

Monika Wilewska

Uniwersytet Gdański

PERCEPCJA IDEI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU – ŹRÓDŁA KONTROWERSJI I DYLEMATY ZWIĄZANE Z JEJ URZECZYWISTNIANIEM

Streszczenie: Atrakcyjność CSR we współczesnym świecie jest niewątpliwa, a korzyści z jej stosowania odczuwają biznes oraz społeczeństwo i środowisko naturalne. Beneficjentami są też przyszłe pokolenia. Dalszy rozwój idei społecznej odpowiedzialności uzależniony będzie jednak nie tylko od samego zaangażowania biznesu i aktywnego włączania się kolejnych przedsiębiorstw (inicjatorów), ale też od interesariuszy, którzy mają silny wpływ na przedsiębiorstwa, zatem rozumienie i postrzeganie przez nich CSR jest zasadnicze.

Choć koncepcja CSR jest prosta i jasna w swoim przekazie, to percepcja jej nie jest jednoznaczna. Wątpliwości i kontrowersji doszukiwać się można zarówno w aspektach teoretycznych samej koncepcji, jak i w jej praktykowaniu. Świadomość tych kwestii może być pomocna dla prawidłowego kształtowania i rozwoju CSR oraz upowszechniania dobrych praktyk.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, interesariusze, dylematy CSR.

1. Wstęp

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, z ang. *Corporate Social Responsibility*) to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i ekologiczną w swojej działalności komercyjnej i w stosunkach z zainteresowanymi stronami¹. Zarysowanie się CSR w działalności gospodarczej od początku wzbudzało kontrowersje i polemiki – z jednej strony koncepcja ta zmienia filozofię prowadzenia biznesu i wymusza reorganizację jego postrzegania, nakładając na przedsiębiorstwa moralne i etyczne obowiązki względem

¹ Komisja Europejska, *Realizacja Partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Bruksela, 22.3.2006, KOM (2006) 136 wersja ostateczna, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0136:PL:NOT>. Powyższa definicja CSR jest jedną z wielu (w zależności od autora i zakresu tematycznego akcentowane są jego różne aspekty i cechy), jednakże jest najbardziej powszechna i stanowi punkt wyjścia większości innych definicji społecznej odpowiedzialności.

wszystkich uczestników życia gospodarczo-społecznego, z drugiej zaś strony odezwanie firm² od ich podstawowej działalności pozwala im czerpać dodatkowe korzyści, w tym korzyści finansowe³.

Spór o społeczną odpowiedzialność biznesu prowadzony jest nie tylko przez praktyków, ale i przez teoretyków⁴. Jest on nadal nie rozstrzygnięty i wydaje się nie do przesądzenia, zważywszy na argumenty zwolenników i przeciwników, a przyczyną rozbieżnych opinii jest aspekt zarówno ideologiczno-teoretyczny, jak i praktyczny. Niniejsza praca jest próbą identyfikacji źródeł tych kontrowersji w celu lepszego rozumienia i stosowania idei CSR.

2. Aspekt ideologiczny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Sensem CSR, według definicji przytoczonej na wstępie, jest podejmowane przez przedsiębiorstwa działań w wymiarze społeczno-ekonomiczno-ekologicznym, ale pod dwoma warunkami, które muszą zaistnieć równocześnie. Działania te muszą:

- wykraczać poza ramy regulacji prawnych,
- być dobrowolnie podejmowane przez firmę.

W tym świetle, by mówić o społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych, wystarczy aktywność z ich strony. Aktywność ta jednak nie jest ani precyzowana, ani ograniczana ramami organizacyjno-strukturalnymi przedsiębiorstwa. W konsekwencji może być realizowana w różnych obszarach, na różnych płaszczyznach, z różnym zaangażowaniem i w nieokreślonym horyzoncie czasowym. Oznacza to, że może być zarówno działaniem jednorazowym, cyklem działań, jak i aktywnością regularną, a nawet wpisaną w strategię firmy. Brak jednoznaczności w tym zakresie otwiera drogę nieporozumieniom i spekulacjom, a nawet nadużyciom.

Ponadto, definicja CSR nie precyzuje, w jaki sposób firmy mają (lub mogą) realizować odpowiedzialną społecznie działalność, w jakim zakresie ją prowadzić i jakimi środkami bądź metodami się posługiwać. Pole i zasięg działań są więc nie-

² W niniejszej pracy, tylko dla celów praktycznych, słowa „firma” używa się jako synonimu słowa „przedsiębiorstwo”; autorka ma świadomość, że synonim ten funkcjonuje w języku potocznym, choć *de facto* firma oznacza nazwę, pod którą działa przedsiębiorstwo – art. 8 § 2 Kodeksu spółek handlowych, Ustawa z dnia 15 września 2000 r., DzU z 2000 r. nr 94, poz. 1037, <http://lex.pl/serwis/kodeksy/akty/00.94.1037.htm>.

³ Korzyści, jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć poprzez podjęcie społecznie odpowiedzialnej działalności, są różnorodne i w różnych obszarach. Są to m.in.: korzyści konkurencyjne, zwiększenie produktywności, poprawa wizerunku i reputacji, zwiększenie lojalności klientów, łatwiejszy dostęp do kapitału, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, podniesienie poziomu kultury organizacyjnej, doskonalenie jakości zarządzania, zob. J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, UOKiK, Warszawa–Kraków 2006, s. 13.

⁴ Najbardziej znanym oponentem ponoszenia przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności innej niż względem swoich udziałowców był noblista Milton Friedman.

ograniczone, a jedynymi barierami są możliwości przedsiębiorstwa – możliwości zarówno materialne (np. zasoby własne, środki finansowe), jak i niematerialne (np. poziom świadomości CSR, zaangażowanie właścicieli bądź pracowników w działalność społeczną, aktywność w wykazywaniu inicjatyw). Ten nieformalny i niesformalizowany charakter CSR, pod względem regulacji prawnych i wytycznych, stanowi z jednej strony o jego przewadze, ponieważ sprawia, że jest osiągalny dla każdego przedsiębiorstwa, dając organizacji pełną możliwość wyboru i decydowania. Z drugiej zaś strony powoduje rozmycie koncepcji, bo postulowana dobrowolność w połączeniu z dowolnością działań skutkują subiektywizmem postrzegania i oceny działań CSR-owskich, a niczym nie ograniczona interpretacja i sposób postępowania sprzyjają nadużyciom, imitacji lub symulowaniu działalności społecznie odpowiedzialnej (np. publiczne deklarowanie działań CSR mimo świadomego zamiaru nie podjęcia się ich – działanie po to, by zyskać w opinii publicznej lepszy wizerunek), a w skrajnych przypadkach nawet kamuflowaniu przez firmy negatywnych skutków ich podstawowej działalności.

Innym źródłem powstawania kontrowersji jest to, że działalność CSR-owska i tzw. nie CSR-owska, czyli typowa dla przedsiębiorstwa, często się zająwiają, bo granica między nimi nie jest wyraźnie zarysowana. Wynika to z tego, że obszar zainteresowania CSR, a więc obszar społeczny, ekonomiczny i ekologiczny⁵, choć rozległy, dotyka elementarnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, takich jak np. relacje z pracownikami, public relations, współpraca gospodarcza, kontakty handlowe. Dlatego też niektóre działania firm względem interesariuszy mogą nosić znamiona CSR, a *de facto* wynikać z typowej strategii przedsiębiorstwa (np. elastyczne godziny pracy mogą być podyktowane charakterem danej pracy, a nie specjalnym podejściem do pracowników, sponsoring drużyny sportowej może być podejmowany ze względu na politykę marketingową firmy).

3. Perspektywa czasowa społecznej odpowiedzialności

Koncepcja CSR zarysowała się w czasach postępu technologicznego i rewolucji przemysłowej. Dynamicznie zmieniające się środowisko biznesowe i duża władza korporacji, a z czasem też postępująca globalizacja, zwróciły uwagę na prawa i obowiązki biznesu. Istotnym pytaniem, i jak dotąd nie rozstrzygniętym, jest pytanie o powinność biznesu w życiu ogólnospołecznym, a mianowicie: czy biznes powinien zajmować się inną działalnością niż działalność ekonomiczna, do której jest powołany? Czy powinien angażować swoje zasoby i potencjał poza własne struktury organizacyjne? Czy cel maksymalizacji zysku jest jedynym i słusznym celem funkcjonowania przedsiębiorstw?

⁵ Zaznaczyć należy, że te trzy dziedziny składają się z mniejszych podobszarów – w dziedzinie społecznej mieści się m.in. polityka kadrowo-personalna przedsiębiorstwa, relacje ze społecznością lokalną; w obszarze ekologicznym np. działalność związana z ochroną przyrody, oszczędność energii i zasobów, recycling, a w sferze ekonomicznej są np. relacje inwestorskie, stosunki z dostawcami i odbiorcami, nadzór korporacyjny.

Od czasów rewolucji przemysłowej zmieniła się filozofia prowadzenia działalności gospodarczej i postrzegania biznesu. Współcześnie nikt nie ma wątpliwości, że biznes nie ma wyłącznie praw. Ma też obowiązki, bo przestrzeń ekonomiczna, w której operuje, osadzona jest w przestrzeni społecznej (społeczności) i środowiskowej (ekologia). Obowiązki te mają różny charakter, a wynikają z tego, że działalność przedsiębiorstwa bądź efekty jego działalności:

- wpływają na środowisko przyrodnicze – firma jest ulokowana w przestrzeni ekologicznej, korzysta z zasobów naturalnych, oddziałuje na przyrodę w bezpośredni lub pośredni sposób (np. emitując zanieczyszczenia do atmosfery, zanieczyszczając wody lub grunt odpadami bądź produktami powstałymi w wyniku jej gospodarowania),
- wpływają na otoczenie lokalne, w którym jest geograficznie osadzone – firma wpływa np. na społeczność lokalną (poprzez dostarczanie miejsc pracy, zapewnienie jej źródła utrzymania) czy na ogólny dobrobyt (poprzez działalność sponsorsko-charytatywną, płacone podatki),
- wpływają na swoje otoczenie biznesowe, a więc konkurentów, kooperantów, klientów, co odbywa się poprzez np. charakter współpracy z dostawcami i odbiorcami bądź poprzez praktyki konkurencyjne, które rozpowszechniają pewne postawy lub kreują pewne zachowania.

Działalność gospodarcza nie tylko zmienia rzeczywistość, ale i ją kształtuje. Zatem w świetle społecznej orientacji biznesu przedsiębiorstwa powinny ponosić odpowiedzialność za efekty swojego operowania w przestrzeni publiczno-społecznej.

Odpowiedzialność, co jest istotą idei CSR, oznacza obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje lub czyjeś czyny i ponoszenia za nie konsekwencji⁶. Definicja ta używając określenia „czyny” w dosłowny sposób zawęży termin do ludzi, jednak odnosi się on również do biznesu (w tym pojedynczych przedsiębiorstw), m.in. dlatego, że to ludzie go tworzą⁷.

W świetle definicji odpowiedzialności, czyny rodzą pewne następstwa i skutki, zatem odpowiedzialność determinuje ciągłość. Co więcej, nie jest ona ograniczona

⁶ *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 2 K-Ó, pod red. S. Dubisza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 1165. Warto zaznaczyć jest to, że w języku angielskim odpowiedzialność jest precyzowana i funkcjonują w nim dwa określenia: *responsibility* i *accountability*. O ile pierwsze słowo oznacza odpowiedzialność w ogólnym znaczeniu, o tyle drugi termin odnosi się do obszaru finansowo-księgowego, oznaczając odpowiedzialność finansową lub obowiązek raportowania spraw – zob. I. Kienzler, *Słownik terminologii gospodarczej – bankowość, finanse, prawo*, t. I angielsko-polski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 5. Z odpowiedzialnością wiążą się 4 sytuacje: ponoszenie i podejmowanie odpowiedzialności, pociąganie do odpowiedzialności i działanie odpowiedzialne – rozważania na ten temat opisane w: M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej struktury odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006, s. 34-35.

⁷ Więcej na temat odpowiedzialności biznesu i w biznesie, w tym o odpowiedzialności jednostki i przedsiębiorstwa oraz o moralnej odpowiedzialności przedsiębiorstw, w: J. Filek, *Odpowiedzialność jednostki, przedsiębiorstwa i biznesu*, [w:] A. Węgrzecki (red.), *Etyczne fundamenty gospodarowania*, AE, Kraków 1999, s. 145-160.

żadnym horyzontem czasowym, a jedynie dokonanymi lub dokonywanymi czynami oraz efektami, jakie one już wywołały lub jakie wywołają. Z tego względu nie można być odpowiedzialnym tylko w pewnym stopniu lub czasowo podejmować ten obowiązek. Odpowiedzialność powinna być procesem nieustannym i kompleksowym. Jednakże sieć interakcji biznesu z otoczeniem i interesariuszami jest ogromna, nieprzerwanie zachodząca i dynamiczna w czasie, przez co trudna do holistycznego ujęcia, stąd społecznie odpowiedzialne działania firm bywają jednorazowe, względem wybranych interesariuszy lub w wąskim obszarze. Mimo że koncepcja CSR nie wyklucza tego i są one potrzebne, to można to oceniać negatywnie w kontekście definicji odpowiedzialności.

4. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw „społecznie nieodpowiedzialnych”

Ideę społecznej odpowiedzialności z założenia podejmują przedsiębiorstwa, a efekty działań dedykowane są jego interesariuszom⁸. Zastanawiając się jednak nad naturą CSR i biznesu, które w pewnych aspektach nie są zbieżne, zadajemy pytanie, czy każde przedsiębiorstwo może być społecznie odpowiedzialne?

W zakresie założeń idei CSR nie ma w tym względzie żadnych ograniczeń – firmy nie są ani faworyzowane, ani wykluczane⁹. Kontrowersja pojawia się, gdy spojrzy się na biznes w skali mikro oraz uwzględni się okoliczności podejmowania CSR w praktyce. W gospodarce są takie sektory, które trudno nazwać nie tyle odpowiedzialnymi, ile przyjaznymi społecznie lub ekologicznie, gdyż charakter ich działalności jest nieodpowiedzialny społecznie – bądź wiąże się z dewastacją środowiska naturalnego (np. przemysł paliwowy, chemiczny, papierniczy), bądź niesie zagrożenie dla życia czy zdrowia ludzkiego (np. przemysł tytoniowy, produkcja alkoholi, hazard, przemysł zbrojeniowy i military). Ze względu na to, że CSR żadnemu przedsiębiorstwu nie jest zabroniony, to i przedsiębiorstwa z sektorów tzw. społecznie nieodpowiedzialnych mogą podejmować się działań pod auspicjami społecznej odpowiedzialności¹⁰ (przykładem może być np. kreowanie lub finan-

⁸ Wprawdzie efekty działań społecznych dedykowane są interesariuszom, to poza jednostkami non-profit (czyli podmiotami, których działalność nie jest nastawiona na zysk, lecz na realizację celów statutowych) musi być uwzględniony interes samej firmy, która jest inicjatorem tej aktywności, a której działalność stanowi podstawę nie tylko samego CSR, lecz także jego skali i zaangażowania.

⁹ Należy tu zaznaczyć, że skala i zakres działalności CSR realizowane przez przedsiębiorstwo są tylko pochodnymi, a wynikają np. ze strategii prowadzenia działalności gospodarczej, poziomu zaangażowania firmy w społeczną odpowiedzialność, wielkości zasobów przedsiębiorstwa, świadomości i wrażliwości społecznej jego pracowników i kierownictwa (właścicieli firmy) jako ambasadorów CSR.

¹⁰ W niektórych przypadkach, właśnie ze względu na szkodliwość społeczną, działalność społeczna firm z sektorów tzw. społecznie nieodpowiedzialnych jest ograniczana prawnie, np. w Polsce zakaz informowania o sponsorowaniu przez firmy hazardowe (art. 29.2 Ustawy z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych, DzU z dnia 30 listopada 2009 r., <http://lex.pl/podatek/?akt=09.201.1540.htm>).

sowanie przez koncerny tytoniowe kampanii bądź programów edukacyjnych na temat szkodliwości palenia czy zapobiegających paleniu papierosów przez nieletnich; angażowanie się przez browary w akcje promujące trzeźwość kierowców lub nie sprzedawanie alkoholu osobom poniżej 18. roku życia; przekazywanie organizacjom ekologicznym pieniędzy przez firmy, których działalność niszczy florę lub faunę). Wielokrotnie jednak aktywność tych firm na polu CSR służy łagodzeniu negatywnych skutków ich działalności gospodarczej lub produkowanych przez nie dóbr. Z punktu widzenia dobrostanu społecznego, o który zabiega CSR, wydaje się, że dla tych podmiotów powinna być to działalność obligatoryjna, a nie dobrowolna.

Poza tym, w odniesieniu do tzw. firm społecznie nieodpowiedzialnych, uwagę zwraca niefortunne nazewnictwo. Sformułowanie „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa społecznie nieodpowiedzialnego”, choć jest logiczną konsekwencją CSR-owskiej nazwy i tego, że żadne przedsiębiorstwa nie są wykluczone z jego podejmowania, to jest to oksymoron. Ponadto, dość osobliwe, i jednocześnie paradoksalne, jest też użycie nazwy „odpowiedzialna firma”. Mimo że określenie to jest czysto subiektywne¹¹ i nie wynika z innych przesłanek, jak z tego, czy firma podjęła CSR, to może być również użyte i w stosunku do przedsiębiorstwa społecznie nieodpowiedzialnego.

Te sprzeczności źle rozumiane prowadzą do wypaczania obrazu społecznej odpowiedzialności.

Ponadto, w kontekście firm podejmujących CSR pojawia się kontrowersyjne pytanie o przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne – czy to takie, które uwzględniane jest w ratingach, a może takie, które używa specjalistycznych narzędzi (standardów) albo takie, które stale prowadzi działalność CSR-owska, nawet jeśli w wąskim zakresie, albo które jednorazowo (czasowo) podjęło działania CSR-owskie, ale na dużą skalę, a może takie, które stale podejmuje działania społeczno-ekologiczne, choć nieumiejętnie je komunikuje, bo nie ma świadomości ich wagi¹²? Jak dotąd pojęcie to nie zostało uregulowane czy rozstrzygnięte¹³ i pozostaje jego subiektywna ocena.

¹¹ O zastrzeżeniach do oceny społecznej odpowiedzialności i nieidealnym instrumentarium w kolejnej części pracy.

¹² Charakter CSR jest korporacyjny (co wskazuje m.in. historia powstania idei, większość funkcjonujących standardów, prowadzone dotychczas badania empiryczne, które uwzględniały głównie duże podmioty), jednak uważa się, że CSR jest naturalny dla przedsiębiorstw z sektora MŚP ze względu na ich specyfikę, choć poziom świadomości wśród nich o społecznie odpowiedzialnej działalności może być niski. Więcej w: M. Wilewska, M. Jerzemowska, *Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w rozwoju MSP*, [w:] P. Kulawczuk, E. Kwella (red.), *Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego FRUG*, Sopot 2008, s. 119-125.

¹³ W. Gasparski np. proponuje rozumienie „biznes odpowiedzialny” jako „biznes uprawiany (prowadzony) odpowiedzialnie”, tzn. że realizacja celu firmy będzie harmonijnie trwała (w długim horyzoncie czasowym), zapewniana przez należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami i poprzez postępowanie zgodne z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi, zob. W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 403.

Wydawać by się mogło, że określenie „odpowiedzialna firma” powinno sugerować kompleksowe podsumowanie charakterystyki przedsiębiorstwa w obszarze CSR, który jest przecież rozległy. Tymczasem jest ono konsekwencją, niefortunną zresztą w większości przypadków, samej nazwy CSR, która zawiera słowo „odpowiedzialność” – jeśli przedsiębiorstwo podejmuje jakieś dodatkowe dobrowolne działania względem interesariuszy (pomijając poziom zaangażowania, okres trwania czy jakość tych działań), to podejmuje społeczną odpowiedzialność, a zatem w efekcie jest ono odpowiedzialne. Jednak w praktyce gospodarczej dochodzi do nadużyć CSR przez firmy i pozorowania działań CSR-owskich, by osiągać narcystyczne cele. Zauważyć też można swoistą dywergencję – np. wykazywanie się pewną działalnością CSR-owska w jednym obszarze, ale dopuszczanie się niegodnych praktyk w innym.

5. Pomiar i ocena CSR

Mimo że koncepcja społecznej odpowiedzialności ma swoje instrumentarium, to w pewnym stopniu nie jest ono doskonałe i dopasowane, przez co ocena CSR nie wydaje się wyczerpująca. Zastanawiając się nad przyczynami tego, zauważyć można, że wynika to z dwóch silnych charakterystyk CSR – tzw. miękkich wartości, na jakich jest on zbudowany, oraz jego wieloaspektowej natury.

Miękkie wartości CSR (np. poszanowanie prawa, etyka działalności, postępowanie zgodnie z zasadami moralnymi), są trudne do oceny i wyceny. Jednocześnie wprowadzają subiektywizm, który jest znaczącym czynnikiem, a który trudno wyeliminować. Występuje on zarówno po stronie ocenianego (tj. przedsiębiorstwa) i oceniającego (tj. badacza). Badacz, dokonując doboru czynników i interpretując wyniki, w pewnym stopniu musi się kierować osobistymi preferencjami i przekonaniami. Oceniany zaś jest częstokroć oceniany na podstawie informacji, które sam podał (upublicznił), a które zawierają jego jednostronną opinię, ponieważ informacje o działalności CSR mają charakter opisowy, rzadko wyłącznie liczbowy. Przykładem są np. raporty społeczne¹⁴ – ich sporządzanie, poza standardami GRI, nie jest sformalizowane, więc firmy mają dowolność przedstawiania informacji i zakresu prezentowania danych. Mogą też zamieszczać w nich swoje oceny i komentarze, co powoduje, że dokument ten jest stronniczy. Poza tym sprzyja to nadawaniu takim raportom wymiaru wyłącznie marketingowego służącego do promocji firmy, gdzie informacja o społecznej działalności jest tylko tłem do prezentacji firmy, a to w istotny sposób obniża znaczenie raportu jako standardu CSR i zniekształca obraz CSR w oczach czytelników.

¹⁴ Spotkać można różne określenia na raporty społeczne, np. raport CSR, raport zrównoważonego rozwoju, sprawozdawczość publiczna. Podobnie jest w języku angielskim, gdzie zamiennie używa się: *corporate social responsibility reports, sustainability reports, corporate citizenship reports, social responsibility reports*.

Ponadto, jakość informowania przez firmy o działalności CSR-owskiej oraz sposób prezentowania tego nie jest bez znaczenia, bo jeśli informacje nie są przekazane rzetelnie i prawdziwie, to konkluzje i analizy budowane na ich podstawie mogą być zafałszowane.

Druga wspomniana charakterystyka CSR, tj. jego wieloaspektowa natura, stwarza natomiast komplikacje przy modelowaniu i pomiarze społecznej odpowiedzialności oraz porównywaniu jej między poszczególnymi branżami, a nawet między samymi firmami.

Na złożoność CSR składa się kilka czynników jednocześnie. Koncentrują się one wokół trzech obszarów, na których osadzona jest idea społecznej odpowiedzialności, tj. wokół obszarów ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. Można je sklasyfikować w trzy duże grupy, które związane są z:

- interesariuszami – dotyczą one np.: mnogości *stakeholders* i grup, jakie tworzą, silnego ich zróżnicowania (zarówno w odniesieniu do jednostek, jak i w ramach poszczególnych grup), niejednorodności ich potrzeb i oczekiwań¹⁵,
- firmami – a czynniki z tej grupy można ująć w dwie podgrupy, na które wpływają:
 - czynniki gospodarcze (makroekonomiczne)¹⁶, np.: rodzaj przedsiębiorstwa, jego wielkość, sektor w którym działa, rodzaj działalności,
 - czynniki indywidualne (charakterystyczne dla danej firmy), np.: poziom świadomości i zaangażowania CSR, polityka w zakresie CSR, własne oczekiwania (korzyści) upatrywane z podjęcia CSR, wysokość środków finansowych przeznaczonych na CSR,
- działaniami podejmowanymi względem *stakeholders* – np.: rodzaj działań, jakość działań, okres ich podejmowania, wysokość nakładów, wybrany target group.

Ze względu na złożony charakter CSR nie opracowano dotąd uniwersalnej metody jego oceny i pomiaru, metody, która w sposób jednoznaczny i kompleksowy pozwoliłaby badać społeczną odpowiedzialność biznesu i porównywać ją między firmami i sektorami (np. w obszarze ekologii trudno używać tych samych kryteriów dla firm z przemysłu paliwowego i spożywczego). Ze względu na wspomnianą specyfikę i ograniczenia, ujednoczenie takie wydaje się niemożliwe, zatem oce-

¹⁵ Różne oczekiwania *stakeholders* wynikają z różnorodności tych grup i ich różnych interesów (np. potrzeby społeczności lokalnej ze względów oczywistych będą różnić się od potrzeb dostawców czy inwestorów), przyczyniając się do konfliktu interesu, co poruszono w dalszej części pracy. Niekiedy jednak potrzeby czy oczekiwania interesariuszy mogą być zbieżne, np. potrzeba dobrej informacji czy szanowania ich głosu.

¹⁶ Waga tych czynników jest istotna, np. wielkość przedsiębiorstwa i zasoby jakimi dysponuje mogą mieć duże znaczenie przy skali jego społecznie odpowiedzialnej działalności – duże firmy mogą wykorzystywać więcej narzędzi i standardów wśród których będą i te wymagające nakładów finansowych; mają też większe zaplecze techniczne i możliwości organizacyjne co np. umożliwia powołanie specjalnej komórki organizacyjnej ds. społecznej odpowiedzialności. Zaznaczyć należy, że większość funkcjonujących standardów CSR została wypracowana przez korporacje, stąd dla nich są one optymalne.

na CSR musi skupiać się na wybranych aspektach bądź obszarach, co uniemożliwia całościowy pogląd na społeczną odpowiedzialność.

W odniesieniu do porównywalności działań CSR-owskich należy zauważyć pewną niezręczność¹⁷. Podłożem tego jest nie tylko wspomniany silny czynnik subiektywny, ale i wynikająca z wieloaspektowości CSR różnorodność samych działań i inicjatyw, które podejmowane są w wielu obszarach, czasem diametralnie różnych (np. ekologia-kontakty handlowe) oraz w odmiennym zakresie i skali¹⁸. Niezręczność ta polega na tym, że brak jest wspólnego mianownika dla oceny tych działań a i trudno też taki znaleźć. Sprowadzanie ich np. do wymiaru finansowego nie jest adekwatne, ponieważ np. wysokość nakładów nie zawsze pociąga za sobą odpowiednie efekty, a kwota środków przeznaczanych przez firmy na działalność CSR-owską może być zależna od ich wielkości i rentowności. Ponadto wymiar ten nie uwzględnia działań niefinansowych (np. wolontariatu pracowników w lokalnej fundacji, którą firma wspiera). Podobnie, oparcie oceny na ilości działań CSR-owskich będzie dyskryminujące, ponieważ kluczowa powinna być jakość działań, a nie ich ilość. Poza tym, niektóre działania wymagają kontynuacji (np. segregacja odpadów, jeśli firma podejmuje się recyklingu odpadów, stosowanie wobec sprawdzonych i stałych dostawców wyższych stawek, by zapewnić im źródło utrzymania i dobrą jakość ich surowców, nagrody przyznawane cyklicznie dzieciom pracowników za osiągnięcia w nauce, jeśli firma podjęła się takiej formy wspierania). Nie-sprawiedliwą miarą będzie też sprowadzanie oceny CSR do oceny efektów, bo pokłosie działań nie zawsze pojawia się od razu, a niejednokrotnie bywa, że uwidacznia się dopiero w długiej perspektywie czasu (np. modernizacja sali komputerowej w lokalnej szkole a inwestowanie w systemy ochrony środowiska). Inną kwestią jest to, że niektóre rezultaty aktywności CSR mogą być długotrwałe, podczas gdy inne mogą trwać krótko, tak jak niektóre działania mogą wymagać cykliczności w przeciwieństwie do tych, które mogą być podejmowane jednorazowo lub w krótkim horyzoncie czasu.

Pomocą w ocenie społecznej odpowiedzialności firm lub społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw są różnego rodzaju tematyczne zestawienia (np. rating

¹⁷ Por. A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 28-29.

¹⁸ Praktyka gospodarcza działań i inicjatyw z zakresu CSR jest bardzo bogata i różna w zależności od firmy. Sektor czy rodzaj działalności nie są determinantami, tzn. podobne firmy mogą podejmować zupełnie odmienne działania. Przykłady działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w Polsce zbierane są m.in. przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i od 2002 r. publikowane w corocznych raportach pt. „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki”. Raporty te dostępne ze strony internetowej organizacji (<http://www.fob.org.pl/raport--1884274.htm>); na stronie tej istnieje też możliwość wyszukiwania Dobrych Praktyk według różnych kryteriów. Przykłady działań społecznie odpowiedzialnych stosowanych w firmach zagranicznych znaleźć można m.in. w podręczniku dla MŚP przygotowanym przez Komisję Europejską, http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/cases_pl.pdf.

KLD, rankingi S & P czy Good Company Ranking¹⁹, CSR-owskie indeksy giełdowe). Ze względu na wspomnianą specyfikę zagadnienia muszą one grupować przedsiębiorstwa pod kątem wyselekcjonowanych aspektów (np. Respect Index odnosi się do odpowiedzialnego zarządzania organizacją²⁰, indeks BI-NGO ocenia społeczną odpowiedzialność na podstawie informacji ze stron internetowych spółek²¹). Może to skutkować pewnymi nieporozumieniami, np. firma, która nie podejmuje się działań w obszarze ocenianym przez dany indeks, a mająca duży wkład w innych obszarach CSR, nie będzie uwzględniana w jego składzie, przez co w opinii publicznej może pojawić się mylne wrażenie, że nie jest ona odpowiedzialna lub że jej zaangażowanie w CSR jest marginalne lub mniejsze niż faktycznie. I odwrotnie, firma, która wykazała lub wykazuje się aktywnością na polu uwzględnianym przez dany rating, a w pozostałych aspektach CSR zawodzi, może być niesłusznie brana za wzór społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli rating cieszy się renomą²².

Klasyfikacje CSR są opiniotwórcze oraz są podstawą pogłębionych badań, są też ważną informacją dla opinii publicznej, stąd wyeliminowanie przypadkowości klasyfikacji podmiotów staje się ważne, choć wydaje się nie do końca możliwe. Jedną z przyczyn może być brak systematycznej weryfikacji lub przynajmniej okresowej aktualizacji przestrzegania standardów CSR, gdyż jednorazowe spełnienie warunków na uzyskanie certyfikatu lub prawa zrzeszenia w gronie partycypantów danej normy nie gwarantuje kontynuacji respektowania jej zasad w przyszłości (przykładem są pryncypia Global Compact – wśród oficjalnych sygnatariuszy są i tacy, którzy nie wypełniają obowiązku przedstawienia raportu rocznego z postępów wdrażania zasad, a mimo to figurują na oficjalnej liście uczestników²³).

¹⁹ Ranking miesięcznika „Manager Magazine”. Pismo pod koniec 2008 roku zostało zamknięte.

²⁰ <http://www.respectindex.pl/respect-index>.

²¹ http://bi-ngo.pl/bingo/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1.

²² Przykładem kontrowersyjnego składu indeksu CSR-owskiego może być np. Respect Index – z 16 firm aż 3 są z przemysłu paliwowego (tj. PKN Orlen, Grupa Lotos, PGNiG, a więc sektora, który bardziej niż pozostałe sektory gospodarki naraża środowisko naturalne na zanieczyszczenia). Indeks ten zawiera też tak kontrowersyjną firmę jak TP SA, która niejednokrotnie była karana za praktyki monopolistyczne, <http://www.respectindex.pl/>.

²³ Informacja o takich sygnatariuszach jest wprawdzie na oficjalnej stronie Global Compact, jednak czas, jaki upłynie do momentu ich oficjalnego wykreślenia (weryfikacja listy nie jest równoznaczna z upływem terminu złożenia rocznego raportu Communication On Progress), jest *de facto* czasem, kiedy firma może legalnie posługiwać się mianem partycypanta Global Compact. Lista sygnatariuszy dostępna jest na stronie http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=&joined_after=&joined_before=&business_type=all§or_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search. Niektóre kapitały gwarantują regularną weryfikację uczestników, tak jest np. w przypadku:

– normy SA 8000 (certyfikat ważny jest 3 lata, ale w ciągu tego okresu następują okresowe weryfikacje, <http://www.saasaccreditation.org/certprocess.htm>),

6. Rzadkość dóbr i konflikt interesów

Stakeholders to całe otoczenie firmy, to bliższe i to dalsze, dzielone na grupy pod względem interesów, jakie każda z nich ma wobec przedsiębiorstwa lub jakie przedsiębiorstwo ma wobec nich. Są oni bardziej lub mniej z nim związani, a ich zainteresowanie przedsiębiorstwem i jego działalnością jest silnie zróżnicowane. Zbiorowości te są liczne, pod względem zarówno ilości grup, jak i ilości członków, i reprezentują różne środowiska (np. pracownicy, inwestorzy, właściciele, klienci, dostawcy media, uczelnie, rząd, społeczność lokalna). Ze względu na swoją różnorodność, mają oni różne potrzeby i formułują różne oczekiwania względem przedsiębiorstwa, przez co ich interesy mogą być sprzeczne, jeśli nie wykluczające się (np. konflikt agent-pryncypał według teorii agencji, różne oczekiwania pracownika i właściciela). To zaś w warunkach rzadkości dóbr generuje konflikt interesów (np. dylemat, czy przeznaczyć wypracowany przez firmę zysk na dywidendy dla inwestorów, czy na program socjalny dla pracowników?), konflikt, który firma musi rozstrzygać. I rozstrzyga to jednostronnie, kierując się indywidualnymi i subiektywnymi przesłankami oraz własnym interesem, ponieważ ograniczoność zasobów i środków z jednej strony oraz nieograniczone potrzeby z drugiej powodują, że niemożliwe jest zaspokojenie, z uwzględnieniem użyteczności ekonomicznej, wszystkich potrzeb wszystkich *stakeholders* w tym samym czasie, a firma nie jest powołana do działalności *stricte* społeczno-charytatywnej.

Jak wspomniano, przedsiębiorstwo podejmujące się działań CSR musi dokonywać wyborów. Niejednokrotnie są one trudne – nie sprowadzają się wyłącznie do tego, kto będzie adresatem działań, ale też jakie jego oczekiwania (potrzeby) mają być zaspokojone (zaspokajane), w jakim zakresie i skali prowadzić działania, jaki jest ich cel, jakie środki na nie przeznaczyć, jak i kto po stronie firmy będzie zaangażowany w koordynowanie takich działań. Wybory te są bardzo subiektywne, ponieważ:

- zależą wyłącznie od firmy – to ona może podjąć działalność CSR i to ona jest nadawcą działań społecznie odpowiedzialnych,
- każdorazowo wiążą się z kosztem alternatywnym dla firmy – co jest konsekwencją gospodarowania w warunkach rzadkości,
- grupy interesu tworzą zbiorowości niehomogeniczne (tj. dość zróżnicowane pod względem liczebności, udziału w ryzyku, zgłaszanych potrzeb i oczekiwań), przez co ranga i atrakcyjność każdej z tych grup dla firmy jest inna.

-
- składu indeksów FTSE4GOOD (od 2004 r. weryfikacja odbywa się dwa razy w roku, w marcu i we wrześniu. Informacje na ten temat oraz szczegóły tych weryfikacji dostępne są *online* pod adresem http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/Index_Reviews.jsp),
 - Dow Jones Sustainability Indexes (weryfikacja jest roczna, dostęp *online* jest od 2002 r. po zalogowaniu się, <http://www.sustainability-index.com/>).

Dlatego też podmiot podejmujący społecznie odpowiedzialną działalność musi uwzględniać przede wszystkim swój interes – jest to nawet konieczne z ekonomicznego punktu widzenia, gdyż działalność społeczna przedsiębiorstwa nie jest jego podstawową działalnością. Konsekwencją tego jest prowadzenie przez firmy selekcji interesariuszy i priorytetyzacji ich potrzeb (tzw. *stakeholder mapping*)²⁴ w celu zidentyfikowania tych najbardziej strategicznych, aby najpierw do nich dotrzeć. Praktyka ta, choć uzasadniona i służąca nadaniu pewnych zorganizowanych ram i podniesieniu efektywności CSR, może budzić niezadowolenie czy sprzeciw ze strony pominiętych interesariuszy.

W kontekście wyborów nadmienić należy, że raz dokonane przez firmę wybory nie są stałe. Dzieje się tak dlatego, że warunki makro- i mikroekonomiczne gospodarowania zmieniają się w czasie, wpływając na przedsiębiorstwo i jego otoczenie, gdyż:

- zmienia się otoczenie biznesowe firmy, a tym samym ranga poszczególnych grup interesu i siła ich wpływu na przedsiębiorstwo też ulega zmianie,
- pozycja firmy na rynku również się zmienia, co powoduje, że potrzeby i oczekiwania interesariuszy też ewoluują,
- zaspokojone potrzeby wywołują nowe i, co więcej, mają tendencję do podnoszenia wymagań przy kolejnych potrzebach czy oczekiwaniach,
- pojawiają się nowe okoliczności, które mogą zdeterminować społeczną działalność firmy (np. zmiana kierownictwa²⁵ i większe lub mniejsze zaangażowanie w CSR).

Zatem prowadzona obecnie przez firmę działalność społeczna nie ma gwarancji kontynuacji w przyszłości, szczególnie pod względem skali i zaangażowania.

7. Paradoks: społeczna nieodpowiedzialność bardziej opłacalna niż społeczna odpowiedzialność

Wydawać by się mogło, że idea CSR, a więc idea postulująca zrównoważony rozwój i działanie na rzecz ogólnego dobrobytu z poszanowaniem praw wszystkich, będzie powszechnie stosowana. Tymczasem nie tylko wartości te nie są zbyt często praktykowane, ale i sama idea społecznej odpowiedzialności musi być promowana²⁶. Poza tym praktyka gospodarcza dostarcza paradoksalnych sytuacji nagradzania działań nieodpowiedzialnych. W niektórych przypadkach bycie społecznie od-

²⁴ Wybór docelowej grupy jest przed wszystkimi innymi wyborami. Firma w miarę rozwoju działalności CSR i swoich możliwości może rozszerzać zasięg CSR w aspekcie zarówno przedmiotowym, jak i podmiotowym, jednak jest to proces rozciągnięty w czasie i, jak wcześniej zaznaczono, subiektywny.

²⁵ O szczególnej roli osób zarządzających przedsiębiorstwem w propagowaniu i rozwijaniu działalności CSR więcej w: M. Wilewska, *Rola kadry zarządzającej przedsiębiorstwa w kształtowaniu odpowiedzialnego biznesu*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji – perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, UE, Wrocław 2010, s. 189-194.

²⁶ Upowszechnianie koncepcji CSR odbywa się nie tylko na arenie krajowej, ale i międzynarodowej, a w promocję włączają się m.in. takie prestiżowe i opiniotwórcze organizacje, jak np. Komisja Europejska, ONZ, OECD.

powiedzialnym jest deprimowane, a nawet nieopłacalne i to nie tylko w finansowym aspekcie (np. utrudnianie działalności przedsiębiorcom prowadzącym działalność dobroczynną poprzez nakładanie na nich dodatkowych obciążeń finansowych bądź biurokratycznych). Spektakularne przykłady można znaleźć w zakresie podejścia do ekologii, choć wydawać by się mogło, że współcześnie, w czasach znacznej dewastacji przyrody i nadmiernej eksploatacji surowców naturalnych, nieodpowiedzialność ekologiczna powinna być problemem marginalnym. Ilustracją tego mogą być np. symboliczne kary za zanieczyszczenie środowiska naturalnego – niektórym firmom bardziej się opłaca regularnie je płacić niż wyeliminować zanieczyszczenia lub zapobiegać skażeniom. Jest to zapewne kwestia rażącej nieadekwatności takiej sankcji do nakładów finansowych, jakie firma powinna ponieść na odpowiedni system ochronny, a nie ponosi, uważając za tańsze płacenie kary niż inwestowanie w majątek. Z drugiej strony podejście właścicieli i kierownictwa takiej firmy jest wymowne samo w sobie nie tylko poprzez zaniechanie koniecznych zmian i innowacji w ich przedsiębiorstwie, ale też poprzez naganne i nieodpowiedzialne zachowanie²⁷ – świadome doprowadzanie do zanieczyszczania przyrody, co silnie wpływa na jakość życia współczesnych i rzutuje na przyszłe pokolenia. Przedsiębiorstwa przecież są fizycznie osadzone w przestrzeni społeczno-ekologicznej, a nie oderwane od niej, przez co ich działalność (bądź jej efekty) nie są obojętne dla otoczenia.

8. Podsumowanie

Idea CSR, choć prosta i jasna w przekazie oraz zasadna w przestrzeni społeczno-gospodarczej, wzbudza kontrowersje nie tylko praktyków, ale i teoretyków, będąc przedmiotem licznych sporów i polemik. Źródeł tego, jak wskazano w niniejszej pracy, doszukać się można zarówno w płaszczyźnie ideologicznej koncepcji, jak i w jej praktycznym stosowaniu. Zidentyfikowano kilka obszarów, z których najważniejsze są:

- nomenklatura (która jest przyczyną pewnych paradoksów),
- subiektywizm (przejawiający się w wielu aspektach, w tym szczególnie w interpretacji i ocenie CSR),
- polimorficzność natury CSR (powodująca komplikacje w pomiarze i badaniu społecznej odpowiedzialności oraz w ocenie porównawczej w ujęciu zarówno podmiotowym, jak i przedmiotowym),

²⁷ Osoby kierujące i zarządzające przedsiębiorstwem ze względu na zajmowane stanowisko i kompetencje, jakie ono daje, mają zasadniczy wpływ na to, czy ich organizacja podejmie społeczną odpowiedzialność, a jeśli podejmie, to w jakim zakresie i z jakim zaangażowaniem. Dlatego więc ich wrażliwość na szeroko pojęte kwestie społeczne jest tu kluczowa. T. Borys przedstawia związek postawy człowieka wobec przyrody w zależności od poziomu jego świadomości ekologicznej – więcej w: G. Kobyłko (red.), *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 2007, s. 92-93.

– postulowana dobrowolność z niesformalizowanym charakterem (co skutkuje dowolnością działań i postaw).

Poza tymi czynnikami, które można określić jako wewnętrzne, że ponieważ są związane z teoretycznymi podstawami idei CSR, źródłem dylematów są też czynniki zewnętrzne, takie jak:

- ekonomiczna rzadkość dóbr (wiążąca się z kosztem alternatywnym, powodująca konflikt interesów i niemożność zaspokajania wszystkich potrzeb wszystkich interesariuszy w tym samym czasie),
- postawa interesariuszy (przy czym istotną rolę odgrywają poziom świadomości i edukacji w zakresie CSR oraz osobiste wartości i wrażliwość społeczna),
- makroekonomiczne warunki gospodarowania (a więc zmieniające się dynamicznie otoczenie biznesowe powodujące liczne implikacje i zmiany pozycji przedsiębiorstwa na rynku).

Znajomość tych dyskusyjnych aspektów nie wyeliminuje wątpliwości, ale może być pomocna dla lepszego rozumienia i stosowania CSR oraz prawidłowego kształtowania jego rozwoju w przyszłości i upowszechniania dobrej praktyki.

Literatura

- Filek J., *Odpowiedzialność jednostki, przedsiębiorstwa i biznesu*, [w:] A. Węgrzecki (red.), *Etyczne fundamenty gospodarowania*, AE, Kraków 1999, s. 145-160.
- Filek J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, UOKiK, Warszawa, Kraków 2006.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Kienzler I., *Słownik terminologii gospodarczej – bankowość, finanse, prawo*, t. I angielsko-polski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Kobyłko G. (red.), *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 2007.
- Kodeks spółek handlowych, Ustawa z dnia 15 września 2000 r., DzU z 2000 r. Nr 94, poz. 1037, <http://lex.pl/serwis/kodeksy/akty/00.94.1037.htm>.
- Komisja Europejska, *Realizacja Partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Bruksela, 22.3.2006, KOM (2006) 136 wersja ostateczna, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0136:PL:NOT>.
- Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej struktury odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006.
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, tom 2 K-Ó, pod redakcją S. Dubisza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Ustawa o grach hazardowych z dnia 19 listopada 2009 r., DzU z dnia 30 listopada 2009 r., <http://lex.pl/po-datek/?akt=09.201.1540.htm>.

- Wilewska M., *Rola kadry zarządzającej przedsiębiorstwa w kształtowaniu odpowiedzialnego biznesu*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji – perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, UE, Wrocław 2010, s. 189-194.
- Wilewska M., Jerzemowska M., *Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w rozwoju MSP*, [w:] P. Kulawczuk, E. Kwella (red.), *Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego FRUG*, Sopot 2008, s. 119-125.

Źródła internetowe

- <http://www.respectindex.pl/>.
- http://bi-ngo.pl/bingo/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1.
- http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=&joined_after=&joined_before=&business_type=all§or_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search.
- <http://www.saasaccreditation.org/certprocess.htm>.
- http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/Index_Reviews.jsp.
- <http://www.sustainability-index.com/>.
- <http://www.fob.org.pl/raport--1884274.htm>.
- http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/cases_pl.pdf.

THE PERCEPTIONS OF CSR IDEA – SOURCES OF CONTROVERSY AND DILEMMAS OF ITS REALIZATION

Summary: CSR is attractive for business and stakeholders and is affecting the living society as well as future generations. Its development and practice is determined by business and companies (the initiators), and stakeholders, who have power and influence on enterprises. Although the concept of CSR is simple and clear, its perception is ambiguous because of theoretical and practical aspects which lead to different misunderstandings and disagreements. This article studies these dilemmas for the better understanding of the idea of CSR.