

CZĘŚĆ II

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

WSTĘP

Celem części II podręcznika jest przedstawienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR) i głównych problemów związanych z jej wdrażaniem do praktyki życia gospodarczego. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw budzi ciągle dyskusje w odniesieniu do rozumienia tego pojęcia, dominujących modeli w praktyce biznesu oraz konsekwencji zaangażowania się przedsiębiorstw w społecznie odpowiedzialne działania. Praktyka biznesu pokazuje jednak, że firmy dobrowolnie angażują się w społecznie odpowiedzialne działania. Tradycja i respektowane normy etyczne decydują o tym, czy przedsiębiorstwa traktują społeczną odpowiedzialność jako głęboko zakorzenioną wartość firmy, czy wykorzystują ją głównie do celów marketingowych.

W rozdziale wprowadzającym została przedstawiona ewolucja podejścia do CSR i jej współczesne pojęcie. Jako użyteczną definicję do dalszej analizy przyjęto, iż jest to dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i ekologicznej w swojej działalności i stosunkach z zainteresowanymi stronami oraz poświęcenie przez przedsiębiorstwa zysków na rzecz społecznego interesu. Przedstawiono także argumenty przeciwników i zwolenników społecznego zaangażowania się przedsiębiorstw, akcentujące różne aspekty tego zjawiska. Wskazano również na podjęte w literaturze przedmiotu próby modelowego ujęcia zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu.

W rozdziale drugim poddano analizie podejście organizacji międzynarodowych do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Należy

bowiem odnotować, że ONZ, ILO (Międzynarodowa Organizacja Pracy), OECD i Unia Europejska podejmują wysiłki na rzecz upowszechnienia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zarówno wśród wielkich korporacji, jak i małych i średnich firm. Na uwagę zasługuje w szczególności inicjatywa Sekretarza Generalnego ONZ *Global Compact* oraz zobowiązania w zakresie godnej pracy, propagowane przez ILO.

W rozdziale trzecim przedstawiono analizowane w teorii i występujące w praktyce zakresy i formy społecznej odpowiedzialności biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem sponsoringu jako przykładu społecznych działań przedsiębiorstw. Wskazano również na znaczenie odpowiedniego zarządzania relacjami społecznymi przedsiębiorstwa i potencjalne problemy ujawniające się w stosunkach z interesariuszami.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wybrane normy i standardy, które z jednej strony ułatwiają przedsiębiorstwom wdrażanie tej koncepcji, a z drugiej – pozwalają ocenić i skontrolować deklarowaną społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Są to standardy etycznego i społecznego działania firm – AA1000 i SA8000, Norma ISO 26000:2010 *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, standardy zarządzania środowiskowego, standardy informowania o społecznej odpowiedzialności oraz kodeksy etyczne firm. Wskazano tu również na możliwość ujawnienia się paradoksu standardów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Przejawia się on w podejściu, które prowadzi do odmiennych, niż założone, efektów w zakresie wzmocnienia społecznej odpowiedzialności.

Przedmiotem analizy w rozdziale piątym jest społeczna odpowiedzialność korporacji transnarodowych w zakresie ochrony środowiska. Oczekiwania wobec korporacji transnarodowych są szczególnie wysokie, natomiast oddziaływanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych tychże korporacji na stan środowiska w kraju przyjmującym nie jest jednoznaczne. W tym kontekście analizowane są podstawowe strategie korporacji transnarodowych w odniesieniu do ochrony środowiska oraz ich korzyści z tytułu zaangażowania w ochronę środowiska.

Ostatni, szósty, rozdział – stanowiący podsumowanie, zawiera analizę potencjalnych kosztów i korzyści z tytułu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Na kwestię tę można spojrzeć z punktu widzenia księgowego/rachunkowego – tj. ponoszonych kosztów i osiąganych korzyści przez firmy zaangażowane w CSR, ale także w szerszym ujęciu – z punktu widzenia ogólnospołecznego. W tym rozdziale zostały także zestawione potencjalne korzyści i koszty zaangażowania się przedsiębiorstwa w CSR, ujęte z punktu widzenia poszczególnych grup interesariuszy.

ROZDZIAŁ 1

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU – KONCEPCJA, EWOLUCJA, MODELE

1.1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu i jej ewolucja

Pochodzenie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility*, CSR) nie jest przypisywane konkretnemu autorowi, ani konkretnej dacie¹. Można utrzymywać, że jest tak stara jak przedsiębiorstwa, gdyż zawsze istniały dowody na troskę wspólnoty biznesu o sprawy społeczne. Jednak rozumienie tego pojęcia zmieniało się wraz z rozwojem gospodarczym i społecznym. W XVIII wieku, w czasach wczesnej industrializacji, niektóre prywatne przedsiębiorstwa, o paternalistycznym charakterze, wykazywały się odpowiedzialnością za pracowników na podstawie swego społecznego kontraktu. Jego podstawą były, z jednej strony, religijne i etyczne przekonania właścicieli firm, z drugiej obawa przed niezadowoleniem pracowników i podejmowaniem przez nich radykalnych działań. W XIX wieku podejmowane były próby pogodzenia wymogów efektywności w biznesie ze społecznymi i obywatelskimi zasadami demokracji, zaangażowania na rzecz wspólnoty i zasadami sprawiedliwości. Na przełomie XIX i XX wieku było jednak więcej przykładów przeznaczania prywatnego bogactwa na cele dobroczynne przez tych, którzy wzbogacili się w biznesie, niż działań charytatywnych podejmowanych przez same korporacje².

Nowoczesne ujęcie CSR datuje się na lata 50. XX wieku, kiedy zaczęto używać terminu „społeczna odpowiedzialność biznesu”. Termin ten został sformalizowany przez H.R. Bowen’a w jego fundamentalnej pracy

¹ M.A. Gonzalez-Perez, *Corporate Social Responsibility and International Business: A Conceptual Overview*, [w:] *International Business, Corporate Social Responsibility*, red. M.A. Gonzalez Perez, L. Leonard, Emerald Group Publishing Limited, Howard House 2013, s. 1–35.

² G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 15; M.A. Gonzalez-Perez, *op. cit.* s. 4.

z 1953 r. *Social Responsibility of the Businessman*³. Stwierdził on, iż menedżerowie biznesu mają obowiązek prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i postępowania, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości społeczeństwa. W kolejnych dekadach zostały podjęte liczne próby doprecyzowania pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu i zostało sformułowanych kilkadziesiąt definicji tego zjawiska⁴. Wspólną ich cechą jest tendencja do identyfikowania różnych wymiarów CSR, które charakteryzują jego znaczenie⁵. Najczęściej używane i dyskutowane w tym kontekście są następujące wymiary CSR: **ujęcie z punktu widzenia interesariuszy, wymiar społeczny, ekonomiczny, środowiskowy i wymiar dobrowolności**. W definicjach CSR akcentuje się poświęcenie przez przedsiębiorstwa zysków na rzecz społecznego interesu⁶. Aby można było mówić o „poświęceniu”, firma musi wyjść poza prawne i kontraktowe zobowiązania, na zasadzie dobrowolności. Ten aspekt, tj. dobrowolność podejmowanych działań na rzecz społeczeństwa, jest silnie podkreślany w literaturze na temat CSR⁷. Działania te nie są wymagane prawem; firmy podejmują więc próbę zwiększenia dobra społecznego i wyjścia poza swoje czysto transakcyjne interesy.

Inny sposób definiowania CSR polega na identyfikacji różnych kategorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Według podejścia A.B. Carrolla, uzasadnione jest wyróżnienie czterech kategorii społecznej odpowiedzialności biznesu, a mianowicie: ekonomicznej, prawnej,

³ Por. ibidem.

⁴ W polskiej literaturze na temat genezy i ewolucji pojęcia CSR por.: M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13–27; J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 15–33; J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 39–75; A. Łukasiewicz-Kamińska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa 2011, s. 15–24; G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 15–30; S. Sysko-Romańczuk, P. Roszkowska, A. Niedźwiecka, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, No 2, s. 26–40, doi: 10.7206/mba.ce.2084-3356.3.

⁵ A.B. Carroll, K.M. Shabana, *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, „International Journal of Management Reviews” 2010, s. 85–105; doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275x.

⁶ R. Benabou, J. Tirole, *Individual and Corporate Social Responsibility*, „Economica” 2010, nr 77, s. 1–19, doi: 10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x.

⁷ Por. P. Gottschalk, *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, Singapore 2011.

etycznej i uznaniowej/filantropijnej. Z tego rozróżnienia wynika następująca definicja CSR: „Społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe/filantropijne oczekiwania, jakie społeczeństwo zgłasza wobec organizacji w danym czasie”⁸.

W literaturze przedmiotu identyfikuje się sześć kluczowych **charakterystyk** społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, co do których panuje zasadnicza zgoda zarówno wśród badaczy, jak i interesariuszy przedsiębiorstw. Po pierwsze, CSR ma dobrowolny charakter; po drugie, koncentruje się na internalizowaniu bądź na zarządzaniu efektami zewnętrznymi, które powstają wyniku dostarczania produktów lub usług przez firmy; po trzecie, CSR jest zorientowana na różne grupy interesariuszy, co oznacza, że inne grupy społeczne niż biznes są dla firmy ważne; po czwarte, istnieje potrzeba włączenia społecznej, środowiskowej i ekonomicznej odpowiedzialności do rutynowej działalności i procesu podejmowania decyzji; po piąte, CSR musi być zakorzeniona zarówno w praktyce, jak i w systemie wartości firmy; po szóste, CSR wychodzi poza filantropię, koncentrując się na operacyjnych rozważaniach⁹.

Współcześnie również międzynarodowe organizacje i instytucje państwowe definiują zjawisko społecznej odpowiedzialności biznesu na użytek swoich strategii i programów¹⁰. Na przykład, **Unia Europejska** w oficjalnych dokumentach definiuje społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw jako dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i ekologicznej w swojej działalności i stosunkach z zainteresowanymi stronami¹¹. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwa decydują się na wykroczenie poza minimalne wymogi prawne i zobowiązania wynikające z układów zbiorowych, w celu uwzględnienia potrzeb społecznych. W strategii **Europa 2020** Komisja Europejska proponuje **nową definicję CSR**. Pod tym pojęciem rozumie się

⁸ A.B. Carroll, K.M. Shabana, *op. cit.*, s. 89.

⁹ A. Crane, D. Matten & J. Moon, *Corporate social responsibility: in a global context*, [w:] *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*, red. A. Crane, D. Matten & L. Spence, Abington, Routledge 2008, cyt. za: K. Bondy, J. Moon, D. Matte, *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications*, „Journal of Business Ethics” 2012, nr 111, s. 281–299, DOI 10.1007/s10551-012-1208-7.

¹⁰ J. Witkowska, *Unia Europejska wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Gospodarka współczesna. Roczniki Naukowe UJK” 2014, nr 1, s. 149–163.

¹¹ Green Paper (2001). *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, presented by the Commission, COM (2001) 366 final, Brussels, 18.7. 2001, s. 4.

„odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”¹². Definicja ta silniej niż dotychczas akcentuje fakt wpływania biznesu na wszystkie sfery życia społecznego i rodzącej się w związku z tym potrzeby coraz większej odpowiedzialności biznesu za konsekwencje tych oddziaływań.

W dokumencie polskiego Ministerstwa Gospodarki *CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, przygotowanym w ramach Krajowego Programu Reform. Europa 2020, przyjęta została definicja według ISO 26000¹³. CSR jest to: „Społeczna odpowiedzialność i zobowiązanie organizacji do włączenia aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko”¹⁴.

CSR obejmuje szeroki zakres zachowań, takich jak przyjazne nastawienie wobec pracowników, wobec środowiska, świadomość zasad etycznych, respektowanie społeczności, w których funkcjonuje firma, a także przyjazne postępowanie wobec inwestorów.

1.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle dyskusji zwolenników i przeciwników CSR

Z racji ścierania się w ekonomii różnych poglądów, w szczególności dotyczących roli mechanizmu rynkowego i roli państwa oraz różnego postrzegania obowiązków przedsiębiorców, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw stała się również przedmiotem sporu w literaturze ekonomicznej. Argumenty przeciwników i zwolenników społecznego zaangażowania się przedsiębiorstw akcentują różne aspekty tego zjawiska¹⁵.

Najbardziej znanym przeciwnikiem idei społecznej odpowiedzialności biznesu był **M. Friedman**, który twierdził, iż **podstawowym i jedynym celem biznesu** powinno być wykorzystywanie posiadanych

¹² Ibidem, s. 7.

¹³ Szerzej na temat standardów społecznej i etycznej odpowiedzialności, por. rozdział 4.

¹⁴ *CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Krajowy Program Reform. Europa 2020, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

¹⁵ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine”, September 13, 1970, <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnwrb/rprtns.friedman.html> (Reprint artykułu), data dostępu 24.04.2008; D. Henderson, *The Case Against 'Corporate Social Responsibility'*, „Policy”, Winter (Jun-Aug) 2001, <http://www.cis.org.au/Policy/winter01/polwin01-6.htm>, data dostępu 24.04.2008; A.B. Carroll, K.M. Shabana, *op. cit.*, s. 88–89; J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 45; M. Rybak, *op. cit.*, s. 18–27.

zasobów i angażowanie się w działania na rzecz osiągnięcia zysków, przy przestrzeganiu reguł gry, tj. wolnej konkurencji, bez jej naruszenia i oszustwa¹⁶.

Uzasadnienie negatywnego stanowiska M. Friedmana wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności można streścić następująco: podstawowym celem korporacji jest pomnażanie zysku dla akcjonariuszy; menedżerowie korporacji traktowani są jako powiernicy funduszków akcjonariuszy/właścicieli, w związku z czym powinni działać wyłącznie w ich interesie, tj. osiągać wysokie zwroty z zainwestowanego kapitału; korporacja jest instytucją ekonomiczną i nie działa z pobudek moralnych; nakładanie na menedżerów i przedsiębiorców obowiązków społecznych jest więc błędem¹⁷.

Podobny sposób rozumowania i oceny społecznej odpowiedzialności można odnaleźć również współcześnie. Np. D. Henderson uważa, że choć koncepcja CSR jest atrakcyjna i pomocna, to jednak jej szerokie stosowanie oparte jest na fałszywych przesłankach i może stanowić **zagrożenie dla gospodarki rynkowej**¹⁸.

Innym argumentem przeciwko angażowaniu się przedsiębiorstwa w CSR jest możliwość **obniżenia efektywności przedsiębiorstwa** i niezamierzone negatywne skutki z powodu przeznaczenia kapitału na potrzeby społeczne zamiast na potrzeby organizacji. Ponadto przeciwnicy CSR uważają, że społeczne zaangażowanie biznesu zasadniczo **zwiększa władzę i wpływy biznesu**, podczas gdy współczesny biznes ma już mocną pozycję i władzę w społeczeństwie¹⁹.

Zwolennicy społecznej odpowiedzialności biznesu używają czterech typów argumentów na rzecz społecznego angażowania się przedsiębiorstw²⁰:

- zobowiązania moralne,
- zrównoważony rozwój,

¹⁶ " ...there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud"., M. Friedman, *op. cit.*

¹⁷ Por. M. Rybak, *op. cit.*, s. 18–19.

¹⁸ D. Henderson, *op. cit.*

¹⁹ M. Rybak, *op. cit.*, s. 19–20.

²⁰ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", HBR.ORG, December 2006.

- społeczna licencja na działanie,
- reputacja.

M.E. Porter, M.R. Kramer uważają jednak, że wszystkie cztery szkoły myślenia cechują się podobną słabością, mianowicie koncentrują się bardziej na napięciach między biznesem a społeczeństwem, aniżeli na ich współzależności.

Zwolennicy społecznej odpowiedzialności biznesu argumentują, iż **rynek nie jest wystarczającym regulatorem życia gospodarczego**. Ułomności mechanizmu rynkowego prowadzą do wielu negatywnych zjawisk gospodarczych (inflacja, bezrobocie, niesprawiedliwy podział dochodu narodowego). Z tego względu konieczne jest społeczne zaangażowanie się biznesu w łagodzenie społecznych konsekwencji tych zjawisk. Kolejnym argumentem na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu jest **interes własny firm**, zgodnie z którym istnieje potrzeba harmonizowania celów ekonomicznych i społecznych. Firmy angażujące się w sprawy społeczne, nadające temu rozgłos, cieszą się szacunkiem społecznym. To z kolei przekłada się na większe zainteresowanie klientów produktami firmy, za tym idzie **wzrost przychodów ze sprzedaży**. Uzasadnieniem dla społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest również **pojawienie się nowych, zyskowych przedsięwzięć biznesowych** (np. programy recyklingu), które przynoszą korzyść zarówno dla firm, jak i społeczeństwa. Ponadto uważa się, że przedsiębiorstwa posiadają **duże zasoby, które mogą być użyte do rozwiązywania problemów społecznych** w sytuacji, gdy powstają poważne deficyty budżetów publicznych²¹.

Niezależnie od teoretycznego sporu, w praktyce biznesu w coraz większym stopniu widoczne jest uwzględnianie przez przedsiębiorstwa idei CSR. Tradycja i respektowane normy etyczne decydują o tym, czy przedsiębiorstwa traktują społeczną odpowiedzialność jako głęboko zakorzenioną wartość firmy, czy wykorzystują ją głównie do celów marketingowych.

1.3. Modele społecznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze przedmiotu zostały podjęte próby modelowego ujęcia zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu. Jeden z wcześniejszych modeli CSR, sformułowany przez R. Hay i E.R. Gray (1974 r.),

²¹ M. Rybak, *op. cit.*, s. 21–27.

sugerował, że koncepcja społecznej odpowiedzialności przechodziła przez różne fazy²². Faza I – **zarządzanie maksymalizowaniem zysku (Profit – Maximising – Management)** – występowała w okresie ekonomicznego niedostatku (*economic scarcity*) w XIX w., kiedy menedżerowie uważali, że powinni mieć jeden cel, tj. maksymalizowanie zysku. Osiągnięcie tak zdefiniowanych indywidualnych dążeń, w warunkach działania „niewidzialnej ręki rynku”, powinno prowadzić do dobrobytu całego społeczeństwa. Faza I ujawniła się najpełniej w USA, ponieważ wspólnym narodowym celem było wyeliminowanie ekonomicznego niedostatku. W tamtej fazie zasady dobroczynności i powierniczości nie odgrywały znaczącej roli w kształtowaniu CSR, gdyż menedżerowie byli głęboko przekonani, iż to co jest dobre dla biznesu, jest dobre również dla kraju. Ten etos biznesu doznał poważnego wstrząsu w okresie Wielkiego Kryzysu w latach 30. XX w.

Faza II – **zarządzanie powiernictwem (Trusteeship Management)** – zaczęła się wyłaniać w latach 20. i 30. XX w. jako odpowiedź na pojawienie się różnych form własności i jej rozproszenie. W wyniku Wielkiego Kryzysu skurczyła się liczba firm pozostających indywidualną prywatną własnością. Firmy i ich menedżerowie musieli odpowiedzieć na żądania licznych grup interesariuszy (akcjonariuszy/udziałowców, pracowników, klientów, dostawców, kredytodawców, społeczności lokalnych) i zachować równowagę między konkurującymi interesami tych wewnętrznych i zewnętrznych grup. W rezultacie, nacisk tych grup prowadził do wykorzystania osiągniętego bogactwa na rzecz szerszych potrzeb społecznych.

Faza III – **zarządzanie jakością życia – Quality-Of-Life-Management** – rozpoczyna się w latach 60. XX w., kiedy w USA zaczynają się zmieniać narodowe priorytety w kierunku uwzględniania także kwestii ochrony środowiska, społecznych, pracowniczych i rasowych, a nie tylko ekonomicznych. Wiązało się to z presją na menedżerów, aby zachowywali się w sposób społecznie odpowiedzialny. Ukształtował się konsensus, iż menedżerowie muszą osiągać nie tylko wąskie cele ekonomiczne, ale w większym stopniu angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych. W tej fazie, zasady dobroczynności i powierniczości były już zdecydowanie respektowane.

W omówionym powyżej trójfazowym modelu, każda kolejna faza zawiera w sobie główne założenia fazy poprzedniej, tj. menedżerowie uwzględniający w strategiach zarządzania jakość życia, rozumieją

²² M.A. Gonzalez-Perez, *op. cit.*, s. 5–8.

konieczność osiągania zysków i zachowania równowagi między oczekiwaniami różnych interesariuszy.

W literaturze wskazuje się również na **inne teoretyczne podejścia do CSR**²³. Generalnie można je podzielić na **trzy nurty**. W pierwszym mieszczą się te poglądy, które wskazują, że przedsiębiorstwa mają zobowiązania wobec społeczeństwa jako całości. Drugi nurt obejmuje poglądy przeciwstawne, tj. uznające, iż jedynym zobowiązaniem przedsiębiorstw jest maksymalizowanie zysku. Trzecia grupa poglądów podkreśla rolę różnych interesariuszy i konieczność uwzględniania przez biznes ich interesów.

W pierwszym nurcie dyskusję wyznaczają prace A.B. Carrolla, w których rozróżnione są cztery kategorie społecznej odpowiedzialności biznesu – ekonomiczna, prawna, etyczna i filantropijna (por. pkt. 1.1). Osiąganie zysku jest celem przedsiębiorstwa, a ekonomiczna odpowiedzialność ma charakter fundamentalny; na niej wspierają się pozostałe rodzaje odpowiedzialności społecznej. Model ten można sklasyfikować jako **zobowiązania po osiągnięciu zysku (*after profit obligation*)**²⁴.

Model, w którym zostaje przyjęte inne założenie, to model typu **zobowiązania przed osiągnięciem zysku (*before profit obligation*)** – uznaje się tu pierwszeństwo wartości moralnych przed innymi wartościami, które powinny być im przyporządkowane; przedsiębiorstwa są zobowiązane przestrzegać zakazów oraz nakazów moralnych i społecznych na każdym etapie swojej działalności, a nie dopiero po osiągnięciu wymaganego progu zysku; przedsiębiorstwa zobowiązane są do uwzględnienia oczekiwań swoich interesariuszy i traktowania ich na równi z własnymi celami; jeżeli obydwa warunki są spełnione, firma otrzymuje wolność wyboru co do sposobu kreowania zysku²⁵.

W omawianym nurcie dyskusji nad CSR mieszczą się również modele koncentrujące się na ekonomicznej, społecznej i publicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (model CSP – *corporate social performance* – **model społecznego wkładu**, sformułowany przez S.L. Wartick i P.L. Cochran w 1985 r. oraz rozwinięty przez D.J. Wood w 1991 r.)²⁶.

W drugim nurcie dyskusji wyłaniają się omówione powyżej argumenty przeciwko społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

²³ Ibidem, s. 6–8.

²⁴ Por. także M. Rybak, *op. cit.*, s. 29–31.

²⁵ Ibidem, s. 31–35.

²⁶ M.A. Gonzalez-Perez, *op. cit.*, s. 7; M. Rybak, *op. cit.*, s. 36–41.

Najbardziej znani zwolennicy takiego podejścia do CSR to M. Friedman i T. Levitt²⁷.

Trzeci nurt teoretycznej dyskusji obejmuje relacje między CSR i teorią interesariuszy²⁸. Koncepcja interesariuszy wiąże się z zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwem. Pod pojęciem interesariuszy rozumie się grupy osób lub organizacji, których interesy są związane z tym, co zachodzi wewnątrz przedsiębiorstwa²⁹. Zgodnie z klasyfikacją E. Freemana wyróżnia się interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. Natomiast kryteria, według których zalicza się interesariuszy do tych grup, są zróżnicowane i zależne od poszczególnych autorów. Wspólną cechą grupy interesariuszy pierwszego stopnia jest to, że istnienie i rozwój przedsiębiorstw nie są możliwe bez ich zaangażowania. Wywierają oni bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo, ale także ich interesy zależą od kondycji przedsiębiorstwa. Zwraca się uwagę na fakt, iż interesariusze pierwszego stopnia – osoby fizyczne i prawne – zawierają formalne kontrakty i porozumienia z przedsiębiorstwem³⁰. Do tej grupy zalicza się z reguły właścicieli kapitału – akcjonariuszy/udziałowców, menedżerów, pracowników, klientów, dostawców. Interesariusze drugiego stopnia mogą wywierać pośredni wpływ na przedsiębiorstwa oraz pozostawać pod ich wpływem. Nie zawierają jednak z przedsiębiorstwami transakcji i w tym sensie nie są niezbędni do funkcjonowania przedsiębiorstw. Do tej grupy zaliczani są: konkurenci, społeczności lokalne, media, związki zawodowe, organizacje rządowe i pozarządowe.

Zależnie od charakteru relacji, w jakie wchodzi interesariusze z przedsiębiorstwem, można także wyróżnić następujące grupy interesariuszy:

- interesariusze tworzący przedsiębiorstwo przez wnoszenie do niego kapitału, pracy i kompetencji,
- interesariusze bezpośrednio wchodzący w stosunki rynkowe z przedsiębiorstwem, czyli klienci, dostawcy, kooperanci, konkurenci,
- interesariusze w otoczeniu przedsiębiorstwa, czyli wspólnota lokalna, regionalna i globalna³¹.

Odpowiednio do tego relacje przedsiębiorstwa ze społeczeństwem mogą być podstawowe i drugorzędne.

²⁷ M.A. Gonzalez-Perez, *op. cit.*, s. 7–8.

²⁸ Jak wyżej oraz M. Rybak, *op. cit.*, s. 88–112; J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 76–103.

²⁹ J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 77.

³⁰ M. Rybak, *op. cit.*, s. 43 i n; M.A. Gonzalez-Perez, *op. cit.*, s. 8.

³¹ J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 77; szerzej nt. zarządzania relacjami społecznymi przedsiębiorstwa por. *ibidem*, s. 76–103.

1.4. Związek między społeczną odpowiedzialnością a społecznie odpowiedzialnymi inwestycjami

Społecznie odpowiedzialne inwestycje (SRI) mają miejsce wówczas, kiedy inwestor podejmując decyzje o inwestycji, bierze pod uwagę nie tylko finansowe kryteria, ale także kryteria społeczne i środowiskowe. Istnieje bezpośrednia korelacja między społeczną odpowiedzialnością a społecznie odpowiedzialnymi inwestycjami. Z jednej strony, inwestorzy, którzy poszukują odpowiedniej lokaty dla swoich funduszy powstałych w oparciu o pewne wartości, domagają się zdecydowanie, aby firmy wykazały się społeczną odpowiedzialnością. Z drugiej strony, raporty firm na temat społecznej i środowiskowej odpowiedzialności są często wykorzystywane jako źródło informacji dla zastosowania etycznych kryteriów w inwestowaniu.

Rozwój etycznych funduszy przechodził pewne fazy. Pierwsza generacja funduszy opierała się na kryterium selekcji powiązaniem ze społeczną misją firmy. Zarządzający funduszami wykluczali inwestycje w pewnych sektorach, stosując moralne oceny (np. w przemyśle tytoniowym, spirytusowym, zbrojeniowym itp.). Obecnie fundusze bazują na podejściu „najlepszy w sektorze”. To znaczy, że zamiast wykluczać automatycznie sektory zanieczyszczające środowisko, takie jak np. przemysł paliwowy, wybierane są najlepsze firmy według kryterium ich społecznej odpowiedzialności.

Wyróżnia się trzy podstawowe **strategie społecznie odpowiedzialnych inwestycji**:

- screening, czyli poddawanie ocenie portfela inwestycyjnego i funduszy inwestycyjnych z wykorzystaniem kryteriów społecznych lub środowiskowych; ocenie podlega stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu;
- poparcie akcjonariuszy/udziałowców (shareholder advocacy), czyli wywieranie wpływu na decyzje firm poprzez udział w głosowaniach akcjonariuszy/udziałowców i popieranie rezolucji na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa;
- inwestowanie w społeczności lokalne (community investing), czyli kierowanie kapitału do wspólnot lokalnych, które są upośledzone pod względem dostępu do tradycyjnych źródeł kapitału; służą temu instytucje finansowania wspólnotowego³².

³² *Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*, Social Investment Forum, 2005.

ROZDZIAŁ 2

PODEJŚCIE ORGANIZACJI MIĘDZYNARODOWYCH DO KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

2.1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i jej interpretacja w świetle dokumentów organizacji międzynarodowych

Kwestie związane z CSR dostrzegane są przez międzynarodowe organizacje, których członkiem jest Polska. **ONZ, ILO, OECD, Unia Europejska** podejmują wysiłki na rzecz upowszechnienia **koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw** zarówno wśród wielkich korporacji, jak i małych i średnich firm (MŚP).

Odniesienia do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw znajdują się w inicjatywach i dokumentach organizacji międzynarodowych, takich jak inicjatywa *ONZ Global Compact*, *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych*, *Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy o Fundamentalnych Zasadach i Prawach w Pracy*, *Deklaracja z Rio o Środowisku Naturalnym i Rozwoju „Agenda 21”*. Wskazuje się w nich na korzyści, jakie osiągają strony zainteresowane wdrażaniem w życie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Jak podkreślono w rozdziale 1, wraz ze zmianami w podejściu do obowiązków firmy, koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw uległa znacznemu poszerzeniu. Przestała być postrzegana jako wyłączna odpowiedzialność firm wobec akcjonariuszy/udziałowców i została poszerzona na innych interesariuszy, np. pracowników. W coraz większym stopniu narastało przekonanie, że przedsiębiorstwa mają również obowiązki w zakresie:

- ochrony środowiska,
- ochrony konsumenta,
- unikania niedozwolonych praktyk,
- a także w zakresie przestrzegania podstawowych standardów etycznych i praw człowieka.

Szersze pojmowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw znalazło częściowe odzwierciedlenie w narodowym prawie. Narastające umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce światowej spowodowało z kolei pojawienie się inicjatyw na szczeblu międzynarodowym i globalnym, które zmierzały do zwrócenia uwagi na ten problem także w przypadku działalności korporacji transnarodowych.

Organizacje międzynarodowe, takie jak ONZ i jej agendy (UNCTAD, UNCED, ILO) oraz OECD, definiują społeczną odpowiedzialność korporacji transnarodowych w zbliżony sposób, choć pewne akcenty rozłożone są inaczej. ONZ i jej wyspecjalizowane agendy apelują do światowego biznesu, aby przestrzegał Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Deklaracji Międzynarodowej Organizacji Pracy o Fundamentalnych Zasadach i Prawach w Pracy, deklaracji Konferencji Narodów Zjednoczonych do spraw Środowiska i Rozwoju (Deklaracja z Rio o Środowisku Naturalnym i Rozwoju „Agenda 21”) oraz Konwencji Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji.

Społeczna odpowiedzialność biznesu promowana jest także w ramach inicjatywy **Sekretarza Generalnego ONZ *Global Compact***, która stanowi wezwanie skierowane do biznesu, aby w swojej działalności kierował się 10 podstawowymi zasadami z zakresu praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji (szerzej na ten temat w dalszej części niniejszego punktu). W tym samym kierunku zmierza wspólna inicjatywa **UN Global Compact i Środowiskowego Programu ONZ**, pod nazwą *Zasady dla odpowiedzialnych inwestycji (The Principles for Responsible Investment, PRI)* wdrożona w 2006 r. W jej ramach powstało pierwsze globalne forum współpracy dla inwestorów.

Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO), we wspomnianej wyżej deklaracji, stwierdza m.in., że fundamentalnymi zasadami i prawami pracy są:

- wolność stowarzyszeń i skuteczne uznanie prawa do zbiorowych negocjacji,
- eliminacja wszystkich form pracy niewolniczej i przymusowej,
- eliminacja dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu.

Deklaracja z Rio („Agenda 21”) apeluje do światowego biznesu o:

- wsparcie zapobiegawczego podejścia do wyzwań środowiskowych,
- podjęcie inicjatyw na rzecz promowania większej odpowiedzialności wobec środowiska,
- zachęca do rozwoju i dyfuzji technologii przyjaznych dla środowiska¹.

U podstaw powyższych dokumentów i inicjatyw leży przekonanie, że działalność przedsiębiorstw, w tym korporacji transnarodowych, ma wymiar ekonomiczny, społeczny, polityczny i etyczny. W związku z tym oczekuje się, że korporacje transnarodowe będą prowadzić swoją działalność w dobrej wierze i zgodnie z właściwymi standardami ekonomicznej działalności, jednocześnie przestrzegając fundamentalnych zasad dobrego postępowania w sferze społeczno-politycznej i etycznej².

OECD, jako organizacja krajów wysoko rozwiniętych, wypracowała formalne umowy i kodeksy postępowania, wiążące kraje członkowskie; w szczególności dotyczy to liberalizacji przepływów kapitałowych i stosowania zasady narodowego traktowania wobec zagranicznych inwestorów. Z drugiej strony, OECD przyjęła *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych*, stanowiące część *Deklaracji w sprawie inwestycji międzynarodowych oraz przedsiębiorstw wielonarodowych*, mające charakter niewiążący dla tych przedsiębiorstw. *Wytyczne* są zbiorem zasad i norm dobrych wzorców postępowania, zgodnych z obowiązującym prawem. Przestrzeganie *Wytycznych* przez przedsiębiorstwa jest dobrowolne i nie może być egzekwowane prawnie. *Wytyczne* nie stanowią substytutu prawa krajowego i lokalnych regulacji.

Wytyczne odnoszą się do wszystkich kwestii, które mieszczą się w pojęciu społecznej odpowiedzialności biznesu, prezentowanym powyżej. W części II pod tytułem „Polityka ogólna” wyszczególnione są generalne oczekiwania wobec przedsiębiorstw międzynarodowych i stwierdza się, co następuje:

„Przedsiębiorstwa powinny w pełni brać pod uwagę politykę prowadzoną w krajach, w których działają, a także poglądy innych interesariuszy. W tej kwestii przedsiębiorstwa powinny:

1. Przyczyniać się do postępu gospodarczego, społecznego i środowiskowego, w celu osiągnięcia trwałego i zrównoważonego rozwoju;

¹ *Social Responsibility. UNCTAD Series on issues in international investment agreements*, UN, New York and Geneva 2001, s. 10.

² *Ibidem*.

2. Przestrzegać praw człowieka tych osób, na które ma wpływ ich działalność, zgodnie z międzynarodowymi zobowiązaniami rządu goszczącego;
3. Promować budowanie potencjału lokalnego przez bliską współpracę ze społecznością lokalną, w tym z kręgami biznesu, a także rozwijać swoją działalność na rynkach krajowych i zagranicznych zgodnie z wymogami dobrych praktyk handlowych;
4. Tworzyć zachęty do formowania kapitału ludzkiego, w szczególności przez tworzenie możliwości zatrudnienia i zwiększanie możliwości szkolenia pracowników;
5. Nie podejmować działań mających na celu uzyskanie i przyjęcie nieuwzględnionych w statutach (lub przepisach prawa) zwolnień związanych z kwestiami środowiskowymi, zdrowotnymi, bezpieczeństwa, pracy, podatkami, zachętami finansowymi, itp.;
6. Wspierać i podtrzymywać zasady dobrego nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) oraz rozwijać i wprowadzać je w życie;
7. Stworzyć i wykorzystywać w praktyce skuteczne metody kontroli wewnętrznej oraz systemy zarządzania, zwiększając poczucie pewności i wzajemnego zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami a społeczeństwami, w których działają;
8. Promować wśród pracowników znajomość i przestrzeganie polityki firmy – przez odpowiednie informowanie o niej, w tym m.in. poprzez programy szkoleniowe;
9. Nie podejmować działań dyskryminujących lub dyscyplinarnych wobec pracowników, którzy w dobrej wierze powiadomili zarząd lub właściwe organy władzy o praktykach niezgodnych z prawem, *Wytłaczonymi* lub polityką przedsiębiorstwa;
10. Zachęcać, o ile to możliwe, partnerów biznesowych, w tym dostawców i podwykonawców, do stosowania zasad postępowania korporacyjnego zgodnego z *Wytłaczonymi*;
11. Nie angażować się w jakikolwiek nieodpowiedni sposób w lokalną działalność polityczną³.

³ The OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Text, Commentary and Clarifications, DAFNE/IME/WPG(2000)15/FINAL, 31.10. 2001, s. 11.

Odrębne zalecenia dotyczą udostępniania informacji na temat działalności przedsiębiorstw międzynarodowych, ich struktury i sytuacji finansowej. Oczekuje się, że przedsiębiorstwa powinny stosować wysokie normy jakościowe w zakresie ujawniania informacji, prowadzenia księgowości i audytu. Zachęca się także do stosowania wysokich norm jakościowych w zakresie informacji pozafinansowych, w tym dotyczących środowiska i kwestii społecznych.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest traktowana również w **Unii Europejskiej** jako niezwykle ważny problem. W 2000 r. w Lizbonie, Rada Europejska zaapelowała do europejskich przedsiębiorstw o świadomość odpowiedzialności społecznej. W 2001 r. została przyjęta *Zielona Księga* pt. *Promowanie europejskich ram dla społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Celem tego dokumentu było zainicjowanie debaty na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności i sposobu tworzenia partnerstwa na rzecz rozwoju europejskiego podejścia do tej kwestii. Zdefiniowano wówczas społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (por. rozdział 1, pkt 1.1) jako dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i ekologicznej w swojej działalności i stosunkach z zainteresowanymi stronami⁴. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwa decydują się na wykroczenie poza minimalne wymogi prawne i zobowiązania wynikające z układów zbiorowych, w celu uwzględnienia potrzeb społecznych.

W 2002 r. Komisja Europejska zaproponowała strategię, ukierunkowaną m.in. na upowszechnienie wiedzy o społecznej odpowiedzialności i jej pozytywnym wpływie na biznes i społeczeństwo w Europie, wymianę doświadczeń i dobrych praktyk, promowanie umiejętności menedżerskich w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, upowszechnianie tej idei wśród małych i średnich przedsiębiorstw, zbliżenie praktyk i narzędzi wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, włączenie społecznej odpowiedzialności do polityki wspólnotowej oraz utworzenie wielostronnego forum interesariuszy na szczeblu UE⁵.

W komunikacie z 2006 r., zatytułowanym *Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, Komisja

⁴ Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, presented by the Commission, COM(2001) 366 final, Brussels, 18.7.2001.

⁵ Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM (2002) 347 final Brussels, 2.7.2002.

Europejska ogłosiła wsparcie dla europejskiego sojuszu na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw⁶. Rozumie się przez to rodzaj „parasola” politycznego dla nowych lub istniejących inicjatyw w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, podejmowanych zarówno przez duże firmy, jak i MŚP. Nie jest to jednak instrument prawny; przedsiębiorstwa nie muszą podpisywać wejścia do sojuszu, ale mogą go wspierać na zasadzie dobrowolności. Rolą Komisji jest zachęcanie przedsiębiorstw do udostępniania informacji na temat społecznej odpowiedzialności wszystkim zainteresowanym stronom, w tym konsumentom, inwestorom i szerokiej opinii publicznej. W komunikacie proponuje się działania koncentrujące się na następujących aspektach:

- zwiększanie świadomości i wymiana najlepszych praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw;
- wspieranie inicjatyw wielostronnych, np. europejska platforma ds. żywienia, sektorowe komitety na rzecz dialogu społecznego;
- współpraca z państwami członkowskimi;
- informowanie konsumentów i przejrzystość;
- prace badawcze, a zwłaszcza interdyscyplinarne badania zależności między społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw a konkurencyjnością i zrównoważonym rozwojem;
- szkolnictwo; zgromadzenie wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i wprowadzenie tego zagadnienia do programów nauczania;
- małe i średnie przedsiębiorstwa – ułatwianie wymiany doświadczeń;
- międzynarodowy wymiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – upowszechnianie wiedzy o instrumentach i inicjatywach podejmowanych na poziomie globalnym i międzynarodowym.

⁶ 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*, KOM (2006), 136 wersja ostateczna, Bruksela 22.3.2006, s. 8.

W dokumentach Komisji Europejskiej podkreśla się, że w Europie panuje zgoda, co do definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, mimo iż jej charakter i opis są różne w zależności od kontekstu narodowego i kulturowego⁷.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z 2011 r. zawierał główne założenia zmienionej strategii w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności, przygotowanej w odpowiedzi na zobowiązania w tym zakresie zamieszczone w **Strategii „Europa 2020”**. Dokument nosi nazwę *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*⁸. Z uwagi na fakt, że globalny kryzys finansowy i gospodarczy wpłynął negatywnie na zaufanie konsumentów i poziom zaufania w biznesie, celem przyjętej strategii było „utworzenie warunków sprzyjających zrównoważonemu wzrostowi, odpowiedzialnym postawom biznesu i utworzeniu trwałego zatrudnienia w perspektywie średnio- i długoterminowej”⁹.

W strategii wskazuje się, że wszystkie zasady i wytyczne dla przedsiębiorstw uznane na szczeblu międzynarodowym są miarodajne dla przedsiębiorstw poszukujących formalnego podejścia do CSR. Działania przewidziane w nowej strategii miały być ukierunkowane na:

- poprawę zauważalności CSR i rozpowszechnianie dobrych praktyk;
- poprawę i obserwację poziomu zaufania w przedsiębiorstwach;
- poprawę procesów w zakresie samoregulacji i współ-regulacji;
- poszerzanie rozwiązań, jakimi rynek może zrekompensować przedsiębiorstwom ich odpowiedzialną postawę;
- poprawę ujawniania przez przedsiębiorstwa informacji dotyczących kwestii społecznych i środowiskowych;
- nadanie większej wagi CSR w kontekście kształcenia, szkolenia i badań naukowych;

⁷ Ibidem, s. 8.

⁸ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z 2011r.: *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, KOM (2011) 681 wersja ostateczna, Bruksela, 25.10.2011.

⁹ Ibidem, s. 5.

- podkreślanie znaczenia krajowych i regionalnych polityk w zakresie CSR;
- lepsze dostosowanie europejskiego i globalnego podejścia do CSR.

Społeczna odpowiedzialność biznesu postrzegana jest w Unii Europejskiej jako sposób na odbudowę zaufania na rynku w sytuacji po-kryzysowej. Rozwój idei CSR i wdrażanie jej praktyk powinny wspierać realizację Strategii Europa 2020 na rzecz inteligentnego, zrównoważonego i zapewniającego włączenie społeczne rozwoju. Do idei społecznej odpowiedzialności odnoszą się także flagowe inicjatywy UE, takie jak *Europejska Platforma przeciwko biedzie i społecznemu wykluczeniu* i prawodawstwo dotyczące jednolitego rynku wewnętrznego¹⁰.

Tabela 1.1. Najważniejsze dokumenty dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu

L.p.	Rządowe i międzyrządowe inicjatywy	Miejsce i data	Główne zagadnienia
1	2	3	4
1.	Trójstronna deklaracja ILO w sprawie korporacji transnarodowych	Genewa, 1977 r., zrewidowana w 2000 r.	Zatrudnienie
2.	Wytyczne OECD	Paryż 1976 r., zrewidowane w 2000 r.	Zagadnienia dotyczące różnych interesariuszy
3.	ONZ Global Compact	Nowy York, 2000 r.	Prawa człowieka, praca, środowisko
4.	UNEP (Program Narodów Zjednoczonych ds. ochrony środowiska)	Paryż, 1992 r., zrewidowany 1997 r.	Środowisko
5.	Unia Europejska	Bruksela 2001 r., zrewidowane 2002 r.	Zagadnienia dotyczące różnych interesariuszy

¹⁰ N. Williamson, A. Stampe-Knippel, T. Weber, *CSR – National Public Policies in the EU. Compendium 2014*, European Commission, Brussels 2014, s. 9.

Tabela 1.1 (cd.)

1	2	3	4
6.	Dobrowolne zasady dotyczące bezpieczeństwa i praw człowieka, rządy USA i W. Brytanii	Waszyngton i Londyn, 2000 r.	Bezpieczeństwo i prawa człowieka w przemyśle wydobywczym i energetycznym
7.	Modelowe praktyki biznesowe USA	Waszyngton, 1996 r.	Zdrowie i bezpieczeństwo, praca, środowisko, korupcja, samorząd, prawo
8.	Inicjatywa na rzecz etycznego handlu	Londyn, 1998 r.	Praktyki w odniesieniu do pracy, w szczególności w powiązaniach handlowych

Źródło: M. Hopkins, *Corporate Social Responsibility: an Issues Paper*, Working Paper No. 27, ILO, Geneva 2004, s. 31.

2.2. Wybrane aspekty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w świetle dokumentów organizacji międzynarodowych

2.2.1. Dobrowolne zobowiązania w zakresie godnej pracy

Pojęcie „godnej pracy” pojawia się po raz pierwszy w dokumentach Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) i pracach naukowych w 1999 r. Wstępna definicja godnej pracy zawarta w Raporcie Dyrektora Generalnego ILO określa ją jako produktywną pracę, wykonywaną w warunkach wolności, równości, bezpieczeństwa i ludzkiej godności; przy zagwarantowaniu praw pracowniczych, adekwatnego do pracy wynagrodzenia oraz socjalnego zabezpieczenia¹¹.

Zgodnie z dokumentami ILO, godną pracę charakteryzuje pięć komponentów:

- produktywna praca,
- ochrona praw pracowniczych,

¹¹ CINTERFOR/ILO (2007), *Decent Work & Vocational training*, Inter-American Research and Documentation Centre on Vocational Training, <http://www.cinterfor.org.un/public/region>, data dostępu 24.04.2008.

- wynagrodzenie adekwatne do pracy,
- zabezpieczenie socjalne,
- trójstronne podejście i dialog społeczny.

W przyjmowanych później dokumentach i dyskusjach na ten temat podkreśla się, że godna praca nie jest tylko prostą sumą powyższych składników, ale rezultatem ich wzajemnej interakcji.

Poszczególne pojęcia w koncepcji godnej pracy rozumiane są następująco:

1. **Możliwość pracy** oznacza, że wszystkie osoby, które poszukują pracy, mają możliwość jej znalezienia. Praca rozumiana jest szeroko i obejmuje wszystkie formy ekonomicznej aktywności, włączając samozatrudnienie, nieodpłatną pracę w biznesie rodzinnym, zatrudnienie w sektorze formalnym i nieformalnym.
2. **Praca w warunkach wolności** oznacza, że powinna być wybierana swobodnie i nie można do niej nikogo przymuszać. Przyjmuje się jednocześnie, że pewne formy pracy są nieakceptowane w XXI w. Praca przymusowa, niewolnicza i praca dzieci powinny być więc wyeliminowane przez rządy, zgodnie z międzynarodowymi deklaracjami i standardami pracy. Wolność oznacza również swobodę zrzeszania się pracowników w organizacjach pracowniczych.
3. **Produktywna praca** to praca dająca utrzymanie pracownikom i ich rodzinom na akceptowalnym poziomie, jak również zapewniająca trwałość i zrównoważony rozwój oraz konkurencyjność przedsiębiorstw i krajów.
4. **Równość w pracy** oznacza sprawiedliwe i jednakowe traktowanie oraz oferowanie jednakowych możliwości w pracy. Obejmuje to zakaz dyskryminacji w pracy, w dostępie do pracy oraz stworzenie możliwości pogodzenia pracy z życiem rodzinnym.
5. **Bezpieczeństwo w pracy** to przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, zabezpieczenie emerytalne, zapewnienie środków utrzymania oraz ochrona w razie utraty zdrowia lub innych zagrożeń. Oznacza także ograniczenie niepewności związanej z możliwością utraty pracy i środków utrzymania.

- 6. Godność w pracy** wymaga, aby pracownik traktowany był w pracy z poważaniem, miał możliwość wypowiedzania się i uczestniczenia w podejmowaniu decyzji na temat warunków pracy. Ponadto powinien mieć wolność zrzeszania się i kolektywnego reprezentowania interesów pracowniczych.

Międzynarodowa Organizacja Pracy podjęła próbę skonstruowania **indeksu godnej pracy** (*DecentWork Index-DWI*). Ma on charakter ilościowy, ale dyskutuje się także nad możliwością pomiaru godnej pracy z uwzględnieniem jakościowych wskaźników¹². *DecentWork Index-DWI* konstruowany jest na podstawie zestawu statystycznych wskaźników charakteryzujących wszystkie elementy godnej pracy. W jednej z prób podjętych przez ILO wyliczono indeks dla 90 krajów jako kompozycję ośmiu wskaźników opisujących cztery podstawowe elementy godnej pracy, tj. możliwości zatrudnienia, ochronę socjalną, społeczny dialog, prawa w pracy. Wnioski płynące z analizy rozkładu wskaźnika wskazują m.in., że kraje, które były bardziej zintegrowane z globalną gospodarką poprzez handel i bezpośrednie inwestycje zagraniczne, odczuwały znaczne zmniejszenie deficytu godnej pracy. Odwrotna sytuacja występowała w krajach o mniej intensywnym handlu i mniejszym napływie zagranicznych inwestycji¹³.

Zdefiniowanie pojęcia godnej pracy oraz określenie pozycji kraju w kontekście międzynarodowym pomaga w formułowaniu oczekiwań wobec inwestorów zagranicznych przez zainteresowane strony (tj. pracowników, związki zawodowe, władze samorządowe).

2.2.2. Dobrowolne zobowiązania w zakresie ochrony konsumenta

Problem ochrony konsumenta nie jest nowym zagadnieniem i w prawie krajowym poszczególnych państw jest stosunkowo dobrze uregulowany. Jednak umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw, dokonujące się gwałtownie w warunkach globalizacji, postawiło na porządku dziennym kwestię międzynarodowego wymiaru ochrony konsumenta i dobrych praktyk przedsiębiorstw w odniesieniu do konsumentów

¹² M. Zarka-Martres, M. Guichard-Kelly, *Decent Work, Standards and Indicators*, ILO, Working Paper No. 58.

¹³ P. Peek, *Decent Work Deficits around the Globe: Measuring Trends with an Index*, "Forum. Newsletter of the Economic Research Forum", Vol. 13 No.2 Winter 2006.

na nowych rynkach. Międzynarodowe organizacje, o których była mowa powyżej, podjęły próbę sformułowania kodeksów postępowania dla firm, w celu zharmonizowania standardów ochrony konsumenta w skali międzynarodowej. Efektem tych działań jest uwzględnienie kwestii ochrony konsumenta w dokumentach ONZ (*Wytyczne ONZ w zakresie ochrony konsumenta*) i OECD (wspomniane wcześniej *Wytyczne*), mających charakter zalecenia i stosowanych na zasadzie dobrowolności. Nie osiągnięto harmonizacji standardów ochrony konsumenta w skali globalnej, ale przez postawienie tej kwestii w odniesieniu do specyficznych produktów i dziedzin uzyskano pewien efekt presji na firmy, aby stosowały etyczne zasady w zakresie ochrony konsumenta, także w krajach mniej rozwiniętych. Dotyczy to w szczególności ochrony interesów konsumentów, uczciwej konkurencji, odpowiednich praktyk marketingowych, standardów dotyczących produktów i ich etykietowania.

Organizacje międzyrządowe wypracowały kodeksy postępowania w odniesieniu do produkcji i handlu specyficznymi towarami, szczególnie wrażliwymi z punktu widzenia konsumenta. Zawierają one standardy uzgodnione na poziomie międzynarodowym i są skierowane do rządów i przedsiębiorstw. Standardy te są dobrowolne, a ich stosowanie dokonuje się pod presją opinii publicznej, działań organizacji pozarządowych, agend ONZ oraz rządów. Produkty i dziedziny objęte tymi kodeksami są następujące:¹⁴

- substytuty mleka kobiecego (Międzynarodowy Kodeks Postępowania w zakresie marketingu substytutów mleka kobiecego, WHO 1981 r.; w monitorowanie jego stosowania włączył się UNICEF);
- pestycydy (Międzynarodowy Kodeks Postępowania w zakresie prowadzenia i stosowania pestycydów, FAO, 1985 r.; monitorowanie przez kraje eksportujące i importujące pestycydy);
- niebezpieczne chemikalia i pestycydy (Konwencja w sprawie procedur w handlu międzynarodowym dotyczących wstępnych pozwoleń dla niebezpiecznych chemikaliów i pestycydów, UNEP i FAO, 1998 r.);
- tytoń (Kodeks Żywnościowy FAO i WHO – Codex Alimentarius, 1999 r.);

¹⁴ UNCTAD, *Social Responsibility, UNCTAD Series on issues in international investment agreements*, UN, New York and Geneva 2001, s. 29–35.

- elektroniczny handel (Wytyczne OECD w sprawie ochrony konsumentów w kontekście handlu elektronicznego, 1999 r.);
- ochrona danych osobowych konsumentów (Konwencja Rady Europy o ochronie danych osobowych, ze szczególnym uwzględnieniem ich przetwarzania, 1981 r. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady, 1995 r., Ministerialna Deklaracja na temat ochrony prywatności w globalnej sieci, OECD 1998 r.);
- produkty farmaceutyczne (Kodeks praktyk marketingowych w zakresie farmaceutyków, Międzynarodowa federacja stowarzyszeń producentów farmaceutyków, 1981 r.);
- zapewnienie jakości (seria technicznych standardów opracowana przez ISO);
- społeczna odpowiedzialność (podejście ISO zostało zaadoptowane przez Radę ONZ ds. Priorytetów Ekonomicznych, która zainicjowała „Społeczną Odpowiedzialność 8000” – SA8000, jako standard systemu zarządzania – szerzej na ten temat por. rozdział 4).

Warto odnotować także wysiłki **pozarządowych organizacji** w formułowaniu kodeksów postępowania dla korporacji transnarodowych w zakresie ochrony konsumenta; na przykład NGO Consumers International sformułowała Kartę Konsumenta dla Globalnego Biznesu 1995; podobne dokumenty to: *Consumer Unity and Trust Society International Agreement on Investment* oraz *World Development Movement's Core Standards „Consumer Protection”*.

Unia Europejska, w odróżnieniu od organizacji na szczeblu globalnym, wypracowała system ochrony konsumenta obowiązujący w całym ugrupowaniu integracyjnym. **Polityka ochrony konsumenta** na szczeblu wspólnotowym narodziła się stosunkowo późno i jej rozwój był wynikiem stopniowej budowy jednolitego rynku wewnętrznego. Swobodna wymiana dóbr i usług w ramach tego rynku wymagała przyjęcia wspólnych lub co najmniej zbliżonych reguł dla zapewnienia w tym samym czasie tego samego poziomu ochrony interesów konsumentów oraz wyeliminowania prawnych przeszkód i zniekształceń konkurencji. Harmonizacja zasad ochrony konsumenta oznaczałaby jednak zmniejszenie zakresu ochrony konsumenta w tych krajach, które stosowały surowsze reguły ochrony praw konsumentów. Z tych powodów wprowadzono

zasadę minimalnej harmonizacji, zgodnie z którą kraje członkowskie mogą utrzymać ostrzejsze przepisy dotyczące ochrony konsumenta, o ile są one zgodne z postanowieniami traktatowymi¹⁵.

Generalnym celem tej polityki jest ochrona zdrowia, bezpieczeństwa i ekonomicznych interesów konsumentów oraz promowanie ich prawa do informacji i edukacji, a także prawa do samoorganizowania się dla zabezpieczania własnych interesów. Dla międzynarodowego biznesu powyższe działania oznaczają wyrównywanie warunków konkurencji na jednolitym rynku wewnętrznym.

2.2.3. Dobrowolne zobowiązania w zakresie ochrony środowiska

Odpowiedzialność przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska wynika przede wszystkim z narodowych regulacji dotyczących tej kwestii. Międzynarodowe regulacje formułują jedynie zalecenia i opierają się na dobrowolności ich stosowania przez przedsiębiorstwa. Najważniejsze z nich to wspomniana już inicjatywa *Global Compact*, której trzy zasady odnoszą się do kwestii środowiska naturalnego, oraz *Wytyczne OECD*. W części II pod tytułem „Polityka ogólna” akcentuje się odpowiedzialność przedsiębiorstw za postęp środowiskowy i zrównoważony rozwój, a w części V „Środowisko” zostają sformułowane oczekiwania, iż będą one brać pod uwagę potrzeby ochrony środowiska, zdrowia publicznego i bezpieczeństwa oraz prowadzić swą działalność tak, aby przyczyniać się do szerzej rozumianego celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

Z racji działania przedsiębiorstw międzynarodowych w skali globalnej, kwestia ich podejścia do ochrony środowiska staje się kluczowa dla stanu środowiska w różnych częściach świata. Przedsiębiorstwa te muszą się uporać z problemem transgranicznego zarządzania ochroną środowiska, obejmującego zarówno firmy macierzyste, jak i ich filie zagraniczne (por. szerzej na ten temat rozdział 5).

¹⁵ D. Swann, *The Economics of the Common Market*, Penguin Books, London 1995; Z. Wysokińska, J. Witkowska, *Integracja europejska. Rozwój rynków*, PWN, Łódź-Warszawa 2002; Z. Wysokińska, J. Witkowska, *Integracja europejska. Dostosowania w Polsce w dziedzinie polityk*, PWE, Warszawa 2004.

2.3. Dobrowolne zobowiązania w zakresie rozwoju (*Global Compact*)

Global Compact, inicjatywa Sekretarza Generalnego ONZ, nakłania firmy do przyjęcia i stosowania we wszystkich sferach działalności fundamentalnych 10 zasad z zakresu poszanowania praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji. Są to:¹⁶

Prawa człowieka

Zasada 1: Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.

Zasada 2: Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.

Standardy pracy

Zasada 3: Poszanowanie wolności stowarzyszania się.

Zasada 4: Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej.

Zasada 5: Zniesienie pracy dzieci.

Zasada 6: Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

Środowisko naturalne

Zasada 7: Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.

Zasada 8: Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.

Zasada 9: Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.

Przeciwdziałanie korupcji

Zasada 10: Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

ONZ oczekuje, że prywatne firmy włączą się w rozwiązywanie podstawowych problemów społecznych i środowiskowych, wynikających z procesu globalizacji. Firmy mogą uczestniczyć w *Global Compact* przez podejmowanie dobrowolnych inicjatyw w ramach swojej organizacji i swoich sieci dostawczych. Mogą również współpracować z ONZ,

¹⁶ Global Compact w Polsce. Dziesięć zasad, http://www.globalcompact.org.pl/gc_dziesiec-zasad.php?action=main, data dostępu 2.02.2010.

władzami publicznymi lub organizacjami pozarządowymi w zakresie działań wzmacniających zrównoważony rozwój na poziomie lokalnym lub międzynarodowym. Dobrowolne zaangażowanie firm wydało się najlepszym rozwiązaniem, aby usuwać niezamierzone konsekwencje globalizacji.

Trzonem *Global Compact* jest wymienionych wyżej 10 zasad i one właśnie mają stać się integralną częścią strategii biznesowej oraz działań firm uczestniczących w tej inicjatywie. Każda firma zatrudniająca powyżej 10 osób może przystąpić do *Global Compact*. Przystąpienie firmy do tej inicjatywy, przez wysłanie listu – deklaracji do Sekretarza Generalnego ONZ, niesie ze sobą zobowiązanie do włączenia do podstawowych wartości firmy wartości wyrażonych w 10 przytoczonych zasadach. W skali globalnej inicjatywa *Global Compact* spotkała się z odzewem firm, które tworzą w ten sposób największą, dobrowolną sieć współpracy.

Z badań przeprowadzonych przez ONZ po dziesięciu latach funkcjonowania inicjatywy *Global Compact* i obejmujących 1044 firmy z 97 krajów wynikało, że do najważniejszych motywów angażowania się firm w *Global Compact* należały:¹⁷

1. Zwiększenie zaufania do firmy,
2. Integracja w działalności firmy kwestii zrównoważonego rozwoju,
3. Uniwersalna natura zasad *Global Compact*,
4. Wejście w sieć współpracy z innymi organizacjami,
5. Uwzględnienie kwestii humanitarnych.

Niżej w rankingu znalazł się motyw, jakim jest chęć „uwzględnienia zmian klimatycznych”. Niezmiennie nisko natomiast plasują się w rankingu takie motywy, jak: „presja ze strony zewnętrznych interesariuszy” i „oczekiwania rynków finansowych”.

Badania ONZ odnosiły się również do zachowań firm posiadających filie, w tym zagraniczne. Około 80% firm macierzystych podejmowało pewne wysiłki, aby upowszechniać zobowiązania wynikające z *Global Compact* również w swoich filiach. 30% spośród nich wymagało, aby

¹⁷ *Annual Review. 10 years 2000–2010 United Nations Global Compact*, UN, New York 2010, s. 13.

filie zaangażowały się w społecznie odpowiedzialne praktyki. Natomiast 6% firm posiadających filie raportowało, iż nie podejmowało żadnych działań poza siedzibą główną firmy¹⁸.

W 2015 roku aktywnie uczestniczyło w inicjatywie *Global Compact* ponad 8300 podmiotów prywatnych, podczas gdy w całym okresie funkcjonowania inicjatywy przystąpiło do niej 13105 podmiotów¹⁹. Zestawienie tych danych wskazuje, że aż 37% uczestników zostało bądź usuniętych z listy z powodu nieskładania sprawozdań, bądź wystąpiło z *Global Compact*. Regionalny rozkład uczestników inicjatywy ujawnia dominację podmiotów prywatnych z Europy (52%), następnym regionem o stosunkowo dużym zaangażowaniu podmiotów w inicjatywę *Global Compact* jest Ameryka Łacińska i Karaiby (20,6%). Z Azji pochodziło 14,9% uczestników, natomiast z Ameryki Pn. zaledwie 4%, a z pozostałych regionów – łącznie 7,5%²⁰.

Również poprzednie raporty potwierdzały nierównomierne zaangażowanie się firm w inicjatywę *Global Compact*, w tym z krajów członkowskich UE. Wśród 20 krajów z największą liczbą przedsiębiorstw zaangażowanych w inicjatywę, według badań z 2009 r., znajdowało się kilka krajów członkowskich UE. Były to tzw. stare kraje członkowskie, a mianowicie: Francja, Hiszpania, Dania, Niemcy, Włochy i Szwecja²¹. Zaangażowanie firm unijnych w CSR potwierdzają również następujące dane²²:

- liczba przedsiębiorstw, które przystąpiły do inicjatywy *Global Compact* wzrosła ponad 3-krotnie w latach 2006–2011 i wyniosła 1900;
- liczba organizacji, których obiekty zarejestrowano w ramach wspólnotowego systemu eko-zarządzania i audytu (EMAS) wzrosła z 3300 w 2006 r. do 4600 w 2011 r., tj. o 40%;
- liczba unijnych przedsiębiorstw podpisujących ponadnarodowe porozumienia przedsiębiorstw z organizacjami pracowników o zasięgu globalnym lub europejskim, obejmujące takie zagadnienia jak

¹⁸ Ibidem, s. 15; por. także J. Witkowska, *Unia Europejska wobec...*, s. 158–159.

¹⁹ *Global Compact. International Yearbook 2015*, UN, s. 29, GCYB_2015_Screen_150dpi_komplett_Dopelseiten.pdf, data dostępu 28.09.2015.

²⁰ Obliczenia własne na podstawie: *Global Compact. International Yearbook 2015*, UN, s. 30.

²¹ *Annual Review. 10 years...*, 2010, s. 13.

²² Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z 2011 r.: *Odnowiona strategia UE...*, s. 6 i obliczenia własne; por. także J. Witkowska, *Unia Europejska wobec...*, s. 158–159.

standardy pracy, wzrosła z 79 w 2006 r. do ponad 140 w 2011 r., tj. prawie 2-krotnie;

- przedsiębiorstwa unijne uczestniczą w coraz większym stopniu w europejskiej inicjatywie na rzecz zgodności ze standardami społecznymi w biznesie (Business Social Compliance Initiative), która ma na celu poprawę warunków pracy w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw; odnotowano wzrost liczby członków z 69 w 2007 r. do ponad 700 w 2011 r.;
- wzrosła liczba europejskich przedsiębiorstw publikujących sprawozdania ze zrównoważonego rozwoju, zgodnie z wytycznymi Globalnej Inicjatywy Sprawozdawczej (GIS).

ROZDZIAŁ 3

ZAKRES I FORMY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU ZARZĄDZANIE RELACJAMI SPOŁECZNYMI PRZEDSIĘBIORSTWA

3.1. Formy społecznej odpowiedzialność biznesu

Wobec współczesnych przedsiębiorstw artykułowane są coraz częściej oczekiwania co do ich zaangażowania w różne formy społecznej odpowiedzialności. Presja opinii publicznej jest na tyle silna, iż przedsiębiorstwa, które chcą odnosić sukcesy rynkowe, wdrażają różne formy społecznej odpowiedzialności. Niektórzy badacze wyróżniają **CSR zgodną z prawem** (*compliant*), oraz **normatywną**/dobrowolną, dyskrejonalną CSR¹. Aktywności w ramach CSR zgodnej z prawem obejmują np. przestrzeganie prawa pracy, prawa antytrustowego, wymogów bezpieczeństwa produktów. Normatywna CSR wychodzi poza wymogi prawne i interesy firmy, angażując ją w takie aktywności, które wydają się zwiększać dobro społeczne. Przykładem takich aktywności są m.in. działania charytatywne, benefity oferowane pracownikom oraz zatrudnienie osób niepełnosprawnych. Działania podejmowane w ramach normatywnej CSR mają charakter długofalowy i są ukierunkowane na budowanie reputacji firmy. Wiąże się to z oczekiwaniem korzyści w postaci poprawy wartości firmy.

W warunkach kryzysu gospodarczego niektóre przedsiębiorstwa mogą jednak ograniczać swoją aktywność w sferze CSR. Stopień zaangażowania przedsiębiorstw i formy aktywności zależą od charakteru społecznej odpowiedzialności biznesu. Wyróżnia się bowiem **taktyczną i strategiczną odpowiedzialność biznesu**².

¹ M.A. Harjoto, Hoje Jo, *Legal vs. Normative CSR: Differential Impact on Analyst Dispersion, Stock Return Volatility, Cost of Capital, and Firm Value*, "Journal of Business Ethics" 2015 nr 128, s. 1–20, DOI 10.1007/s10551-014-2082-2.

² P. Bansal, G.F. Jiang, J.C. Jung, *Managing Responsibly in Tough Economic Times: Strategic and Tactical CSR During the 2008–2009 Global Recession*, "Long Range Planning", Volume 48, Issue 2, April 2015, s 69–79.

Taktyczna społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje transakcyjną działalność o krótkim czasowym horyzoncie i angażuje relatywnie mało organizacyjnych zasobów firmy. Natomiast strategiczna społeczna odpowiedzialność obejmuje aktywności o długim horyzoncie czasowym, angażując duże zasoby oraz pociągając za sobą znaczące dostosowania strukturalne w przedsiębiorstwie. Badania przeprowadzone w 1666 firmach w USA w okresie 2003–2009 wskazują, że w warunkach kryzysu gospodarczego zarówno taktyczna, jak i strategiczna CSR może zostać ograniczona z powodu braku środków i narastającej niepewności makroekonomicznej. Jednakże bardziej prawdopodobne jest to, że strategiczna CSR przetrwa warunki kryzysowe, aniżeli taktyczna CSR. Silna pozycja finansowa przedsiębiorstw może przeciwdziałać negatywnym skutkom recesji w odniesieniu do CSR, ale ten łagodzący efekt wydaje się być silniejszy w przypadku strategicznych CSR, niż taktycznych³.

3.2. Formalna i nieformalna działalność w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu

Przedsiębiorstwa pod wpływem oczekiwań społecznych prowadzą **formalną i nieformalną działalność** w ramach społecznej odpowiedzialności⁴. Formalna działalność polega na stosowaniu prawa i norm etycznych w działalności przedsiębiorstwa oraz na działalności filantropijnej (świadczenia pieniężne i inne na rzecz instytucji charytatywnych i programów społecznych). Nieformalna działalność przyjmuje wymiar przywództwa i kultury organizacji oraz praktyki ujawniania nielegalnego lub nieetycznego postępowania pracowników.

Społeczna odpowiedzialność może być podejmowana w różnych zakresach działalności przedsiębiorstwa, tj. jako⁵:

- podstawowa działalność gospodarcza,
- przedsięwzięcia komercyjne wspierające sukces ekonomiczny,
- inicjatywy społeczne na rzecz społeczności lokalnej,
- działalność filantropijna.

³ P. Bansal, G.F. Jiang, J.C. Jung, *op. cit.*

⁴ J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 143–169.

⁵ Ibidem.

Podstawowa działalność przedsiębiorstwa obejmuje dostarczanie dóbr i usług społeczeństwu zgodnie z jego potrzebami. Przyjęcie społecznej odpowiedzialności wymaga produkowania wyrobów w sposób etyczny i efektywny, a także prowadzenia etycznego handlu przez informowanie konsumentów o całym cyklu życia produktów. Działania na poziomie podstawowym, w ramach odpowiedzialności prawnej, są obligatoryjne i wynikają z funkcji przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa postrzegane są w społeczeństwie nie tylko jako podmioty gospodarcze, ale także jako organizmy społeczne. W ramach ich podstawowej działalności gospodarczej powstaje wiele efektów społecznych, takich jak społecznie pożądane wyroby i usługi, tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy; wynagrodzenia oraz świadczenia materialne dla pracowników; rozwój kadry pracowniczej przez tzw. efekty uczenia się. Przedsiębiorstwa odprowadzają z tytułu swojej działalności podatki do budżetu państwa i budżetu lokalnego. W warunkach konkurencji przedsiębiorstwa prowadzą działalność innowacyjną, przyczyniając się do ogólnego postępu naukowo-technicznego.

Przedsięwzięcia komercyjne polegają na podejmowaniu działań wspierających podstawową działalność ekonomiczną przedsiębiorstwa, np. jest to bezpośrednio promowanie znaku firmowego, promowanie nazwy przedsiębiorstwa, tworzenie układu partnerskiego z instytucjami publicznymi i innymi organizacjami społecznymi. Najczęściej działania te występują w postaci **sponsoringu** kultury, sportu i edukacji (szerzej nt. sponsoringu por. pkt 3.3).

Inicjatywy społeczne na rzecz społeczności lokalnej oznaczają zaangażowanie się przedsiębiorstwa w rozwiązywanie wybranych przez nie problemów społecznych w swoim najbliższym otoczeniu. Celem tego typu działań jest wspieranie długookresowego interesu przedsiębiorstwa oraz poprawa jego wizerunku w środowisku lokalnym. Przedsiębiorstwo angażuje się zazwyczaj w przedsięwzięcia dotyczące edukacji, bezrobocia, ochrony zdrowia, ochrony środowiska na poziomie lokalnym. W zamian przedsiębiorstwo zyskuje akceptację swojej działalności przez społeczność lokalną, co oznacza dla firmy mniej potencjalnych konfliktów i sytuacji kryzysowych.

Działalność filantropijna polega na poświęceniu części zasobów przedsiębiorstwa, w postaci środków finansowych lub czasu pracowników, na rzecz społeczeństwa. Jej celem jest udzielenie pomocy

konkretnym osobom fizycznym, grupom społecznym, bądź instytucjom zajmującym się rozwiązywaniem problemów społecznych⁶.

Działania społeczne podejmowane przez firmy mogą być w różny sposób zorganizowane, a mianowicie przez tworzenie własnych fundacji, wyodrębnienie komórek w ramach przedsiębiorstwa, powoływanie stowarzyszeń biznesowych, inicjowanie partnerskich forów do spraw społecznych⁷.

3.3. Sponsoring jako forma działań społecznych przedsiębiorstw

Sponsoring definiowany jest jako inwestycja – w gotówce lub naturze – w pewne aktywności, w zamian za dostęp do dającego się wykorzystać komercyjnego potencjału towarzyszącego tym aktywnościom⁸. Najczęściej sponsorowanymi sferami życia społecznego są: sport, kultura i potrzeby socjalne. Sponsoring jest postrzegany także jako forma komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, wykorzystująca fakt wspierania przez przedsiębiorstwo różnych dziedzin życia w celu zaprezentowania swojego wizerunku i osiągnięcia założonych celów marketingowych⁹.

Cechy sponsoringu, wyszczególnione w literaturze przedmiotu, są następujące:

- wzajemność świadczenia sponsora i sponsorowanego: sponsor stawia do dyspozycji sponsorowanego określone środki pieniężne lub inne zasoby (środki rzeczowe lub usługi), a sponsorowany wykonuje takie działania na rzecz sponsora, które pośrednio lub bezpośrednio przyczyniają się do realizacji jego celów marketingowych;
- połączenie reklamy, public relations i promocji sprzedaży w instrument promocji firmy, który służy komunikacji z rynkiem, budowie wizerunku, popularności i osiągnięciu ekonomicznych efektów;
- promowanie przedsiębiorstwa lub produktu w pośredni sposób przez media, które relacjonują sponsorowane przedsięwzięcie i przy okazji wymieniają sponsorów;

⁶ M. Rybak, *op. cit.*, s. 31; J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 146–148.

⁷ J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 147.

⁸ K. Kim, S.M. Choi, *Understanding the Impacts of Sponsorship-Induced Beliefs on Corporate Credibility and Attitude Toward the Sponsor*, "American Academy for Advertising Conference Proceedings", 2007, s. 109.

⁹ J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 149 i n.

- prowadzenie sponsoringu w sposób celowy i systematyczny, czyli planowanie, organizacja, kontrola aktywności własnej i sponsorowanego z punktu widzenia założonych efektów;
- profesjonalizm podejmowanych działań¹⁰.

Celem sponsoringu jest wzmocnienie pozytywnego wizerunku firmy wśród interesariuszy, co powinno przynieść jej uchwytnie i nieuchwytnie korzyści. Te pierwsze – to zwiększona zdolność do osiągania zysku, te drugie – to pozytywne nastawienie do firmy i jej marek, zwiększona lojalność konsumentów¹¹. Korzyści z tytułu zaangażowania się firmy w sponsoring mogą ujawniać się w wielu obszarach, tj. począwszy od rozpoznania marki, identyfikacji sponsora, aż do utrwalenia pozytywnego wizerunku sponsora, jego marki oraz pojawienia się intencji zakupu towarów ze strony klientów. Uważa się, że niektóre z tych efektów mogą być szczególnie pożądane przez firmę, a mianowicie wiarygodność firmy, pozytywne odczucia i podejście do sponsorującej firmy ze strony interesariuszy, a to ze względu na zwiększony nacisk na reputację i wizerunek firmy jako cel marketingowego komunikowania się¹².

Adresatami działań sponsoringowych są praktycznie wszystkie grupy interesariuszy, co oznacza szerszy zakres oddziaływania sponsoringu w porównaniu do działań czysto reklamowych. Potrzeba tworzenia pozytywnego wizerunku firmy odnosi się nie tylko do klientów – potencjalnych nabywców towarów, ale także do pracowników firmy, dostawców, udziałowców i akcjonariuszy, opinii publicznej, mediów, władz samorządowych, organizacji gospodarczych oraz instytucji finansowych. Każda z tych grup może przyczyniać się bowiem, niekiedy pośrednio, do tworzenia pozytywnego wizerunku firmy, a co za tym idzie do korzystnego nastawienia do niej i w rezultacie do jej produktów¹³.

Oczekiwane **rezultaty marketingowe działań sponsoringowych** zależą od dopasowania (*fit*) między korporacją i aktywnością, którą firma sponsoruje¹⁴. Przy czym przez dopasowanie rozumie się stopień w jakim domena CSR wiąże się z wiodącym biznesem sponsora i jego doświad-

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Y.S. Sohn, J.K. Han, *Communicating strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context*, "International Journal of Advertising", nr 31(1), s. 133–146.

¹² K. Kim, S.M. Choi, *op.cit.*, s. 109–110.

¹³ Szerzej na ten temat, por. J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 149–157.

¹⁴ Y.S. Sohn, J.K. Han, *op.cit.*, s. 135.

zeniem. Im wyższe jest tak postrzegane dopasowanie, tym bardziej prawdopodobne jest wzmocnienie pozytywnego podejścia klientów do firmy zaangażowanej w CSR. To znaczy, że jeżeli dopasowanie między sponsorem i jego aktywnością w sferze CSR jest wysokie, konsumenci chętniej będą akceptować motywację inwestora do angażowania się w CSR i te pozytywne skojarzenia będą dobrze integrowane z systemami wartości poszczególnych konsumentów. Zatem pozytywne podejście konsumentów do firm będzie wzmacniane, a to powinno prowadzić do nasilenia się intencji zakupowych.

Jeżeli natomiast dopasowanie będzie niskie, konsumenci będą doświadczać trudności w przyswojeniu niespójnej i nieoczekiwanej informacji na temat zaangażowania firmy w CSR, w kontekście ich indywidualnych systemów wartości. W efekcie konsumenci mogą kwestionować motywacje firm do angażowania się w CSR; może pojawiać się także u nich sceptycyzm i kontrargumenty.

Podkreśla się również, że nawet w przypadku wysokiego dopasowania, jeżeli motywy podejmowania przez firmę aktywności w sferze CSR postrzegane są jako napędzane przez chęć osiągnięcia zysku, ocena sponsora przez konsumenta może stać się negatywna. Aby uniknąć negatywnych skojarzeń u konsumentów i wzmocnić ich pozytywne nastawienie, firmy powinny posłużyć się odpowiednimi strategiami komunikacji z konsumentami¹⁵.

Wśród różnych możliwych **klasyfikacji sponsorów** interesujący wydaje się podział w zależności od skali ich zaangażowania w koszty sponsorowanego projektu. Wyróżnia się następujące kategorie sponsorów¹⁶:

- sympatyk,
- wspierający,
- utrzymujący,
- patron.

Sympatyk pokrywa zazwyczaj od 6% do 12% kosztów całego przedsięwzięcia; wspierający podwaja wkład, tj. ponosi od 13% do 25% kosztów przedsięwzięcia; wówczas przedsiębiorstwo może zaistnieć w społeczności lokalnej; udział w kosztach w przedziale 26–50% pozwala

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 155–156.

przedsiębiorstwu stać się „utrzymującym” i wywierać znaczny wpływ na program sponsorowanego przedsięwzięcia. Najwyższą kategorią sponsorowania jest patronat; wówczas sponsor pokrywa koszty całego przedsięwzięcia lub minimum 51% wszystkich kosztów związanych z jego organizacją.

3.4. Zarządzanie relacjami społecznymi przedsiębiorstwa¹⁷

Każde przedsiębiorstwo działa w pewnym otoczeniu społeczno-gospodarczym i wchodzi w złożone relacje z różnymi grupami społecznymi. Niektóre z tych relacji powstają celowo i są pożądane, inne są niezamierzone i niepożądane. Charakter i częstotliwość tych relacji wymaga podejmowania decyzji, czyli zarządzania. Przedsiębiorstwo musi bowiem liczyć się z opinią publiczną i starać się zapobiegać potencjalnym konfliktom społecznym związanym z jego działalnością.

Odpowiednio do klasyfikacji interesariuszy (por. rozdział 1, pkt. 1.3) relacje przedsiębiorstwa z nimi mają dla niego pierwszorzędne lub drugorzędne znaczenie. Jednak zarówno pierwsze, jak i drugie nie mogą być lekceważone przez przedsiębiorstwo. Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa z interesariuszami, ujęte jako proces, obejmuje następujące etapy:

- etap I – identyfikacja interesariuszy przedsiębiorstwa,
- etap 2 – diagnoza i klasyfikacja interesariuszy, tj. potencjału zagrożenia dla przedsiębiorstwa i możliwości współpracy,
- etap 3 – formułowanie strategii zarządzania relacjami z kluczowymi interesariuszami,
- etap 4 – efektywna implementacja tych strategii.

Z połączenia podstawowych i drugorzędnych relacji powstaje **interaktywny model** relacji przedsiębiorstwa ze społeczeństwem. Oznacza to, że w podejmowaniu decyzji przedsiębiorstwo uwzględnia wpływy interesariuszy podstawowej oraz drugorzędnej grupy zależności. Menedżerowie przedsiębiorstwa muszą poznać społeczne i polityczne czynniki tworzące ich drugorzędne zależności równie dobrze jak ekonomiczne i finansowe aspekty zależności podstawowych. Przedsiębiorstwo jest akceptowane

¹⁷ Opracowano na podstawie J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 76–103; por. także M. Rybak, *op. cit.*, s. 88–112.

przez społeczeństwo, czyli utrzymuje się zgoda społeczna na jego współistnienie, jeżeli w jego działalności uwzględniane są oczekiwania interesariuszy w sferze relacji zarówno podstawowych, jak i drugorzędnych.

W interesie przedsiębiorstwa jest zidentyfikowanie relacji z interesariuszami, ustalenie ich oczekiwań i sposobów odpowiadania na nie. Każda grupa ma specyficzne oczekiwania, ale wiele z nich powtarza się we wszystkich relacjach. Znaczenie kształtowania relacji społecznych przez przedsiębiorstwo można zilustrować na przykładzie grupy interesariuszy, jakimi są **pracownicy**. Jest to grupa interesariuszy pierwszego stopnia, współtworząca przedsiębiorstwo przez wnoszenie do niego pracy; bez tej grupy interesariuszy przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć. Stopień ważności tej grupy dla przedsiębiorstwa jest bardzo wysoki, a jej ewentualne roszczenia cechuje pilność. Cele tej grupy to odpowiednia jakość życia i spełnienie zawodowe. Szczegółowe oczekiwania obejmują: zachowanie miejsc pracy, satysfakcjonujące wynagrodzenie, wywiązywanie się firmy ze swoich zobowiązań, pełną i rzetelną informację, zadowolenie z pracy, możliwość samorozwoju, bezpieczeństwo i higienę pracy (por. ramka 3.1), sprawne zarządzanie firmą. Władza, jaką dysponuje grupa pracowników w relacji z przedsiębiorstwem, to władza przetargowa ich związków zawodowych oraz prawo do strajków i akcji protestacyjnych. Siła oddziaływania pracowników na przedsiębiorstwo zależy jednak od sytuacji na rynku pracy. W warunkach wysokiego bezrobocia, siła ich władzy zmniejsza się.

Menedżerowie muszą być świadomi oczekiwań swoich interesariuszy i odpowiadać na ich potrzeby oraz na bieżąco śledzić zmieniające się ich koalicje i wpływy. Lekceważenie zmieniającego się otoczenia może doprowadzić do powstania „problemu społecznego” (konflikt, strajk, zerwanie kontraktu itp.). Wówczas, w miarę narastania konfliktu i przenoszenia się go na szersze forum, i wobec braku należytej reakcji ze strony menedżerów, drastycznie maleje ich swoboda w zarządzaniu.

W kontekście analizy zarządzania relacjami społecznymi przedsiębiorstwa, wyłania się kolejne ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Można definiować ją jako koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej przez **budowanie przejrzystych, długookresowych i trwałych relacji ze wszystkimi grupami bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi jego funkcjonowaniem i rozwojem**. Uwzględnienie oczekiwań społecznych w działalności gospodarczej oraz zależności przedsiębiorstw od interesariuszy może prowadzić do tworzenia kapitału społecznego.

Ramka 3.1. Wybrane dobre praktyki przedsiębiorstw w Polsce w 2014 r. w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

Firma **Volkswagen Motor Polska** zorganizowała **szkolenia z udzielania pierwszej pomocy** dla swoich pracowników, oprócz obowiązujących szkoleń w ramach BHP, które odbywają się co dwa lata. Oprócz tego w firmie jest grupa ratowników (jedna osoba na każde dwadzieścia zatrudnionych w dziale), którzy przechodzą dodatkowe szkolenia praktyczne i teoretyczne, zakończone uzyskaniem certyfikatu. Firma zakupiła także defibrylator AED – sprzęt ratujący życie w przypadku nagłego zatrzymania krążenia. Wiedza i sprzęt pozwoliły uratować życie jednego pracownika, dzięki fachowej pomocy udzielonej przez kolegów – świadków zdarzenia. Podobne **szkolenia udzielania pierwszej pomocy medycznej** przeprowadziła także firma **DentsuAegis Network** (praktyczne trzygodzinne ćwiczenia prowadzone są przez zewnętrznego partnera) oraz **CreditAgricole Bank Polska** (szkolenia dla pracowników z zasad ergonomii i udzielania pierwszej pomocy).

Firma **CEMEX**, w ramach doskonalenia kultury bezpieczeństwa, wprowadziła **System Kart Zdarzeń Potencjalnie Wypadkowych**, na których pracownicy i podwykonawcy mogą zgłaszać zauważone zagrożenia. Na podstawie zgłoszeń podejmowane są działania zmierzające do likwidacji zagrożeń. W tej firmie poprawie bezpieczeństwa w miejscu pracy służą również wizyty najwyższego kierownictwa w poszczególnych zakładach, poświęcone wyłącznie sprawom BHP. Odbywają się co najmniej dwa razy w miesiącu. W Grupie **Raben** poprawie bezpieczeństwa służył **konkurs „Tańczący z paletami” dla operatorów wózków widłowych (pracowników magazynowych)**. Jego celem było propagowanie bezpiecznych zachowań w magazynie.

Grupa **Saint-Gobain** prowadzi politykę EHS (*environment, health, safety*), w której integruje podejście do ochrony środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa w firmie. Każda z filii tej Grupy w gospodarce światowej zobligowana jest do przestrzegania **Zasad Trzech Zer**, tj. zero wypadków przy pracy, zero chorób zawodowych, zero wypadków środowiskowych oraz minimalizowania wpływu na środowisko naturalne. W **PKN ORLEN** realizowana jest podobna idea, tj. **„Zero wypadków. Zero pożarów. Zero tolerancji dla nieakceptowalnego ryzyka”**. W PKN ORLEN stosowany jest także **Program Zachęt BHP**, który ma motywować i angażować pracowników do aktywnego monitorowania środowiska pracy i proponowania sposobów eliminujących lub zmniejszających ryzyko wystąpienia zagrożeń.

Firma **UNILEVER** wdraża program **BeSafe** (*behavioral safety excellence*), którego zadaniem jest usprawnienie zarządzania kwestiami bezpieczeństwa w całej firmie oraz wpisanie go w „DNA kultury organizacyjnej”. W ramach programu wprowadzono szereg inicjatyw, m.in. Złote Zasady Bezpieczeństwa w biurach UNILEVER, Procedura Bezpieczeństwa Podróżowania, program obowiązkowych szkoleń dla 200 menedżerów na temat metod rozmawiania o bezpieczeństwie.

Źródło: Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl, odczyt 28.09.2015.

ROZDZIAŁ 4

SYSTEMY NORMALIZACJI I OCENY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

W odniesieniu do społecznego zaangażowania przedsiębiorstw istnieje potrzeba opracowania norm i standardów, które z jednej strony ułatwiałyby w przedsiębiorstwach wdrażanie tej koncepcji, a z drugiej pozwalały potwierdzić i skontrolować deklarowaną społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Wśród dostępnych narzędzi znajdują się normy i standardy opracowane przez niezależne organizacje, które w literaturze przedmiotu grupowane są następująco:¹

- standardy procesu, pozwalające określić procedury kształtowania relacji z interesariuszami, komunikowania się, budowania systemów zarządzania (AA1000, GRI),
- standardy wyników, określające, co jest dopuszczalne, a co nie (Global Compact, Konwencje ILO),
- standardy zasad, ułatwiające określenie najlepszej praktyki w poszczególnych obszarach (np. Wytyczne OECD),
- standardy certyfikowania, określające, jaki powinien być system zarządzania w danym obszarze potwierdzany certyfikatem (SA 8000, ISO14001, EMAS),
- standardy przeglądów, określające, jakie warunki należy spełnić, aby przedsiębiorstwo zostało zakwalifikowane do danej grupy (FTSE4Good, DJSI).

Niektóre z wymienionych powyżej standardów zostały omówione w rozdziale dotyczącym podejścia organizacji międzynarodowych do kwestii CSR (por. rozdział 2), stąd w niniejszym rozdziale zostaną przedstawione jedynie wybrane standardy.

¹ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, cyt. za J. Nankiewiczą, *op. cit.*, s. 109.

4.1. Standardy etycznego i społecznego działania firm – AA1000 i SA8000

Standard AA1000 (*AccountAbility 1000 Standard*) został opracowany przez Brytyjski Institute of Social and Ethical Accountability w 1999 r. Standard AA1000 określa **zasady dobrej praktyki** we wprowadzaniu reguł społecznej odpowiedzialności i etyki do zarządzania przedsiębiorstwem, przeprowadzania audytu etycznego i opracowania raportu społecznego stanowiącego podstawę analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Standard ten jest oparty na **podejściu procesowym** i zakłada ciągłe doskonalenie firmy. Nie podaje poziomu wyników, lecz wskazuje procesy, które należy doskonalić, aby osiągać założone cele strategiczne. Standard AA1000 można wykorzystać do poprawy różnych procesów zachodzących w firmie dotyczących jej zaangażowania społecznego, np. jakości zarządzania, relacji z interesariuszami, polityki kadrowej, zarządzania ryzykiem².

Standard AA1000 nie jest więc normą certyfikującą, ale normą procesu, bowiem ma stymulować powstawanie innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością w przedsiębiorstwie, a nie tylko potwierdzać przestrzeganie raz przyjętych zasad.

Standard AA1000 składa się z trzech części: założeń ramowych, normy zapewnienia i normy zaangażowania interesariuszy. Założenia ramowe podają podstawowe zasady, według których funkcjonuje przedsiębiorstwo uznane za społecznie odpowiedzialne. Są to:

- zasada reagowania, obejmująca odpowiedzialność zarówno za działania, jak i za zaniechanie działań, prowadzenie procesu decyzyjnego oraz dialogu z interesariuszami;
- zasada transparentności, wskazująca konieczność ujawniania i przedstawiania w sposób zrozumiały dla interesariuszy sprawozdań z podejmowanych działań;
- zasada zgodności, polegająca na prowadzeniu działalności przy przestrzeganiu założeń polityki organizacyjnej oraz dobrych praktyk w zakresie raportowania i informacji o wynikach.

² J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 177 i n; J. Nakonieczna, *op. cit.*, s. 109–110; por. także: *Accountability. Setting Standards for Corporate Responsibility and Sustainable Development*, <http://www.accountability.org/standards/>, data dostępu 9.09.2015.

Norma zapewnienia jest wykorzystywana w procesie oceny i zapewnienia jakości oraz wiarygodności prowadzonych działań, systemów i kompetencji.

Norma zaangażowania interesariuszy zawiera zalecenia wskazujące na prawo interesariuszy do przedstawienia swojego stanowiska w związku z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i ustanowienia zasad komunikacji z interesariuszami³.

Standard SA8000 to standard społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Został opracowany przez Social Accountability International z inicjatywy Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA). Standard określa warunki tworzenia bezpiecznych i przyjaznych pracownikom miejsc pracy. Jego podstawą są uniwersalne wartości zawarte w międzynarodowych konwencjach praw człowieka, przyjętych z inicjatywy ONZ⁴ (por. także rozdział 2).

Struktura standardu SA8000 jest zbliżona do standardów ISO z zakresu zarządzania jakością. Audyt certyfikacyjny na zgodność ze standardem SA8000 przeprowadzany jest zgodnie z procedurami audytowania CEPAA i wytycznymi ISO. Firmy ubiegające się o przyznanie standardu muszą spełnić wymagania dotyczące społecznie odpowiedzialnych relacji z pracownikami, a mianowicie:

1. Zakaz pracy dzieci.
2. Zakaz pracy przymusowej.
3. Stworzenie należytych warunków bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia pracowników.
4. Zagwarantowanie wolności zrzeszania się pracowników oraz prawa do negocjacji zbiorowych.
5. Zakaz dyskryminowania pracowników, niestosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego (zakaz mobbingu).
6. Zakaz stosowania poniżających kar dyscyplinarnych.

³ Ibidem.

⁴ J. Nakonieczna, *op. cit.*, s. 110–112; J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 181–183; por. także: *Social Accountability 8000 International Standard by Social Accountability International* June 2014, http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf, data dostępu 9.09.2015.

7. Przestrzeganie norm ustawowego i branżowego czasu pracy.
8. Przestrzeganie zasad gwarantujących godziwe wynagrodzenie.
9. Stosowanie przewidzianego normą systemu zarządzania⁵.

Opracowanie i wdrożenie systemu odpowiedzialnego zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie według SA8000 obejmuje następujące etapy działań:

- etap 1 – diagnoza funkcjonującego systemu zarządzania kapitałem ludzkim,
- etap 2 – przeprowadzenie szkolenia kierownictwa w zakresie SA 8000,
- etap 3 – opracowanie założeń systemu zarządzania kapitałem ludzkim na podstawie analizy porównawczej istniejącego systemu i wymagań standardu,
- etap 4 – opracowanie i wdrożenie dokumentacji systemu odpowiedzialności społecznej według zaleceń SA 8000,
- etap 5 – przeprowadzenie szkolenia audytorów wewnętrznych,
- etap 6 – audyt wewnętrzny systemu,
- etap 7 – przegląd systemu przez kierownictwo i podjęcie decyzji o zgłoszeniu systemu do certyfikacji przez akredytowaną jednostkę⁶.

Jeżeli przedsiębiorstwo otrzymuje certyfikat wdrożenia standardu SA8000, oznacza to, że kontroluje swoją działalność pod kątem wszystkich wymienionych powyżej wymogów. Jednocześnie uznaje się, że wdrożyło procedury systematycznej pracy nad realizacją celów społecznych w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi.

⁵ J. Nakonieczna, *op.cit.*, s. 111.

⁶ J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 182–183.

4.2. Norma ISO 26000:2010 *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*

W odróżnieniu od omówionych powyżej standardów, *Wytyczne społecznej odpowiedzialności* opracowane przez ISO są normą międzynarodową nie podlegającą certyfikacji. Nie są normą systemu zarządzania, ale zawierają elementy, które mogą być włączone do już istniejących systemów, takich jak: zarządzania jakością (ISO 9001), zarządzania środowiskowego (ISO 14001), zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (OHSAS 18001/PN-N-18001)⁷. Jest to dokument ułatwiający podejmowanie działań biznesu w sferze społecznej odpowiedzialności. Wskazuje na istotne znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności, jej wielowymiarowy charakter, związek z międzynarodowymi standardami w zakresie praw człowieka, ochrony środowiska, przeciwdziałania korupcji. Celem nadrzędnym rekomendacji społecznej odpowiedzialności, zawartych w normie, jest działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju i dobrobytu społeczeństwa⁸.

Norma może być stosowana przez wszystkie organizacje, niezależnie od formy własności, wielkości, rodzaju i lokalizacji. Zawiera ona wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, która rozumiana jest jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewnianej dzięki przejrzystemu i etycznemu postępowaniu biznesu. W myśl holistycznego podejścia do społecznej odpowiedzialności, obejmuje ona siedem kluczowych obszarów, tj. ład organizacyjny, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie⁹.

Wytyczne ISO 26000 są stosowane na zasadach dobrowolności i nie mogą służyć do tworzenia barier w handlu i prawnego nacisku na przedsiębiorstwa.

4.3. Standardy zarządzania środowiskowego

Zarządzanie środowiskowe obejmuje te aspekty ogólnej funkcji zarządzania, które dotyczą opracowania, wdrożenia i realizacji założeń polityki środowiskowej danego przedsiębiorstwa¹⁰. Koncepcja ta zakła-

⁷ ISO 26000. Społeczna odpowiedzialność, ISO, PKN, www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf, data dostępu 14.09.2015.

⁸ J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 184.

⁹ ISO 26000. Społeczna odpowiedzialność..., s. 4.

¹⁰ M. Rybak, *op. cit.*, s. 207 i n.

da, że przedsiębiorstwo będzie okresowo weryfikowało i oceniało swoją działalność, aby znaleźć możliwości funkcjonowania i rozwoju zgodnego z aktualnymi wymaganiami ekologicznymi lub też wyzwaniem rozwoju zrównoważonego.

Ekologiczne aspekty działalności przedsiębiorstwa mogą być regulowane przez programy o charakterze nieznormalizowanym bądź znormalizowanym. Do pierwszej grupy programów należy np. program **Czystszej Produkcji** oraz inicjatywa *Responsible Care Programme* (w Polsce „Odpowiedzialność i troska”), do drugiej grupy – program kompleksowego zarządzania jakością środowiska (**TQEM** – *Total Quality Environment Management*), **ISO 14001**, **EMAS** – program europejskiego Eko-zarządzania i Audytów Środowiskowych (*Eco-Management and Audit Scheme*)¹¹.

Przemysłowy ruch ekologiczny **Czystsza Produkcja** (Cleaner Production, CP) narodził się pod koniec lat osiemdziesiątych w USA i rozprzecznił się w gospodarce światowej. W Polsce ruch ten jest rozwijany od 1991 r. W *Agendzie 21* znalazło się zalecenie wprowadzania czystszej produkcji jako strategii zarządzania środowiskiem naturalnym, pomagającej osiągnąć zrównoważony rozwój przemysłu. Czystsza produkcja ma prowadzić z założenia do zapobiegania zagrożeniu dla zdrowia ludzkiego i środowiska w procesach produkcyjnych oraz we wszystkich fazach życia produktu, w tym także po utracie jego cech użytkowych. Staje się to możliwe dzięki odpowiedniej organizacji produkcji oraz stosowaniu technik i technologii, które są bardziej przyjazne środowisku naturalnemu.

EMAS jest koncepcją pro-środowiskowego ukierunkowania zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to program opracowany przez Komisję Europejską, w którym przedsiębiorstwa krajów członkowskich uczestniczą dobrowolnie. W tej koncepcji zawiera się:

- ciągłe monitorowanie stanu środowiska związanego z produkcją przedsiębiorstwa, przy stosowaniu najlepszych, ekonomicznie opłacalnych technologii,
- ciągłe zmniejszanie szkodliwych oddziaływań na środowisko w miejscu lokalizacji przedsiębiorstwa,
- przestrzeganie wymagań prawa i norm dotyczących ochrony środowiska,
- sformułowanie celów w zakresie poprawy ochrony środowiska, etapów i środków ich realizacji,

¹¹ Ibidem oraz J. Nakonieczna, *op. cit.*, s. 112–116.

- wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego jako narzędzia realizacji polityki ekologicznej,
- informowanie społeczeństwa o efektach działalności pro-środowiskowej,
- zobowiązanie pracowników, podwykonawców oraz dostawców do przestrzegania środowiskowych norm zakładowych¹².

Wdrożenie i utrzymanie funkcjonowania prawidłowo skonstruowanego i sprawnego systemu zarządzania środowiskowego stanowi warunek konieczny do uzyskania rejestracji EMAS. Standardem określającym wymogi, jakie powinien spełniać taki system, zaadaptowanym na potrzeby Programu Eko-zarządzania i Audytowania, stała się od roku 2001 norma ISO 14001.

Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna (ISO) wsparła swoimi pracami nad systemem zarządzania środowiskowego koncepcję zrównoważonego rozwoju, która była przedmiotem dyskusji na konferencji ONZ Środowisko i Rozwój w Rio de Janeiro w 1992 r. Efektem tych prac jest rodzina norm **ISO serii 14000**. Należą do nich:

- system zarządzania środowiskiem (ISO 14001 i 14004),
- wytyczne do audytowania środowiskowego (ISO 14010, ISO 14011),
- eko-etykietowanie i deklaracje środowiskowe (ISO 14020, ISO 14021, ISO 14024),
- ocena efektów działalności środowiskowej (ISO 14031, ISO/TR 14032),
- analiza cyklu życia (ISO 14040, ISO 14041, ISO 14042, ISO 14043, ISO/TR 14048, ISO/TR 14049),
- słownictwo i definicje (ISO 14050).

System zarządzania środowiskiem zgodny z ISO 14000 wprowadzany jest przez przedsiębiorstwa na zasadzie dobrowolności i stanowi usystematyzowane podejście do szeroko pojętych zagadnień ochrony środowiska. Spełnienie wymagań tej normy podlega zewnętrznemu audytowi

¹² M. Rybak, *op. cit.*, s. 214.

dla celów certyfikacji. Zarządzanie środowiskowe zgodne z normą ISO 14001 na celu osiągnięcie trwałej poprawy i zmniejszenie niekorzystnych oddziaływań na środowisko, przy czym tempo zmian jest określane przez samo przedsiębiorstwo¹³.

Niezależnie od wyboru systemu zarządzania środowiskowego, jakiego dokona przedsiębiorstwo, istotne jest, aby był on zintegrowany z innymi podsystemami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa.

4.4. Standardy informowania o społecznej odpowiedzialności

Z punktu widzenia różnych grup społecznych/interesariuszy oraz samych przedsiębiorstw ważne jest informowanie o działaniach podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Również w tym obszarze podjęte zostały inicjatywy wspomagające biznes w wypełnieniu tego zadania. Jedną z takich inicjatyw jest **przewodnik opracowywania raportów społecznych**, opracowany przez międzynarodową organizację GRI (Global Reporting Initiative) w 2000 r. Wytyczne na temat raportowania formułowane są także m.in. w ramach programu *CSR Europe*¹⁴. W 2014 r. Unia Europejska opublikowała **dyrektywę w sprawie rachunkowości** (2014/95/UE) zmieniającą dyrektywę 2103/34/UE w odniesieniu do **ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących polityki różnorodności** przez niektóre duże jednostki oraz grupy, co będzie miało istotny wpływ na sposób raportowania i zawarte w tych raportach informacje¹⁵. Postanowienia nowej dyrektywy są wynikiem kompromisu między krajami członkowskimi bardziej zaawansowanymi w zakresie wymogów raportowania informacji niefinansowych, takimi jak Dania i Francja, a tymi, które dotychczas wdrażały minimalne wymogi określone w dyrektywie w sprawie rachunkowości, takimi jak Polska, Niemcy, Czechy.

Przewodnik GRI zawiera wytyczne do prezentacji strategii w aspektach zrównoważonego rozwoju (ekologicznym, ekonomicznym i społecznym). Wytyczne te nie stanowią obowiązkowego zbioru zasad i wskaźników, ale są narzędziem pomocniczym do opracowania rzetelnych

¹³ Ibidem, s. 217–221.

¹⁴ J. Nakonieczna, *op. cit.*, s. 116–120; J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 188–195.

¹⁵ M. Szewc, A. Abec, *CSR stanie się obowiązkowym elementem sprawozdawczości wybranych spółek. Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2104. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl, data dostępu 28.09.2015, s. 8–9.

raportów społecznych firm. Raporty opracowane zgodnie ze wskazaniami GRI mają ułatwić komunikowanie się firm z interesariuszami. Przedwodnik zawiera zalecenie co do struktury raportów, zasad ich opracowania, zakresu informacji i wskaźników, jakie powinny się w nim znaleźć.

Istotną kwestią z punktu widzenia celów raportowania jest określenie zakresu i priorytetów przedsiębiorstwa w sferze polityki społecznej oraz podjęcie decyzji, co przedsiębiorstwo chce w tym obszarze monitorować i mierzyć. Wówczas ustalane są odpowiednie wskaźniki¹⁶.

Nowa **dyrektywa Unii Europejskiej** wprowadza natomiast w pierwszym rzędzie zmiany dotyczące **zakresu raportowanych informacji niefinansowych**. Rozszerzenie zakresu tych informacji obejmuje wymóg ujawniania w sprawozdaniu z działalności przedsiębiorstwa minimum istotnych informacji dotyczących co najmniej kwestii środowiskowych, spraw społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwu. Jest to zakres informacji mieszczący się w typowym raporcie na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (tzw. sprawozdawczości CSR). Kraje członkowskie, dostosowując swoje prawo do wymogów dyrektywy, będą mogły zezwolić firmom na ujawnienie powyższych informacji w formie odrębnego raportu. Ujawnienie informacji niefinansowych będzie miało formę m.in. opisu polityki prowadzonej w danym zakresie, jej rezultatów, oraz ryzyk i zarządzania ryzykami w kwestiach niefinansowych. Przedsiębiorstwa, do których odnosi się dyrektywa, będą mogły raportować według wybranych przez siebie zasad, tj. własnych, krajowych, unijnych bądź międzynarodowych. Regulacja unijna dotyczy **dużych jednostek zainteresowania publicznego**, przy czym według dyrektywy w sprawie rachunkowości do takich jednostek zalicza się: spółki giełdowe, banki, zakłady ubezpieczeń oraz inne jednostki określone przez dany kraj członkowski jako jednostki zainteresowania publicznego. Dyrektywa ogranicza jednak wymóg sprawozdawczości CSR do dużych jednostek. Kryteria są następujące: średnioroczne zatrudnienie powyżej 500 osób, suma bilansowa powyżej 20 mln euro lub obroty netto powyżej 40 mln euro¹⁷.

Wprowadzenie przez dyrektywę **obowiązku nowych ujawnień** w zakresie polityki różnorodności odnosi się do takich kwestii jak: wiek, płeć, pochodzenie geograficzne, wykształcenie i doświadczenie zawodowe. Dotyczy to informacji na temat stosowanej przez spółkę polityki różnorodności w zakresie składu jej organów administracyjnych,

¹⁶ M. Rybak, *op. cit.*, s. 152–154.

¹⁷ M. Szewc, A. Abec, *op. cit.*

zarządzających i nadzorczych, celów tej polityki, sposobu jej realizacji oraz rezultatów w danym okresie sprawozdawczym. Powyższe wymogi ograniczone są do **dużych spółek giełdowych**, tj. spełniających dwa z trzech następujących kryteriów: liczba pracowników powyżej 250, suma bilansowa powyżej 20 mln euro, obroty netto powyżej 40 mln euro¹⁸.

Podkreślić należy jednak, że kwestie raportowania wzbudzają **kontrowersje**. Pojawiają zarówno się argumenty zachęcające do raportowania, jak i argumenty odwołujące się do jego stosowania w sytuacji, kiedy jest to dobrowolne¹⁹. Argumenty „za” mieszczą się w ogólnej filozofii społecznej odpowiedzialności, natomiast argumenty podnoszone „przeciw” są szczególnie interesujące. Wskazuje się m.in. na zbyt rozbudowaną informację w raportach, trudną do zweryfikowania przez interesariuszy, którzy albo nie czytają raportów, albo nie znajdują w nich poszukiwanych informacji; brak jest mechanizmów otrzymywania informacji zwrotnych; raportowane są mniej znaczące zagadnienia, a pomijane są kluczowe, bądź niewygodne dla firmy; brak jest rzetelnych informacji na temat błędów i potknięć firmy, raportowane są jedynie sukcesy; wobec braku możliwości zewnętrznego zweryfikowania zawartości raportu, pełni on jedynie rolę marketingową. Źle opracowany raport może przynieść też firmie więcej szkody niż pożytku²⁰. Praktyka biznesu wskazuje jednak, że coraz więcej firm przygotowuje raporty w celu komunikowania się z interesariuszami i wykazania swojej aktywności w zakresie CSR.

W odniesieniu do nowej dyrektywy UE pojawiają się również wątpliwości, czy nałożenie obowiązku sprawozdawczości na niektóre grupy firm nie będzie odbierane przez biznes jako nałożenie nań dodatkowego ciężaru. Niektóre firmy mogą podchodzić do kwestii sprawozdawczości pro-forma. Natomiast należy zgodzić się z poglądem, że najcenniejsze jest promowanie idei prowadzenia działalności biznesowej w sposób społecznie odpowiedzialny, a sprawozdawczość jest tylko wtórnym jej aspektem²¹.

Innym, niż publikowanie raportów, sposobem informowania interesariuszy o społecznej odpowiedzialności biznesu jest **znakowanie społeczne (social label)** i **środowiskowe (eco-label)** produktów. Polega ono na podawaniu dodatkowych, niewymaganych przez prawo informacji na etykietach produktów, dotyczących społecznych i ekologicznych

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ J. Nakonieczna, *op. cit.*, s. 119–120.

²⁰ Ibidem.

²¹ M. Szewc, A. Abec, *op. cit.*

warunków i zasad wytworzenia produktu²². Znakowanie społeczne oznacza podawanie wiarygodnej i przystępnej informacji o sposobie wytwarzania produktu; dotyczy to etycznego traktowania pracowników, społeczności lokalnej, dostawców surowców i partnerów handlowych. Znakowanie środowiskowe zamieszczane jest na towarach spełniających kryteria ekologicznego wytwarzania i używania. Znakowanie społeczne i środowiskowe może być traktowane jako środek komunikowania się przedsiębiorstw z interesariuszami i sposobem wpływania na świadomość konsumencką. Oddziałuje ono również w kierunku równoważenia konsumpcji we współczesnej gospodarce światowej.

4.5. Kodeksy etyczne firm oraz indeksy giełdowe społecznej odpowiedzialności

Kodeks etyczny firmy jest dokumentem, w którym zostaje określony zakres odpowiedzialności zarządu oraz rady nadzorczej, wynikający z przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań wobec społeczeństwa²³. Kodeks interpretuje także obowiązki przedsiębiorstwa i jego pracowników względem innych podmiotów, głównie jego interesariuszy. Kodeks ułatwia zarządzanie firmą i wskazuje zasady postępowania pracowników. Ułatwia im rozwiązywanie dylematów etycznych i jednocześnie motywuje do takich działań. Przestrzeganie kodeksu etycznego czyni firmę bardziej wiarygodną dla partnerów gospodarczych i klientów. Analiza kodeksu etycznego firmy daje możliwość wglądu w to, jakie są przesłanki etyczne działalności gospodarczej firm oraz pokazuje różnice ujawniające się między firmami operującymi w różnych typach gospodarek.

Stosowanie kodeksów etycznych ma także pewne wady, które należy mieć na uwadze, oceniając ich przydatność. Wskazuje się na przykład, że kodeksy zachęcają do minimalizmu moralnego, czyli działania według reguły „co nie jest przez kodeks zabronione, jest dozwolone”. Wadą jest także konstruowanie kodeksów na wzór dokumentów prawnych, bez głębszego uzasadnienia przyjętych norm, wartości i reguł postępowania. Ponadto kodeksy mogą być nieskuteczne ze względu na odwoływanie się do zbyt generalnych wartości i ich ogólnikowość nie ma mocy rozstrzygającej, jak postępować w konkretnych warunkach²⁴.

²² J. Nakonieczna, *op. cit.*, s. 120.

²³ M. Rybak, *op. cit.*, s. 139–142.

²⁴ *Ibidem*, s. 140.

Pod koniec lat 90. XX w. pojawiły się indeksy giełdowe dla spółek społecznie odpowiedzialnych. Są to: Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI) oraz FTSE4Good²⁵. Indeksy te niosą ze sobą informację dla inwestorów zainteresowanych inwestycjami w firmy kierujące się zasadami społecznej odpowiedzialności. Z etycznego punktu widzenia dla niektórych inwestorów nieakceptowalne są inwestycje lokowane w np. branżę alkoholową, tytoniową, hazardową, czy w przemysł zbrojeniowy. Stąd poszukiwanie możliwości inwestowania spełniającego ich wymogi (por. społecznie odpowiedzialne inwestycje, rozdział 1). Ponadto firmy respektujące zasady zrównoważonego rozwoju są w swoich działaniach bardziej przewidywalne i tym samym zmniejsza się ryzyko inwestowania.

4.6. Paradoks standardów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu istnieje raczej powszechne przekonanie o użyteczności analizowanych powyżej standardów społecznej odpowiedzialności, tym niemniej pojawiają się opinie krytyczne związane z ich stosowaniem, które warto przedstawić²⁶. S. de Colle, A. Henriques, S. Sarasvathy, autorzy krytycznej oceny stosowania standardów CSR, formułują wręcz **paradoks standardów CSR**. Paradoks ten definiują następująco: pomimo dobrze zamierzonych standardów CSR i ich potencjalnie pozytywnych efektów, mogą one sprzyjać pojawianiu się bezmyślnego, ślepego i ograniczonego – uchylającego się od odpowiedzialności – podejścia, które jest przeciwnie do jednego z postawionych celów standardów, jakim jest wzmocnienie społecznej odpowiedzialności. U podstaw paradoksu leżą trzy problemy, a mianowicie zwodnicze miary/wskaźniki, problem erozji odpowiedzialności i problem kultury cechującej się ograniczonym, ciasnym podejściem do analizowanej kwestii.

Wielość dostępnych standardów o różnej charakterystyce nie oznacza, że ich poprawne zastosowanie przez przedsiębiorstwa automatycznie doprowadzi do przewidzianych nimi wyników. Mogą bowiem wystąpić zarówno pozytywne, jak i negatywne rezultaty związane ze standardami CSR. **Pozytywne rezultaty to:**

²⁵ J. Nakonieczna, *op.cit.*

²⁶ S. de Colle, A. Henriques, S. Sarasvathy, *The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards*, "Journal of Business Ethics" 2014, nr 125, s. 177–191, DOI 10.1007/s10551-013-1912-y.

- operacjonalizacja CSR; standardy te oferują praktyczne ramy do interpretowania zasad i wartości, tj. umożliwiają przełożenie abstrakcyjnych idei na narzędzia, dające się zastosować;
- unikanie nieporozumień dotyczących języka i metodologii, dzięki promowaniu powszechnie akceptowanych procesów i praktyk;
- wsparcie powszechniejszego rozumienia CSR; nie tylko liderzy w danej dziedzinie mogą je stosować, ale wszelkie inne organizacje mogą wprowadzać skodyfikowane praktyki i procesy;
- ułatwianie zaangażowania interesariuszy; międzynarodowa kodyfikacja norm i zasad staje się podstawą do angażowania się interesariuszy i partnerstwa między nimi a organizacjami;
- promowanie ciągłego doskonalenia; standardy CSR, podobnie jak i standardy w innych dziedzinach, mogą być poddawane zmianom i doskonaleniu;
- wzmocnienie reputacji przedsiębiorstw; stosowanie standardów CSR przez przedsiębiorstwo wzmacnia jego reputację, dostarczając interesariuszom punktów odniesienia do oceny jego społecznej odpowiedzialności;
- umożliwienie samo-egzekwowania standardów CSR przez przedsiębiorstwo; wprowadzenie standardów umożliwia uruchomienie wewnętrznej organizacyjnej motywacji do ich stosowania; zredukowane są koszty zewnętrzne związane z kontrolowaniem i sankcjami²⁷.

Negatywne zjawiska związane z wprowadzaniem standardów CSR:

- koncepcyjne niedostosowanie; tradycyjnie standardy stosowane były w odniesieniu do kwestii technicznych i nie powodowały metodologicznych trudności, natomiast definiowanie i kodyfikowanie całego kompleksu społecznych i etycznych kwestii takie problemy wywołuje; co więcej, stosowanie wielu standardów w odniesieniu do jednego problemu wywołuje terminologiczne zamieszanie;
- dodatkowe koszty; wprowadzanie różnych standardów CSR i uzyskiwanie certyfikatów, gdy jest to nimi przewidziane, wiąże się

²⁷ Ibidem, s. 181.

ze znacznymi kosztami, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw;

- brak możliwości egzekwowania; standardy CSR są wdrażane na zasadzie dobrowolności i nie mogą być egzekwowane prawnie; dobrowolność wdrażania standardów może prowadzić do ich słabszej skuteczności;
- obsesja przestrzegania standardów; nadmierna koncentracja na zgodności działania firmy ze standardami może odbywać się kosztem budowania personalnych relacji i zaufania wśród członków danej organizacji/firmy i wśród jej interesariuszy; przestrzeganie zasad i procedur, stając się wyraźnym celem organizacyjnym, może odbywać się kosztem podejmowania decyzji opartych na wartościach; co więcej, firma może przejawiać tendencję do wdrażania standardów bez dostosowania ich do swoich specyficznych potrzeb i cech (brak elastyczności) i w ten sposób generować efekty przeciwstawne do oczekiwanych;
- przekazywanie nadmiernych bądź mylących informacji; w związku z formalistycznym podejściem do kwestii zgodności ze standardami istnieje ryzyko przekazywania nadmiernej ilości informacji/wskaźników w raportach, które jednak nie będą użyteczne dla interesariuszy do właściwej oceny sytuacji firmy; w rezultacie oczekiwanie pozytywnego efektu w postaci budowania reputacji firmy może być osłabione;
- ograniczenie innowacji; standardy CSR, przez identyfikowanie i kodyfikowanie społecznie akceptowalnych wyników i najlepszych praktyk, mogą potencjalnie ograniczać kreatywność i innowacyjność;
- zawodność/nieskuteczność wywoływania zmian systemowych; o ile standardy CSR pomagają poszczególnym firmom osiągać społeczne, etyczne i środowiskowe cele, to nie są w stanie wywołać koniecznych zmian systemowych na szczeblu narodowym i globalnym²⁸.

Wskazana powyżej ambiwalentność efektów z tytułu wdrażania standardów CSR wydaje się być potwierdzana również doświadczeniami praktycznymi.

²⁸ Ibidem, s. 182.

ROZDZIAŁ 5

SPÓŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ KORPORACJI TRANSNARODOWYCH W ZAKRESIE OCHRONY ŚRODOWISKA

Oczekiwania wobec korporacji transnarodowych w zakresie ich społecznej odpowiedzialności są szczególnie wysokie. Oczekuje się bowiem, że korporacje transnarodowe będą prowadzić swoją działalność w dobrej wierze i zgodnie z właściwymi standardami ekonomicznej działalności, jednocześnie przestrzegając fundamentalnych zasad dobrego postępowania w sferze społeczno-politycznej i etycznej¹.

5.1. Oddziaływanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych korporacji transnarodowych na stan środowiska w kraju przyjmującym

W szczególności dotyczy to sfery ochrony środowiska, gdyż korporacje transnarodowe podejmują bezpośrednie inwestycje w skali międzynarodowej i globalnej. Charakter oddziaływania bezpośrednich inwestycji podejmowanych przez korporacje transnarodowe w różnych krajach przyjmujących jest przedmiotem kontrowersji². Z jednej strony bezpośrednio inwestycje zagraniczne (BIZ) postrzegane są jako potencjalne obciążenie lub wręcz zagrożenie dla środowiska, zwłaszcza w krajach mniej rozwiniętych. Wiążą się one bowiem z wykorzystaniem ziemi, surowców naturalnych, a także, generując procesy wzrostu gospodarczego, przyczyniają się do zwiększenia dochodów indywidualnych i konsumpcji w krajach przyjmujących. Działalność inwestorów zagranicznych, przez wprowadzanie nowych produktów na rynek, może także przyczyniać się do zmiany wzorców konsumpcji w kraju przyjmującym w kierunku obciąż-

¹ *Social Responsibility, UNCTAD Series on issues in international investment agreements*, UN, New York and Geneva 2001, s. 10.

² OECD, Paris 1999, s. 21–45; L. Zarsky, Havens, Halos and Spaghetti: *Untangling the Evidence About Foreign Direct Investment and the Environment*, [w:] *Foreign Direct...*, s. 47–73; por. także: Z. Wysokińska, J. Witkowska, *Handel i inwestycje zagraniczne a zrównoważony rozwój*, Wyd. UŁ, Łódź 2004, s. 69–85.

żającym środowisko. Ponadto luka w standardach ochrony środowiska między krajami wysoko rozwiniętymi i rozwijającymi się może przyczyniać się do tworzenia tzw. „rajów zanieczyszczeń” (*pollution havens*), gdyż zachęca do przesuwania „brudnych” przemysłów do krajów o niższych normach ochrony środowiska. Pojawić się również może problem tzw. „kaskadowych rajów zanieczyszczeń” (*cascading pollution havens*), kiedy firma kontraktuje swoje „brudne” procesy produkcyjne u innych przedsiębiorstw, aby samej stwarzać wrażenie przyjaznej dla środowiska³. Pojawia się również hipoteza, że niektóre kraje mogą powstrzymać się od wprowadzania surowszych przepisów dotyczących ochrony środowiska w obawie przed utratą przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych, bardziej liberalnych krajów, przyjmujących inwestycje zagraniczne. Jest to tzw. „obawa przed regulacją” (*regulatory chill*)⁴.

Według drugiej grupy poglądów, BIZ przyczyniają się do poprawy stanu środowiska, gdyż inwestujące firmy, pochodzące głównie z krajów OECD, posiadają bardziej zaawansowane i czystsze technologie niż firmy w mniej rozwiniętych krajach przyjmujących. BIZ prowadzą więc do poprawy efektywności, transferu wiedzy i praktyk w zakresie zarządzania. W rezultacie nastąpi zwiększenie poziomu ochrony środowiska w kraju przyjmującym przez zbliżenie norm ochrony środowiska w kierunku tych obowiązujących w krajach wysoko rozwiniętych („*pollution halo*” effect). Aktywność zagranicznych inwestorów może znaleźć również odzwierciedlenie w zmianach wzorców konsumpcji, korzystnych z punktu widzenia środowiskowego.

Badania – choć jest ich niedostatek – pozwalają przypuszczać, że BIZ generują zarówno pozytywne jak i negatywne efekty środowiskowe⁵.

³ Summary of the conference and discussion, [w:] *Foreign Direct...*, s. 14.

⁴ F. Fortanier, M. Maher, *Foreign Direct Investment and Sustainable Development*, OECD Paper, [w:] *'New Horizons and Policy Challenges for Foreign Direct Investment in the 21st Century'*, OECD Global Forum on International Investment, Mexico 2001, s. 5; K.R. Gray, *Foreign Direct Investment and Environmental Impacts – Is the Debate Over?*, 'RECIEL' Blackwell Publishers Ltd, Oxford, Malden 2002, No. 11 (3), s. 310; por. także: J. Witkowska, *Foreign Direct Investment and Sustainable Development in the New EU Member States: Environmental Aspects*, "Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe", Vol. 16, 2011, No 3, s. 5–23.

⁵ B. Gentry, *op.cit.*, L. Zarsky, *op.cit.*, G. Goldenmann, *The Environmental Implications of Foreign Direct Investment: Policy and Institutional Issues*, [w:] *Foreign Direct...*, s. 75–91. A. Budnikowski, *Ochrona środowiska jako problem globalny*, PWE, Warszawa 1998, s. 89–98, J. Witkowska, *Foreign Direct Investment and the Environment in Transitional Economies: The Case of Poland*, w: *Contemporary Developments in International Business*, red. K. Fatemi, D. Jourdan, Editions ESKA, Paris 2002, s. 297–310, Z. Wysokińska, J. Witkowska, *Handel i inwestycje...*, s. 69–86.

Według badań OECD, bezpośrednie inwestycje zagraniczne zanieczyszczające środowisko płynęły raczej z krajów rozwiniętych do krajów rozwiniętych, niż do rozwijających się⁶. Analiza odnosząca się do USA potwierdziła natomiast korelację między mało wymagającymi regulacjami w zakresie ochrony środowiska w krajach przyjmujących a napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych do gałęzi zanieczyszczających środowisko w latach 90. XX w. Był to przypadek inwestycji pochodzących z przemysłu chemicznego w USA i napływających do krajów z mniej surowymi przepisami w zakresie ochrony środowiska. Z kolei badania prowadzone w odniesieniu do Europy Środkowej i Wschodniej, wykorzystujące dane na poziomie firmy, nie potwierdziły występowania „rajów zanieczyszczeń” w tych krajach⁷. Również analiza struktury sektorowej skumulowanych BIZ w wybranych nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej (Grupa Wyszehradzka) w okresie przed-członkowskim i po przystąpieniu do UE nie potwierdziła znaczącego udziału bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gałęziach zanieczyszczających środowisko w tych krajach, choć ich przeciętny udział był wyższy niż UE-27⁸.

5.2. Podstawowe strategie korporacji transnarodowych w odniesieniu do ochrony środowiska

Korporacje transnarodowe używają, podobnie jak firmy krajowe, zasobów środowiskowych w procesach produkcyjnych, ale ich sytuacja w rozwiązywaniu problemów, jakie to rodzi, różni się od firm krajowych. Korporacje transnarodowe, oprócz typowych dla wszystkich firm działań na rzecz zmniejszenia skutków środowiskowych ich aktywności, muszą dodatkowo uporać się z kwestią potencjalnego, negatywnego wpływu na środowisko, jaki mogą wywierać ich filie zagraniczne. Pojawia się tu problem transgranicznego zarządzania, uwzględniającego kwestie ochrony środowiska⁹. W odniesieniu do tego problemu korporacje transnarodowe mają do wyboru dwie strategie, tak jak i inne firmy, tj.:

⁶ M. Petrovic-Randjelovic, *Foreign Direct Investment and Sustainable Development: An Analysis of the Impact of Environmental Regulations on Investment Location Decisions*, 'FactaUniversitatis', Serbia, Series: Economics and Organization, 2007, Vol. 4, no. 2, s. 183–190.

⁷ Ibidem.

⁸ J. Witkowska, *Foreign Direct Investment and Sustainable Development...*, s. 5–23.

⁹ *World Investment Report 1999. Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, United Nations, New York and Geneva, 1999, s. 292–293; por. także: Z. Wysokińska, J. Witkowska, *Handel i inwestycje...*, s. 71–74.

- Strategia tzw. „końca rury”, kiedy firma koncentruje się na technologiach, które mają rozwiązać problem usuwania opadów i usuwania zanieczyszczeń, czyli jest to strategia usuwania środowiskowych skutków działalności firmy;
- Strategia zorientowana na procesy produkcyjne i produkty, kiedy firma stara się zapobiegać szkodom środowiskowym już od początku procesu produkcyjnego.

Pierwsza strategia jest wybierana, kiedy kwestie ochrony środowiska traktowane są jako obciążenie dla firmy bądź istnieją ograniczenia wynikające z wykorzystywanych zasobów lub technologii. Ku drugiej strategii skłaniają się firmy, które traktują ochronę środowiska jako wyzwanie dla firmy i włączają ją do procesu podejmowania decyzji dotyczących zyskowności danego przedsięwzięcia.

Niezależnie od powyższego wyboru, korporacje transnarodowe mogą zastosować dwie opcje w odniesieniu do rozwiązywania kwestii środowiskowych w ramach całej korporacji, tj.¹⁰:

- strategię decentralizacji,
- strategię centralizacji.

W przypadku **strategii decentralizacji**, firmy macierzyste pozostawiają kwestie środowiskowe do rozwiązania na poziomie filii zagranicznych. Zobowiązania filii w sprawie ochrony środowiska są wyznaczane przez wymogi prawa narodowego krajów, w których ulokowane są firmy zagraniczne. Jeżeli kraj goszczący nie ma wymagających reguł w dziedzinie ochrony środowiska, wówczas filie mogą wybierać strategię najmniejszych kosztów lub alternatywnie mogą one zachowywać się pro-aktywnie, w sposób odpowiedzialny w kwestiach ochrony środowiska. Filie są świadome prawnej odpowiedzialności za ochronę środowiska i prowadzą ją w ramach wyznaczonych przez regulacje w kraju przyjmującym.

Strategia centralizacji oznacza, że decyzje podejmowane w firmie w odniesieniu do kwestii ochrony środowiska odnoszą się do całej korporacji transnarodowej, traktowanej tu jako system. Strategia ta ma zapewnić, że podejście firmy do spraw ochrony środowiska będzie jednakowe we wszystkich krajach, w których firma działa i aktywność

¹⁰ Ibidem.

poszczególnych jej filii nie będzie szkodzić reputacji firmy macierzystej i pozostałych filii. Przy stosowaniu strategii centralizacji możliwe są trzy podejścia, a mianowicie:

- firma macierzysta może ustanowić ramy, w których filie muszą optymalizować efekty swojego działania z punktu widzenia ochrony środowiska, zgodnie z miejscowym prawem; firma macierzysta może więc ustalać zasady co do zachowania filii w kwestiach środowiskowych, wymogi dotyczące raportowania i odpowiedzialności menedżerów;
- firma macierzysta może przyjąć jednakowe standardy dotyczące ochrony środowiska obowiązujące w skali całej firmy, kompatybilne ze standardami we wszystkich krajach, w których operuje firma, a także w jej kraju macierzystym; standardy te wyznaczone zostają na podstawie reguł obowiązujących w kraju o najwyższym poziomie wymagań co do ochrony środowiska; innym wariantem w tym podejściu jest ustanowienie wyższych standardów, niż te, które obowiązują w jakimkolwiek kraju działania firmy albo ustanowienie minimalnego poziomu standardów i zobowiązanie filii działających w krajach o wyższych standardach do dostosowania się do podwyższonych wymagań w dziedzinie ochrony środowiska;
- firma macierzysta może zastosować jednolity i spójny system standardów nie tylko dla całej firmy transnarodowej, ale także dla jej poddostawców, niezależnie od struktury własności.

Wybór strategii w odniesieniu do ochrony środowiska przez firmę transnarodową zależy od następujących czynników¹¹:

- skali oddziaływania poszczególnych firm transnarodowych na środowisko;
- implikacji dla konkurencyjności filii i korporacji transnarodowej jako całości;
- zagrożenia odpowiedzialnością prawną;
- niepewności co do polityki kraju przyjmującego w dziedzinie ochrony środowiska;

¹¹ Ibidem.

- roli rynków konsumenta;
- regulacji kraju macierzystego;
- rodzaju kosztów związanych z zastosowaniem czystych technologii i środowiskowo zorientowanych systemów zarządzania.

Z przedstawionej powyżej charakterystyki wynika, że dla kraju przyjmującego korzystniejsza jest strategia zorientowana na procesy produkcyjne i produkty oraz strategia centralizacji, przy założeniu, że firma kieruje się wysokimi standardami obowiązującymi w kraju macierzystym.

5.3. Korzyści dla korporacji transnarodowych z tytułu zaangażowania w ochronę środowiska

Z dotychczas prowadzonych badań nad środowiskowymi efektami działania korporacji transnarodowych i podejmowanych przez nie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w różnych częściach gospodarki światowej wynika, że poprawa stanu środowiska, wdrożenie i przestrzeganie wysokich norm jego ochrony przynosi tym firmom korzyści. Można wyróżnić pięć obszarów, w których korzyści te się objawiają¹². Są to:

- **poprawa dostępu do rynków eksportowych;** korzyści handlowe wynikają z rosnącego popytu konsumentów, zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, na produkty odpowiadające wysokim normom jakościowym i środowiskowym; dodatkowo legislacja w krajach UE, dotycząca znakowania środowiskowego (*eco-labels*), ukierunkowuje uwagę eksporterów na środowiskowe charakterystyki ich produktów;
- **zwiększenie produktywności;** firmy uświadamiają sobie, że zanieczyszczenie środowiska wiąże się z ponoszeniem dodatkowych kosztów na likwidowanie odpadów; inwestorzy zagraniczni poszukują więc takiego zastosowania dla kapitału, aby osiągnąć korzystną równowagę między zwiększoną efektywnością produkcji a kosztami kontroli zanieczyszczeń; działania te poprawiają konkurencyjność firm na rynku globalnym;

¹² B.S. Gentry, *Private Capital Flows and the Environment. Lessons from Latin America*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 1998, s. 276–292.

- **utrzymanie „społecznej licencji do działania i rozwoju”**; korporacje transnarodowe poddawane są presji bycia „dobrym środowiskowo podmiotem” ze strony swojego kraju macierzystego i przyjmującego; jest to szczególnie ważne przy ubieganiu się o kontrakty w dziedzinie usług komunalnych, np. zaopatrywania w wodę;
- **dostęp do finansów**; inwestorzy są coraz częściej świadomi potrzeby uwzględniania kwestii środowiskowych jako części procesu finansowania projektu inwestycyjnego; uzyskanie wsparcia finansowego z różnych źródeł (np. ze źródeł publicznych lub organizacji międzynarodowych, a także z banków prywatnych) wymaga rozważenia ryzyka danej inwestycji dla środowiska i wypełnienia pewnych środowiskowych standardów;
- **inwestycje w dziedzinie ochrony środowiska**; dla firm pojawiają się dodatkowe możliwości inwestycji, które przynosząc im zyski, poprawiają stan środowiska (np. oczyszczalnie ścieków, utylizacja odpadów); często tego typu inwestycje są sponsorowane przez państwo.

ROZDZIAŁ 6

KOSZTY I KORZYŚCI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Dyskusja na temat korzyści i kosztów prowadzenia działalności CSR wiąże się pośrednio z przedstawionymi wcześniej argumentami za i przeciw angażowaniu się przedsiębiorstw w CSR (por. rozdział 1) oraz pozytywnymi i negatywnymi skutkami wprowadzania standaryzacji tej działalności (por. rozdział 4). Na kwestię tę można spojrzeć z punktu widzenia księgowego/rachunkowego – tj. ponoszonych kosztów i osiągniętych korzyści przez firmy zaangażowane w CSR, ale także w szerszym ujęciu – z punktu widzenia ogólnospołecznego¹.

Oceniając aktywność biznesu w sferze CSR z perspektywy księgowej/rachunkowej, tj. **kosztów i korzyści** dla firmy, widać wyraźnie, że działania te wymagają nakładów finansowych oraz poświęcenia czasu pracowników². W celu oszacowania kosztów związanych z CSR, należy zidentyfikować poszczególne rodzaje tej działalności oraz aktywności, których firma nie będzie w stanie podjąć z racji zaangażowania się w CSR (koszty utraconych możliwości, *opportunity costs*). Działalność firmy w sferze CSR prowadzi bowiem do zwiększonych wpływów gotówki z firmy bądź redukcji jej napływu.

Jeżeli zaangażowanie firmy w CSR wiąże się z nakładem finansowym, to jego rzeczywisty koszt powinien być pomniejszony o odliczenia podatkowe, z reguły przewidziane prawem podatkowym z tytułu działalności charytatywnej. Zaangażowanie w postaci rzeczowej lub dostarczenie dóbr oznacza koszty związane z wyprodukowaniem tych dóbr, pomniejszone także o ewentualne odliczenia podatkowe. Firmy powinny także rozważyć koszty utraconych możliwości, w postaci np. rezygnacji z potencjalnego zysku, gdy nie wykorzystują na rynku zasobów przeznaczonych na cele dobroczynne.

¹ G.B. Sprinkle, L.A. Maines, *The benefits and costs of corporate social responsibility*, "Business Horizons" 2010, 53, s. 445–453, Kelley School of Business, Indiana University, doi:10.1016/j.bushor.2010.05.006; G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 76–95.

² G.B. Sprinkle, L.A. Maines, *op. cit.*, s. 448–449.

Z kolei przeznaczenie określonej liczby godzin pracy na cele charytatywne nie przynosi firmie żadnych korzyści podatkowych, natomiast z pewnością oznacza obniżkę produktywności i utratę przychodów. Chyba że odbywa się to w okresie mniejszego wykorzystania pracowników („poza sezonem”). Wówczas pozwolenie pracownikom na wykonywanie prac filantropijnych będzie dla firmy tańsze, niż przeznaczenie środków finansowych bądź rzeczowych. Dla firmy mogą powstać dodatkowe koszty, jeżeli będzie chciała kompensować sobie, przez zwiększenie zatrudnienia, utratę pewnej liczby godzin pracy i spadek produktywności z tytułu zaangażowania pracowników w działalność charytatywną. Również zatrudnienie dodatkowych pracowników, którzy będą się w firmie zajmować kwestiami CSR (np. wdrażaniem standardów CSR, przygotowywaniem raportów itp.), niesie ze sobą dodatkowe koszty.

Koszty powstają także w związku z działalnością CSR w aspekcie środowiskowym. Firma powinna porównać koszty „zielonej” działalności i koszty tradycyjnego podejścia, choć rachunek wypada raczej na korzyść „zielonego” podejścia. Firmy powinny ocenić również, czy programy CSR nie wpływają negatywnie na konsumentów i pracowników; chodzi tu o programy, w ramach których na klientów i pracowników wywiera się silną presję uczestnictwa, co może budzić ich niechęć i odwrotne do zamierzonych skutki z punktu widzenia renomy firmy.

Powyższy przegląd nie wyczerpuje wszystkich możliwych kosztów, jednak są one znacznie trudniejsze do oszacowania³.

Problem identyfikacji i pomiaru korzyści, jakie odnoszą firmy z zaangażowania w CSR, również może być postrzegany przez pryzmat zwiększonych napływów środków finansowych oraz zmniejszonych ich wypływów. Po stronie korzyści wymienia się:

- ulgi podatkowe za podejmowanie działań w sferze CSR i zrównoważonego rozwoju;
- nieodpłatną reklamę w mediach jako rezultat zaangażowania się firmy w CSR;
- przyciąganie, motywowanie i utrzymanie utalentowanych pracowników, co zmniejsza koszty ich rekrutacji, choć jest to trudne do estymacji; ponadto przez włączenie swoich pracowników w programy CSR w długim okresie możliwe jest wzmocnienie ich umiejętności i wiedzy;

³ Ibidem.

- zwiększenie efektywności i oszczędności kosztowych w łańcuchu wartości dodanej;
- pozytywną relację między wysiłkami firmy w sferze CSR a decyzjami zakupowymi konsumentów;
- inne korzyści, np. łatwiejszy dostęp do kapitału lub korzystniejsze warunki zaciągania kredytów⁴.

Występują także korzyści, które są trudne do oszacowania, np. zwiększenie się dobrobytu społecznego. Ten aspekt jest podnoszony w analizie ogólnych korzyści z wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu⁵. Korzyści w tym szerszym ujęciu rozumiane są jako korzyści dla firmy (zysk dla firmy, który jest efektem jej strategii CSR) oraz korzyści odnoszone przez poszczególne jednostki lub interesariuszy nie tylko w rozumieniu dobrobytu materialnego, ale także niewymiernych aspektów funkcjonowania człowieka i jego dobrostanu. Tak rozumiane korzyści z podejmowania działalności CSR mogą być dyskutowane w podziale na:

- korzyści ekonomiczne i społeczne w szerszym kontekście makroekonomicznym;
- korzyści dla otoczenia społeczno-gospodarczego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo;
- korzyści dla przedsiębiorstwa z prowadzonej polityki personalnej, nastawionej na interesy pracowników;
- korzyści z tytułu ochrony środowiska i polityki nakierowanej na zachowanie zasobów naturalnych;
- korzyści wynikające z zaspokajania potrzeb interesariuszy⁶.

Korzyści i koszty zaangażowania się przedsiębiorstwa w CSR mogą być analizowane szczegółowo z punktu widzenia poszczególnych grup interesariuszy⁷. W tabeli 6.1 zostały one wymienione w odniesieniu do ta-

⁴ Ibidem, s. 449–451.

⁵ G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 76–95.

⁶ Ibidem, s. 77.

⁷ M. Hopkins, *Corporate Social Responsibility: an Issues Paper*, Working Paper No. 27, ILO, Geneva 2004, s. 30.

kich grup interesariuszy jak: dyrektorzy, akcjonariusze/udziałowcy, menedżerowie, pracownicy, klienci, podwykonawcy i poddostawcy, samorząd terytorialny, rząd, środowisko (tzw. milczący interesariusz).

Podejście do kwestii korzyści i kosztów interesariuszy z tytułu zaangażowania się firmy w CSR można zilustrować na przykładzie **pracowników**. Jako korzyści postrzegane są tu:

- lepsza polityka w odniesieniu do zasobów ludzkich prowadząca do silniejszej motywacji pracowników;
- etyczne postępowanie zwierzchników, które motywuje do zwiększonej produktywności pracy;
- zmniejszenie liczby konfliktów w zakresie stosunków pracy i mniej strajków;
- lepsze warunki pracy;
- dobra praktyka w zakresie CSR ułatwiająca pozyskiwanie uzdolnionych pracowników oraz młodych ludzi;
- zmniejszone koszty naboru pracowników.

Powyższa specyfikacja wskazuje, że nacisk położony zostaje na korzyści, które osiąga firma w wyniku działalności CSR w relacjach z pracownikami, mniej natomiast na korzyści samych pracowników. Koszty również są tak postrzegane i zalicza się do nich: nakłady na szkolenia w zakresie etyki, zwiększone komunikowanie wewnątrz firmy, większy wysiłek wkładany w poprawę stosunków pracy; konieczność wdrożenia polityki poszanowania praw człowieka.

W tym kontekście ważne wydają się wyniki badań dotyczące korzyści dla pojedynczych pracowników, płynące z zaangażowania się firm w CSR w obszarze zatrudnienia⁸. Wyniki tych badań wskazują, że następuje wyraźna poprawa społecznego funkcjonowania pracowników w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie działań społecznie odpowiedzialnych. Mieści się w tym: radzenie sobie w sytuacjach stresowych, asertywne zachowanie, umiejętność znalezienia się w sytuacjach społecznych, siła woli, skuteczność działania oraz nastawienie na rozwój i uczenie się. W przedsiębiorstwach zaangażowanych w działania CSR w sferze zatrud-

⁸ G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 216.

nienia odnotowano również subiektywnie oceniany wyższy poziom zdrowia pracowników, głównie psychicznego, mniejsze wypalenie zawodowe i większe zadowolenie z pracy, niż w przedsiębiorstwach, które nie były aż tak zaangażowane społecznie.

Tabela 6.1. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – korzyści i koszty

Grupy interesariuszy	Korzyści	Koszty
1	2	3
Dyrektorzy	• Większa niezależność.	• Więcej spotkań i odpraw.
Akcjonariusze/ Udziałowcy	• Zwiększone inwestycje z etycznie utworzonych funduszy emerytalnych.	• Obciążenie działalności firmy zwiększonymi kosztami raportowania, większej otwartości, itp.
Menedżerowie	• Lepsza polityka w odniesieniu do zasobów ludzkich prowadzi do silniejszej motywacji. • Większa świadomość etycznych kwestii wśród grup pracowniczych prowadzi do większego zaufania do pracowników.	• Zwiększone wydatki na szkolenia w zakresie etyki. • Sesje grup pracowniczych i raportowanie.
Pracownicy	• Lepsza polityka w odniesieniu do zasobów ludzkich prowadzi do silniejszej motywacji. • Etyczne postępowanie zwierzchników prowadzi do zwiększonej produktywności. • Mniej konfliktów w zakresie stosunków pracy i mniej strajków. • Lepsze warunki pracy. • Dobra praktyka w zakresie CSR prowadzi do łatwiejszego pozyskiwania uzdolnionych pracowników oraz młodych ludzi. • Zmniejszone koszty naboru pracowników	• Szkolenia w zakresie etyki. • Zwiększone komunikowanie wewnątrz firmy. • Większy wysiłek wkładany w poprawę stosunków pracy. • Konieczność wdrożenia polityki poszanowania praw człowieka.

Tabela 6.1 (cd.)

1	2	3
Klienci	• Przesunięcie w stronę etycznej konsumpcji. • Mniej konfliktów. • Reklama może powoływać się na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa. • Wzmocniona reputacja firmy i produktów. • Uznanie dla jakości marki.	• W krótkim okresie koszty dóbr mogą się zwiększyć.
Podwykonawcy i poddostawcy	• Lepsza kontrola jakości dostaw. • Zmniejszenie szkodliwych efektów dla publicznego wizerunku.	• W krótkim okresie koszty dostaw mogą się zwiększyć.
Samorząd terytorialny	• Większa skłonność do przyjmowania inwestycji. • Poprawa wizerunku publicznego.	• Wymóg stałej współpracy między firmami a samorządem terytorialnym.
Rząd	• Zwiększone zaufanie do firm. • Mniej konfliktów legislacyjnych i zmniejszone niebezpieczeństwo wprowadzenia nowej, potencjalnie szkodliwej legislacji. • Bardziej korzystny system handlu. • Większa skłonność do akceptowania ekspansji firm bądź ich likwidacji.	• Koszty związane z przestrzeganiem nowych regulacji wzrosną.
Środowisko (tzw. milczący interesariusz)	• Mniej konfliktów prawnych. • Poprawa wizerunku publicznego firmy.	• Koszty inwestycji w kontrolowanie szkód środowiskowych.

Źródło: M. Hopkins, *Corporate Social Responsibility: an Issues Paper*, Working Paper No. 27, ILO, Geneva 2004, s. 30.

Wnioski

Współcześnie społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) rozumiana jest jako dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i ekologicznej w swojej działalności i stosunkach z zainteresowanymi stronami oraz poświęcenie przez przedsiębiorstwa zysków na rzecz społecznego interesu. Z dyskusji nad modelami społecznej odpowiedzialności nie wyłonił się jeszcze uniwersalny model ujmujący kompleksowo to zjawisko. Można spodziewać się dalszego rozwoju modeli społecznego wkładu oraz pogłębiania związków między CSR a teorią interesariuszy.

Do wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności w praktyce przedsiębiorstw przyczyniają się w znacznym stopniu inicjatywy i działania międzynarodowych organizacji, takich jak ONZ, ILO, OECD i Unia Europejska. Najbardziej kompleksowo ujmuje kwestie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw inicjatywa Sekretarza Generalnego ONZ, *Global Compact*, nakładająca firmy do przyjęcia i stosowania we wszystkich sferach działalności fundamentalnych 10 zasad z zakresu poszanowania praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji. W skali globalnej inicjatywa *Global Compact* spotkała się z odzewem firm, które tworzą w ten sposób największą, dobrowolną sieć współpracy.

Przedsiębiorstwa pod wpływem oczekiwań społecznych prowadzą formalną i nieformalną działalność w ramach społecznej odpowiedzialności. Istotne jest dla nich zarządzanie relacjami społecznymi i odpowiednie ułożenie stosunków z wszystkimi grupami interesariuszy, zarówno z tymi, którzy są uznawani za tzw. pierwszorzędných, jak i drugorzędnych interesariuszy. W kontekście analizy zarządzania relacjami społecznymi przedsiębiorstwa, wyłania się kolejne ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Można definiować ją jako koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długookresowych i trwałych relacji ze wszystkimi grupami bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi jego funkcjonowaniem i rozwojem.

Kontrowersje wokół CSR obejmują nie tylko tradycyjne obszary sporów, tj. dotyczące sposobu jej definiowania, argumentacji za i przeciw wdrażaniu tej koncepcji w praktyce przedsiębiorstw, ale także pozytywne i negatywne zjawiska związane z procesami standaryzowania CSR. O ile bowiem pozytywne zjawiska związane ze standaryzowaniem CSR

wydają się być bezdyskusyjne, to negatywne zjawiska zasługują na szczególną uwagę, ze względu na niebezpieczeństwo pojawienia się efektów przeciwnych do zamierzonych bądź osłabienia korzyści związanych ze standaryzacją.

Wobec korporacji transnarodowych, zajmujących silną pozycję w gospodarce światowej, formułowane są szczególnie wysokie oczekiwania w odniesieniu do ich społecznej odpowiedzialności w sferze ochrony środowiska. Jednak bezpośrednie inwestycje zagraniczne, podejmowane przez korporacje, generują zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty środowiskowe w krajach przyjmujących. Efekty te są wzmacniane bądź osłabiane, odpowiednio do strategii realizowanych przez korporacje transnarodowe w odniesieniu do ochrony środowiska.

Bilans korzyści i kosztów z tytułu zaangażowania się przedsiębiorstw w działania społecznie odpowiedzialne oceniany z księgowego/rachunkowego punktu widzenia wskazuje, że działania te wymagają nakładów finansowych oraz poświęcenia czasu pracowników, ale wiążą się także z wymiernymi korzyściami dla firm, postrzeganymi przez pryzmat zwiększonych napływów środków finansowych oraz zmniejszonych ich wypływów. Z ogólnospołecznego punktu widzenia bilans korzyści i kosztów z tytułu społecznej odpowiedzialności wypada pozytywnie, nawet jeżeli uwzględnimy zastrzeżenia przeciwników społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Accountability. Setting Standards for Corporate Responsibility and Sustainable Development*, <http://www.accountability.org/standards/>, data dostępu 9.09.2015.
- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Annual Review. 10 years 2000–2010 United Nations Global Compact*, UN, New York 2010.
- Bansal P., Jiang G.F., Jung J.C., *Managing Responsibly in Tough Economic Times: Strategic and Tactical CSR During the 2008–2009 Global Recession*, "Long Range Planning", Volume 48, Issue 2, April 2015.
- Bartkowiak G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- Benabou R., Tirole J., *Individual and Corporate Social Responsibility*, "Economi-ca" 2010 nr 77, s. 1–19, doi: 10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x.
- Budnikowski A., *Ochrona środowiska jako problem globalny*, PWE, Warszawa 1998.
- Carroll A.B., Shabana K.M., *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, "International Journal of Management Reviews" 2010, s. 85–105; doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275x.
- de Colle S., Henriques A., Sarasvathy S., *The Paradox of Corporate Social responsibility Standards*, "Journal of Business Ethics" 2014, nr 125: s. 177–191, DOI 10.1007/s10551-013-1912-y.
- CINTERFOR/ILO, *Decent Work & Vocational training*, Inter-American Research and Documentation Centre on Vocational Training, 2007, <http://www.cinterfor.org.un/public/region>, data dostępu 24.04.2008.
- Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM (2002) 347 final Brussels, 2.7.2002.
- Crane A., Matten D. & Moon J., *Corporate social responsibility: in a global context*, w: *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*: red. A. Crane, D. Matten & L. Spence, Abington, Routledge 2008, cyt. za: K. Bondy, J. Moon, D. Matte, *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications*, "Journal of Business Ethics" 2012 nr 111, s. 281–299 DOI 10.1007/s10551-012-1208-7.
- CSR. *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Krajowy Program Reform. Europa 2020, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa
- Fortanier F., Maher M., *Foreign Direct Investment and Sustainable Development*, OECD Paper, [w:] *New Horizons and Policy Challenges for Foreign Direct*

- Investment in the 21st Century*, OECD Global Forum on International Investment, Mexico 2001.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine”, September 13, 1970, <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnwerb/rprtns.friedman.html>, data dostępu 24.04.2008.
- Gentry B.S., *Private Capital Flows and the Environment. Lessons from Latin America*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 1998.
- Global Compact. International Yearbook 2015*, UN, GCYB_2015_Screen_150dpi_komplett_Dopelseiten.pdf, data dostępu 28.09.2015.
- Global Compact w Polsce. Dziesięć zasad*, http://www.globalcompact.org.pl/gc_dziesiec-zasad.php?action=main, data dostępu 2.02.2010.
- Gonzalez-Perez M.A., *Corporate Social Responsibility and International Business: A Conceptual Overview*, w: *International Business, Corporate Social Responsibility*, red. M.A. Gonzalez Perez, L. Leonard, Emerald Group Publishing Limited, Howard House 2013.
- Gottschalk P., *Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, Singapore 2011.
- Gray K.R., *Foreign Direct Investment and Environmental Impacts – Is the Debate Over?*, ‘RECIEL’ Blackwell Publishers Ltd, Oxford, Malden 2002, No. 11 (3).
- Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, presented by the Commission, COM (2001) 366 final, Brussels, 18.7. 2001.
- Harjoto M.A., Hoje Jo, *Legal vs. Normative CSR: Differential Impact on Analyst Dispersion, Stock Return Volatility, Cost of Capital, and Firm Value*, “Journal of Business Ethics” 2015 nr 128, s. 1–20, DOI 10.1007/s10551-014-2082-2.
- Henderson D., *The Case Against ‘Corporate Social Responsibility’*, “Policy”, Winter (Jun-Aug) 2001, <http://www.cis.org.au/Policy/winter01/polwin01-6.htm>, data dostępu 24.04.2008.
- Hopinks M., *Corporate Social Responsibility: an Issues Paper*, Working Paper No. 27, ILO, Geneva 2004.
- ISO 26000. Społeczna odpowiedzialność*, ISO, PKN, www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf, data dostępu 14.09.2015.
- Łukasiewicz-Kamińska A., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa 2011.
- Kim K., Choi S.M., *Understanding the Impacts of Sponsorship-Induced Beliefs on Corporate Credibility and Attitude Toward the Sponsor*, American Academy for Advertising. Conference Proceedings 2007.
- 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*, KOM (2006), 136 wersja ostateczna, Bruksela 22.3.2006.

- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z 2011 r. *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, KOM (2011) 681 wersja ostateczna, Bruksela, 25.10.2011.
- Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- The OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Text, Commentary and Clarifications*, DAFFE/IME/WPG(2000)15/FINAL, 31.10.2001.
- Peek P., *Decent Work Deficits around the Globe: Measuring Trends with an Index*, "Forum, Newsletter of the Economic Research Forum", Vol. 13 No. 2 Winter 2006.
- Petrovic-Randjelovic M., *Foreign Direct Investment and Sustainable Development: An Analysis of the Impact of Environmental Regulations on Investment Location Decisions*, "FactaUniversitatis", Serbia, Series: Economics and Organization, 2007, Vol. 4, no. 2.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", HBR.ORG, December 2006.
- Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2104. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl, data dostępu 28.09.2015.
- Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*, Social Investment Forum, 2005.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, cyt. za J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Social Accountability 8000 International Standard by Social Accountability International June 2014*, http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf, data dostępu 9.09.2015.
- Social Responsibility*, UNCTAD Series on issues in international investment agreements, UN, New York and Geneva, 2001.
- Sohn Y.S., Han J.K., *Communicating strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context*, "International Journal of Advertising", Nr 31 (1).
- Sprinkle G.B., Maines L.A., *The benefits and costs of corporate social responsibility*, "Business Horizons" 2010, 53, s. 445–453, Kelley School of Business, Indiana University, doi:10.1016/j.bushor.2010.05.006.
- Swann D., *The Economics of the Common Market*, Penguin Books, London 1995.
- Sysko-Romańczuk S., Roszkowska P., Niedźwiecka A., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, No 2, s. 26–40, doi: 10.7206/mba.ce.2084-3356.3.

- Szewe M., Abec A., *CSR stanie się obowiązkowym elementem sprawozdawczości wybranych spółek, Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2104. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl, data dostępu 28.09.2015.
- Williamson N., Stampe-Knippel A., T. Weber, *CSR – National Public Policies in the EU. Compendium 2014*, European Commission, Brussels 2014.
- Witkowska J., *Foreign Direct Investment and the Environment in Transitional Economies: The Case of Poland*, [w:] *Contemporary Developments in International Business*, red. K. Fatemi and D. Jourdan, Editions ESKA, Paris 2002.
- Witkowska J., *Foreign Direct Investment and Sustainable Development in the New EU Member States: Environmental Aspects*, "Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe" 2011, Vol. 14, No 3.
- Witkowska J., *Unia Europejska wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, "Gospodarka współczesna. Roczniki Naukowe UJK", 2014 nr 1.
- Wysokińska Z., Witkowska J., *Integracja europejska. Rozwój rynków*, PWN, Łódź–Warszawa 2002.
- Wysokińska Z., Witkowska J., *Integracja europejska. Dostosowania w Polsce w dziedzinie polityk*, PWE, Warszawa 2004.
- Wysokińska Z., Witkowska J., *Handel i inwestycje zagraniczne a zrównoważony rozwój*, Wyd. UŁ, Łódź 2004.
- Zarka-Martres M., Guichard-Kelly M., *Decent Work, Standards and Indicators*, ILO, Working Paper No. 58.
- Zarsky L., Havens, Halos and Spaghetti: *Untangling the Evidence About Foreign Direct Investment and the Environment*, [w:] *Foreign Direct Investment and the Environment*, OECD, Paris 1999.