

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**288**

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji**

## **W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii**



Redaktorzy naukowi

**Zdzisław Pisz**

**Magdalena Rojek-Nowosielska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-369-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego .....	11
<b>Ewa Gluszek</b> , Wykorzystywanie inicjatyw społecznych w budowaniu atrybutów dobrej reputacji przedsiębiorstwa .....	22
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Społeczna odpowiedzialność liderów CSR w Polsce – wyniki badań.....	37
<b>Stanisław Kamiński</b> , Zawodność rynku a odpowiedzialna realizacja zadań publicznych przez przedsiębiorstwa .....	49
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów .....	57
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa .....	70
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości .....	84
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego .....	95
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w ramach CSR – korzyści dla przedsiębiorców .....	106
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych .....	115
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej .....	126
<b>Adrian Pyszka</b> , Tworzenie społecznie odpowiedzialnych innowacji (SOI) z perspektywy kosztów transakcyjnych.....	138
<b>Marcin Ratajczak</b> , Ekorozwój jako podstawa odpowiedzialnego biznesu (CSR) w obszarze środowiska naturalnego .....	151
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – edukacja globalna na rzecz społecznej odpowiedzialności w szkolnictwie zawodowym.....	160
<b>Piotr Rogala</b> , Raporty społeczne – doświadczenia i dylematy.....	173
<b>Agata Rudnicka</b> , Rynek FairTrade w wybranych krajach Unii Europejskiej .	182
<b>Ewa Stawicka</b> , Znaczenie kodeksów etycznych w małych i średnich przedsiębiorstwach .....	190
<b>Magdalena Stefańska</b> , Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) .....	198

<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Istota i zasady funkcjonowania funduszy odpowiedzialnego inwestowania.....	212
<b>Monika Wilewska</b> , CSR przedsiębiorstw dużych i z sektora MSP – podobieństwa i różnice .....	224
<b>Przemysław Wolczek</b> , Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce.....	234
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing w koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.....	249
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – ku nowemu paradygmatowi.....	259

## Summaries

<b>Tomasz Brzozowski</b> , Sustainable development and corporate social responsibility as the basis for new business model .....	21
<b>Ewa Głuszek</b> , Social initiatives in building key ingredients of star-quality corporate reputation .....	36
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Social responsibility of CSR leaders in Poland – results of research .....	48
<b>Stanisław Kamiński</b> , Market failure and responsible public tasks performance by enterprises .....	56
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Image of a socially responsible firm – results of a content analysis.....	69
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Faces of social responsibility in corporate strategy .....	83
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , CSR strategy as common value creation .....	94
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategic stakeholder’s map of sports organizations.....	105
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Environmental responsibility in CSR – benefits for the entrepreneurs.....	114
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analysis of Polish consumers’ sensitivity to the cause related marketing activities undertaken by producers of consumer goods and services .....	125
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Integrated reporting as an aspect of financial reporting evolution .....	137
<b>Adrian Pyszka</b> , Creating Socially Responsible Innovations considering transaction costs .....	150
<b>Marcin Ratajczak</b> , Sustainability as the basis of responsible business (CSR) in the environmental area.....	159
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – global education for social responsibility in vocational education.....	172
<b>Piotr Rogala</b> , Social responsibility reports – experiences and dilemmas.....	181

---

<b>Agata Rudnicka</b> , FairTrade market in old and new EU countries .....	189
<b>Ewa Stawicka</b> , Meaning of ethical codes in small and medium enterprises ...	197
<b>Magdalena Stefańska</b> , Theoretical background and evolution of the definition of CSR .....	211
<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Essence and rules of SRI's performance .....	223
<b>Monika Wilewska</b> , CSR in SMEs and in large enterprises – similarities and differences.....	233
<b>Przemysław Wolczek</b> , Corporate Social Responsibility reporting in Poland	248
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing in the concept of corporate social responsibility .....	258
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – towards the new paradigm .....	270

**Ewa Jastrzębska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ LIDERÓW CSR W POLSCE – WYNIKI BADAŃ

---

**Streszczenie:** Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko. Szczególną rolę w propagowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu odgrywają liderzy CSR – przedsiębiorstwa, które są w największym stopniu zaangażowane w realizowanie tej koncepcji w praktyce i to w sposób kompleksowy, traktując ją jako strategię biznesową, a nie tylko jeden z obszarów działalności. Liderzy CSR, jako przywódcy etyczni, stanowią wzór do naśladowania i punkt odniesienia dla innych firm. Opracowanie ma na celu analizę społecznej odpowiedzialności firm uznawanych za liderów CSR w Polsce. Przedstawiono w nim wyniki badań autorskich prowadzonych wśród liderów CSR w Polsce na tle innych badań z tego obszaru.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, liderzy CSR, wyniki badań.

### 1. Wstęp

„Na świecie nigdy dotąd nie było tak głębokich podziałów: wojny religijne, ludobójstwo, brak poszanowania dla naszej planety, kryzys ekonomiczny, depresja, bieda”<sup>1</sup>. Zmieniające się warunki otoczenia, w jakim działają przedsiębiorstwa (w tym zagrożenia globalne, bezprecedensowy ogólnoswiatowy kryzys trwający od roku 2007, coraz liczniejsze skandale korporacyjne), sprawiły, że na nowo rozgorzała dyskusja wokół konieczności uwzględniania w działalności gospodarczej celów innych niż maksymalizacja zysku. Przedsiębiorstwa bowiem, niezależnie od formy prawnej czy celu, do którego zostały powołane, są organami społeczeństwa. W opinii P. Druckera „żadne z nich nie istnieje samo dla siebie, lecz wypełnia pewien społeczny cel i zaspokajają pewne społeczne potrzeby, czy to w wymiarze lokalnej społeczności, czy też indywidualnej jednostki. Nie są więc celem, lecz środkiem realizacji celu. Nie należy więc pytać: Czym są? Ale: Czego się od nich oczekuje i jakie są ich zadania?”<sup>2</sup>. Coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że biznes, wywierając tak

---

<sup>1</sup> P. Coelho, *Alef*, Drzewo Babel, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>2</sup> P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 31.

istotny wpływ na swoje otoczenie, powinien niwelować negatywne skutki swojej działalności oraz partycypować w przeciwdziałaniu zagrożeniom cywilizacyjnym. „Każda organizacja gospodarcza ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność lokalną i społeczeństwa, w których działa”<sup>3</sup>. Odpowiedzialność biznesu musi być adekwatna do jego władzy i wpływów, już bowiem W. Churchill zauważył, że „ceną wielkości jest odpowiedzialność”.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest jednym ze sposobów, w jaki przedsiębiorstwa mogą się przyczynić do rozwiązania problemów globalnych oraz zapobiegania kryzysom społeczno-gospodarczym w przyszłości. Opublikowana w 2010 r. norma ISO 26000 definiuje odpowiedzialność społeczną jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do rozwoju zrównoważonego, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania oraz jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów”<sup>4</sup>.

CSR jest wyzwaniem wymagającym całkiem nowego sposobu myślenia i działania. Szczególną rolę w propagowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu odgrywają liderzy CSR – przedsiębiorstwa, które są w największym stopniu zaangażowane w realizowanie tej koncepcji w praktyce i to w sposób kompleksowy, traktując ją jako strategię biznesową, a nie tylko jeden z obszarów działalności. Liderzy CSR, jako przywódcy etyczni, stanowią wzór do naśladowania i punkt odniesienia dla innych firm. Przywództwo to bowiem zdolność „prowadzenia za sobą” mniej lub bardziej licznych grup zwolenników<sup>5</sup>.

Z tego też powodu istotnym problemem badawczym wydaje się analiza społecznej odpowiedzialności firm uznawanych za liderów CSR. W tym celu przeprowadzono autorskie badanie ankietowe wśród firm – liderów CSR w Polsce, które dotyczyło sposobu rozumienia i wdrażania przez nie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, przekładającego się na stopień instytucjonalizacji tej idei w tych przedsiębiorstwach<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> P. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999, s. 87.

<sup>4</sup> *Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej. ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*, [www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/broszura\\_pkn\\_iso26000.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/broszura_pkn_iso26000.pdf), 02.08.2012.

<sup>5</sup> A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 20.

<sup>6</sup> Proces wprowadzania CSR do zarządzania przedsiębiorstwem wiąże się z instytucjonalizacją tej koncepcji, której wyrazem jest stworzenie trwałych, organizacyjnych i zwyczajowych uwarunkowań, czyli systemu społecznej odpowiedzialności (SSO). SSO to część systemu zarządzania przedsiębiorstwem, wykorzystywana do opracowania i wdrożenia jego strategii społecznej oraz zarządzania działaniami przedsiębiorstwa istotnymi z punktu widzenia jego interesariuszy. Formalny SSO stanowi trwałą podstawę konsekwentnego i odpowiedzialnego działania.

## 2. Cel, metoda badania i dobór przedsiębiorstw

W badaniu przyjęto, że do grona liderów CSR w Polsce można zaliczyć spółki spełniające co najmniej jedno z następujących kryteriów:

- znalazły się we wszystkich pięciu edycjach rankingu odpowiedzialnych firm Dziennika Gazeta Prawna, a w rankingu odpowiedzialnych firm 2011 zdobyły ponad 50% możliwych do zdobycia punktów<sup>7</sup>,
- znalazły się w drugiej edycji Respect Index,
- należą do grona partnerów strategicznych Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB),
- opublikowały raport CSR (według wytycznych GRI lub norm serii AA1000) zgłoszony do jednej z edycji konkursu Raporty Społeczne<sup>8</sup>,
- były liderami indeksu BI-NGO 2010<sup>9</sup>.

Badanie przeprowadzono w połowie 2011 r. za pomocą autorskiego kwestionariusza ankietowego składającego się z 30 pytań zamkniętych, dających jednak ankietowanym w wielu przypadkach możliwość dopisania własnej odpowiedzi. Ankietę ewaluacyjną wypełniali przedstawiciele badanych firm, informowała ona zatem głównie o tym, jak postrzegany jest CSR przez kadre menedżerską średniego i wysokiego szczebla. Do badania wytypowano 82 przedsiębiorstwa, z których ostatecznie udział wzięło 18 firm. Stopa zwrotu ankiet wynosząca 22%, choć i tak relatywnie wysoka w porównaniu z innymi badaniami prowadzonymi wśród przedsiębiorstw, nie upoważnia do uogólniania wniosków na całą populację liderów CSR w Polsce. Z tego też powodu, w celu uwiarygodnienia wniosków, wyniki autorskich badań przedstawiono na tle innych polskich badań z tego zakresu. Z powodu ograniczonej objętości tekstu w niniejszym opracowaniu przedstawiono wybrane, uznane przez autorkę za kluczowe dla określenia społecznej odpowiedzialności analizowanych firm, elementy przeprowadzonego badania ankietowego, do których zaliczono: wielkość i rodzaj kapitału tworzącego spółkę; definiowanie CSR przez kadre menedżerską odpowiedzialną za wdrażanie tej koncepcji; motywy wdrażania CSR, prowadzenie dialogu z interesariuszami; relacje z dostawcami; dokumenty opracowane w ramach wdrażania CSR; zaangażowanie społeczne firm oraz prowadzenie monitoringu wdrażania CSR.

---

<sup>7</sup> *V ranking odpowiedzialnych firm 2011*, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Ranking\\_CSR\\_2011.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Ranking_CSR_2011.pdf), 02.08.2012

<sup>8</sup> *Biblioteka raportów*, [www.raportyspoleczne.pl/biblioteka\\_raportow](http://www.raportyspoleczne.pl/biblioteka_raportow), 02.08.2012.

<sup>9</sup> *Indeks BI-NGO 2010. Komunikacja społecznego zaangażowania firm w internecie. Trendy zaangażowania społecznego 2011*, s. 13-14, [www.csrconsulting.pl/docs/zasobnik\\_plik\\_20110210144137\\_865.pdf](http://www.csrconsulting.pl/docs/zasobnik_plik_20110210144137_865.pdf), 02.08.2012.



### 3. Poziom i system społecznej odpowiedzialności w badanych firmach

Na podstawie przeprowadzonych badań zauważono, że istnieje relacja pomiędzy wielkością i rodzajem kapitału tworzącego spółkę a poziomem jej społecznej odpowiedzialności. Żadna z 18 badanych firm nie należała do sektora MŚP – najmniejsza zatrudniała 280 pracowników, a największa – 18 500. Większość firm analizowanych w badaniu to spółki z przewagą kapitału zagranicznego (11 przypadków), jedynie 5 było spółkami z przewagą kapitału polskiego, w tym 1 spółka z przewagą udziału własnościowego Skarbu Państwa. Można zatem wyciągnąć wniosek, że CSR to nadal domena przede wszystkim firm zagranicznych, które dysponują lepszymi możliwościami finansowymi i *know-how*. Ich inicjatywy są częścią globalnych strategii i działań narzucanych, zalecanych przez centrale bądź wzorowanych na działaniach centrali zlokalizowanych w społeczeństwach rozwiniętych. Wniosek ten potwierdza także analiza V Rankingu odpowiedzialnych firm 2011, w którym wśród 66 spółek w rankingu znalazło się 17 polskich firm, a w dodatku było ich mniej niż w dwóch poprzednich edycjach<sup>10</sup>. Także dwie edycje badania Menedżerowie 500 (2003 r. i 2010 r.), w których wzięło udział odpowiednio 170 i 173 przedstawicieli firm z rankingu 500 największych firm według magazynu „Polityka”, pokazały, że w 2010 r., tak jak i w 2003 r., liderami w dziedzinie CSR pozostały firmy z kapitałem zagranicznym<sup>11</sup>.

Menedżerowie badanych firm w większości potrafili prawidłowo zdefiniować CSR, wybierając spośród 6 definicji podanych w ankiecie jedną właściwą. W 13 przypadkach na 18 wskazali oni bowiem, że społeczna odpowiedzialność biznesu to wdrażanie w praktyce gospodarczej koncepcji rozwoju zrównoważonego, czyli dążenie do uwzględniania oczekiwań wszystkich interesariuszy. Wzrost wiedzy kadry menedżerskiej w zakresie CSR potwierdziły również dwie edycje badania Menedżerowie 500 – badanie z 2010 r. pokazało, że 49% respondentów definiowało CSR jako prowadzenie firmy zgodnie z zasadą rozwoju zrównoważonego. Jak wynikało z obu badań w latach 2003-2010, chociaż liczba menedżerów nieznających problematyki CSR zmniejszyła się tylko nieznacznie (z 28 do 20%), to jednak ponaddwukrotnie zwiększyła się liczba tych, którzy twierdzili, że zdecydowanie wiedzą, czego dotyczy biznes odpowiedzialny społecznie (z 24 do 58%)<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> *Polskie firmy coraz wyżej*, „V Ranking odpowiedzialnych firm 2011. Bezplatny dodatek promocyjny”, Dziennik Gazeta Prawna, 14.04.2011, s. 3.

<sup>11</sup> *CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500 lider/liderka CSR – badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, s. 2, 22, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport\\_Menedzerowie500\\_LiderCSR\\_2010.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport_Menedzerowie500_LiderCSR_2010.pdf), 02.08.2012.

<sup>12</sup> *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, s. 10, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Menedzerowie500\\_ARF\\_FOB\\_2003.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Menedzerowie500_ARF_FOB_2003.pdf), 02.08.2012; *CSR w Polsce...*, s. 8.

Identyfikując maksymalnie trzy motywy wdrażania CSR, badane przedsiębiorstwa wskazywały przede wszystkim na pragnienie budowania marki, wizerunku firmy (13 przypadków), chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej (11) czy zwiększania wartości firmy (9) oraz stwierdzały, że to się opłaca długofalowo (8). Rzadziej CSR był wdrażany ze względów korporacyjnych (4), poczucia obywatelskiego obowiązku (3) czy benchmarkingu (2). Jak wynika zatem z badania, motywy firm były przede wszystkim ekonomiczne, a nie wpływały z poczucia moralnego obowiązku. Warto zauważyć, że różnego typu wymogi zewnętrzne wobec firm bądź oczekiwania lub naciski różnych grup interesariuszy są bardzo rzadko wskazywane jako powód angażowania się w CSR, co pokazała także II edycja badania *Menedżerowie 500*. Cytowane badanie potwierdziło również, że głównym motywem, dla którego firmy zajmują się CSR, jest potrzeba budowania marki i wizerunku firmy – ta opinia wyrażana była przez 76% największych firm w Polsce i jej powszechność nie zmieniła się od I edycji tego badania. Na drugim miejscu firmy wymieniały lepsze relacje ze społecznością lokalną (74% wskazań, w 2003 r. – 46,5%), długofalową opłacalność takiego działania (56%, w 2003 r. – 30%) oraz zwiększenie wartości firmy (42%, w 2003 r. poniżej 1%). Chęć zdobycia przewagi konkurencyjnej była wymieniana na miejscu piątym (35%, w 2003 r. poniżej 1%), równoległe z poczuciem obywatelskiego obowiązku (od 2003 r. ok. 35%)<sup>13</sup>.

W badanych przedsiębiorstwach prowadzono dialog społeczny z interesariuszami, przede wszystkim po to, aby informować ich o społecznie odpowiedzialnej stronie działalności danej firmy (14 wskazań) i tylko tym motywem kierowały się 2 firmy. Ważnymi przesłankami dialogu była też chęć zaspokojenia oczekiwań interesariuszy (11 przypadków) oraz poznania ich oczekiwań odnośnie do sposobu i zakresu funkcjonowania spółki (8). Dialog z interesariuszami w celu poznania ich opinii na temat działalności spółki prowadziło 7 przedsiębiorstw. Jak zatem wynika z badania, dla analizowanych firm ważniejsze było komunikowanie interesariuszom, że spółka jest społecznie odpowiedzialna niż słuchanie drugiej strony. Spółki uprawiały zatem raczej bierną komunikację, niż prowadziły rzeczywisty dialog z interesariuszami. Może to rodzić ryzyko osiągnięcia efektu odwrotnego do zamierzonego, gdy działania CSR podejmowane przez firmę są niezgodne z oczekiwaniami interesariuszy. Dialog powinien przede wszystkim służyć poznaniu oczekiwań interesariuszy, po to, by wiedzieć, jak je zaspokoić i dopiero gdy się podejmie jakieś działania w tym celu, wówczas jest co komunikować otoczeniu. Badania przeprowadzone przez CSRinfo w 2011 r. wśród 9 celowo dobranych przedsiębiorstw pokazały bardziej optymistyczny obraz. Wszyscy respondenci biorący w nich udział uznali dialog z interesariuszami za jedno z kluczowych zagadnień zarządzania organizacją, 2 firmy przeprowadziły sformalizowany dialog, korzystając ze standardów serii AA1000, 2 były w trakcie takiego dialogu, a pozostałych 5 spółek prowadziło

<sup>13</sup> *CSR w Polsce...*, s. 20-21; *Menedżerowie 500...*, s. 13.

dialog rozproszony między poszczególne jednostki organizacyjne, nieregulowany zewnętrznymi normami lub standardami, przybierający bardzo różne formy.

Wśród 18 badanych przedsiębiorstw 14 w umowach podpisywanych z dostawcami zawierało klauzule etyczne lub środowiskowe. W 12 spółkach kwestie społeczne lub środowiskowe były jednym z kryteriów selekcji dostawców. Wybierając dostawców, 8 firm uwzględniło wartości przez nich realizowane. Audyty etyczne lub środowiskowe u dostawców przeprowadzało tylko 5 firm. Badanie „Odpowiedzialny łańcuch dostaw” przeprowadzone przez FOB i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych w 2010 r., w którym wzięło udział 9 spółek spośród 500 największych polskich przedsiębiorstw według „Polityki”, pokazało, że odpowiedzialność społeczna dostawcy była decydującym kryterium dla 5 firm. W 7 firmach kryteria oceny z obszaru CSR dotyczyły wyłącznie dostawców I rzędu i tylko jedna spółka zadeklarowała przeprowadzanie regularnego audytu weryfikującego zgodność z wymogami CSR, jednak wyłącznie wśród dostawców I rzędu. Trzeba także podkreślić, że na pytanie dotyczące podwójnych standardów jedynie 4 firmy zadeklarowały stosowanie jednakowych norm środowiskowych i społecznych w Polsce i za granicą<sup>14</sup>. Odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw (*responsible supply chain management, sustainable supply chain management* – RSCM) jest trudnym i skomplikowanym procesem: z jednej strony – ponieważ łańcuchy dostaw są coraz bardziej złożone i rozproszone na skutek globalizacji, a koncepcja CSR nie może być skutecznie wdrażana bez aktywnego zaangażowania wszystkich podmiotów znajdujących się w łańcuchu dostaw, z drugiej strony – by móc współpracować z dostawcami na zasadach opartych na CSR, firma musi je najpierw sama wdrożyć. Warto zatem podkreślić, że stosowanie kryteriów etycznych przy wyborze dostawców nie tylko ma znaczenie dla budowania wizerunku danego przedsiębiorstwa jako społecznie odpowiedzialnego, lecz, poprzez upowszechnianie idei CSR, jest równocześnie narzędziem edukacji kooperantów.

#### **4. Kluczowe dokumenty opracowane przez firmy w ramach wdrażania CSR**

Najczęściej nowelizowanym lub opracowywanym w badanych przedsiębiorstwach dokumentem w związku z wdrażaniem CSR był kodeks etyczny – wśród 18 spółek opracowało go 14 firm. Deklarację udostępniania kodeksu poprzez strony internetowe złożyło 9 firm, a interesariuszom na zapytanie – 5, z czego faktycznie upubliczniło ten dokument 8 spółek (6 poprzez Internet, 2 przesłały kodeks autorce). Znaczna część przedsiębiorstw opracowała procedury postępowania w przypadku naruszeń kodeksu oraz powołała rzecznika lub komisję ds. etyki, a także przepro-

---

<sup>14</sup> *Odpowiedzialny łańcuch dostaw w oczach osób zarządzających dostawami w firmach. Raport badawczy*, FOB, IIBR, Warszawa 2010, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport\\_Odpowiedzialny\\_lancuch\\_dostaw\\_zarządzający.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport_Odpowiedzialny_lancuch_dostaw_zarządzający.pdf), 02.08.2012.

wadzała szkolenia nt. etyki (po 12 wskazań). Ugruntowany i kompleksowy program etyczny funkcjonował w 8 przedsiębiorstwach. Zgodnie z wynikami I badania Respect Rating z 2009 r. 41,2% spółek spośród 119 spółek notowanych na GPW zadeklarowało posiadanie kodeksu etyki, 21,8% przyznało, że towarzyszą mu mechanizmy, które pozwalają na egzekwowanie zapisanych w nim zasad, a 10,9%, że były one w praktyce wykorzystane<sup>15</sup>. Warto zaś podkreślić, że firmy kładące nacisk na zgodność z ustalonymi zasadami etyki i wspierające pracowników w praktycznym stosowaniu tych zasad osiągają wyższy poziom motywacji pracowników i identyfikacji z firmą niż te, które nie stosują programów etycznych.

Drugim w kolejności najpopularniejszym dokumentem była strategia CSR, której opracowanie zadeklarowało 13 firm. Jej dostępność dla interesariuszy poprzez strony www deklarowało 6 przedsiębiorstw, a na zapytanie – 5, przy czym faktycznie udostępniły strategię 4 spółki (wszystkie poprzez Internet, a jedna dodatkowo przesłała ten dokument). We wszystkich 18 analizowanych firmach strategia CSR dotyczyła pracowników oraz społeczności lokalnych, w 16 – środowiska przyrodniczego, w 14 – dostawców i klientów. W swoich strategiach społecznej odpowiedzialności 12 przedsiębiorstw wzięło pod uwagę wszystkich wymienionych w ankiecie interesariuszy (pracowników, dostawców, klientów, społeczności lokalne, środowisko przyrodnicze), w tym w 7 z nich – grupy dodatkowo wskazane przez firmy. Trzy spółki z przewagą kapitału zagranicznego (filie korporacji transnarodowych) uwzględniły najwięcej interesariuszy w swoich strategiach CSR – jedna 10, a dwie firmy po 9 (w tym wszystkie grupy wymienione w ankiecie). Wyłącznie 2 kategorii interesariuszy dotyczyła strategia CSR jednej z firm (z przewagą kapitału zagranicznego). Fakt, że w tak niewielu spółkach opracowano podstawowy dokument programowy w zakresie CSR – strategię, rodził obawy, że ich działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu nie były skoordynowane i podporządkowane nadrzędemu celowi i scalającej je wizji, a zamiast wdrażać kompleksowo CSR, realizowały one raczej wizerunkowe „programy CSR-owe”. Oznaczało to tym samym, że w większym stopniu działania te wynikały z kultury organizacyjnej danej firmy, która nie zawsze i nie w każdym aspekcie musiała być wysoka. Podobny obraz przedstawiają wyniki I badania Respect Rating z 2009 r., w których spośród 119 spółek notowanych na GPW 14% posiadało spójną i udokumentowaną strategię (przy czym w 24% z nich dotyczyła ona jedynie wybranych obszarów, głównie działalności prospołecznej), 59% nie dysponowało strategią CSR, a podejmowało działania z zakresu społecznego zaangażowania<sup>16</sup>.

Podstawowym narzędziem dialogu przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego z interesariuszami jest, zgodnie z zasadą przejrzystości, raportowanie CSR.

<sup>15</sup> J. Dymowski, *Jak głęboko powinna sięgać strategia CSR?*, [www.abadon.pl/page19.php](http://www.abadon.pl/page19.php), 02.08.2012.

<sup>16</sup> *Respect Index. Spółki giełdowe odpowiedzialne społecznie*, s. 3, [www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Broszury%20nt.%20usług/pl\\_CSR\\_RespectIndex.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Broszury%20nt.%20usług/pl_CSR_RespectIndex.pdf), 02.08.2012.

Raporty społeczne opracowało tylko 9 spośród 18 badanych spółek. Swoje raporty CSR teoretycznie udostępniało w Internecie 7 przedsiębiorstw, a na prośbę interesariuszy – 4 przedsiębiorstwa. Dwie firmy zadeklarowały, że mają opracowany raport CSR, ale go nie udostępniają. Niepublikowanie i nieupowszechnianie raportów społecznej odpowiedzialności przez większość badanych spółek należy do głównych „grzechów” przeciw CSR. Przede wszystkim dlatego, że podstawowym założeniem tej koncepcji jest dialog z interesariuszami, a raport jest narzędziem tego dialogu. CSR to proces budowania pozytywnych relacji z interesariuszami, a nie można tego robić, nie znając oczekiwań drugiej strony. Tylko dzięki procesowi komunikowania się z zainteresowanymi stronami firma ma pewność, że spełnia ich rzeczywiste oczekiwania. Znaczenie raportu dla CSR wiąże się także z drugą fundamentalną zasadą tej koncepcji – przejrzystością, czyli pokazywaniem zarówno tego, co spółce udało się osiągnąć w działaniach na rzecz interesariuszy, jak i tego, czego nie zrealizowała. Warto w tym miejscu przytoczyć wyniki badania „Praktyka raportowania społeczne-go w Polsce”, przeprowadzone przez CSRinfo na przełomie lat 2010/2011. Pokazało ono, że firmy raportują w zakresie CSR w Polsce dlatego, że: takie raportowanie jest standardem korporacyjnym danej filii KTN, chcą zostać liderem w danym sektorze, chcą podzielić się dobrymi praktykami, jest to dla nich naturalny krok w procesie dialogu z interesariuszami, jest to rezultat nowo przyjętej strategii, są spółkami giełdowymi, bo to nobilituje. Trzeba także zauważyć, że polskie firmy za najważniejszą barierę w raportowaniu uznały niski poziom świadomości wśród interesariuszy na temat samej koncepcji CSR i związanego z nią raportowania, co dowodzi, jak istotna jest rola odpowiedzialnego konsumenta dla rozwoju tej koncepcji<sup>17</sup>.

## 5. Zaangażowanie społeczne badanych firm

Jedno z istotniejszych pytań ankiety dotyczyło poziomów dobrowolnego zaangażowania społecznego badanych przedsiębiorstw, ponieważ wiele firm w Polsce nadal przede wszystkim w ten sposób, jeśli nawet już nie interpretuje, to wdraża CSR. We wszystkich 18 ankietowanych spółkach podejmowano tego typu aktywność. Wszystkie firmy prowadziły działalność filantropijną (wsparcie rzeczowe i finansowe w różnych formach), nieco rzadziej realizowały programy wolontariatu pracowniczego oraz sponsoring (po 13 przypadków). Kampanie społeczne, mające na celu uświadamianie społeczeństwu jakiegoś problemu społecznego, prowadziło 9 spółek. Projekty z zakresu marketingu społecznie zaangażowanego realizowały tylko 3 przedsiębiorstwa, a 2 przystąpiły do partnerstwa publiczno-prywatnego. Według badania Menedżerowie 500 z 2010 r. najpopularniejszą formą zaangażowania społecznego firm była działalność charytatywna i w tym zakresie nic się nie zmieniło od edycji z 2003 r. (wsparcie finansowe – 75% w 2003 r. i 72% w 2010 r., wsparcie

---

<sup>17</sup> L. Anam, *Praktyka raportowania społecznego w Polsce*, [www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/3186-praktyka-raportowania-spoecznego-w-polsce-](http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/3186-praktyka-raportowania-spoecznego-w-polsce-), 02.08.2012.

rzeczowe – odpowiednio 65 i 68%). Jednak badanie to pokazało pozytywną zmianę w zakresie rozwoju wolontariatu pracowniczego (odsetek firm prowadzących takie programy wzrósł w latach 2003-2010 z 10,6 do 28%) oraz współpracy międzysektorowej z organizacjami pozarządowymi (wzrost odpowiednio z 27,1 do 50%, przy czym w 2010 r. 21% przykładów tej współpracy było projektami z obszaru marketingu społecznie zaangażowanego)<sup>18</sup>.

Informacje o działaniach podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa na rzecz społeczeństwa znalazły się we wszystkich 7 raportach CSR, które firmy udostępniły na swoich stronach internetowych lub przesłały autorce. Takie informacje zamieściły na swoich stronach internetowych, poza jedną spółką, wszystkie spośród 18 analizowanych firm. Trend rosnącej aktywności firm w obszarze komunikowania CSR potwierdzają także kolejne edycje indeksu BI-NGO – w ciągu 4 lat przeprowadzania tego badania liczba firm, spośród 500 największych firm według dziennika „Rzeczpospolita”, komunikujących na temat zaangażowania społecznego na swoich stronach internetowych wzrosła z 45 do 57,6%<sup>19</sup>.

Bardzo pozytywnym zjawiskiem było to, że wszystkie przedsiębiorstwa realizowały się na różnych poziomach dobrowolnego zaangażowania społecznego, co z pewnością można było uznać za wyraz ich społecznej odpowiedzialności. Trzeba przy tym jednak podkreślić, że w Polsce nadal część menedżerów pojmuje CSR jako działalność przede wszystkim społeczną. Bardzo ważne jest natomiast, aby nie ograniczać się do tych czysto wizerunkowych i promocyjnych działań zewnętrznych. Trzeba równocześnie wdrażać koncepcję CSR wewnątrz organizacji i mieć na uwadze również oczekiwania pracowników. Zaniedbywanie interesariuszy wewnętrznych sprawia, że nie wykazują oni zrozumienia dla programów społecznych przedsiębiorstwa, traktując je jako niepotrzebne wydawanie firmowych, a więc także w pewnym sensie ich pieniędzy. Równoważenie interesów interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych może rodzić problemy, jednak jest zgodne z istotą CSR.

## 6. Monitorowanie wdrażania CSR

Zdecydowanie najtrudniejszymi pytaniami dla badanych przedsiębiorstw były te, które dotyczyły wpływu realizowania koncepcji CSR na wskaźniki w zakresie odpowiedzialności społecznej. Wiązało się to przede wszystkim z trudnościami w kwantyfikacji większości mierników z zakresu CSR oraz z samym procesem ich monitorowania (a przede wszystkim z jego podjęciem i prowadzeniem). W 8 spośród 18 analizowanych przedsiębiorstw nie prowadzono monitoringu w zakresie CSR. Najczęściej firmy deklarowały monitorowanie ekologicznych wskaźników zalecanych przez GRI (8 wskazań), rzadziej społecznych i ekonomicznych (po 7). Własne mierniki w obszarze CSR monitorowało 7 firm. Wdrażanie koncepcji CSR przyczy-

<sup>18</sup> *CSR w Polsce...*, s. 17-18; *Menedżerowie 500...*, s. 14.

<sup>19</sup> *Indeks BI-NGO 2010. Komunikacja...*, s. 5.

niło się do poprawy monitorowanych wskaźników w obszarze CSR w 7 badanych przedsiębiorstwach, które podały mniej lub bardziej konkretne przykłady w tym zakresie. Analizowane 4 przedsiębiorstwa zauważyły, że realizowanie koncepcji CSR wpłynęło przede wszystkim na wskaźniki środowiskowe. Na pytanie o wpływ koncepcji CSR na wskaźniki funkcjonowania firmy nie odpowiedziano w 9 spółkach.

Wdrażając koncepcję CSR, przedsiębiorstwa podejmują różnorodne działania w zakresie kształtowania odpowiedzialnych relacji z kluczowymi grupami interesariuszy. Monitorowanie efektów tych działań jest kolejnym, niezauważanym i niedocenianym w dużej grupie badanych spółek, elementem społecznej odpowiedzialności biznesu. Monitoring zrównoważonych wskaźników działalności z jednej strony służy weryfikowaniu stopnia realizacji założonych celów i poprawianiu dzięki temu swoich wyników w tym zakresie, a z drugiej pozwala interesariuszom oceniać (na podstawie raportów zawierających wyniki monitoringu), czy przedsiębiorstwo postępuje w sposób społecznie odpowiedzialny. Monitoring pozwala także dostrzec i dowieść, że CSR „się opłaca”.

## 7. Podsumowanie

Przedstawione wyniki autorskiego badania ankietowego dowodzą<sup>20</sup>, że przedsiębiorstwa uznawane za liderów CSR w Polsce *de facto* nimi nie są. Będąc na początku drogi ku społecznej odpowiedzialności biznesu, liderzy CSR wciąż przeżywają występujące w tej dziedzinie „choroby wieku dziecięcego”: poprawne z reguły definiowanie CSR przez kadrę menedżerską nie do końca przekłada się na właściwe wdrażanie tej koncepcji w praktyce; motywy wdrażania koncepcji CSR są przede wszystkim wizerunkowe; dialog z interesariuszami jest tak naprawdę komunikowaniem społecznej odpowiedzialności danej firmy; zaangażowanie społeczne to przede wszystkim filantropia (a zdaniem niektórych czysta filantropia pomija ekonomiczność – jeden z trzech filarów CSR), a monitoring nie jest prowadzony, co oznacza, że przyjęta strategia CSR nie jest weryfikowana ani przez przedsiębiorstwa, ani przez ich interesariuszy.

„Niedojrzałość” polskich liderów CSR z pewnością wynika z faktu, że przedsiębiorstwa nie „odczuwają” presji, co oznacza, że uważają się za edukatorów nieetycznego otoczenia, w którym funkcjonują. Firmy, nawet jeśli mają wysokie standardy CSR, nie mają dostatecznie wyedukowanych i świadomych swojej roli interesariuszy, którzy oczekiwaliby takich działań, co jest związane m.in. ze słabo rozwiniętym społeczeństwem obywatelskim w Polsce.

Tymczasem, jak zauważają N. Smith i H. Ward, od najlepszych przedsiębiorstw należałoby oczekiwać zabrania głosu i podjęcia konkretnych działań – zamiast biernie czekać, aż pojawią się przekonujące dowody na opłacalność CSR, mogłyby

---

<sup>20</sup> Chociaż stopa zwrotu ankiet nie upoważnia do rozciągania wniosków na całą populację liderów CSR w Polsce, płynące z badania konkluzje potwierdzają inne polskie badania z tego zakresu.

same ich poszukiwać. Być może aktywność i zaangażowanie liderów CSR wpłynęłyby w znacznym stopniu na to, że CSR nie będzie postrzegane tak jak tradycyjnie do tej pory – jako przedsięwzięcie marginalne względem podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Jeśli menedżerowie rozumieją, jak, kiedy i dlaczego społeczna odpowiedzialność oddziałuje na poszczególnych interesariuszy, nie tylko zyskają silne wsparcie dla prowadzonej strategii, ale także mogą się przyczynić do pozytywnych skutków społecznych i środowiskowych. Co więcej, jak wynika z dotychczasowych doświadczeń, znaczenie terminu CSR cały czas ewoluuje, jednak sama idea społecznej odpowiedzialności – traktowanie biznesu jako obywatela korporacyjnego uczestniczącego w życiu społecznym – przetrwa. Z całą pewnością bowiem prowadzenie biznesu *as usual* nie doprowadzi do rozwiązania palących problemów współczesności. Jak powiedział kiedyś A. Einstein: „Jeżeli ludzkość chce przeżyć, to konieczny jest nowy sposób myślenia”. Należałoby dodać „i działania”.

## Literatura

- Anam L., *Praktyka raportowania społecznego w Polsce*, [www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/3186-praktyka-raportowania-spoecznego-w-polsce-](http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/3186-praktyka-raportowania-spoecznego-w-polsce-), 02.08.2012.
- Biblioteka raportów*, [www.raportyspoleczne.pl/biblioteka\\_raportow](http://www.raportyspoleczne.pl/biblioteka_raportow), 02.08.2012.
- Coelho P., *Alef, Drzewo Babel*, Warszawa 2011.
- CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500 lider/liderka CSR – badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport\\_Menedzerowie\\_500\\_LiderCSR\\_2010.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport_Menedzerowie_500_LiderCSR_2010.pdf), 02.08.2012.
- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- Drucker P., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Dymowski J., *Jak głęboko powinna sięgać strategia CSR?*, [www.abadon.pl/page19.php](http://www.abadon.pl/page19.php), 02.08.2012.
- Indeks BI-NGO 2010. Komunikacja społecznego zaangażowania firm w internecie. Trendy zaangażowania społecznego 2011*, [www.csrconsulting.pl/docs/zasobnik\\_plik\\_20110210144137\\_865.pdf](http://www.csrconsulting.pl/docs/zasobnik_plik_20110210144137_865.pdf), 02.08.2012.
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Menedzerowie500\\_ARF\\_FOB\\_2003.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Menedzerowie500_ARF_FOB_2003.pdf), 02.08.2012.
- Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej. ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*, [www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/broszura\\_pkn\\_iso26000.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/broszura_pkn_iso26000.pdf), 02.08.2012.
- Odpowiedzialny łańcuch dostaw w oczach osób zarządzających dostawami w firmach. Raport badawczy*, FOB, IIBR, Warszawa 2010, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport\\_Odpowiedzialny\\_lancuch\\_dostaw\\_zarządzający.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport_Odpowiedzialny_lancuch_dostaw_zarządzający.pdf), 02.08.2012.
- Polskie firmy coraz wyżej*, „V Ranking odpowiedzialnych firm 2011. Bezplatny dodatek promocyjny”, *Dziennik Gazeta Prawna*, 14.04.2011.
- Respect Index. Spółki giełdowe odpowiedzialne społecznie*, [www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Broszury%20nt.%20uslug/pl\\_CSR\\_RespectIndex.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Broszury%20nt.%20uslug/pl_CSR_RespectIndex.pdf), 02.08.2012.
- V ranking odpowiedzialnych firm 2011*, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/RankingCSR\\_2011.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/RankingCSR_2011.pdf), 02.08.2012.



## **SOCIAL RESPONSIBILITY OF CSR LEADERS IN POLAND – RESULTS OF RESEARCH**

**Summary:** The objective of this study is to analyse social responsibility of companies regarded as CSR leaders in Poland. The hypothesis is that enterprises which are CSR leaders in Poland are at the initial stage of implementing this concept. In order to verify this hypothesis research among the CSR leaders was conducted in 2011 (survey of 30 questions,  $n = 82$ , the rate of return: 22%). The rate of return makes it impossible to generalize conclusions of the study to the entire population of CSR leaders in Poland. Therefore, to confirm the conclusions coming from it, the results of the study were referred to other Polish research in this field. On this basis trends have been identified in the implementation of CSR in Poland, so that the research hypothesis was proven.

**Keywords:** corporate social responsibility, CSR, CSR leaders, results of research.