Europie wiele znanych organizacji, takich jak np. British Telecom, Provident Financial, Banco Santander SA, Vodafone, Samsung, Royal Mail Group, Nestle, Maersk i in. [Anam, 2010; Enotiades, 2010]. W Polsce standardy serii AA1000 są ciągle jeszcze nowością wśród CSR-owych narzędzi, służących do weryfikacji procesu dialogu z interesariuszami – z normy AA1000AS skorzystało dotychczas niewiele firm, np. British American Tobacco, która jako jedyna przeprowadziła całłościowy proces dialogu z interesariuszami, czy też Grupa Żywiec, która przygotowała sesje dialogowe z zainteresowanymi grupami, m.in. w oparciu o standard AA1000SES [Rudzki, 2011].

#### 4. Dobre praktyki w obszarze CSR

Dobre praktyki biznesowe z zakresu CSR stanowią sprawdzone w praktyce działania, programy lub projekty podejmowane przez przedsiębiorstwa, które dotyczą zarówno konkretnych obszarów jego funkcjonowania, takich jak np. zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, produkcja, R&D, bądź też odnoszą się do całego przedsiębiorstwa i podnoszą jakość oraz efektywność jego działań. Są one skierowane do jednej lub wielu grup interesariuszy (pracowników, dostawców, klientów, społeczności lokalnej) i odpowiadają na ich konkretne potrzeby i/lub oczekiwania, charakteryzując się przy tym innowacyjnym podejściem do rozwiązania problemu i jednocześnie przynosząc korzyści dla podmiotu przez tworzenie wartości dodanej dla niego samego bądź społeczeństwa. Zgodnie z międzynarodową normą ISO 26000, opublikowaną 1 listopada 2010 roku, dotyczącą społecznej odpowiedzialności, dobre praktyki występować mogą w 7 następujących obszarach [ISO 26 000, 2010]:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki/aspekty pracownicze,
- środowisko naturalne,
- uczciwe praktyki rynkowe,

- zagadnienia konsumenckie,
- zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnej.

Tabela 5. Praktyki w obszarze ład organizacyjny

Lp.	Nazwa firmy	Nazwa praktyki	Kategoria
1	CEMEX Polska Sp. z o.o.	Raport Zrównoważonego Rozwoju CEMEX Polska 2010	Raportowanie
2	Credit Agricole Bank Polska SA	Kodeks Etyki	Etyka
3	Elektrociepłownia Nowa Sarzyna Sp. z o.o.	System zarządzania i nadzoru w kilkudziesięcioosobowej organizacji	Zarządzanie
4	ENEA Operator Sp. z o.o.	Kodeks Dobrych Praktyk	Etyka
5	Grupa LOTOS Spółka Akcyjna	Dzień z CSR	Zarządzanie
6	Grupa Żywiec Spółka Akcyjna	Dialog Społeczny	Dialog z interesariuszami
7	Henkel Polska Sp. z o.o.	System zarządzania energią zgodny z normą ISO 50001	Zarządzanie
8	Kompania Piwowarska SA	Panele interesariuszy Kompanii Piwowarskiej	Dialog z interesariuszami
9	Kompania Piwowarska SA	Raport zrównoważonego rozwoju Kompanii Piwowarskiej – 2010	Raportowanie
10	Michalin Polska SA	Elementy Michalin Manufacturing Way	Zarządzanie
11	Polski Koncern Naftowy ORLEN Spółka Akcyjna	Analiza efektywności i skuteczności działań PKN ORLEN w obszarze CSR	Dialog z interesariuszami
12	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA	Powołanie Pełnomocnika ds. Etyki oraz wprowadzenie Systemu Zarządzania Programem Etycznym PGNIG SA	Etyka
13	Schenker Sp. z o.o.	Przygotowanie i publikacja Raportu Społecznego 2010	Raportowanie
14	Tchibo Warszawa Sp. z o.o.	Proces wypracowania strategii odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju Tchibo Warszawa	Zarządzanie
15	Telekomunikacja Polska SA/ Grupa TP	Dialog z interesariuszami	Dialog z interesariuszami
16	Telekomunikacja Polska SA/ Grupa TP	INDICIA – Baza danych CSR	Raportowanie
17	TRI (Poland) Sp. z o.o.	Kodeks postępowania etycznego, czyli jak być odpowiedzialnym pracownikiem	Etyka
18	Unilever Polska Sp. z o.o.	Plan „Życie w sposób zrównoważony” firmy Unilever	Zarządzanie

Źródło: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki*, 2012, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 30.

Jednym z obszarów realizacji dobrych praktyk jest ład organizacyjny, który sprzyja wzięciu przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności za działania oraz integruje kwestię odpowiedzialności społecznej ze wszystkimi obszarami funkcjonowania organizacji. W kontekście CSR kategoria ładu organizacyjnego, tak jak zostało to określone w normie ISO 26000, jest bardzo pojemna, gdyż obejmuje kulturę organizacyjną (budowanie kultury społecznej odpowiedzialności wewnątrz przedsiębiorstwa), działania skierowane do pracowników (angażowanie w aktywności związane z CSR), budowanie strategii CSR i relacje z interesariuszami (komunikacja, uwzględnianie oczekiwań). Istotnym elementem ładu organizacyjnego jest również ewaluacja, czyli to, w jaki sposób przedsiębiorstwo weryfikuje sprawność i efektywność stosowanych struktur i procesów [Zaród, 2011]. Praktyki z tego obszaru poruszają takie zagadnienia, jak dialog z interesariuszami, etykę, raportowanie i zarządzanie (tabela 5). Inspiracją do poszukiwań odpowiednich rozwiązań z zakresu CSR dla przedsiębiorstw działających w Polsce są przede wszystkim programy realizowane w różnej skali przez podmioty w Unii Europejskiej i oczekiwania względem polskich partnerów handlowych i biznesowych, obecnych w państwach Unii.

Do obszaru dobrych praktyk z zakresu praw człowieka zalicza się wolność wyrażania opinii, zrzeszania się oraz przeciwdziałanie wszelkim typom dyskryminacji (m.in. ze względu na wiek, płeć, pochodzenie).

W obszarze praktyk/aspektów pracowniczych zawierają się wszystkie kwestie związane z wykonywaniem pracy na rzecz przedsiębiorstwa, zarówno wewnątrz jego struktury organizacyjnej, jak i przez podwykonawców. Istotne z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności jest przestrzeganie zasad CSR w ramach polityki rekrutacji, zatrudnienia, wynagrodzenia oraz awansu. W skład tego obszaru wchodzi również wszelkie praktyki wpływające na warunki pracy, takie jak bezpieczeństwo, ochrona zdrowia czy czas pracy, w tym godzenie życia zawodowego i prywatnego (*work-life balance*) oraz rozwój i szkolenie pracowników. Dobrą praktyką w odniesieniu do miejsca pracy jest również prowadzenie dialogu społecznego, uwzględniającego potrzeby i postulaty zatrudnionych [Raport ..., 2012].

Dobre praktyki w zakresie proekologicznego zachowania przedsiębiorstw mogą przybierać różne formy. Najbardziej wymiernymi działaniami przedsiębiorstw na rzecz środowiska są inwestycje poprawiające procesy produkcyjne, prowadzące do oszczędności materiałów, redukujące użycie zasobów naturalnych, zmniejszające emisję szkodliwych substancji, poprawiające efektywność energetyczną, przez cały cykl życia produktu czy usługi.

W Europie obecnie to Niemcy (80%) i Luksemburg (64%) zgłosiły najwyższy udział przedsiębiorstw wdrażających ekoinnowacje poprawiające efektywności: produktową, procesową, organizacyjną i marketingową. Polska na tym tle plasuje

się z wynikiem 28%. W zakresie poprawy efektywności energetycznej w wyniku wdrożenia ekoinnowacji również przodują Niemcy (37%), za nimi Portugalia (23%). Polska znajduje się w grupie państw, których udział w tego typu innowacjach nie przekracza 10% (min. Cypr, Holandia, Słowacja, Litwa). Sumując inwestycje na polu procesowym i energetycznym, tylko 5 do 15% przedsiębiorstw z Unii Europejskiej wdraża ekologiczne rozwiązania. Niemniej wzrost innowacyjności Polski jest szybszy niż wielu innych krajów Unii. W 2007 roku SWI (Sumaryczny Wskaźnik Innowacyjności) wynosił dla Polski 0,240. Dla porównania dla wszystkich 27 państw UE – średnio 0,450 [Kassenberg, 2011]. Wśród wiodących przedsiębiorstw w tym zakresie, nagrodzonych mianem Liderów Zrównoważonego Rozwoju w roku 2012, były takie polskie przedsiębiorstwa, jak Cemex, który wdrożył dwuletni plan redukcji emisji CO<sub>2</sub> z procesu produkcji klinkieru. W należącej do spółki cementowni Chełm w 2011 roku udało się zwiększyć zużycie paliw alternatywnych do 77% i obniżyć emisję o 1,5% w porównaniu z rokiem poprzednim. Teraz firma zamierza m.in. zwiększać stosowanie biomasy zamiast węgla i surowców odpadowych, zawierających wapno niewęglanowe, dzięki czemu może zmniejszyć emisję CO<sub>2</sub> o ok. 6–7% w przeliczeniu na tonę klinkieru. Wyróżniony w konkursie Lafarge otworzył zakład separujący popioły lotne wytwarzane w Sodzie Polskiej Ciech i jako pierwszy w Europie kontynentalnej zastosował innowacyjną technologię. Dzięki niej może stosować popioły jako dodatek do cementu, co zmniejsza wykorzystanie węgla kamiennego i emisję CO<sub>2</sub>. W ramach projektu Lafarge zbudował suszarnię zagospodarowującą popioły z elektrowni i elektrociepłowni [Raport..., 2012].

Uczciwe praktyki rynkowe dotyczą ważnych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, przede wszystkim z innymi organizacjami, takimi jak instytucje publiczne, partnerzy społeczni (w tym organizacje pozarządowe), dostawcy, klienci, a także konkurenci. Praktyki te dotyczyć mogą formalnych procedur współpracy, dbania o to, aby były one zgodne ze standardami etycznymi, jak i mechanizmami ułatwiającymi monitorowanie i przestrzeganie norm. Zaliczają się do nich polityki antykorupcyjne, kodeksy postępowania, system ochrony tzw. sygnalistów (*whistleblowers*), a więc działania angażujące m.in. pracowników, kadre menedżerską, liderów i kontrahentów. Istotnym elementem uczciwych praktyk rynkowych jest przestrzeganie zapisów umów, terminów dostaw i regulacji płatności, jak również zapewnienie uczciwych cen. W skład tego obszaru wchodzi także praktyki z zakresu edukacji [Zaród, 2011].

Praktyki zawarte w tym obszarze zagadnień konsumenckich dotyczą m.in. odpowiedzialnego marketingu, w tym przestrzegania zasad etycznych w komunikacji z konsumentami, jak i kwestii podstawowych, takich jak dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo. Zagadnienia konsumenckie obejmują także kwestie ochrony danych i prywatności. Ważnym elementem społecznie odpowiedzialnego marke-

tingu jest też branie pod uwagę potrzeb klientów społecznie wrażliwych, osób niepełnosprawnych i ubogich. W tej sferze pozostaje ogromne pole do rozwoju społecznych innowacji. Kolejnym elementem tego obszaru są praktyki związane z edukowaniem odbiorców na temat zrównoważonej konsumpcji i sprostanie ich rosnącym wymaganiom.

Obszar związany z zaangażowaniem w rozwój społeczności lokalnej skupia się na relacjach przedsiębiorstw ze społecznościami, znajdującymi się w ich najbliższym otoczeniu we wszystkich miejscach, w których te podmioty prowadzą działalność. Termin „społeczność lokalna” może odnosić się ogólnie do zbioru osób zamieszkujących dane tereny, jak i do zasobów lokalnego rynku pracy. Z punktu widzenia CSR istotne jest, aby podmioty uwzględniały potrzeby społeczności i, jako organizacje mające wpływ na otoczenie, działały na rzecz ich rozwoju, m.in. przez tworzenie miejsc pracy, wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych, współpracę z administracją i zaangażowanie społeczne. W miarę możliwości przedsiębiorstwa powinny przyczyniać się również do rozwoju lokalnej gospodarki przez odpowiedni dobór dostawców oraz transfer wiedzy i technologii w danym regionie. Przedsiębiorstwa mogłyby wykazać się także postawą obywatelską i dbać o otoczenie swoich siedzib, angażując się w działania na rzecz rozwoju infrastruktury i edukacji, zapobiegając zagrożeniom dla zdrowia i bezpieczeństwa [Raport..., 2012].

W działania na rzecz rozwoju społeczności lokalnej zaangażował się również Europejski Bank Rozwoju, który ogłosił w 2012 roku przeprowadzenie pierwszego konkursu innowacji społecznych (Social Innovation Tournament); jego celem jest promocja innowacyjnych pomysłów i sposobów na stworzenie najlepszych praktyk walczących z wykluczeniem społecznym. Pomysły mogą dotyczyć różnych dziedzin, poczynając od edukacji i służby zdrowia aż po środowisko naturalne i miejskie. Według EBI poprawa sytuacji w tych obszarach jest kluczowa dla pomyślności działalności przedsiębiorstw, innowacje społeczne mogą bowiem wywrzeć znaczący wpływ na społeczeństwo. Konkurs zawiera dwa tematy przewodnie. Pierwszy z nich to innowacyjne pomysły, które mogłyby zostać wdrożone w stosownej perspektywie czasowej i przynieść społeczeństwu zasadnicze korzyści, a drugi – wskazanie wdrożonych innowacyjnych rozwiązań, osiągających widoczne rezultaty w wywieraniu wpływu na społeczeństwo, dzięki czemu mogą służyć jako najlepsze praktyki i wzorcowe modele.

Działania ze strony rządów poszczególnych państw, zachęcające przedsiębiorstwa do stosowania zasad społecznej odpowiedzialności, często polegają na wprowadzeniu odpowiedniego systemu dotacji i podatków dla przedsiębiorstw celem ich zaangażowania się w CSR. Są one dotychczas najmniej popularne w UE i obejmują głównie dotacje oraz podatki na cele charytatywne (najstarsza polityka rządowa na rzecz CSR), wprowadzanie czystych technologii oraz zatrudnienie

określonych grup pracowników. Na całym świecie rządy poszczególnych państw przez system podatkowy mają możliwość promowania pewnych rozwiązań i ograniczania innych, stymulowania określonych zachowań czy też decydowania o kierunku rozwoju poszczególnych dziedzin życia społecznego i gospodarczego. Zatem instytucje publiczne tworzą określone zachęty podatkowe, wspierające prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny. Wprawdzie w polskim systemie podatkowym przedsiębiorcy mogą skorzystać z szeregu drobnych ulg, jednak można uznać, że mają one niewielkie znaczenie w codziennej praktyce i tak naprawdę nie dotyczą podstawowych problemów gospodarczych, środowiskowych, pracowniczych i społecznych w kontekście rozwoju CSR [*Przegląd zachęt...*, 2011].

W Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji, Szwecji i Danii ogłoszono wymóg ujawniania przez dużych inwestorów instytucjonalnych znaczenia kryteriów społecznych i środowiskowych w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. W Wielkiej Brytanii rząd opublikował propozycje wytycznych, dotyczących raportowania społecznego i obowiązkowego raportowania na temat emisji dla spółek notowanych na giełdzie. Od kwietnia 2013 roku wszystkie spółki notowane na giełdzie w Wielkiej Brytanii będą zobowiązane raportować każdego roku swoje działania podejmowane na rzecz emisji gazów cieplarnianych. Ponadto kodeks brytyjskiej Financial Reporting Council Stewardship wymaga, aby właściciele aktywów oraz zarządzający aktywami informowali o przestrzeganiu zgodności z Zasadami Odpowiedzialnego Inwestowania ONZ. Od 2004 roku niemieckie przedsiębiorstwa mają obowiązek zamieszczać w ramach rocznych sprawozdań informacje dotyczące wskaźników niefinansowych, które znacząco wpływają na ich działalność, choć przepis ten nie został sformułowany w stosunku do CSR. We Francji wprowadzona w 2001 roku ustawa, dotycząca uregulowań ekonomicznych, wymaga, aby spółki giełdowe ujawniały w swoich sprawozdaniach rocznych informacje w zakresie 40 kryteriów społecznych i środowiskowych. Od 2009 roku szwedzkie przedsiębiorstwa państwowe są zobowiązane do sporządzania rocznych raportów zrównoważonego rozwoju, zgodnie z wytycznymi Global Reporting Initiative (GRI) G3. W 2008 roku parlament duński przyjął Plan Działania na Rzecz Odpowiedzialności Społecznej Przedsiębiorstw, w którym zobligowano duże duńskie przedsiębiorstwa i inwestorów instytucjonalnych do raportowania działań w zakresie CSR. Rząd duński zaleca, aby inwestorzy instytucjonalni przestrzegali Zasad Odpowiedzialnego Inwestowania ONZ oraz rekomenduje przyłączenie dużych podmiotów do ONZ Global Compact. W ustawodawstwie kilku innych krajów europejskich, w tym w Austrii (2005), Belgii (2004) i we Włoszech (2004), wprowadzono zasady SRI w zakresie systemów emerytalnych [Moon, Slager, Anastasiadis, Brunn, Hardi, Knudsen, 2012].

## Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu powinny promować nie tylko przedsiębiorstwa i organizacje biznesowe, ale także instytucje rządowe, państwowe, ośrodki akademickie, organizacje pozarządowe oraz media. Szczególną uwagę należy zwrócić na wspieranie edukacji w tym zakresie oraz rolę mediów, które powinny uczestniczyć w motywowaniu przedsiębiorców do pozytywnych działań, współpracy, partnerstwa i realizacji długoterminowych strategii rozwoju.

Włączanie kwestii społecznej odpowiedzialności w strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwala dostrzec przyszłe zagrożenia i wykorzystać szanse, które mogłyby pozostać ukryte. Zatem uwzględnianie społecznej odpowiedzialności biznesu w strategii rozwoju przedsiębiorstw wymaga od menedżerów nimi zarządzających znajomości zasad i procedur CSR oraz zaangażowania w dialog ze wszystkimi interesariuszami. Niezbędna staje się umiejętność opracowania długofalowej strategii kształtowania i wzmocnienia społecznej odpowiedzialności, związanej z działalnością gospodarczą, co wymaga jednocześnie szerokiego wsparcia społecznego, w tym ścisłej współpracy ze społecznością lokalną i instytucjami lokalnymi.

W Polsce ponad 40% firm z kapitałem zagranicznym i tylko 15% firm z kapitałem krajowym posiada spisany kodeks etyczny. Wyniki badań dowodzą, że zarówno firmy polskie, jak i z kapitałem zagranicznym angażują się w działania społecznie użyteczne, niemniej jednak przedsiębiorstwa krajowe, znacznie częściej niż zagraniczne, po prostu nie wiedzą, po co to robią. Nie są też przekonane, że zaangażowanie społeczne może być opłacalne długofalowo. W podmiotach zagranicznych różne grupy interesariuszy, w tym pracownicy niższych szczebli, mają wpływ na programy zaangażowania społecznego, podczas gdy w przedsiębiorstwach krajowych takie decyzje najczęściej podejmuje prezes lub właściciele. Polskie przedsiębiorstwa najczęściej wspierają określone wydarzenia sportowe i kulturalne, a w mniejszym stopniu niż podmioty zagraniczne angażują się w programy istotne dla poprawy jakości życia przeciętnego pracownika lub obywatela lokalnej społeczności [Rok, 2006].

Równocześnie Polska jest postrzegana jako kraj mało zaangażowany w sprawy społecznej odpowiedzialności biznesu. Z raportu Unii Europejskiej i Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju wynika, że Polska jest negatywnie oceniana w kontekście CSR pod względem otoczenia politycznego, przepisów prawa, mediów i organizacji pozarządowych. Wprawdzie w polskim systemie podatkowym przedsiębiorcy mogą skorzystać z szeregu drobnych ulg, jednak można uznać, że mają one niewielkie znaczenie w codziennej praktyce i tak naprawdę nie dotyczą podstawowych problemów gospodarczych, środowisko-



wych, pracowniczych i społecznych w kontekście rozwoju CSR [Przegląd zachęt..., 2011]. Przy zakupach publicznych nieuwzględniane są sprawy społeczne, środowiska czy etyczne. Nie ma też przepisów, które promowałyby stosowanie CSR wśród rodzimych przedsiębiorstw (wprowadziły je Węgry i Słowacja), ani żadnej strategii w tym zakresie. Pozarządowe organizacje, które powinny prowadzić kampanie uświadamiające, rzadko to robią, bo w większości finansowo są zależne od pomocy przedsiębiorstw. W Polsce, podobnie jak w całym badanym regionie, negatywnie oceniona została też rola mediów jako zależnych od przychodów z reklam i dlatego nieskorych do zwiększania świadomości społeczeństwa w sprawach biznesowych. Autorzy raportu zwracają uwagę, że mimo iż polskie Ministerstwo Pracy jest coraz bardziej zaangażowane w sprawy CSR, to nie ma rządowego departamentu, który odgrywałby tu wiodącą rolę [Baseline Study..., 2007].

Nieetyczne zachowania często spowodowane są nie tym, że ludzie zachowują się mniej etycznie od innych, ale tym, że zbyt mało uwagi poświęca się kwestii rozwoju organizacji uwzględniających wymiar moralny. Wprawdzie koncepcja społecznej odpowiedzialności spotyka się z coraz większym zrozumieniem, ale jej zastosowanie w procesie zarządzania i tworzeniu strategii rozwoju podmiotu ciągle jest w Polsce w początkowym stadium.

#### Bibliografia

- Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J., 2007, *Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations*, *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 3.
- Anam L., 2010, *AA1000 – strategiczne narzędzie CSR*, [w:] *Kompendium CSR*, niezależny dodatek tematyczny dystrybuowany wraz z „Gazetą Prawną”, nr 4.
- Barnett M.L., Salomon R.M., 2006, *Beyond Dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance*, *Strategic Management Journal*, vol. 27.
- Baseline Study On CSR Practices In The New EU Member States And Candidate Countries*, 2007, UNDP.
- Brammer S., Hoejmose S., Millington A., 2011, *Managing Sustainable Global Supply Chains, Systematic Review of the Body of Knowledge*, Network for Business Sustainability c/o Richard Ivey School of Business University of Western Ontarios.
- Carroll A.B., 1999, *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, *Business & Society*, vol. 38, no. 3.
- Chudy K., 2008, *Istota konkurencyjności przedsiębiorstw w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Europa wobec wyzwań gospodarki globalnej*, red. A.P. Balcerzak, E. Rogalska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500. Lider/Liderka CSR*, 2010, GoodBrand & Company Polska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- CSR: społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Krajowy program reform Europa 2020*, 2011, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

- Enotiades Ch., 2010, *Warto oprzeć weryfikację raportów CSR o AA1000AS*, [w:] *Kompendium CSR, niezależny dodatek tematyczny dystrybuowany wraz z „Gazetą Prawną”*, nr 4.
- Filek J., 2006, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Urząd Ochrony Konsumentów i Konkurentów, Kraków.
- Gasiński T., Piekalski G., 2006, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Gasiński T., Pijanowski S., 2011, *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu. Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Hockerts K., 2006, *Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures*, [w:] *Handbook of Research in Social Entrepreneurship*, eds. J. Mair, J. Robertson, K. Hockerts, Palgrave.
- ISO 26 000 – guidance on social responsibility.
- Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego Realizacja Partnerstwa na Rzecz Wzrostu Gospodarczego i Zatrudnienia: Uczynienie Europy Liderem w Zakresie Odpowiedzialności Społecznej Przedsiębiorstw*, 2006, KOM(2006) 136, 22 marca.
- Kulig-Moskwa K., 2008, *Odpowiedzialność społeczna jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Europejskie wymiary przedsiębiorczości*, red. H. Kruk, K. Skrzyszewska, Wydawnictwo Akademii Morskiej, Gdynia.
- Mair J., Marti I., 2006, *Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight*, *Journal of World Business*, vol. 41, no. 1.
- Mazur-Wierzbicka E., 2011, *Zarządzanie środowiskowe jako narzędzie odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm*, red. M. Porada-Rochoń, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.
- Mazur-Wierzbicka E., *Polskie realia stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu – przeszkody i korzyści*, mikro.univ.szczecin.pl/bp/PDF/86/13.pdf [dostęp: 20.10.2012].
- McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M., 2006, *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 1.
- Moon R., Slager R., Anastasiadis S., Brunn C., Hardi P., Knudsen L. S., 2012, *Analysis of the national and EU policies supporting corporate social responsibility and impact*, raport z projektu „Impact Measurement and Performance Analysis of CSR” finansowanego w ramach The European Commission’s 7th Framework Programme for Research FP7/2007-2013. <http://www.csr-impact.eu/> [dostęp: 20.10.2012].
- Nakonieczna J., 2004, *Spółeczna odpowiedzialność – nowy akcent globalnej strategii przedsiębiorstw międzynarodowych*, [w:] *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, red. E. Haliżak, R. Kuźniar, J. Symonides, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza BRATNA, Bydgoszcz-Warszawa.
- Promoting A European Framework For Corporate Social Responsibility*, 2001, Commission of the European Communities, COM (2001) 366 final, Brussels 18 lipca.
- Przegląd zachęt podatkowych w kontekście CSR w wybranych krajach europejskich*, 2011, Accreo Taxand Sp. z o.o., Warszawa.
- Rabański R., 2011, *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*, Partnerstwo Transgraniczne.
- Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki*, 2012, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rok B., 2006, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przemian rynkowych*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Rudzki R., 2011, *Elementy zaangażowania interesariuszy: aktualne trendy występujące w naszym kraju*, [w:] *V Ranking Odpowiedzialnych Firm 2011*, dodatek promocyjny, 14 kwietnia.
- Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T., 2009, *Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3.
- Smith N.C., 2003, *Corporate social responsibility: Whether or how?*, *California Management Review*, vol. 45(4).
- Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, 2007, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, UNDP, Warszawa, [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl) [dostęp: 24.11.2012].
- Śmigielska G., 2010, *Koncepcja odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw detalicznych w teorii i praktyce*, *Marketing i Rynek*, nr 7.
- Valor C., 2005, *Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability*, *Business and Society Review*, vol. 110, no. 2.
- Wąchoł J., 2004, *Wartość przedsiębiorstwa w aspekcie rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz procesów globalizacji*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, red. J. Bielinski, CeDeWu, Warszawa.
- World Business Council for Sustainable Development, 2002, *The Business Case for Sustainable Development. Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and Beyond*, <http://www.wbcsd.ch/web/publications/business-case.pdf> [dostęp: 24.11.2012].
- Zadek S., MacGillivray A., 2007, *Editors, The State of Responsible Competitiveness 2007: Making Sustainable Development Mount in Global Markets*, *Accountability*, July, [www.globalissues.org](http://www.globalissues.org) [dostęp: 15.10.2012].
- Zaród A., 2011, *Przewodnik po społecznej odpowiedzialności – ISO 26 000*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm*, red. M. Porada-Rochoń, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.