



Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza

Copyright© Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007

UNDP jest zastrzeżonym znakiem organizacji Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, powielanie lub rozpowszechnianie może być dokonane z podaniem źródła.

Publikacja została przygotowana i wydana dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej. Poglądy zawarte w tym dokumencie są wyrazem opinii autorów i nie mogą być w żadnej mierze uważane za oficjalne stanowisko Unii Europejskiej oraz Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju.

Publikacja powstała w ramach realizowanego przez UNDP projektu: „Accelerating CSR practices in the new EU member states and candidate countries as a vehicle for harmonization, competitiveness and social cohesion”. Więcej informacji: <http://www.acceleratingcsr.eu>

Wydawca: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce, 02-071 Warszawa, ul. Langiewicza 31.
 W ramach projektu partnerami Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce są:
 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
 Forum Odpowiedzialnego Biznesu
 Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan

ISBN 978-83-7556-42-8

DTP i organizacja procesu wydawniczego: CeDeWu Sp. z o.o., 00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47, www.cedewu.pl
 Projekt graficzny Arnoldo Puikio
www.puikussprendimai.lt

Corporate Social Responsibility in Poland. Baseline Study.

Copyright©United Nations Development Programme, Warsaw 2007

UNDP is reserved logo of organisation of the United Nations Development Programme. All rights are reserved. Fragments of this publication may be copied, reproduced and distributed with the source provided.

Publication has been prepared and published with funding by European Union. The views expressed in this study reflect the authors' opinion and do not necessarily represent the position of the European Union or the United Nations Development Programme.

Publication has been prepared within the Project "Accelerating CSR practices in the new EU member states and candidate countries as a vehicle of harmonization, competitiveness and social cohesion". More information: <http://www.acceleratingcsr.eu>

Publisher: United Nations Development Programme in Poland, 31 Langiewicza Str., 02-071 Warsaw
 Project partners of the United Nations Development Programme in Poland are:
 Ministry of Labour and Social Policy
 Responsible Business Forum
 Polish Confederation of Polish Private Employers Lewiatan

ISBN: 978-83-7556-42-8

Designed and set by Arnoldas Puikis
www.puikussprendimai.lt

- SPOŁECZNA OPOWIEDZIALNOŚĆ
BIZNESU W POLSCE

WSTĘPNA ANALIZA

- CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY
IN POLAND

BASELINE STUDY

SPIS TREŚCI

▪ SŁOWO WSTĘPNE	6
▪ WYKAZ SKRÓTÓW	8
▪ STRESZCZENIE	9
▪ WSTĘP	13
▪ KONTEKST KRAJOWY: POLSKA	15
Geografia i populacja	15
Przemiany polityczne i ekonomiczne	15
Gospodarka	16
Religia	17
Rynek pracy	17
▪ PODMIOTY PROMUJĄCE CSR W POLSCE	19
Instytucje rządowe i samorządowe	23
Organizacje międzynarodowe	25
Instytucje akademickie	26
Media	27
Organizacje pozarządowe	28
Forum Odpowiedzialnego Biznesu	28
Akademia Rozwoju Filantropii	29
Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu	29
CentrumCSR.PL	29
Sektor przedsiębiorstw	30
PKPP Lewiatan	31
Krajowa Izba Gospodarcza	32
Projekty samoregulacji	32
Oczekiwania konsumentów	33
Podsumowanie	34
▪ DOBRE PRAKTYKI WE WDRAŻANIU CSR W POLSCE	35
Telekomunikacja Polska SA (TP): Raport Społecznej Odpowiedzialności	36
Danone: Mleczny Start – Partnerstwo dla Zdrowia	37
British American Tobacco (BAT): Dialog społeczny	38
Tesco: Solidny partner polskich dostawców	39
Citibank Handlowy: Wolontariat pracowniczy	41
Schenker: Raport społeczny	42
▪ ANALIZA WARUNKÓW I MOŻLIWOŚCI WDRAŻANIA CSR W POLSCE NA PODSTAWIE PRZEPROWADZONYCH WYWIADÓW	44
Wizja, wartości, motywacja	44
Relacje z interesariuszami	46
Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa	47
Otoczenie społeczne	49

TABLE OF CONTENTS

▪ PROLOGUE	6
▪ GLOSSARY OF ACRONYMS	8
▪ EXECUTIVE SUMMARY	9
▪ INTRODUCTION	13
▪ THE COUNTRY CONTEXT	15
Geography and Population	15
Political and Economic Transformation	15
Economy	16
Religion	17
Labour Market	17
▪ ACTORS INVOLVED IN CSR PROMOTION	19
Governmental Institutions	22
International Organisations	24
Academic Institutions	26
Media	26
Nongovernmental Organisations	27
Responsible Business Forum	27
Academy for the Development of Philanthropy	28
Volunteer Centre Association	28
CentrumCSR.PL	29
Business Sector	29
PKPP Lewiatan	30
Polish Chamber of Commerce	31
Self-regulatory Projects	31
Consumer Expectations	32
Summary	33
▪ GOOD PRACTICES OF CSR IMPLEMENTATION	35
Telekomunikacja Polska SA (TP): Social Responsibility Report	36
Danone: Milk Start – Partnership for Health	37
British American Tobacco (BAT): Social Dialogue	38
Tesco: Reliable Partner for Polish Suppliers	39
Citibank Handlowy: Employee Volunteer Programme	40
Schenker: Social Report	41
▪ ANALYSIS OF CSR IMPLEMENTATION CONDITIONS AND POSSIBILITIES IN POLAND ON THE BASIS OF INTERVIEWS	44
Vision, Values and Motivation	44

▪ WPROWADZENIE CSR W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH. WNIOSKI I REKOMENDACJE NA PRZYSZŁOŚĆ	51
Opis i podsumowanie wyników badań	51
Strategia	52
Dialog z interesariuszami	53
Kierowanie CSR	53
Zarządzanie wynikami CSR	54
Informowanie publiczne	54
Audytowanie	55
Poziomy wykorzystywania strategii społecznej odpowiedzialności	56
Poziom zaawansowany – Pionierzy (15%)	56
Poziom średnio zaawansowany – Wahający się (45%)	57
Poziom początkujący (40%)	58
Rekomendacje	60
Rekomendacje dla administracji państwowej	60
Rekomendacje dla przedstawicieli biznesu	62
Rekomendacje dla organizacji pozarządowych	63
▪ ANEKSY	66
Statystyki opracowane na podstawie wywiadów z przedstawicielami firm	66
Lista wybranych konferencji na temat CSR, zorganizowanych w Polsce w latach 2004–2006	69
Lista wybranych książek na temat CSR w języku polskim	71

Relations with Stakeholders	46
Corporate Social Responsibility Management	47
Public Expectations	49

▪ INTRODUCING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN POLISH ENTERPRISES. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	51
Summary Findings	51
Strategy	52
Dialogue with Stakeholders	53
CSR Governance	53
CSR Performance Management	54
Public Disclosure	54
Assurance	55
Levels of CSR Application	56
Advanced Level – „Pioneers” (15%)	56
Intermediate Level – „Hesitating” (45%)	57
Introductory Level – „Beginners” (40%)	58
Recommendations	59
Recommendations for State Administration	60
Recommendations for Business	60
Recommendations for Non-governmental Organisations	63
▪ ANNEXES	66
Statistics Based on Interviews Conducted in Companies	66

▪ BIBLIOGRAFIA	72
▪ AUTORZY	73

List of Selected CSR Conferences in Poland in 2004–2006	69
List of Selected Books on CSR in Polish	71

▪ BIBLIOGRAPHY	72
▪ AUTHORS	73

■ SŁOWO WSTĘPNE



Szanowni Państwo,

Z satysfakcją przekazuję Państwu rezultaty pierwszej tak obszernej analizy zjawiska społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) w Polsce. Badanie, którego wyniki prezentujemy w poniższej publikacji, zostało przeprowadzone w ramach regionalnego projektu finansowanego przez Komisję Europejską i Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Programme, UNDP).¹ Przeprowadzenie tego badania było możliwe dzięki zaangażowaniu i pracy wielu ludzi, którzy wierzą, że społeczna odpowiedzialność biznesu wpływa pozytywnie zarówno na zrównoważony rozwój społeczny, jak i rozwój przedsiębiorstw. Biuro UNDP w Polsce od połowy 2001 roku aktywnie uczestniczy w promocji społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez działania w ramach inicjatywy „Global Compact”.

Zrealizowane badanie jest wydarzeniem znaczącym, gdyż społeczna odpowiedzialność biznesu, jako jedna z najnowocześniejszych strategii biznesowych, jest równocześnie istotnym wkładem świata biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju. Niniejsza publikacja jest skierowana do liderów biznesu, przedstawicieli instytucji rządowych i organizacji pozarządowych – z nadzieją, że będzie przydatna w ich codziennej pracy. Prezentuje ona mapę organizacji i inicjatyw dotyczących społecznej odpowiedzialności bizne-

¹ Więcej informacji o projekcie: www.acceleratingCSR.eu.

■ PROLOGUE

Dear Reader,

It is a pleasure to present you with the results of the first comprehensive analysis of the situation of Corporate Social Responsibility (CSR) in Poland. The study, the results of which we are sharing with you in this publication, was carried out within the framework of the regional CSR project funded by the European Commission and the United Nations Development Programme (UNDP).¹ Conducting this analysis was possible thanks to the efforts of many people who believe that CSR influences positively development of both social sustainability and entrepreneurship. UNDP Poland has been actively engaged in promoting CSR through the United Nations Global Compact initiative since the middle of 2001.

The study marks an important milestone as CSR, being one of the most progressive business strategies, makes a substantial contribution to sustainable development at the same time. This publication is addressed to business leaders, Government officials and representatives of non-governmental organisations – with the hope that they will find it useful in their professional day-to-day life. It provides a map of relevant organisations and initiatives you can decide to become a part of; it also provides a snapshot of current CSR situation among businesses operating in Poland. The re-

¹ For more information on the Project refer to: www.acceleratingCSR.eu

su, obrazuje społeczne zaangażowanie firm działających w Polsce. Raport zawiera również rekomendacje dla przedsiębiorców, rządu i podmiotów społecznych.

Co sprawia, że tak wielu ludzi poświęca swój czas społecznej odpowiedzialności biznesu i dlaczego zachęcamy Państwa do podążania z nami tą drogą w kierunku zrównoważonego rozwoju?

Odpowiedzialny biznes to ogromny potencjał dla innowacji. Zapewnia ramy do zarządzania każdą organizacją uwzględniając kwestie finansowe, środowiskowe i społeczne. Działania te wyróżniają firmę wśród innych, wspierają opracowywanie produktów i procesów innowacyjnych, otwierają nowe rynki, przyciągają i pomagają utrzymać najlepszych pracowników, redukują ryzyko wystąpienia problemów prawnych, zmniejszają koszty ubezpieczeń, przyczyniają się do zmniejszenia zużycia energii i zredukowania ilości odpadów, wyróżniają firmę wśród konkurencji, poprawiają jej wizerunek wśród udziałowców i społeczeństwa, wreszcie zapewniają wyższą jakość życia². Trwały rozwój jest obecnie zagadnieniem strategicznym dla każdej myślącej przyszłościowo organizacji. Stanowi on odpowiedź na wyzwania środowiskowe powiązane z kwestiami społecznymi i ekonomicznymi. Włączenie społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii i codziennych działań firmy nie jest dla niej obciążeniem, przeciwnie – zachęca do zaangażowania

² D. Hitchcock, M. Willard, *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, 2007, s. 3-5.

port gives recommendations for businesses, the Government and civil society actors.

Why is CSR such an important topic to spend time on and why do we encourage you to take on this journey towards sustainable development?

Responsible business unleashes a huge potential for innovation at all levels. It provides a framework to manage every organisation taking into account financial, environmental and social issues. These actions make the company to stand out, help to create innovative products and processes, open new markets, attract and retain best employees, reduce risks of legal issues, minimise insurance costs, help to reduce energy, waste and cut costs, distinguish company from its competitors, improve your image with the shareholders and the public, and finally provide a higher quality of life.² Sustainability is now a strategic issue of any forward-looking organisation. It is a response to environmental challenges entangled with social and economic factors. Embedding the issue of corporate social responsibility into the strategy and day-to-day business operations is not a burden. On the contrary – it is an opportunity to engage into an innovative process that is guiding the business world right now and in the future. The principles of sustainable develop-

² *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organisations by Darcy Hitchcock and Marsha Willard*, 2007 p. 3-5.

się w proces innowacyjny, który wyznacza i będzie wyznaczał kierunki rozwoju biznesu na świecie. Zasady zrównoważonego rozwoju stają się etycznym mottem każdej przedsiębiorczej organizacji, która postrzega ludzi, świat i zyski jako spójną całość.

Tak więc zapraszam Państwa do stale powiększającego się kręgu pionierów społecznej odpowiedzialności biznesu w naszym kraju. Wyrażam szczerą nadzieję, że poniższa publikacja okaże się dla Państwa użyteczna i zachęci do podążania drogą ku zrównoważonemu rozwojowi.

Anna Darska
Szefowa Przedstawicielstwa UNDP
w Polsce

ment are becoming an ethos of any enterprising organisation that views people, the world and profits as one entity.

Therefore I am inviting you to the constantly growing circle of corporate social responsibility pioneers in our country. I sincerely hope that you will find this publication useful, and that it will encourage you to embark on this journey for sustainable development.

Anna Darska
Head of UNDP Office in Poland

■ WYKAZ SKRÓTÓW

EFQM – European Foundation for Quality Management
EMAS – System Ekzarządzania i Audytu
FDI – Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne
GPP – Zielone Zamówienia Publiczne
GPW – Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie
GRI – Sprawozdawczość w dziedzinie rozwoju zrównoważonego
HACCP – System Analizy Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontroli
ISO – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna
KE – Komisja Europejska
KIG – Krajowa Izba Gospodarcza
MGR CSR – Międzyresortowa Grupa Robocza ds. CSR
MIPS – Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
MŚP – Małe i Średnie Przedsiębiorstwa
NATO – Organizacja Paktu Północnoatlantyckiego
NBP – Narodowy Bank Polski
PKB – Produkt Krajowy Brutto

PKPP Lewiatan – Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan
SA 8000 – Norma, weryfikująca odpowiedzialność społeczną w obszarze stosunków pracy
SPP – Zamówienia publiczne uwzględniające kwestie społeczne
UE – Unia Europejska
UNDP – Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju
UNGC – Inicjatywa Sekretarza Generalnego Narodów Zjednoczonych Global Compact
UOKiK – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

8

■ GLOSSARY OF ACRONYMS

CEBI – Business Ethics Centre
CSR – Corporate Social Responsibility
CSR/SD – Corporate Social Responsibility/Sustainable Development
EABIS – European Academy of Business in Society
EBEN – European Business Ethics Network
EC – European Commission
EFQM – European Foundation for Quality Management
EMAS – Eco-management and Audit Scheme
EU – European Union
FDI – Foreign Direct Investment
GDP – Gross Domestic Product
GPP – Green Public Procurements
GRI – Global Reporting Initiative
HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point
ISO – International Organization for Standardization
MGR CSR – CSR Multiresort Task Group
MLSP – Ministry of Labour and Social Policy
NATO – North Atlantic Treaty Organisation
NBP – National Bank of Poland

OCCP – Office of Competition and Consumer Protection
PCC – The Polish Chamber of Commerce
PKPP Lewiatan – Polish Confederation of Polish Private Employers Lewiatan
SA 8000 – Social Accountability 8000 Standard
SME – Small and Medium-sized Enterprise
SPP – Sustainable Public Procurement
UNDP – United Nations Development Programme
UNGC – United Nations Global Compact
WSE – Warsaw Stock Exchange

■ STRESZCZENIE

Podstawowym celem niniejszej analizy jest ocena poziomu realizacji praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) wśród firm działających w Polsce. Badanie przeprowadzono w ramach regionalnej analizy wstępnej CSR w 8 krajach: w Polsce, na Węgrzech, Litwie, Słowacji, w Chorwacji, Macedonii, Bułgarii i Turcji w ramach projektu „Przyspieszenie wdrażania praktyk CSR w nowych państwach członkowskich UE i w krajach kandydujących jako instrument harmonizacji, konkurencyjności i spójności społecznej w UE” wdrażanego przez biuro Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) i finansowanego przez Komisję Europejską oraz przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju³.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest w Polsce koncepcją stosunkowo nową, dopiero od niedawna obecną w dyskursie publicznym. Obecnie firmy, organizacje branżowe, organizacje pracodawców, jak również organizacje pozarządowe, instytucje akademickie i rządowe łączą się w celu wspólnego wdrażania CSR w Pol-

sce na różne sposoby. Administracja publiczna, liderzy polityczni, przedstawiciele mediów, związków zawodowych czy największych organizacji pracodawców, nie podjęli jeszcze żadnych systematycznych prac, które w wymierny sposób mogłyby przyczynić się do kształtowania warunków niezbędnych do wzmocnienia podstaw społecznej odpowiedzialności polskiej gospodarki. Myślenie w kategoriach perspektywy długookresowych, na których opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu, wydaje się być kwestią przyszłości, szczególnie, gdy głównym problemem wielu przedsiębiorców i kadry menedżerskiej jest walka o przetrwanie, wypłacenie pensji pracownikom, uzyskanie kapitału na rozwój, ściąganie długów od wierzycieli czy łagodzenie sporów z urzędami skarbowymi.

Jakkolwiek rozmaite firmy, a zwłaszcza korporacje ponadnarodowe, podejmują dobrowolnie różne inicjatywy na rzecz odpowiedzialnego zarządzania relacjami ze swoimi interesariuszami, to jednak upowszechnieniu i zastosowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce nie sprzyja klimat społeczny i polityczny. Główną siłą napędową dla CSR są oczekiwania korporacji transnarodowych, partnerów handlowych i organizacji branżowych w państwach członkowskich UE w stosunku do polskiego sektora przedsiębiorstw w związku z jego rosnącym uczestnictwem w rynku europejskim. Zarówno stosunkowo niski poziom wiedzy na temat globalnych trendów w dziedzinie społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i konieczność poszukiwania nowych możliwości

3 Więcej informacji odnośnie projektu na stronie: www.acceleratingCSR.eu

■ EXECUTIVE SUMMARY

The main aim of this study is to assess the level of Corporate Social Responsibility (CSR) practices among companies operating in Poland. The study is a part of the regional CSR baseline study conducted in 8 countries: Poland, Hungary, Lithuania, Slovakia, Croatia, Macedonia, Bulgaria and Turkey in the Project “Accelerating CSR Practices in the New EU Member States and Candidate Countries As a Vehicle for Harmonization, Competitiveness, and Social Cohesion in the EU” implemented by the United Nations Development Programme Office in Poland and financed by the European Commission and the United Nations Development Programme³.

CSR is a relatively new idea in Poland, existent in the public discourse since recently. At present, companies, branch organisations, employers’ organisations as well as nongovernmental organisations, academic institutions and government institutions are joining the development of CSR in Poland in various ways. Unfortunately, the public administration, political leaders, media representatives, trade unions or the largest employers’ organisations have un-

dertaken no systematic work so far to seriously boost efforts to provide conditions necessary for strengthening the foundations of social responsibility in the Polish economy. Long-term thinking being the basis for corporate social responsibility still seems to be a matter of future, especially when the major problems of many businesses and management staff is still the struggle for survival, paying salary, getting funds for development, exacting debts from creditors or resolving conflicts with the tax office.

Although various companies, in particular multinational corporations, voluntarily undertake different initiatives to manage relations with their stakeholders in a responsible manner, the social and political climate do not facilitate the promotion and application of corporate social responsibility in Poland. The main drive for CSR are the expectations of multinationals, trade partners and sectoral organisations in the EU Member States posed for Polish enterprises as their share in the European market increases. The poor knowledge of global trends in social responsibility in Poland, as well as the necessity to seek new opportunities to gain strategic advantage opens up a new field to develop most effective strategies and standards of conduct towards shareholders, employees, consumers, suppliers, local community representatives and environmental defenders.

There is a growing recognition in Poland that business must be responsible like any other party, and play an active and posi-

3 www.acceleratingCSR.eu

zdobywania przewagi strategicznej, tworzą wolną przestrzeń dla opracowywania najskuteczniejszych strategii i standardów zachowań w stosunku do udziałowców, pracowników, konsumentów, dostawców lub przedstawicieli lokalnych społeczności i środowiska naturalnego.

W Polsce w coraz większym stopniu rośnie świadomość faktu, że firmy muszą odgrywać aktywną i pozytywną rolę w społeczeństwie. Muszą więc koncentrować się nie tylko na cenach oraz jakości swoich produktów i usług, ale także na skutkach społecznych i ekologicznych swojej działalności. Coraz częściej oczekuje się, że firmy przedstawią bardziej szczegółowe i pełne informacje na temat stosowanych metod identyfikacji i zarządzania ryzykami o charakterze społecznym, etycznym i ekologicznym, a także, że określą, w jaki sposób ryzyka te wpływają na ich wartość krótko- i długookresową. Myślenie o odpowiedzialności w kategoriach przede wszystkim działalności „dobroczynej” lub „społecznej”, na ogół głównie w kategoriach filantropii, oznacza pominięcie niezwykle istotnego wpływu działalności korporacji na większość interesariuszy. Pracownicy, klienci, inwestorzy, społeczności lokalne i środowisko naturalne odczuwają skutki decyzji biznesowych, podejmowanych każdego dnia. Firmy muszą więc stawić czoła rosnącym nieustannie wymogom w zakresie polityki zarządzania zagadnieniami pozafinansowymi.

ve role in the society. This means that enterprises are obliged to focus not only on the price and quality of their products or services, but also on the social and environmental impact of all their activities. Companies are expected, and increasingly often so, to provide broader and more specific information on the instruments of identification and management of social, ethical and environmental risks, and to explain how these risks affect short- and long-term value. Thinking about responsibility primarily in terms of ‘charitable’ or ‘social’ activities, typically as philanthropy, denotes neglect of crucial impacts of corporate activities on the majority of stakeholders. Employees, customers, investors, communities, and the natural environment bear the consequences of corporate decisions day by day. Therefore, companies must face ever-growing demands to develop policies on non-financial issues management.

For those firms that chose to develop social policies, a standard response is to draft nice-sounding statements – for example that the company “don’t tolerate bribery in all its forms”. But the task of implementing such policies often proves to be more difficult and challenging than companies expected, thereby leaving them exposed to criticism. In fact, public disclosure of company’s policies puts it at risk of attack, as different groups seek actively to highlight discrepancies between company’s statements and its behaviour.

Firmy, które decydują się na opracowanie takiej polityki społecznej, na ogół ograniczają się do opracowania zestawu o charakterze ładnie brzmiącej deklaracji stwierdzając na przykład, że firma „nie toleruje korupcji w jakiegokolwiek formie”. Jednakże zadanie polegające na wdrożeniu takiej polityki bywa daleko trudniejszym i większym wyzwaniem, niż oczekują przedsiębiorcy, co naraża ich na krytykę. W gruncie rzeczy, publiczne ogłoszenie zasad firmowej polityki może niekiedy zwiększyć ryzyko ataku, ponieważ różnorodne grupy zajmują się aktywnie wyszukiwaniem i nagłaśnianiem rozbieżności pomiędzy deklaracjami firm i ich działaniami.

Jak wskazują przeprowadzone badania, 50% firm stosuje taką czy inną strategię w zakresie CSR. Większość firm zdaje sobie sprawę z faktu, że funkcjonują w środowisku, w którym poszczególni aktorzy są ze sobą powiązani na różne sposoby. Intensywny rozwój dialogu z kluczowymi interesariuszami można zaobserwować w przypadku 40% przebadanych firm, w tym – 13% firm polskich w całej próbie. W 52% wszystkich firm komunikowanie się z interesariuszami ma charakter bierny, a priorytety tychże interesariuszy nie są identyfikowane. Firmy rzadko odczuwają skutki presji społecznej. W większości badanych firm kwalifikacje osoby zajmującej się CSR są powiązane z dziedziną public relations, ponieważ komórka do spraw CSR stanowi część tego właśnie działu. Działania w zakresie odpowiedzialności społecznej podlegają ocenie przez Dyrektora

The Research revealed, that 50% of interviewed companies have more or less advanced CSR strategy. Most companies realise that they function in the environment, where actors are connected with one another in various ways. The level of dialogue with key stakeholders is high in the case of 40% of the interviewed companies, including 13% of Polish companies in whole sample. The communication with stakeholders in 52% of all companies is of reactive nature, and stakeholders’ priorities are not identified. Companies rarely experience any public pressure. In majority of the companies, the person responsible for CSR issues possesses Public Relations competence as the CSR unit is located in this very department. In such case, the social responsibility-related activities are evaluated by the Communications Director. Only four companies had a CSR specialist, including one company in which this person was a member of the management board.

The application of tools and systems of social responsibility management is popular among 19% of companies, out of which only one is Polish. Performance management usually accompanies pro-social activities, strategic partnerships and the high level of incorporating individual stakeholders’ expectations into the overall management strategy. The impact of each CSR instrument on company’s goals correlates with managers’ knowledge about this issue and with the location of the CSR unit in the company’s structure. In-

ds. Komunikacji. Zaledwie 4 z 40 badanych firm dysponuje specjalistą do spraw CSR – w jednej z nich jest to członek zarządu.

Narzędzia i systemy zarządzania odpowiedzialnością społeczną mają zastosowanie w 20% badanych firm – tylko jedna z nich prowadzi działalność wyłącznie w Polsce. Zarządzanie przez rezultaty wiąże się zwykle z działaniami prospołecznymi, partnerstwem strategicznym, a także zakresem, w jakim oczekiwania poszczególnych interesariuszy mieszczą się w ogólnej strategii zarządzania. Poziom oddziaływania poszczególnych instrumentów CSR na cele firmy wiąże się z poziomem wiedzy kadry menedżerskiej na ten temat i z utworzeniem komórki CSR w firmie. Korporacje ponadnarodowe dysponują odpowiednią wiedzą, jednakże dość rzadko używają jej jako narzędzia, aby poprawić efekty działalności całej firmy.

Ponad 50% badanych przedsiębiorstw nie ujawnia informacji na temat swoich działań w zakresie CSR, o ile takowe prowadzi, regularnie i w ramach określonych standardów. Tylko 30% firm, w tym 8 z 21 korporacji transnarodowych i 2 z 21 dużych firm polskich, nie tylko uznaje konieczność ujawniania informacji na temat działalności CSR, ale także ma świadomość potrzeb związanych z przejrzystym komunikowaniem tych działań i odpowiada na potrzeby. Informacje te są narzędziem motywacji i integracji pracowników wokół kwestii istotnych dla działalności firmy. Wśród badanych przedsiębiorstw, dwa duże, polskie i zagraniczne – przygoto-

wują raporty CSR zgodnie z normą raportowania ustaloną w ramach inicjatywy Global Reporting (GRI).

Badania wskazują, że koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu powinny promować nie tylko przedsiębiorstwa i organizacje biznesowe, ale także instytucje rządowe, państwowe, ośrodki akademickie, organizacje pozarządowe oraz media. Bezwzględną koniecznością jest wspieranie edukacji w tym zakresie, poprzez wprowadzanie zagadnień CSR do programów wydziałów ekonomii i zarządzania lub też w programach różnorodnych szkoleń prowadzonych przez organizacje działające na rzecz przedsiębiorców. Szczególną uwagę należy tu zwrócić na rolę mediów, które powinny uczestniczyć w motywowaniu Polaków do pozytywnych działań, współpracy, partnerstwa i realizacji długoterminowych strategii rozwoju. Główne obszary wymagające zmian to:

- promocja wdrażania dobrych praktyk przez przedsiębiorstwa działające w Polsce we współpracy z organizacjami pozarządowymi, organizacjami pracodawców, instytucjami akademickimi i mediami;
- wykorzystywanie wiedzy zgromadzonej przez organizacje zajmujące się CSR: UNDP (UN Global Compact), Forum Odpowiedzialnego Biznesu (współpracujące z CSR Europe), CEBI (współpracujące z European Academy of Business in Society), polskie organizacje MŚP;

international corporations do have the know-how, though they hardly ever use it to improve company's overall results.

Over 50% of the enterprises do not disclose information about their CSR activities, if there are any, on a regular and standardised basis. Only 30 percent of them, including 7 out of 18 multinationals and 8 out of 21 large Polish companies, recognize the need not only to disclose information about CSR activities, but also to raise awareness and meet the needs as regards the transparency of communication on social responsibility activities. Such disclosure is used to motivate and integrate employees around just causes the company gets involved in. Among the group under research, two large companies – one Polish and one foreign – develop a CSR report according to the GRI standard.

This research indicates that the concept of responsible business should be promoted not only by enterprises and business organisations but also by the government, state institutions, academic centres, NGOs and the media. It is absolutely necessary to support education in this area, for instance, by introducing CSR in the curricula of economic and management faculties, or in forms of training run by organisations for entrepreneurship. Special attention needs to be given to the media, which should take part in motivating Poles to positive activities, cooperation, partnerships and long-term development strategies. Main areas for improvement are:

- Promoting the implementation of best practices by enterprises in Poland, in cooperation with nongovernmental organisations, employer organisations, trade unions, academic institutions and media.
- Utilizing the knowledge cumulated in the organisations already engaged in CSR: UN Global Compact, Responsible Business Forum (in cooperation with CSR Europe), Business Ethics Centre (in cooperation with the European Academy of Business in Society), Polish organisations for SMEs.
- Coordinating the CSR promotion activities of different central government bodies.
- Analysing and utilizing the experience of other EU member states as regards CSR policy development and implementation.

The results of this research and interviews with different stakeholders prove that accelerated efforts to create a dialogue platform on CSR in Poland is urgently needed in order to support good practices in business. Poles notice the positive effects of market economy only in the economic sphere, while perceptions of its social and ethical dimensions are much more negative; these attitudes have increased in recent years. However, the role of business communities in a democratic country is growing considerably. Therefore, in order to popularise civil society engagement in business environment and thus to gain public support for necessary changes in the business-society relations, it is essential to initiate social dialo-

- koordynacja działań poszczególnych organów administracji publicznej w zakresie promocji CSR;
- analiza i wykorzystywanie doświadczeń innych państw członkowskich UE w zakresie budowania i wdrażania polityki CSR.

Wyniki przedstawianych tu badań i wywiadów z różnymi interesariuszami wskazują, że istnieje wyraźna potrzeba większej aktywności na rzecz tworzenia platformy dialogu na temat CSR w Polsce, dostarczającej elementów wspierających dobre praktyki w działalności gospodarczej. Polacy bowiem dostrzegają pozytywne efekty gospodarki rynkowej, ale co najwyżej w wymiarze ekonomicznym, zaś oceny wymiaru społecznego, etycznego są znacznie bardziej negatywne i te postawy narastają w ostatnich latach. Rola środowisk gospodarczych w demokratycznym państwie wzrasta jednak w sposób zasadniczy. Dlatego, aby skutecznie upowszechnić postawy zaangażowania obywatelskiego w środowisku przedsiębiorstw uzyskując w efekcie społeczne wsparcie koniecznych zmian w relacjach biznes – społeczeństwo, niezbędne jest podejmowanie dialogu społecznego z wykorzystaniem potencjału trzech sektorów stanowiących fundament demokratycznego państwa: administracji państwowej, przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych.

gue using the potential of all the three sectors which constitute foundations of a democratic country: public administration, enterprises and non-governmental organizations.

■ WSTĘP

„Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza” to jedna z pierwszych prób uchwycenia ogólnego zarysu zaangażowania różnorodnych aktorów w działania na rzecz CSR w trzy lata po przystąpieniu do Unii Europejskiej.

Analiza ta jest częścią badania regionalnego dot. społecznej odpowiedzialności biznesu, przeprowadzonego w 8 krajach: w Polsce, na Węgrzech, Litwie, Słowacji, w Chorwacji, Macedonii, Bułgarii i Turcji w ramach projektu „Przyspieszenie wdrażania praktyk CSR w nowych państwach członkowskich UE i w krajach kandydujących jako instrument harmonizacji, konkurencyjności i spójności społecznej w UE” wdrażanego przez biuro Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce i finansowanego przez Komisję Europejską oraz przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju.

Badania zostały przeprowadzone w okresie od lutego do maja 2007 roku przez ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Przyjęta metodologia badań została opracowana przez międzynarodowy zespół ekspertów odpowiedzialny za badanie regionalne CSR – Marka Line z Wielkiej Brytanii i Roberta Brauna z Węgier. Badanie przeprowadzone w Polsce ma charakter unikatowy, ponieważ zbadano tu stopień wdrożenia praktyk CSR, stosując następnie pogłębioną analizę czynników kształtujących te praktyki. To pierwsze całościowe badanie CSR mające na celu nie tylko zgromadzenie suchych faktów, ale także ich wnikliwe przeanalizowanie.

■ INTRODUCTION

The Baseline Study on Corporate Social Responsibility Practices in Poland was one of the first attempts to draw an overall picture of different actors' involvement in CSR issues three years after Poland's accession into the European Union.

The study is a part of the regional CSR baseline study conducted in 8 countries: Poland, Hungary, Lithuania, Slovakia, Croatia, Macedonia, Bulgaria and Turkey in the Project "Accelerating CSR Practices in the New EU Member States and Candidate Countries As a Vehicle for Harmonization, Competitiveness, and Social Cohesion in the EU" implemented by the United Nations Development Programme Office in Poland and financed by the European Commission and the United Nations Development Programme.

The research was carried out in February-May 2007 by analysts of the Responsible Business Forum, Poland. The methodology of the research was developed by an international expert team lead by Mr. Mark Line from the United Kingdom and Mr. Robert Braun from Hungary responsible for the regional CSR baseline study. The study is unique in the context of Poland, because it researches the level of implementation of CSR practices and is followed up by an in-depth analysis of factors, which determine CSR practices. It is the first comprehensive CSR study aimed at providing not only sheer facts, but also a deeper analysis.

Research objective was to estimate the advancement level of social responsibility-related activities among the diversified sample of 40 enterprises. The basic criteria for selecting the sam-

Celem badania było oszacowanie stopnia zaawansowania działań z zakresu odpowiedzialności społecznej w zróżnicowanej próbie 40 przedsiębiorstw. Podstawowe kryteria doboru próby badanych firm, a także sama metodologia badawcza została opracowana przez Marka Line'a i Roberta Brauna dla wszystkich ośmiu krajów uczestniczących w badaniu.

Ogólnie rzecz biorąc, w próbie uwzględniono duże firmy, zatrudniające ponad 250 osób, zarówno polskie, jak i zagraniczne, działające w różnych sektorach. Chcąc zilustrować zróżnicowane podejście do kwestii CSR w Polsce, krajowy zespół ekspertów zdecydował o włączeniu do próby także małych przedsiębiorstw.

Przy pomocy nakreślonej tu metodologii badawczej zespół ekspertów przeprowadził wywiady pogłębione przede wszystkim z dyrektorami ds. komunikacji, menedżerami ds. relacji wewnętrznych i zewnętrznych, osobami odpowiedzialnymi m.in. za działania w zakresie CSR oraz z dyrektorami generalnymi. Kwestie poruszone w trakcie wywiadów dotyczyły takich obszarów, jak: strategia CSR, dialog i relacje z interesariuszami, kompetencje i zarządzanie CSR, zarządzanie przez efekty CSR, przejrzystość i informowanie opinii publicznej, stosowanie konkretnych narzędzi CSR, a także audyty przeprowadzane przez niezależne organizacje.

Raport określa także kluczowych aktorów biorących udział w promocji CSR w Polsce wśród instytucji rządowych, organizacji międzynarodowych, instytucji akademickich, mediów, organizacji pozarządowych oraz w sektorze biznesu. Przeanalizowano tu warunki

i możliwości wdrażania strategii CSR w Polsce na podstawie wyników wywiadów, zdefiniowano poziom zaawansowania działań CSR, a także przedstawiono rekomendacje dla dalszego rozwoju CSR w przyszłości.

ple of analysed companies, as well as the research methodology itself, was prepared by Mark Line and Robert Brown for all the eight countries included in the research.

In general, the sample consisted of large companies, Polish and foreign ones operating in different sectors, which employed over 250 people each. In order to illustrate the specific attitude towards the concept of CSR in Poland, the national expert team decided to incorporate additionally a number of small enterprises into the research sample.

Using the research methodology, the expert team carried out focused interviews mostly with the directors of corporate communications departments, managers of internal/external relations, persons responsible for CSR activities and CEOs. Issues raised during the interviews concerned: CSR strategy, dialogue and relations with stakeholders, competence and managing CSR issues, managing CSR results, the transparency level and informing the public, using individual CSR tools, as well as audits.

The Report reveals main actors of CSR promotion in Poland targeted at government institutions, international organisations, academic institutions, the media, nongovernmental organisations and the business. It provides an analysis of the conditions and possibilities of CSR implementation in Poland based on interviews' results, defines levels of CSR maturity, and also presents recommendations for CSR development in the country.

■ KONTEKST KRAJOWY: POLSKA

■ GEOGRAFIA I POPULACJA

Rzeczpospolita Polska to jeden z największych krajów Europy Środkowej. Polska to dziewiąty pod względem rozmiaru kraj w Europie i 68 na świecie o powierzchni kraju 322 575 km².

W ostatnich latach (od roku 1999), populacja Polski, licząca obecnie 38,2 milionów ludzi, odnotowuje nieznaczny spadek. Około 61,4% Polaków mieszka w 887 miastach, na ogół małych lub średniej wielkości, z czego niemal połowa to mieszkańcy 39 dużych miast o populacji powyżej 100 000. Warszawa, stolica i największe miasto Polski, liczy sobie obecnie 1,7 miliona mieszkańców. Jeśli chodzi o liczebność populacji, Polska plasuje się na 9 miejscu w Europie i 32 na świecie.

■ THE COUNTRY CONTEXT

■ GEOGRAPHY AND POPULATION

The Republic of Poland (Rzeczpospolita Polska) is one of the largest countries in Central Europe. With the total area of 312,677 sq. km, Poland ranks ninth in Europe, and 69th in the world.

In recent years (since 1999) the population of Poland has declined slowly. It currently totals 38.2 million people, making Poland 8th in Europe and 30th in the world. Approximately 61.4% of Poles live in 887 towns, which are mostly small or medium-sized. Almost half of the urban dwellers live in 39 cities population exceeds 100,000 inhabitants. Warsaw, Poland's capital and largest city, has the population of 1.7 million people.

Demographic trends in Poland indicate that the growth in the working-age population has continued to reach 64% of all Poles

Trendy demograficzne w Polsce wskazują na ciągły wzrost populacji w wieku produkcyjnym, która stanowiła 64% całej populacji pod koniec roku 2005. W ostatnim kwartale roku 2005, zatrudnionych było 14,4 miliona osób, w tym prawie 5,0 milionów w firmach zatrudniających 10 lub więcej pracowników. Z drugiej strony, liczba emerytów i rencistów sięgnęła 9,2 miliona. Jakkolwiek liczba ta nadal rośnie, polska siła robocza należy do najmłodszych w Europie. Wskaźnik jej aktywności zawodowej wynosi 55,2% (dane z ostatniego kwartału roku 2005).

Liczba osób młodych dążących do zdobycia wyższej i/lub lepszej edukacji stale rośnie od momentu rozpoczęcia okresu transformacji. W roku akademickim 2004/2005, ponad 1,9 miliona studentów uczęszczało w Polsce do 427 uniwersytetów, politechnik, akademii oraz uczęszczało w innych placówkach akademickich. Udział studentów w populacji należącej do grupy wiekowej od 16 do 18 lat sięgnął 95,1%, podczas gdy w grupie wiekowej od 19 do 24 lat wzrósł on do 54,4%.

■ PRZEMIANY POLITYCZNE I EKONOMICZNE

Polska była pierwszym krajem Europy Środkowej i Wschodniej, który wyzwolił się spod rządów komunistycznych. To śmiałe posunięcie szybko znalazło naśladowców wśród pozostałych państw regionu. Okres przemian rozpoczął się na początku 1989 ro-

at the end of 2005. In the last quarter of 2005, there were 14.4 million people working, of which almost 5.0 million in companies employing ten or more people. On the other hand, the number of retired persons and pensioners reached 9.2 million. Even though the number of retired people is growing, Poland's workforce is among the youngest in Europe. Its activity rate is 55.2% (as of the last quarter of 2005).

The number of young people seeking higher and/or better education has been constantly increasing since the beginning of the transformations. In the 2004/2005 academic year, there were over 1.9 million students attending 427 universities, polytechnics, academies and other higher education institutions. The proportion of students in the 16-18 age group reached 95.1%, and in the 19-24 age group it climbed up to 54.4%.

■ POLITICAL AND ECONOMIC TRANSFORMATION

Poland was the first country in Central and Eastern Europe to get free from the communist rule. This bold move was soon followed throughout the region. It started early in 1989 when the com-

ku, gdy komunistyczna władza i opozycja przystąpiły do negocjacji, znanych dziś jako obrady Okrągłego Stołu. W rezultacie udało się osiągnąć porozumienie w kluczowych kwestiach obejmujących m.in. legalizację związku zawodowego „Solidarność” oraz organizację wyborów w dniu 4 czerwca 1989 roku. W wyborach tych zwyciężyli przedstawiciele „Solidarności”, którzy utworzyli następnie pierwszy niekomunistyczny rząd we Wschodniej i Środkowej Europie od czasów II wojny światowej.

Już na początku procesu przemian politycznych i gospodarczych, Polska skupiła się na dwóch podstawowych dążeniach: integracji ze Wspólnotą Europejską oraz przystąpieniu do NATO. Doprowadziło to do uzyskania przez Polskę członkostwa w Unii Europejskiej z dniem 1 maja 2004 roku. W wyniku przystąpienia do UE, Polska korzysta z różnorodnych funduszy unijnych. Podczas szczytu kopenhaskiego w roku 2002 zdecydowano, że Polska otrzyma w latach 2004–2006 wsparcie w wysokości niemal 13,5 miliarda EUR w ramach funduszy strukturalnych, dopłat bezpośrednich i innych programów.

■ GOSPODARKA

Przejście z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej szybko zaczęło przynosić efekty. Inflacja, która w roku 1990 osiągnęła wielkość trzycyfrową, spadła do wartości dwu-

digit in 1991–1998. In 2005 it reached 2.1%. Although successful, the radical reforms also plunged the country into a deep but relatively short-lived recession. Still, Poland was the only country in the region to achieve GDP growth in 1992. The recovery gained momentum in 1993 with a GDP growth rate of 3.8%, at that time the highest growth rate in Europe. In 2005, GDP grew by 3.4% and exports continued to be an important driver of GDP growth, especially in the first half of the year. As a result of the economic growth and fairly good budget performance in recent years, the ratio of public debt to GDP declined substantially, from 70.4% at the end of 1994, to 47.7% of GDP at the end of 2005.

Developed countries dominate in both Polish exports and imports, and their share of Poland's foreign trade amounts to 83.6% and 73.3% respectively. Poland's main trading partner is Germany, which alone accounts for just under one quarter of Poland's imports and over one quarter of its exports. The EU as a whole has a 77.2% share in Poland's exports and 65.6% in its imports.

■ ECONOMY

The dismantling of all central economy planning mechanisms and the introduction of a market economy was quick to produce effects. Inflation, running at three digits in 1990, fell to do-

ble digits in 1991–1998. In 2005 it reached 2.1%. Although successful, the radical reforms also plunged the country into a deep but relatively short-lived recession. Still, Poland was the only country in the region to achieve GDP growth in 1992. The recovery gained momentum in 1993 with a GDP growth rate of 3.8%, at that time the highest growth rate in Europe. In 2005, GDP grew by 3.4% and exports continued to be an important driver of GDP growth, especially in the first half of the year. As a result of the economic growth and fairly good budget performance in recent years, the ratio of public debt to GDP declined substantially, from 70.4% at the end of 1994, to 47.7% of GDP at the end of 2005.

Foreign direct investment (FDI) is one of the key factors contributing to the long-term economic development. It increases employment, raises productivity, assists in the transfer of skills and technology and boosts foreign trade operations. The National Bank of Poland (NBP) estimates that from the beginning of 1991 to the end of 2005, foreign businesses invested directly a total of over USD 75.7 billion in Poland. Poland is undeniably one of the most successful at this in Central and Eastern Europe.

Wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI) to jeden z kluczowych czynników, jakie mają wpływ na długookresowy rozwój gospodarczy. Dzięki nim wzrasta poziom zatrudnienia, wydajność, transfer umiejętności i technologii, a także poziom handlu zagranicznego. Narodowy Bank Polski (NBP) szacuje, że od początku

Kraje rozwinięte to kluczowi partnerzy Polski zarówno w dziedzinie eksportu, jak i importu, a ich udział w handlu zagranicznym Polski wynosi odpowiednio 83,6% i 73,3%. Głównym partnerem handlowym Polski są Niemcy, skąd pochodzi niemal 1/4 całości polskiego importu i dokąd kieruje się ponad 1/4 eksportu. Łączny udział wszystkich krajów UE w eksporcie Polski wynosi 77,2%, a w imporcie – 65,6%.

Foreign direct investment (FDI) to jeden z kluczowych czynników, jakie mają wpływ na długookresowy rozwój gospodarczy. Dzięki nim wzrasta poziom zatrudnienia, wydajność, transfer umiejętności i technologii, a także poziom handlu zagranicznego. Narodowy Bank Polski (NBP) szacuje, że od początku

Wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI) to jeden z kluczowych czynników, jakie mają wpływ na długookresowy rozwój gospodarczy. Dzięki nim wzrasta poziom zatrudnienia, wydajność, transfer umiejętności i technologii, a także poziom handlu zagranicznego. Narodowy Bank Polski (NBP) szacuje, że od początku

ku roku 1991 do końca roku 2005, firmy zagraniczne zainwestowały w Polsce łącznie ponad 75,7 miliarda dolarów amerykańskich. Polska w tym zakresie jest bezsprzecznie jednym z liderów wśród innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej.

Sektor prywatny rozwija się dynamicznie od początku okresu transformacji. W roku 2005, jego udział w produkcji sprzedanej przemysłu wynosił 83% i nadal wzrasta w wyniku rozwoju nowych firm prywatnych. Jednocześnie udział sektora prywatnego, który już kilka lat temu zdominował handel zagraniczny, w imporcie i eksporcie wyniósł odpowiednio 90,2% i 87,3%. Co więcej, niemal cały sektor rolnictwa, handlu detalicznego, hurtowego oraz przemysłu budowlanego pozostaje w prywatnych rękach.

Na koniec roku 2005, liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego założonych w kraju przekroczyła 54 300, wzrastając w ciągu roku o 5,5%

■ RELIGIA

Jednym z czynników wspierających zachowania społeczne i gospodarcze polskiego społeczeństwa pozostaje w głównej mierze wyznawana religia. Wspólna dla większości Polaków jest religia katolicka. Fakt ten potwierdza powszechna praktyka: większość mieszkańców kraju określa się mianem osób religijnych. W różnorodnych badaniach prowadzonych przez instytucje akademickie,

The private sector of the economy has been growing rapidly since the beginning of the transformations. In 2005, the private sector accounted for 83% of industrial output and is still expanding, due to the privatisation of state-owned enterprises and to the establishment and development of new private businesses. At the same time, the private sector, already dominant in foreign trade for several years, was responsible for 90.2% of imports and 87.3% of exports. Furthermore, nearly all of agriculture, retailing, wholesale trade, and construction are in private hands.

As of the end of 2005, the number of commercial companies with foreign capital set up in the country surpassed 54,300, increasing by 5.5% during the year.

■ RELIGION

Religion provides the moral underpinning for Polish society; and has been deemed a defining factor for the social and economic behaviour. Roman Catholicism remains the common religion of the majority of Poles. This is confirmed by its widespread practice: majority of people characterise themselves as religious. In different surveys conducted by academic institutions, the media and governmental bodies, 15% of Poles declared themselves to be very religious, and only 10% said they were undecided or not religious. In

media i organy rządowe, 15% Polaków deklarowało, że są bardzo religijni, a tylko 10% nie uważa się za osoby religijne lub nie podaje zdecydowanej odpowiedzi. W obszarach wiejskich, 84% mieszkańców uważa się za religijnych, a tylko 1% twierdzi, że nie są religijni. Dlatego analizę wymiarów etycznych, właściwych odpowiedzialnym praktykom biznesowym można też w Polsce prowadzić w kontekście religii, zważywszy, jak dużą rolę odgrywa religia w debacie publicznej.

■ RYNEK PRACY

Od roku 1998, liczba bezrobotnych i stopa bezrobocia rosta, aby osiągnąć wartość szczytową w roku 2002, głównie w wyniku restrukturyzacji przemysłu i zmian strukturalnych w przedsiębiorstwach, mających na celu zwiększenie ich produktywności i konkurencyjności. Od tego czasu, sytuacja na rynku pracy stopniowo się poprawia. Z końcem roku 2005, liczba zarejestrowanych osób bezrobotnych spadła do 2,77 miliona, co stanowi 17,6% siły roboczej. Stopa bezrobocia charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem na poziomie poszczególnych województw. Najniższą odnotowuje się w województwie mazowieckim (13,8%) i małopolskim (13,8%), a najwyższą – w warmińsko-mazurskim (27,5%).

the countryside, 84% of people consider themselves religious, and only 1% say they are not religious. Therefore analysis of ethic dimensions, typical for responsible business practices, could be also considered in Poland in the light of religion, given the role it plays in the public debate.

■ LABOUR MARKET

Since 1998, the number of unemployed and unemployment rate has been growing to peak in 2002, mainly as a result of industrial restructuring and structural changes in companies aimed at increasing productivity and competitiveness. Since then, the situation on the labour market has been gradually improving. At the end of 2005 the number of registered unemployed persons dropped to 2.77 million, or 17.6% of the labour force. The unemployment rate varied significantly from one province to another. It was lowest in the provinces of Mazowieckie (13.8%) and Malopolskie (13.8%) and highest in Warmińsko-Mazurskie province (27.5%).

Enterprises making up the SME sector are the largest employers in the Polish economy, providing jobs for more than 66% of the 10,290,180 persons employed in Poland. In a persisting trend, more than half of the sector's employees work with micro-enterprises, with medium-sized enterprises coming in second and small

Firmy należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw zatrudniają najwięcej pracowników – zapewniają one obecnie miejsca pracy dla ponad 66% spośród zatrudnionych w Polsce 10 290 180 ludzi. Zgodnie z utrwaloną tendencją ponad połowa pracowników sektora pracuje w mikroprzedsiębiorstwach, podczas, gdy drugie miejsce zajmują przedsiębiorstwa średniej wielkości, a trzecie – małe firmy. Największe skupiska zatrudnionych w tym sektorze można zaobserwować w branży budowlanej, w handlu i obsłudze nieruchomości, a także w branży hotelarskiej i restauracyjnej.

Należy także zauważyć, że firmy polskie inwestują za granicą, jakkolwiek jak dotąd na bardzo niewielką skalę. Niemniej jednak, wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych wzrasta od kilku już lat. Według szacunków NBP, poziom FDI w Polsce sięgnął około 1,5 miliarda USD w roku 2005, w porównaniu z kwotą 0,8 miliarda USD w roku 2004.

enterprises a close third. The largest employment concentrations across the sector occur in construction, commerce and repairs, real estate operations, hotels and restaurants.

Finally, it is worth noting that Polish companies are also investing abroad, although on a very small scale so far. Nevertheless, their foreign direct investments have been increasing during the past few years. According to NBP estimates, Polish FDI amounted to approximately USD 1.5 billion in 2005, as compared to USD 0.8 billion in 2004.

■ PODMIOTY PROMUJĄCE CSR W POLSCE

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest w Polsce koncepcją stosunkowo nową, dopiero od niedawna obecną w dyskursie publicznym. Pojawiła się ona w okolicznościach szczególnych – niedokończonych reform rynkowych i otwarcia na gospodarkę światową, a przede wszystkim w sytuacji szybko postępującej integracji Polski z Unią Europejską. Okoliczności te wyznaczają specyficzny kontekst, w który wpisuje się ta koncepcja i związana z nią potrzeba zmiany nastawienia kadry menedżerskiej. Podczas gdy w wielu krajach kwestie społecznych uwarunkowań rozwoju sektora biznesu są przedmiotem dyskusji od lat, w Polsce zagadnienie to pojawia się na forum publicznym w stopniu jeszcze niezadawalającym.

Wielokrotnie formułowano w Polsce apele, głównie ze strony środowiska akademickiego, kierowane do przedstawicieli biznesu i administracji państwowej, wzywające do współpracy na rzecz kształtowania infrastruktury etycznej w naszej gospodarce. W jednym z takich dokumentów sprzed kilku lat możemy przeczytać: „Przestrzeganie prawa jest podstawowym standardem etycznym w biznesie, ale nie jest standardem jedynym. Prawa i mechanizmy rynkowe są koniecznymi, lecz niewystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej. Prowadzenie biznesu rzetelnie, uczciwie i z najwyższą zgodnością słów i czynów daje przewagę, jakiej nie można byłoby osiągnąć w inny sposób. (...) Potrzebny jest alians świata biznesu

■ ACTORS INVOLVED IN CSR PROMOTION

Corporate Social Responsibility (CSR) is a relatively new concept in Poland, present in the public discourse only since recently. It appeared in Poland under specific circumstances of incomplete market reforms and opening to the global economy, but first of all as a result of the dynamic process of integration with European Union. These circumstances provide specific context, against which this concept is set up along with the related need to change management personnel attitudes. Although in many countries discussion on social determinants of the business sector growth has been going on for a long time, this issue has not yet reached desirable level of public debate in Poland.

There have been numerous appeals to business and state administration in Poland, mostly on the side of the academic community, for cooperation aimed at creating an ethical infrastructure in our economy. One document written five years ago reads as follows: “Obeying law is the most basic ethical standard in business, yet not the only one. Laws and market mechanisms are essential but not satisfactory principles for business activity. Running a business in an honest and fair manner, where declarations agree with actions, gives an advantage impossible to gain otherwise. (...) Alliance between the business and academic worlds, between state and regional

i świata nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym⁴.

Niestety nie podjęto jak dotąd systematycznych prac z udziałem administracji publicznej, liderów politycznych, przedstawicieli mediów, związków zawodowych czy największych organizacji pracodawców, które w wymierny sposób przyczyniłyby się do kształtowania warunków niezbędnych do wzmocnienia podstaw społecznej odpowiedzialności polskiej gospodarki. Myślenie kategoriami długookresowymi, na których opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu, wydaje się być kwestią przyszłości, szczególnie, gdy głównym problemem wielu przedsiębiorców i kadry menedżerskiej jest walka o przetrwanie, wypłacenie pensji pracownikom, uzyskanie kapitału na rozwój, ściąganie długów od wierzycieli czy łagodzenie sporów z urzędami skarbowymi. Chociaż rozmaite firmy, a zwłaszcza korporacje transnarodowe, podejmują dobrowolnie różne inicjatywy w zakresie odpowiedzialnego zarządzania relacjami ze swoimi interesariuszami, to jednak upowszechnieniu i zastosowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce nie sprzyja klimat społeczny i polityczny. Często manifestowana w Polsce postawa społecznej niechęci wobec gospodarki rynkowej, utrudnia podejmowanie dialogu społecznego i współpracy na rzecz wspólnego dobra.

4 W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, UNDP Polska, Warszawa 2002, s. 18.

institutions as well as NGOs in order to create the ethical infrastructure in the Polish economic life is essential.⁴

Unfortunately, the public administration, political leaders, media representatives, trade unions or the largest employers' organisations have undertaken no systematic work so far to seriously boost efforts to provide conditions necessary for strengthening the foundations of social responsibility in the Polish economy. Long-term thinking being a basis of corporate social responsibility still seems to be a matter of future, especially when the major problems of many businesses and management staff are still the struggle for survival, paying salary, getting funds for development, exacting debts from creditors or resolving conflicts with the tax office. Although various companies, in particular multinational corporations, voluntarily undertake different initiatives to manage relations with their stakeholders in a responsible manner, the social and political climate does not facilitate the promotion and application of corporate social responsibility in Poland. Public reluctance towards the market economy, often manifested in Poland, hinders social dialogue and cooperation for the common good.

The strongest inspiration for businesses in Poland to seek best solutions in social responsibility are programmes of various scale developed by companies that have long operated in the Eu-

4 W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, (eds), *Business Ethics in Practice. Initiatives, programmes, codes*, (in Polish) UNDP Poland, Warsaw, 2002, p.188.

Inspiracją do poszukiwania najlepszych rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności dla przedsiębiorstw działających w Polsce są przede wszystkim programy realizowane w różnej skali przez przedsiębiorstwa funkcjonujące od dawna w Unii Europejskiej. Podstawowym mechanizmem napędowym są tu oczekiwania partnerów handlowych i organizacji branżowych z państw Unii Europejskiej, formułowane w stosunku do sektora przedsiębiorstw w Polsce w związku z ich rosnącym udziałem w rynku europejskim. Stosunkowo słaba w Polsce znajomość światowych tendencji w zakresie społecznej odpowiedzialności, a jednocześnie konieczność poszukiwania nowych możliwości zdobywania przewagi strategicznej, stwarza niezagospodarowaną jeszcze przestrzeń dla wypracowania najlepszych strategii i standardów postępowania wobec akcjonariuszy, pracowników, konsumentów, dostawców czy przedstawicieli społeczności lokalnej oraz obrońców środowiska naturalnego.

Jak wskazują raporty opisujące przykłady odpowiedzialnych praktyk w biznesie, publikowane corocznie przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, w Polsce priorytetowo traktowane są obecnie następujące obszary:

Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu

Bieda i frustracja to najpoważniejsze wyzwania społeczne w Polsce, utrudniające pozytywną współpracę na rzecz wspólnego dobra, które stanowią też zagrożenie dla przyszłości kraju. Fir-

European Union. The main drive here are the expectations of trade partners and sectoral organizations in the EU Member States posed for Polish enterprises as their share in the European market increases. The poor knowledge of global trends in social responsibility in Poland, as well as the necessity to seek new opportunities to gain strategic advantage opens up a new field to develop most effective strategies and standards of conduct towards shareholders, employees, consumers, suppliers, local community representatives and environmental defenders.

As indicated in annual reports on responsible practices in business published by Responsible Business Forum, the following areas in Poland are currently priority-driven:

Counteracting social exclusion

Poverty and frustration are the most serious social challenges in Poland, hindering positive cooperation for common good and threatening the future. Companies introduce various charitable activities and long-term social investments in order to limit the areas of poverty and social exclusion

Educating the public

Providing foundations and opportunities for common participation in the education process, as well as liberating civic initiative determines the civil society development process. Companies im-

my podejmują różnorodne działania o charakterze dobroczynnym, a także długofalowe inwestycje społeczne, aby ograniczać obszary biedy i wykluczenia społecznego.

Edukacja społeczna

Kształtowanie podstaw i możliwości powszechnego udziału w procesie edukacji, wyzwalanie inicjatywy społecznej i aktywności obywatelskiej – to czynniki, które decydują o rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Firmy realizują innowacyjne projekty partnerskie i konsekwentnie zwiększają swój poziom zaangażowania społecznego.

Promowanie postaw przedsiębiorczości

Potencjał przedsiębiorczości, wyrażający się m.in. w tworzeniu nowych podmiotów gospodarczych, jest jednym z najbardziej istotnych zasobów społecznych w Polsce. Odpowiedzialne przedsiębiorstwa, funkcjonujące na polskim rynku, wpisują w program swoich działań aktywność na rzecz tworzenia dobrych warunków rozwoju dla małych przedsiębiorstw i propagowania kultury przedsiębiorczości.

Wysoka jakość miejsc pracy

Oczekiwania społeczne wobec biznesu wiążą się nie tylko z tworzeniem nowych miejsc pracy, ale także z dbałością o ich jakość. Rośnie liczba przedstawicieli kadry menedżerskiej zdających sobie sprawę z faktu, że lepsze traktowanie pracowników, przestrzeganie podstawowych standardów i własnych dobrowolnych zobowiązań zwiększa motywację i wydajność pracowników, a także przyczynia się do długofalowego wzrostu konkurencyjności na rynku pracy⁵.

Choć niektóre z inicjatyw w zakresie CSR pozostają niedocenione, firmy działające w Polsce coraz większą wagę przywiązują do tych zagadnień w praktyce. Badanie przeprowadzone przez Centrum Etyki Biznesu⁶ wykazało, że stosowanie różnych elementów CSR, szczególnie takich, jak kodeksy i szkolenia etyczne, jest w początkowym etapie rozwoju. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność jest rozumiana przez respondentów przede wszystkim deklaratorywnie – w zasadzie doceniają oni wagę tych zagadnień w prowadzeniu biznesu, lecz zbyt rzadko stosują odpowiednie procedury, które mogłyby wesprzeć przestrzeganie zasad CSR w codziennej działalności. Jest to związane przede

5 B. Rok, *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja*, [w:] L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, ISP, Warszawa 2004, s. 73-102.

6 W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

plement innovative partner projects and increase consistently their level of social engagement.

Promoting entrepreneurial attitudes

Entrepreneurial potential, which manifests itself e.g. in starting new businesses, is one of the most significant social resources in Poland. Responsible companies in Poland engage in the creation of favourable conditions for the development of small businesses and the promotion of entrepreneurial culture.

Quality workplaces

The public expects that the business sector in Poland would not only create new workplaces but also take care of their quality. There is a growing awareness among management staff that fair treatment of employees observance of fundamental standards and voluntary obligations improve workers motivation and efficiency, as well as increase long-term competitiveness on the labour market⁵.

Although a number of CSR initiatives remain ignored, in practise these issues receive increasingly more attention from companies in Poland. A research carried out by the Business Ethics Cen-

tre⁶ shows that various elements of CSR, such as codes of conduct or training for employees are at an early stage of development. The results allow formulating the opinion that respondents conceive social responsibility in a declarative way. In general, they appreciate the value of these issues for business operation, and yet they seldom apply procedures conducive of following CSR rules in everyday activities. It results mainly from poor knowledge of basic instruments of responsible management.

Another research by the Responsible Business Forum⁷ reveals that foreign capital is the major force as regards introducing moral order into the Polish economy. Social responsibility of a given firm depends on the source of its capital, which is reflected in the standards of personnel management, relations with the authorities, with the community, etc. Companies with foreign capital are the major carrier of the corporate social responsibility notion, and usually they are the ones to actually implement this concept. It is also these companies who understand the need for responsible practices in business irrespective of whether their economic situation is improving or not.

6 W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *The Business Ethics and Corporate Social Responsibility in Poland*, (in Polish), LKAEM, Warsaw, 2003.

7 B. Rok, D. Stanny, S. Solorz, *Managers of Top 500 and Responsible Business*, (in Polish), RBF, Warsaw, 2003.

5 B. Rok, *Business and Society, Expectations and Implementation*, in: L. Kolarska-Bobińska (ed), *The Economical Consciousness of the Society and the Perception of the Business Sector*, (in Polish), ISP, Warsaw, 2004, p. 73-102

wszystkim z niewystarczającym poziomem wiedzy na temat podstawowych instrumentów odpowiedzialnego zarządzania.

Jak wskazują wyniki innego badania, przeprowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu⁷, czynnikiem, który wprowadza moralny porządek w polskiej gospodarce jest przede wszystkim kapitał zagraniczny. Społeczna odpowiedzialność firmy uzależniona jest od źródła pochodzenia jej kapitału, które przekłada się na standardy zarządzania pracownikami, stosunki z władzami, społecznością itp. Firmy z kapitałem zagranicznym są głównym nośnikiem idei społecznej odpowiedzialności biznesu i najczęściej to one ją realizują. Właśnie te firmy rozumieją najlepiej potrzebę odpowiedzialnych praktyk w biznesie, niezależnie od tego czy ich sytuacja ekonomiczna w danym momencie jest korzystna czy też nie.

Pierwszy etap rozwoju CSR w Polsce (1997-2000) można opisać jako stadium milczenia i całkowitego braku zainteresowania. W drugim etapie (2000-2002) CSR budziło niechęć, a niekiedy nawet sprzeciw i agresję ze strony większości liderów biznesu czy publicystów ekonomicznych, przekonanych o tym, że wolny rynek jest panaceum na wszelkie problemy. Trzeci etap (2002-2004) przyniósł zainteresowanie, a nawet modę na publiczne deklaracje uznania dla roli zasad etyki i odpowiedzialności społecznej jako fundamentów działania każdej szanującej się firmy. Czwarty etap (2004-

7 B. Rok, S. Stolorz, D. Stanny, *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Bank Światowy, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2003.

The first stage of CSR development in Poland (1997-1999) can be described as a phase of silence and complete lack of interest. In the second stage (2000-2002), CSR raised dislike and sometimes even opposition and aggression from the majority of business leaders and economic columnists, overwhelmed by the idea of “the invisible hand of the market” as a cure-all therapy. The third stage (2003-2004) brought interest or even fashion for declaring recognition of ethics and social responsibility for their role as fundamentals of every self-respecting company. The fourth stage (2004-2005) concerned the development of specific albeit partial projects, involving certain significant areas of company’s functioning. The present, fifth stage (2006-2007), is an attempt to link CSR with other strategies implemented in a company, i.e. communications, personnel, marketing or corporate governance strategy. It is a stage full of chaos and confusion, since various animosities among company’s different activities as well as differences in the organisational culture or simply trade differences are disclosed.

It should be emphasized that Polish economy is undergoing a fast maturation process. In case of developed markets, these stages took whole decades, while in Poland – only several years. Nevertheless, there were companies which stepped out of line, and presented a mature attitude going ahead of the market. It is important to mention ABB’s case, as they conducted a formal dialogue with stakeholders in 2002; or Opole Power Plant, which implemented the SA8000 standard of social responsibility management as early as in 2001.

2005) to rozwój konkretnych, choć cząstkowych projektów, obejmujących wybrane, znaczące obszary funkcjonowania firm. Obecny, piąty etap (2006-2007), to próba wiązania CSR z innymi strategiami realizowanymi w firmie – strategią komunikacyjną, personalną, marketingową, czy na przykład strategią ładu korporacyjnego. To stadium pełne chaosu i zamętu, ponieważ uzewnętrzniają się rozmaite animozje pomiędzy poszczególnymi działami w firmach, różnice w kulturze organizacyjnej czy po prostu różnice branżowe.

Warto jednak podkreślić, że polska gospodarka przechodzi bardzo przyspieszony kurs dojrzewania. Na rynkach rozwiniętych etapy te trwały przez całe dziesięciolecia, a w Polsce – tylko kilka lat. Niemniej jednak, pojawiały się oczywiście takie firmy, które z różnych powodów „wychodziły przed szereg” i prezentowały dojrzałą postawę, wyprzedzając rynek. Warto wspomnieć o innowatorach takich jak ABB, które przeprowadzało formalny dialog z interesariuszami w 2002 roku, czy Elektrownia Opole, która wdrożyła standard zarządzania odpowiedzialnością społeczną SA8000 już w roku 2001.

W ciągu ostatnich kilku lat przedsiębiorstwa, organizacje branżowe, organizacje pracodawców, a także organizacje pozarządowe, instytucje naukowe, instytucje rządowe w różnorodny sposób włączają się jednak w rozwój CSR w Polsce. Warto wymienić tu przynajmniej najważniejsze inicjatywy.

For several years now, firms, trade organisations, employers’ organisations, as well as nongovernmental organisations, and academic and governmental institutions have been joining the process of CSR development in Poland in a variety of ways. It is worth to present the most significant initiatives of the recent years.

■ GOVERNMENTAL INSTITUTIONS

Since 2004, representatives of the government administration have actively participated in the work of many European Union bodies, including the CSR-related activities. The administration has already commenced activities to increase awareness of the participants of the CSR concept implementation process. The reason being rather the urgent need to effectively transform social structures towards the civil society than the mere membership of Poland in the European Union. The Ministry of Labour and Social Policy is the leading body within the government administration as regards CSR. A representative for the High Level Group on CSR in the European Commission (HLG CSR) has been appointed. This forum is a platform for exchange of experience, where achievements and plans as regards CSR principles implementation in member states are expres-

■ INSTYTUCJE RZĄDOWE I SAMORZĄDOWE

Od roku 2004 przedstawiciele administracji rządowej biorą aktywny udział w pracach różnych organów Unii Europejskiej – również w zakresie zadań związanych z CSR. Administracja podejmuje już działania dotyczące rozwoju świadomości wśród uczestników procesu wdrażania koncepcji CSR – nie tylko z uwagi na nasze członkostwo w UE, ale przede wszystkim konieczność pilnej i skutecznej przebudowy struktur społecznych w kierunku społeczeństwa obywatelskiego. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS) pełni wiodącą rolę w administracji rządowej w zakresie koncepcji CSR. Desygnowany został członek do prac Grupy Wysokiego Szczebla ds. CSR. Na tym forum, stanowiącym platformę wymiany doświadczeń, artykułowane są dokonania i zamierzenia w zakresie implementacji zasad CSR w poszczególnych państwach członkowskich. Nominowano też eksperta krajowego do grupy roboczej „Mainstreaming CSR among SMEs” w Komisji Europejskiej.

W porozumieniu z innymi jednostkami rządowymi, dane na temat doświadczeń w Polsce zbierane są i umieszczane na stronie

internetowej KE – w części „zatrudnienie i sprawy społeczne” (Employment & Social Affairs and Equal Opportunities)⁸.

W celu przyspieszenia i koordynacji wdrażania koncepcji CSR w administracji rządowej powołano z inicjatywy MPiPS nieformalną Międzyresortową Grupę Roboczą ds. CSR (MGR CSR). W końcu 2006 roku grupa zainaugurowała działalność, a pierwsze warsztaty przeprowadzone zostały w kwietniu 2007 roku przy udziale przedstawiciela Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Grupa odbywa regularne spotkania.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej podjęło inicjatywę opracowania przewodnika „CSR Implementation Guide. Non-legislative Options for the Polish Government”⁹, wspierającego administrację rządową w przygotowaniu podstaw polityki publicznej w zakresie CSR. Został on przygotowany przy udziale Banku Światowego, a także we współpracy z Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) oraz Ministerstwem Gospodarki. Dokument stanowi dobrą podstawę do dalszych działań rządu w kierunku ostatecznego sformułowania podstaw polityki publicznej w zakresie CSR.

Ważnym wydarzeniem było zorganizowanie w III kwartale 2007 roku, z inicjatywy Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego MPiPS, szkolenia dla kadry administracji rządowej w zakresie podstawowych zagadnień związanych z wdrażaniem CSR,

8 http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/country/nationalprofiles.htm
9 <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEV/Resources/CSRImplementationGuideNovember2006.pdf>

sed. Also, a national expert has been nominated to take part in the work of the “Mainstreaming CSR Among SMEs” expert group in the European Commission.

In cooperation with other governmental bodies, data on Polish experience is gathered and published on the European Commission’s website, in its part “Employment & Social Affairs and Equal Opportunities”⁸.

In order to accelerate and coordinate the CSR concept implementation process in the government administration, the Ministry of Labour and Social Policy initiated the establishment of informal “Interdisciplinary Workgroup for CSR”. The group commenced in the late 2006. The first workshop took place in April 2007 and was attended by a representative of the Responsible Business Forum. The group meets on regular basis.

The Ministry of Labour and Social Policy initiated the preparation of a guidebook titled “CSR Implementation Guide. Non-legislative Options for the Polish Government”⁹ to support the government administration in developing the basis for public policy on CSR. The initiative was joined by the World Bank, the Office of Competition and Consumer Protection (UOKiK) as well as the Ministry of Economy. The document is a good starting point for the Government to eventually formulate the basis for the social policy on CSR

On the initiative of the Dialogue and Social Partnership Department of the Ministry of Labour, a training for government administration personnel was conducted by the World Bank in the IIIrd quarter of 2007. The training covered basic issues of CSR implementation. The project has received a lot of interest and will be continued.

By means of its Institute of Labour and Social Studies, the Ministry of Labour and Social Policy organises an annual competition “Human Resources Management Leader”. In 2006 the Institute organised a conference “In Search of HRM Excellence” including the panel: “Corporate Social Responsibility (CSR). Dilemmas of Development under the EU Policy.”

UOKiK conducts regular promotional activities of the Code of Good Practices. The Council for Good Economic Practices is an advisory and consultative body for the President of UOKiK. A research titled “Tendency to Engage in Pro-Consumer and Pro-Social Activities of Polish Businesspeople”¹⁰ was conducted. Also, a campaign titled “My Consumer ABC” was launched, whose aim is to provide customers with knowledge on coping with consumer problems. As part of the campaign, workshops for college students on the corporate social responsibility are organised. The course materials are available from Office’s website.

8 http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/country/nationalprofiles.htm
9 <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEV/Resources/CSRImplementationGuideNovember2006.pdf>

10 http://www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_edukacja/informacja/komunikaty_prasowe/art174.html

przeprowadzonego przez Bank Światowy. Projekt ten spotkał się z dużym zainteresowaniem i będzie kontynuowany.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej poprzez swój resortowy Instytut Pracy i Spraw Socjalnych organizuje doroczny konkurs „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. W roku 2006 Instytut zorganizował konferencję „Ku doskonałości HRM”, w ramach której odbył się panel praktyków: „Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Dylematy rozwoju zgodnie z polityką UE”.

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów prowadzi długotrwałe działania upowszechniające Kodeksy Dobrych Praktyk. Przy Prezesie UOKiK działa Rada ds. Dobrych Praktyk Gospodarczych jako organ opiniodawczo-doradczy. Przeprowadzono badanie „Skłonność do angażowania się w działania prokonsumenckie i prospołeczne wśród polskich przedsiębiorców”¹⁰. Trwa kampania „Moje konsumenckie ABC”, której celem jest dostarczenie klientom wiedzy, jak skutecznie radzić sobie z problemami konsumenckimi. W ramach kampanii prowadzone są warsztaty dla studentów dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu. Materiały szkoleniowe w tym zakresie są dostępne na stronie internetowej Urzędu.

Ministerstwo Gospodarki opracowało katalog kryteriów środowiskowych, które mogą mieć zastosowanie przy przygotowywaniu specyfikacji na potrzeby zamówień publicznych. Zakupy realizo-

¹⁰ http://www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_educacja/informacja/komunikaty_prasowe/art174.html

The Ministry of Economy developed a catalogue of environmental criteria, which can be useful for the development of specification for public procurement purposes. Public purchase which allows for environmental considerations is often called green public procurement (GPP). The Ministry of Economy and the Ministry of Labour are currently trying to define and possibly include social considerations in public procurement – sustainable public procurement (SPP).

Environmental policy is an important pillar of the CSR concept. Since 2005, the Ministry of Environment has conducted promotion and information development activities concerning the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). The EMAS promotion programme included a series of information articles published in sectoral periodicals and national press, a series of training for parties interested in the implementation of the environmental management scheme and registering with EMAS. Under a Phare Project “EMAS Implementation in Poland”, the Ministry of Environment trained 400 representatives of the manufacturing and service sectors, as well as of public administration and conducted a pilot programme to prepare 26 organizations to implement and register with EMAS. The training was accompanied with a number publications. The Ministry of Environment with the Polish ISO 14000 Forum regularly organizes conferences for businesspeople to popularise EMAS-related issues and exchange experience. Additionally, in August 2006 the Ministry of Environment opened up an EMAS website. The website presents

wane ze środków publicznych, uwzględniające aspekty ochrony środowiska, są często nazywane „zielonymi zakupami” – stąd termin zielonych zamówień publicznych – *green public procurements* (GPP). Wspólnie z MPIPS podejmowane są prace nt. określenia i możliwości uwzględniania aspektów społecznych w zamówieniach publicznych – *sustainable public procurement* (SPP).

Ważnym filarem koncepcji CSR jest polityka środowiskowa. Ministerstwo Środowiska już od roku 2005 podejmuje działania w celu promocji i rozszerzania informacji dotyczących systemu ek zarządzania i audytu (EMAS). Program promocji EMAS obejmował m.in. cykl artykułów informacyjnych w czasopismach branżowych oraz w prasie o zasięgu ogólnokrajowym, cykl szkoleniowy dla osób zainteresowanych wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego i rejestracją w EMAS. Dzięki działaniom Ministerstwa Środowiska, w ramach Projektu Phare „Wdrożenie EMAS w Polsce” przeszkolono ok. 400 osób z sektora produkcyjnego, usługowego, administracji oraz przeprowadzono program pilotażowy, w ramach którego 26 organizacji przygotowywało się do wdrożenia i rejestracji w EMAS. Wsparciem dla cyklu szkoleniowego były liczne publikacje. Ministerstwo Środowiska we współpracy z Polskim Forum ISO 14000 organizuje konferencje adresowane do przedsiębiorców, mające na celu popularyzację zagadnień związanych z EMAS oraz wy-

general information on the scheme, relevant law regulations, offers internet training and many others.

The Ministry of Agriculture is currently developing the “EMAS Promotion Plan” and a 3-year pilot project to register several organizations from a selected sector (SMEs) with EMAS. A series of training on EMAS for organizations, local government representatives and EMAS environmental verifiers is also planned.

The Ministry of the Treasury placed the study: “Corporate Social Responsibility in the Context of Ownership Transformation in Poland” in its annual “Report on Ownership Transformation in 2004”¹¹.

INTERNATIONAL ORGANISATIONS

The World Bank has played a significant role in the initial stage of the CSR development in Poland by creating the first stakehol-

¹¹ B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przekształceń własnościowych w Polsce*, w: *Raport o przekształceniach własnościowych*, Ministerstwo Skarbu RP, Warszawa 2005.

mianę doświadczeń. Poza tym od sierpnia 2006 roku Ministerstwo Środowiska uruchomiło stronę internetową poświęconą systemowi EMAS. Można znaleźć tam m.in. ogólne informacje na temat systemu, właściwe akty prawne, a także skorzystać z interaktywnych szkoleń internetowych.

Ministerstwo Środowiska przygotowuje obecnie „Plan promocji EMAS” oraz projekt pilotażowy, przewidziany na 3 lata, którego celem jest rejestracja w systemie EMAS kilku organizacji z wybranego sektora (MŚP). Planowany jest także cykl szkoleń nt. EMAS skierowanych do organizacji, przedstawicieli administracji samorządowej oraz dla weryfikatorów środowiskowych EMAS.

Ministerstwo Skarbu w swoim rocznym „Raportie o przekształcaniach własnościowych w 2004 roku” umieściło opracowanie: „Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przekształceń własnościowych w Polsce”¹¹.

Rząd uznając, iż koncepcja CSR staje się sprawą publiczną o dużym znaczeniu w realizacji Odnowionej Strategii Lizbońskiej, pragnie stworzyć jak najlepszy klimat dla wszelkich działań mogących przybliżyć tę koncepcję szerokiemu kręgowi interesariuszy i podnieść jej rangę.

11 B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przekształceń własnościowych w Polsce*, [w:] *Raport o przekształcaniach własnościowych*, Ministerstwo Skarbu RP, Warszawa 2005.

der forum for CSR promotion in 2002 in cooperation with the Responsible Business Forum. In the following years, the World Bank supported the development of CSR by its participation in conferences and meetings’ organisation, as well as by carrying out the first regional research on attitudes towards CSR titled “What do companies’ representatives think about corporate social responsibility?”¹². The research conducted in Poland, Hungary and Slovakia was financed by the European Commission as part of a larger project “Enabling Better Environment for CSR in Central and Eastern European Countries”. One of research conclusions says that Polish managers perceive corporate social responsibility as an ethical activity more frequently than their counterparts in other countries do. At the same time, Polish managers perceive CSR as a response to stakeholders’ needs much less often than managers from the other countries.¹³

The International Business Leaders Forum is yet another international organisation in Poland to play an important role in promoting CSR. In recent years, it has been concentrating on selected partnership projects with business representatives and has not participated in the main stream of the CSR development process.

12 P. Mazurkiewicz, R. Crown, V. Bartelli, *What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part I: Attitudes and Practices in Estonia, Latvia and Lithuania. Part II: A Comparison of Attitudes and Practices in Hungary, Poland and Slovakia*, The World Bank 2005

13 Public Expectations for CSR in Poland, The World Bank 2005.

■ ORGANIZACJE MIĘDZYNARODOWE

Na początkowym etapie rozwoju CSR w Polsce dużą rolę w tym procesie odegrał Bank Światowy, tworząc we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu w roku 2002 pierwsze forum interesariuszy ds. promocji CSR. W kolejnych latach Bank Światowy wspierał rozwój CSR, uczestnicząc w organizacji konferencji i spotkań, a także przeprowadzając pierwsze regionalne badanie postaw wobec CSR: „Co przedstawiciele firm sądzą o odpowiedzialności społecznej biznesu?”¹². Badanie, prowadzone w Polsce, na Węgrzech i w Słowacji, w ramach szerszego projektu „Enabling a Better Environment for CSR in Central and Eastern European Countries”, zostało sfinansowane przez Komisję Europejską. Jednym z wniosków badania było stwierdzenie, że menedżerowie w Polsce znacznie częściej niż w innych krajach, postrzegają społeczną odpowiedzialność biznesu jako działanie etyczne. Jednocześnie menedżerowie

12 P. Mazurkiewicz, R. Crown, V. Bartelli, *What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part I: Attitudes and Practices in Estonia, Latvia and Lithuania. Part II: A Comparison of Attitudes and Practices in Hungary, Poland and Slovakia*, The World Bank 2005.

However, the most important international organisation to actively promote the principles of corporate social responsibility in Poland for years has been UNDP. In April 2001, Poland was the first European country to inaugurate the Global Compact Programme on the joined initiative by the UNDP and the Responsible Business Forum. At the same time, the Global Compact Steering Committee was set up to coordinate the development of this programme in Poland. UNDP initiates numerous programmes on corporate social responsibility in cooperation with other organisations, enterprises and academic institutions.

An example is the Internet Republic project conducted jointly by the UNDP Poland and the Telekomunikacja Polska Foundation¹⁴. In May 2007, on the occasion of World Fair-trade Day in Warsaw, the Polish premiere of the documentary “Black Gold” took place and was followed by a panel discussion organized by representatives of UN Global Compact and Grupa eTe, an NGO devoted to fair trade issues. Led by UNDP, the Gender Index Project has undertaken a human resource training initiative: “Managing the Company of Equal Opportunities”. At the end of 2006, UNDP in Poland organized a conference “Facts and Myths”, which aimed to launch a public discussion on the situation of physically disabled young people in Poland. In the late November 2006, an international conference was held in Warsaw as part of the project “Strengthening Social Inclu-

14 More: <http://www.fundacjagrupytp.pl/ri.php>

wie z Polski znacznie rzadziej niż menedżerowie z pozostałych krajów postrzegają CSR jako odpowiedź na potrzeby interesariuszy¹³.

Istotną rolę w upowszechnianiu CSR w Polsce odgrywa też inna międzynarodowa organizacja, International Business Leaders Forum, która w ostatnich latach koncentruje się przede wszystkim na wybranych projektach partnerskich z przedstawicielami biznesu i nie uczestniczy w głównym nurcie rozwoju CSR.

Najważniejszą organizacją międzynarodową, która od wielu lat aktywnie uczestniczy w promowaniu zasad odpowiedzialności społecznej w Polsce jest Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). W kwietniu 2001 roku, dzięki inicjatywie UNDP i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Polska stała się pierwszym krajem europejskim, w którym zadeklarowano działania zgodne z programem UN Global Compact. UNDP inicjuje wiele projektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu we współpracy z innymi organizacjami, przedsiębiorstwami, instytucjami akademickimi.

Jednym z takich projektów jest „Rzeczpospolita Internetowa”, projekt realizowany wspólnie przez polskie biuro UNDP i Fundację Grupy TP¹⁴. W maju 2007 roku, z okazji organizacji Światowego Dnia Sprawiedliwego Handlu w Warszawie, odbyła się polska premiera filmu dokumentalnego „Black Gold” („Czarne złoto”), a także dyskusja panelowa zorganizowana przez przedstawicieli Global Com-

¹³ Public Expectations for CSR in Poland, The World Bank 2005.

¹⁴ Więcej: <http://www.fundacjaгрупyp.pl/ri.php>

sion Process – Searching for a Compromise in Order to Reach Lisbon Strategy and Millennium Development Goals”. The UN Global Compact was involved in several cross-sector partnership projects, the most significant of which being the “Grant Fund for Plock”.

■ ACADEMIC INSTITUTIONS

The activity of the Business Ethics Centre (BEC) was inaugurated in 1999. It was founded by the Team for Business Ethics in the Institute of Philosophy and Sociology of the Polish Academy of Sciences and the Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management. BEC is a research and study centre for the development of business ethics in Poland, as well as a meeting place for business and academic leaders who care for promoting business ethics as a precondition for an efficient and socially responsible business. BEC organises monthly country-wide seminars on business ethics and corporate responsibility (100 meetings have already taken place), and annual conferences for academic circles, government administration and business leaders. It also publishes books, research reports and scientific papers. BEC has also initiated the establishment

of the Polish office of the European Business Ethics Network (EBEN). It cooperates with other academic centres in Poland, promotes the development and improvement of educational and research programmes in the scope of business ethics and corporate responsibility. The Centre provides training and advice for enterprises. At present BEC is a partner of the European Academy of Business in Society and conducts international research projects, e.g. “European Platform for Excellence in CSR Research.” As part of the project, on December 5th and 6th 2005, the Fourth Colloquium of the European Academy of Business in Society (EABIS) was held in Warsaw. Its title was “Corporate Responsibility and Competitive-ness: Developing Human Capital for Sustainable Growth.” Additionally, there is a growing network of business schools in Poland, which include CSR in their scope of activities, mostly as a teaching subject. More than twenty PhD students are currently working on their thesis in different areas of CSR. Numerous scientific conferences and academic discourses on responsibility principles in business are organized.

■ INSTYTUCJE AKADEMICKIE

W 1999 roku miała miejsce inauguracja działalności Centrum Etyki Biznesu (CEBI), utworzonego przez Zespół Etyki Życia Gospodarczego Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego. CEBI to ośrodek badań i studiów na rzecz rozwoju tej dyscypliny w Polsce oraz miejsce spotkania liderów biznesu i świata akademickiego, którym zależy na promo-

of the Polish office of the European Business Ethics Network (EBEN). It cooperates with other academic centres in Poland, promotes the development and improvement of educational and research programmes in the scope of business ethics and corporate responsibility. The Centre provides training and advice for enterprises.

At present BEC is a partner of the European Academy of Business in Society and conducts international research projects, e.g. “European Platform for Excellence in CSR Research.” As part of the project, on December 5th and 6th 2005, the Fourth Colloquium of the European Academy of Business in Society (EABIS) was held in Warsaw. Its title was “Corporate Responsibility and Competitive-ness: Developing Human Capital for Sustainable Growth.”

Additionally, there is a growing network of business schools in Poland, which include CSR in their scope of activities, mostly as a teaching subject. More than twenty PhD students are currently working on their thesis in different areas of CSR. Numerous scientific conferences and academic discourses on responsibility principles in business are organized.

■ MEDIA

The media are getting increasingly engaged in CSR promotion, but they do not play a significant supervising role in this field

waniu etyki życia gospodarczego jako warunku uprawiania zarówno skutecznego, jak i społecznie odpowiedzialnego biznesu. CEBI organizuje ogólnopolskie, comiesięczne seminaria etyki i odpowiedzialności biznesu (odbyło się już 100 spotkań), doroczne konferencje dla środowiska naukowego, administracji rządowej i przedstawicieli biznesu, publikuje książki, raporty badawcze, artykuły naukowe. CEBI było także inspiratorem powstania polskiego oddziału European Business Ethics Network (EBEN). Współpracuje z innymi ośrodkami akademickimi w Polsce, promując rozwój i doskonalenie programów edukacyjnych i badawczych w zakresie etyki i odpowiedzialności biznesu. Prowadzi także szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorstw.

Obecnie CEBI jest partnerem European Academy of Business in Society i realizuje międzynarodowe projekty badawcze, m.in. „European Platform for Excellence in CSR Research”. W ramach tego projektu w dniach 5 i 6 grudnia 2005 roku odbyła się w Warszawie Czwarta Doroczna Konferencja European Academy of Business in Society (EABIS) pod tytułem „Odpowiedzialność biznesu i konkurencyjność: Rozwój kapitału ludzkiego dla zrównoważonego rozwoju”.

Dodatkowo, rośnie także sieć polskich szkół biznesowych, które włączyły CSR do zakresu swojej działalności, głównie jako przedmiot akademicki. Ponad 20 doktorantów pisze obecnie prace doktorskie w Polsce na temat różnorodnych obszarów związanych z CSR oraz organizowane są liczne konferencje naukowe i dyskusje akademickie na temat zasad odpowiedzialności w biznesie.

as observers. The number of articles on CSR-related issues keeps growing, and the discourse concerns various areas of corporate social responsibility. Generally speaking, the media are reluctant to bring up CSR-related issues, and they rather prefer to focus on negative aspects of business activity. This situation is probably due to the low level of public trust towards business activity per se and to the conviction that “typical businessperson in Poland rather does not obey the law and is dishonest”¹⁵. On the other hand, significant changes were observed in business press such as: the *Parkiet*, *Puls Biznesu*, *Gazeta Prawna*; many articles on CSR appear on the “green pages” (dedicated to economic matters) of the *Rzeczpospolita*, and these are large texts and whole columns. Such tendency can be also observed in magazines: the *Manager Magazin*, *Forbes*, *CEO* and *Harvard Business Review Poland*.

These titles occasionally publish information about important events: business conferences devoted to CSR issues, public campaigns, etc.; supplementary insets are sometimes added to the editions.

In May 2007, one of the leading business monthly in Poland the “*Manager Magazin*” published the first CSR Index for the biggest companies in Poland titled “*Good Companies Ranking 2007*”. The methodology for this Index was prepared by a representative

¹⁵ B. Roguska, *Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy*, [w:] L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 103-131.

■ MEDIA

Media angażują się w promowanie CSR w rosnącym stopniu, ale nie odgrywają jednak znaczącej roli w nadzorowaniu procesów w tym obszarze z pozycji obserwatora. Pojawia się coraz więcej artykułów na temat CSR. Debata dotyczy różnych dziedzin korporacyjnej odpowiedzialności społecznej. Ogólnie rzecz biorąc, media niechętnie poruszają kwestie CSR, skupiając się raczej na negatywnych aspektach działalności biznesowej. Sytuacja ta jest zapewne związana z niskim poziomem zaufania społecznego dla działalności biznesowej jako takiej i przekonaniem, że „typowy polski przedsiębiorca raczej nie przestrzega prawa i jest nieuczciwy”¹⁵. Z drugiej strony, można zaobserwować znaczące zmiany w pismach branżowych, takich jak: „*Parkiet*”, „*Puls Biznesu*” czy „*Gazeta Prawna*”; liczne materiały na temat CSR pojawiają się też na „zielonych stronach” „*Rzeczpospolitej*” – są to całe kolumny i duże teksty. Tendencję tę można zaobserwować także w przypadku magazynów, takich jak: „*Manager Magazin*”, „*Forbes*”, „*CEO*” i „*Harvard Business Review Poland*”.

¹⁵ B. Roguska, *Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy*, [w:] L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 103-131.

of the Responsible Business Forum and was based on the concept of managing relations with stakeholders. The areas included were corporate governance principles, relations with customers, business partners, employees and local community. The questionnaire was based on self-evaluation in three categories: strategy, implementation, measurement. The top fifty companies scored highly in strategy, but much lower in implementation, and very low as regards indices applied.

■ NONGOVERNMENTAL ORGANISATIONS

Responsible Business Forum

Responsible Business Forum is the first nongovernmental organization in Poland to provide in-depth focus on the concept of corporate social responsibility. The Forum was established in Warsaw in 2000 as an initiative of Polish businesspeople, academics and NGOs. At present it cooperates with 19 strategic partners, primarily multinational corporations operating in Poland, as well as with other partners. The Forum’s mission is to disseminate the concept of responsible business as a standard in Poland in order to improve

Pisma te publikują również informacje na temat ważnych imprez – konferencji biznesowych poświęconych CSR, kampanii społecznych. Niekiedy do wydania dołączane są specjalne wkładki na ten temat.

Jeden z wiodących miesięczników biznesowych w Polsce „Manager Magazin” opublikował w maju 2007 roku indeks CSR dla największych firm w Polsce pod tytułem „Ranking dobrych firm 2007”. Metodologia rankingu została opracowana przez przedstawiciela Forum Odpowiedzialnego Biznesu, bazuje ona na koncepcji zarządzania relacjami z interesariuszami. Wyróżniono tu takie obszary, jak: zasady ładu korporacyjnego, relacje z klientami, partnerami biznesowymi, pracownikami i społecznością lokalną. Kwestionariusz bazował na samoocenie w trzech kategoriach: strategii, wdrażania, pomiaru. Pierwszych 50 firm uzyskało wysokie wyniki w dziedzinie strategii, dużo niższe jeśli chodzi o wdrażanie oraz bardzo niskie w zakresie stosowanych wskaźników.

■ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest organizacją pozarządową, która jako pierwsza w Polsce zajęła się koncepcją

odpowiedzialnego biznesu w kompleksowy sposób. Powstała w 2000 roku z inicjatywy środowisk gospodarczych, akademickich i pozarządowych. Obecnie współpracuje z 19 partnerami strategicznymi, przede wszystkim działającymi w Polsce korporacjami ponadnarodowymi, a także z innymi partnerami. Misją Forum jest upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu jako standardu obowiązującego w Polsce w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, zadowolenia społecznego i poprawy stanu środowiska.

W ramach realizacji tych celów Forum: wspiera firmy w rozwijaniu odpowiedzialności społecznej; buduje koalicję firm wokół rozwiązywania problemów społecznych; tworzy społeczność firm zaangażowanych społecznie; tworzy przestrzeń do wymiany doświadczeń pomiędzy menedżerami, administracją państwową i organizacjami pozarządowymi; aktywnie poszukuje rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności, adekwatnych do potrzeb i możliwości firm działających w Polsce; współpracuje z organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną na rzecz budowania klimatu społecznego i politycznego, sprzyjającego rozwojowi koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Organizuje także doroczne Targi Dobrych Praktyk Biznesowych, monitoruje rynek wydając doroczny Raport Odpowiedzialny Biznes, prowadzi projekty badawcze, organizuje wiele spotkań z przedstawicielami biznesu. Od 2002 roku Forum jest narodowym partnerem CSR Europe – sieci organizacji promujących koncepcję odpowiedzialnego biznesu w Europie.

companies’ competitiveness, public satisfaction and the state of the natural environment.

To achieve these goals, the Forum: assists companies in the development of their social responsibility; builds a coalition of companies to solve social problems; creates a community of socially engaged companies; creates a forum where managers, government administration and NGOs can exchange experience; seeks corporate social responsibility solutions adequate to the needs and capabilities of companies in Poland; cooperates with NGOs and state administration to create social and political climate conducive of the growth of the corporate social responsibility concept. The Forum organises the annual Good Business Practices Fairs, monitors the market by means of the Corporate Responsibility Reports, its yearly publication, carries out research projects and organises numerous meetings with business representatives. Since 2002, the Forum has been the national partner of CSREurope – a network of organisations that promote the concept of responsible business in Europe.

Academy for the Development of Philanthropy

Academy for the Development of Philanthropy in Poland is an independent non-profit nongovernmental organisation founded in 1998. It carries out activities in six programme areas: development of local communities, activity of youth, activity of the elderly people, social business involvement, social entrepreneurship and individual philanthropy. Activities of the Academy are targeted main-

ly at NGOs, citizen groups and entrepreneurs. The programmes are also directed towards local governments, the media and the public opinion. For the last ten years the Academy has regularly organised a competition titled “Benefactor of the Year”. It also inspires many actions in the field of strategic philanthropy and social involvement of business, especially among smaller companies.

Volunteer Centre Association

The Volunteer Centre Association was set up as the first organisation of this type in Central and Eastern Europe in 1993, as part of the Support Office for the Social Initiatives Movement in Warsaw. It is a member of the European VolunteerNet. The annual Volunteer Gala is an occasion to present profiles of volunteers, pro-social attitudes and behaviours as well as good examples. Since 2005, the scope has been extended to include enterprises and volunteers from enterprises involved in local community issues. The mission of the “Business Volunteer Work”, which was launched in 2005, is to build local partnerships between the business community, NGOs and public institutions through active involvement of companies and their employees in the life of local communities. It is conducive not only to strengthening the corporation culture among enterprises, but also to reinforcing their positive image both outside and among their employees.

Akademia Rozwoju Filantropii

Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce jest niezależną, nienastawioną na zysk organizacją pozarządową działającą od 1998 r. Prowadzi ona działania w 6 obszarach programowych: rozwój społeczności lokalnych, aktywność młodzieży, aktywność osób starszych, społeczne zaangażowanie biznesu, przedsiębiorczość społeczna, filantropia indywidualna. Działania Akademii skierowane są przede wszystkim do organizacji pozarządowych, grup obywatelskich i przedsiębiorców. Adresatami programów są także samorządy, media i opinia publiczna. Od 10 lat prowadzi konkurs o tytuł „Dobroczynca Roku”. Inspiruje wiele działań z zakresu filantropii strategicznej i zaangażowania społecznego biznesu, szczególnie wśród mniejszych firm.

Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu

W roku 1993, w ramach funkcjonowania Biura Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych w Warszawie, w trosce o rozwój idei wolontariatu i szeroko rozumianą aktywność obywatelską, utworzono pierwsze w Europie Środkowej i Wschodniej Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu. Obecnie należy ono do europejskiej sieci VolunteerNet. Podczas corocznych uroczystości – Gali Wolontariatu prezentowane są sylwetki wolontariuszy, postawy i zachowania prospołeczne, dobre przykłady, a od 2005 roku również przedsiębiorstwa i wolontariusze z firm zaangażowanych w sprawy środowiska lokalnego. Misją programu „Wolontariat Biznesu”, realizowane-

go od 2005 roku jest budowanie lokalnego partnerstwa pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców, organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi, poprzez aktywne włączanie firm i ich pracowników w życie społeczności lokalnych, co sprzyja jednocześnie wzmocnieniu kultury korporacyjnej przedsiębiorstw, umacnianiu ich pozytywnego wizerunku na zewnątrz, jak i wśród pracowników.

CentrumCSR.PL

W 2006 roku powstała Fundacja CentrumCSR.PL, niezależna organizacja założona przez osoby prywatne jako ośrodek badań nad koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz jej popularyzacji. Fundacja ma zajmować się rozwijaniem świadomości i wiedzy na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców wśród różnych grup społecznych. Intencją jest włączenie reprezentantów szeroko pojętego społeczeństwa obywatelskiego do debaty nad kształtem CSR w Polsce. CentrumCSR.PL uczestniczy już w projektach edukacyjnych dla przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, a także w projektach prowadzonych przez środowisko akademickie.

CentrumCSR.PL

CentrumCSR.PL is a foundation created in 2006. It is an independent organisation established by private persons as a centre for dissemination and research of the corporate social responsibility concept. The Foundation's goal is to raise the awareness and knowledge about the concept of corporate social responsibility among various social groups. The intention is to involve representatives of the civil society, broadly conceived, in debates over the nature of CSR in Poland. CentrumCSR.PL has already taken part in educational projects for representatives of SMEs in Poland as well as in projects launched by the academic community.

■ BUSINESS SECTOR

There is a growing interest in CSR among business owners and management personnel in Poland. Numerous researches prove that the vast majority of management personnel is convinced that ethical conduct is conducive to success. There is also a growing awareness among the managers that corporate social responsibility means not single charitable actions but an overall style of management.

“CSR helps company in self-development”.

Andrzej Pawelczak, Director of the Communications Department, Animex Sp. z o.o.

During the last five years in Poland, non-governmental organizations and academic institutions initiated numerous national and international conferences on responsible business, as well as training on European responsibility standards, rules for ethical programmes implementation, the process of building social dialogue at the business level and long-term projects of cooperation with social partners. First CSR reports have been prepared, and numerous companies have established departments to initiate and supervise such projects.

In recent years businesses have significantly increased the scale of their involvement in social issues, and also the number of initiatives for social and economic development grew considerably. More and more enterprises, both large and small-sized, implement projects aimed at providing clear and transparent rules, reliable communication, and establishing better relations with their clients, as well as with business and social partners. Business leaders understand now that they cannot effectively run their com-

■ SEKTOR PRZEDSIĘBIORSTW

Zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu rośnie wśród kadry menedżerskiej i przedsiębiorców w Polsce. Szereg badań dowodzi, że przeważająca część kadry kierowniczej jest przekonana, że etyczne działania sprzyja sukcesowi w biznesie. Menedżerowie coraz lepiej rozumieją też, że społeczna odpowiedzialność biznesu to całościowy styl zarządzania, a nie tylko pojedyncze akcje charytatywne.

„CSR pomaga firmie się rozwijać.”

Andrzej Pawelczak, Dyrektor Działu Komunikacji, Animex Sp. z o.o.

W ciągu ostatnich pięciu lat, z inicjatywy organizacji pozarządowych i ośrodków akademickich w Polsce odbyło się wiele kra-

jowych i międzynarodowych konferencji na temat odpowiedzialnego biznesu, szkoleń dotyczących europejskich standardów odpowiedzialności, zasad wdrażania programów etycznych, procesu budowania dialogu społecznego na poziomie funkcjonowania firmy i długofalowych projektów współpracy z partnerami społecznymi. Powstały też pierwsze raporty społecznej odpowiedzialności i komórki organizacyjne w strukturze firm inicjujące oraz nadzorujące takie projekty.

W ostatnich latach znacząco zwiększyła się skala społeczne-go zaangażowania firm, ilość dobrowolnych inicjatyw na rzecz rozwoju społecznego i ekonomicznego. Coraz więcej przedsiębiorstw, zarówno tych dużych, jak i tych mniejszych, realizuje również projekty na rzecz wprowadzania przejrzystych zasad, rzetelnej komunikacji i budowania lepszych relacji ze swoimi klientami, partnerami biznesowymi i społecznymi. Liderzy biznesu już wiedzą, że nie można działać efektywnie, gdy brakuje zaufania ze strony klientów i partnerów, gdy pracownicy nie rozumieją, czego właściwie się od nich oczekuje. Chcąc zbudować to zaufanie, trzeba zwrócić się w stronę wartości i zasad, przejrzystych procedur i dobrej komunikacji. O to właśnie chodzi w zarządzaniu zgodnym z regułami społecznej odpowiedzialności.

Coraz wyżej w hierarchii zadań stojących przed firmą sytuują się więc takie zagadnienia, jak: przejrzystość informacji finansowej lub działania na rzecz ochrony środowiska. Niezwykle ważne jest też

panies without their clients and partners' trust or without their employees understanding what is expected of them. In order to build trust, one needs to turn toward values and rules, as well as transparent procedures and good communication. This is what management true to social responsibility principles is really about.

Therefore issues such as transparency of financial information or activities for environmental protection are climbing the business hierarchy of tasks¹⁶. It is also of utmost importance to establish a system to observe ethical standards in all areas of company's activity. The conclusion is quite obvious: the business begun to mature, although one can say that it has been forced to undertake more effective and responsible activity. One needs to take into consideration that journalists can ruin one's reputation with a single article, clients start to pursue their rights, employees take their employers to court, etc.

Business representatives in Poland are aware of these risks. Confronted with increasingly violent changes on global markets, Poles expect the business sector to become the guarantor of public security in our country. However, majority of Poles still see no relation between the quality of their lives and the growth of businesses. Additionally, the level of trust towards business is undermined by financial frauds, corruption and other irresponsible practices.

Major force behind initiatives in corporate social responsibility and business ethics on the side of enterprises and their associations is the desire to improve public perception of the business. Because Poles, as various researches prove¹⁷, often believe that private business brings them no benefits, and their attitude towards the business remains in general ambivalent. Polish businesses, large and small – the driving force behind Polish economy, have to operate in a society whose 60% believe that private businesspeople rather do not obey the law, and nearly 50% that they are dishonest¹⁸. Over 60% of Poles are dissatisfied with the fact that Poland has chosen the free market economy. Terms such as capitalism, private property, profit, and wealth usually evoke negative connotations.

PKPP Lewiatan

PKPP Lewiatan, the most important employer's organisation with circa 3,000 member companies which give jobs to some 600,000 people, prepared last year the Business Canon of Conduct.¹⁹ It is a proclamation of values which members of PKPP Lewiatan wish to implement in business. The purpose is to adopt and follow these values as an example for all entrepreneurs in Poland as well as

16 A. Brzozowski, *Etyka Biznesu jako element budowy zaufania do firmy, Public relations – elementy wiedzy i praktyka*, pod red. Andrzeja Drzycimskiego, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2006.

17 B. Rok, *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja*, art. cyt.

18 B. Roguska, *Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy*, art. cyt.

19 <http://www.pkpplewiatan.pl/?ID=166147>

stworzenie całego systemu przestrzegania norm etycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy¹⁶. Wniosek jest oczywisty: biznes zaczął dojrzewać, choć można też powiedzieć, że został zmuszony do bardziej efektywnego, odpowiedzialnego działania. Trzeba brać pod uwagę, że np. dziennikarze potrafią jednym tekstem zrujnować komuś reputację, klienci zaczynają dochodzić swoich praw, pracownicy występują do sądów przeciwko swoim pracodawcom.

Przedstawiciele biznesu w Polsce mają świadomość istnienia tego ryzyka. W obliczu coraz bardziej gwałtownych zmian na rynkach globalnych, Polacy oczekują, że to właśnie sektor biznesu stanie się gwarantem poczucia bezpieczeństwa społecznego w naszym kraju. Jednak nadal większość Polaków nie dostrzega wyraźnej zależności pomiędzy jakością swojego życia a rozwojem przedsiębiorczości. Dodatkowo, na poziom zaufania do działalności biznesowej ciążą afery finansowe, korupcja i inne nieodpowiedzialne praktyki.

Głównym mechanizmem napędowym dla podejmowania inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności i etyki biznesu przez przedsiębiorstwa i organizacje biznesowe jest chęć poprawienia wizerunku biznesu w społeczeństwie. Polacy bowiem – na co wskazują wyniki różnych badań¹⁷ – często nie dostrzegają żadnych korzyści

plynących z działalności prywatnych firm i mają wciąż ambiwalentny stosunek do przedsiębiorczości w ogóle. Polscy przedsiębiorcy, duży, średni i mali, będący siłą napędową polskiej gospodarki, funkcjonują w społeczeństwie, w którym ponad 60% obywateli uważa, że przedsiębiorca prywatny raczej nie przestrzega prawa, a prawie połowa – że jest nieuczciwy¹⁸. Ponad 60% Polaków wyraża niezadowolony fakt, że Polska wybrała model gospodarki wolnorynkowej. Pojęcia, takie jak: kapitalizm, prywatna własność, zysk, bogactwo wywołują na ogół negatywne skojarzenia.

PKPP Lewiatan

PKPP Lewiatan, najważniejsza organizacja pracodawców skupiająca ok. 3000 firm zatrudniających w sumie ponad 600 tys. osób, przy współpracy z Centrum Etyki Biznesu, opracowała w ubiegłym roku Kanon Etyczny Przedsiębiorców¹⁹ będący deklaracją wartości, jakie członkowie PKPP Lewiatan chcą realizować w biznesie. Przyjęcie tych wartości i konsekwentne postępowanie zgodnie z nimi ma być przykładem dla wszystkich przedsiębiorców w Polsce, a zarazem wstępem do dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności polskich przedsiębiorstw. Jednocześnie PKPP Lewiatan zale-

16 A. Brzozowski, *Etyka Biznesu jako element budowy zaufania do firmy, Public relations – elementy wiedzy i praktyka*, pod red. Andrzeja Drzycimskiego, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2006.

17 B. Rok, *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja*, art. cyt.

18 B. Roguska, *Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy*, art. cyt.

19 W maju 2006 roku Zgromadzenie Ogólne Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan przyjęło Kanon Etyczny Przedsiębiorców – Członków Lewiatana, <http://www.pkpplewiatan.pl/?ID=166147>

an impulse for the discussion on social responsibility among Polish business. At the same time, PKPP Lewiatan recommends member companies to adopt Codes of Good Practices or Codes of Conduct being supplements and precise specification of the Canon of Conduct.

In 2006, the organisation adopted the “Social Manifesto” which declares: “Employers thinking cannot be limited to profits. Only socially responsible business can be sustainable and reliable. Entrepreneurship and social solidarity are not mutually exclusive. We choose social dialogue as the method to promote a social model offering Poles a chance for a better life. This is how we understand our civic mission.”²⁰

PKPP Lewiatan is currently a supporting partner in several projects financed by the EU funds, which aim at promoting CSR. It also carries out its own projects, for instance, a series of meetings started in January 2007, called “Good business – CSR pays off” about long-term, strategic and effective corporate social responsibility programmes. At its first meeting, Henryka Bochniarz, the President of PKPP Lewiatan, said: “Company’s social capital is not born overnight. It is build through cooperation with its surroundings in order to coordinate business goals with those of the public that are important for the community in which the company operates. We bring up the subject of CSR as often as possible in our relations with

employers. We are keenly interested in promoting various forms of companies’ social involvement, in exchanging experiences as well as in building good media perception of this activity”.

Polish Chamber of Commerce

The Polish Chamber of Commerce (PCC) is the largest economic self-governmental organisation in Poland with over 130 members, economic organisations which, in turn, have some 300,000 Polish member enterprises. The Chamber is a member of EUROCHAMBRES. Its projects include “Partnership for ‘Fair Play Employment’”,²¹ Promotion of Business Culture and Labour Market Ethics”. The project involves conferences and workshops for businesses, mainly small and medium-sized, on ethics and responsibility in relationships with employees.

Self-regulatory Projects

Sectoral codes and other forms of self-regulation are currently the most visible areas of social responsibility in the business sector. During the last three years, over a hundred such codes have been created. They usually assume the form of the code of conduct, the code of good practices, marketing code, etc. As regards self-regulation, sectoral groups play a significant role. It is in their in-

20 <http://www.pkpplewiatan.pl/?ID=166147>

21 <http://www.praca.fairplay.pl/>

ca, aby firmy członkowskie przyjmowały Kodeksy Dobrych Praktyk lub Kodeksy Etyczne stanowiące rozwinięcie i doprecyzowanie Kanonu Etycznego.

Organizacja ta przyjęła też w 2006 roku „Manifest Społeczny”, w którym deklaruje: „Pracodawcy nie mogą myśleć wyłączenie o dochodach. Tylko społecznie odpowiedzialny biznes może być trwały i wiarygodny. Przedsiębiorczość i solidarność społeczna nie muszą się wykluczać. Poprzez dialog społeczny chcemy działać na rzecz takiego modelu społecznego, który da Polakom szansę na lepsze życie. Tak rozumiemy naszą obywatelską misję”²⁰.

PKPP Lewiatan uczestniczy obecnie jako partner wspierający w kilku projektach finansowanych ze środków Unii Europejskiej, które mają na celu popularyzację zagadnień z zakresu CSR. Prowadzi też swoje projekty, np. rozpoczęty w styczniu 2007 roku cykl spotkań „Dobry biznes – CSR się opłaca” na temat długofalowych, strategicznych i efektywnych programów społecznej odpowiedzialności biznesu. Podczas pierwszego spotkania Henryka Bochniarz, Prezydent PKPP Lewiatan, powiedziała: „Kapitał społeczny firmy nie powstaje z dnia na dzień. Jego budowaniu służy między innymi współpraca z otoczeniem, koordynująca cele biznesowe z celami społecznymi ważnymi dla danej społeczności, w której działa firma. Podejmujemy tematykę CSR w relacjach z pracodawcami tak często, jak to jest możliwe. Jesteśmy żywotnie zainteresowani

20 http://www.pkpplewiatan.pl/?ID=91238&article_id=134551

popularyzacją różnych form społecznego zaangażowania firm, wymianą doświadczeń między nimi, dobrym odbiorem medialnym tej działalności”.

Krajowa Izba Gospodarcza

Krajowa Izba Gospodarcza (KIG) to największa instytucja samorządu gospodarczego w Polsce, członek EUROCHAMBRES, zrzeszająca ponad 130 organizacji gospodarczych, do których należy około 300 tys. krajowych przedsiębiorstw. Prowadzi m.in. projekt „Partnerstwo na Rzecz Rozwoju „Zatrudnienie Fair Play”. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”²¹, w ramach którego organizuje konferencje, warsztaty dla przedsiębiorstw, głównie małych i średnich, na temat etyki i odpowiedzialności w relacjach z pracownikami.

Projekty samoregulacji

Najbardziej widocznym obszarem odpowiedzialności społecznej w sektorze biznesu w Polsce są obecnie kodeksy branżowe i inne formy samoregulacji. W ciągu ostatnich trzech lat powstało ponad 100 takich kodeksów. Zazwyczaj przyjmują one postać kodeksów etycznych, kodeksów dobrych praktyk, kodeksów marketingowych itp. Dużą rolę w przypadku samoregulacji odgrywają ugrupowania branżowe, w których interesie leży wzmocnienie wi-

21 <http://www.praca.fairplay.pl/>

terest to improve sector's image and present it as responsible, fair, and therefore trustworthy.

The Code of Good Practices²² in corporate governance plays an important role for companies listed on the Warsaw Stock Exchange (WSE). According to available information, 263 out of 268 companies listed on the WSE in 2006 declared abidance by most of the rules, and only 5 ignored the whole Code. However, almost 75% of the listed companies ignored various recommendations on their activity by their supervisory boards. In April 2007, a new version of this Code was presented. It was approved in July 2007 by WSE Supervisory Board and will come into effect in 2008. Companies will be obliged to respect the regulations of the new Code or to disclose appropriate information in case they decide to depart.

Another example is the “Code of Conduct in the Marketing, Promotion, Distribution, Sponsoring and Sales Promotion”²³ recently adopted by the International Advertising Association in Poland. It contains a set of ethical rules and good practices meant as a basis for implementing the concept of responsible business. The Advertising Council and its Ethics Commission, composed of independent experts and persons with practical knowledge of advertising and marketing-related issues, see to the Code's implementation.

22 <http://www.gpw.pl/gpw.asp?cel=spolki&k=7&i=spolkigieldowe/corporate/lad&sky=1>

23 http://www.iaa.org.pl/aktualnosci_szczegoly.php?newsID=73

It is also worth to mention the Principles of Good Banking Practice adopted by the Polish Bank Association, and also the Principles of Ethics for the insurance sector or the Responsible Sales Programme for tobacco products, etc.

■ CONSUMER EXPECTATIONS

Raising the awareness of Polish consumers is an increasingly important factor in CSR promotion. So far, it has been the single weakest element of the responsible business development process in Poland. Many companies have emphasised that as long as consumers do not appreciate it, they are not interested in CSR. Polish consumers' sensitivity to companies' image is increasing. Social engagement and Polish origin of a product are factors that induce positive attitude towards the company and – to certain extent – influence consumers' choices. Cases of consumer disobedience can already be observed: company's unfavourable image is beginning to be a factor in possible sales drops. Poland has already experienced consumer boycotts of particular products or whole companies, which were given various levels of publicity. Thus, the basic instrument to exert pressure on a company, which has been virtually absent in Po-

zerunku branży jako działającej w uczciwy i sprawiedliwy sposób, a tym samym godnej zaufania.

Ważną rolę dla spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie odgrywa Kodeks Dobrych Praktyk²² w zakresie ładu korporacyjnego. Z dostępnych informacji wynika, że w 2006 roku na 268 spółek notowanych na GPW aż 263 zadeklarowały wypełnianie większości zasad, a tylko 5 zignorowało cały kodeks. Zarazem jednak, na przykład, zapisów związanych z pracą rad nadzorczych nie przestrzegają blisko 3/4 giełdowych spółek. W kwietniu 2007 roku została zaprezentowana nowa wersja tego Kodeksu, przyjęta następnie w lipcu 2007 roku przez Radę Nadzorczą GPW, która będzie obowiązywać od początku roku 2008. Spółki będą miały obowiązek respektowania zapisów nowego Kodeksu i ujawniania stosownych informacji w przypadku, gdy zdecydują się na odstępstwa.

Kolejny przykład to „Kodeks Etyki działalności marketingowej, reklamowej, dystrybucyjnej, sponsoringowej oraz promocji sprzedaży”²³ przyjęty ostatnio przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy w Polsce. Zawiera on zbiór zasad etycznych i wzorców zachowań, stanowiących podstawę do wdrażania idei odpowiedzialnego biznesu. Na straży przestrzegania Kodeksu stoi Rada Reklamy i powołana w jej ramach Komisja Etyki, składająca się z

22 *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, <http://www.gpw.pl/gpw.asp?cel=spolki&k=7&i=/spolkigieldowe/corporate/lad&sky=1>

23 http://www.iaa.org.pl/aktualnosci_szczegoly.php?newsID=73

niezależnych ekspertów oraz osób posiadających praktyczną wiedzę z zakresu reklamy i marketingu.

Warto też wymienić: Zasady Dobrej Praktyki Bankowej przyjęte przez Związek Banków Polskich, Zasady Etyki w działalności ubezpieczeniowej, Program Odpowiedzialnej Sprzedaży wyrobów tytoniowych.

■ OCZEKIWANIA KONSUMENTÓW

Rozwijanie świadomości konsumentów na rynku polskim to czynnik, który liczy się coraz bardziej w promowaniu CSR. Jak dotąd, był to zdecydowanie najniższy punkt w rozwoju odpowiedzialnego biznesu w Polsce, a wiele firm podkreślało, że CSR ich nie interesuje dopóty, dopóki konsumenci nie zaczną doceniać roli tej koncepcji. Wrażliwość konsumentów polskich na wizerunek firmy wzrasta. Pozytywnemu nastawieniu wobec firmy, a w konsekwencji – wyborowi jej produktów sprzyja zwłaszcza jej zaangażowanie w działalność społeczną oraz podkreślanie polskiego pochodzenia produktu. Zauważalna jest już także postawa konsumenckiego nieposłuszeństwa – niekorzystny wizerunek firmy zaczyna wpływać na zmniejszenie sprzedaży jej produktów. Mieliśmy już do czynienia w Pol-

land until now, is currently gaining recognition. Compared to Western societies, boycotts of company's products when it fails to follow the standards of ethics and law are relatively rare in Poland. However, the potential for such behaviour is significant; the main obstacle being the lack of appropriate knowledge rather than consumers' indifference.

■ SUMMARY

The desire of collaboration among the above-mentioned actors is constantly increasing. Effective cooperation between Polish NGOs involved in CSR and international organizations has already started. The European Commission has funded a number of projects where business organizations cooperate with NGOs. Companies' strategic involvement is currently propelled mainly by the expectations of the global market and EU players. Cooperation with the government, especially during the last years, has been developing systematically, and it is expected to bring desirable results.

sce z mniej lub bardziej nagłościonymi bojkotami konsumenckimi konkretnych produktów lub firm. Oznacza to upowszechnianie podstawowego instrumentu wywierania wpływu na firmę, który do tej pory właściwie w ogóle nie istniał w Polsce. W porównaniu ze społeczeństwami zachodnimi, bojkotowanie produktów firmy w sytuacji, gdy nie przestrzega ona norm etycznych i prawnych, jest stosunkowo rzadkie, ale potencjał takich zachowań jest znaczący, gdyż główną przeszkodą jest brak stosownej wiedzy, a nie obojętność.

■ PODSUMOWANIE

Wymienione powyżej podmioty w coraz większym stopniu deklarują podejmowanie współpracy. Jest ona już realizowana efektywnie przez polskie organizacje pozarządowe działające w sferze CSR oraz organizacje międzynarodowe. Komisja Europejska ufundowała szereg projektów, w ramach których organizacje biznesowe współpracują z pozarządowymi. Podstawowym mechanizmem napędowym dla udziału strategicznego firm są oczekiwania globalnego rynku i podmiotów z UE. Współpraca z rządem w zakresie promocji CSR systematycznie rozwija się, zwłaszcza w ostatnim czasie, i należy sądzić, że przyniesie pożądane efekty.

■ DOBRE PRAKTYKI WE WDRAŻANIU CSR W POLSCE

Jeszcze kilka lat temu, w latach 90., większość liderów biznesu w Polsce była przekonana, że zarządzanie firmą nie ma wiele wspólnego z zasadami odpowiedzialności społecznej i etyki. Uważali, że wszystko co nie jest wyraźnie zabronione przez prawo, jest dozwolone. Liczy się przede wszystkim rentowność, zaś o sposobach osiągnięcia tej rentowności lepiej nie dyskutować, przynajmniej publicznie. Coraz głośniejsze zaczęto jednak mówić w ostatnich latach o korupcji w biznesie i bezceremonialnym wyrzucaniu pracowników na bruk, o oszustwach wobec klientów i partnerów biznesowych, o przestępstwach gospodarczych i nieuczciwych przetargach publicznych, o „prywatnych folwarkach prezesów” i niejasnych powiązaniach biznesu z polityką. Media ze zdwojoną siłą zabrały się za ujawnianie skandali, zarówno tych na wielką skalę, jak i tych o charakterze wyłącznie lokalnym.

Obecnie wiele firm konsekwentnie rozwija i poszerza uruchomione już wcześniej projekty z zakresu społecznej odpowiedzialności, które dotyczą zarówno pracowników, środowiska społecznego, jak i rynku. Należy stwierdzić, że firmy starają się jak najlepiej dopasować swoje projekty do przyjętych strategii funkcjonowania w rzeczywistości rynkowej. Nie próbują już przekonywać opinii publicznej, że ich zaangażowanie w projekty społeczne jest podyktowane wyłącznie potrzebą czynienia dobra. Działania w tym zakresie nadal należą jednak do obszaru zarządzania ryzykiem.

Duża część firm jest już przekonana, przynajmniej na poziomie deklaracyjnym, że etyczne i odpowiedzialne działanie sprzy-

■ GOOD PRACTICES OF CSR IMPLEMENTATION IN POLAND

Only a few years ago, in the 1990s, majority of business leaders in Poland believed strongly that managing a company had little in common with the principles of social responsibility and the ethics. They believed that what isn't clearly forbidden by law is permitted. Profitability is what counts most, and the means of achieving it are not to be discussed in public. In recent years, however, corruption in business, unceremonious firing people, deceiving clients and business partners, business frauds, unfair public tenders, presidents treating companies as their own property, and unclear connections between the politics and the business have gained a lot of public attention. The media started to reveal scandals, both on the national and local scale, with intensified efforts.

Many companies are consistently developing and broadening their projects on social responsibility targeted at employees, local community and the market. What's important, many companies try to fit the projects into their marketing strategy as good as possible. They no longer try to convince the public opinion that the single motive behind their involvement in social projects is their need to do good. However, this activity still falls within the area of risk management.

Most of the companies already believe, at least they declare so, that ethical and responsible activity facilitates success in business, because it increases the level of organisational culture inside the company and the reputation outside. This is not to say though that CSR has been finally transferred from the area of risk manage-

ja sukcesowi w biznesie poprzez podnoszenie kultury organizacyjnej wewnątrz firmy i reputacji na zewnątrz. Nie oznacza to jednak, że można obecnie mówić o efektywnym przeniesieniu kwestii CSR z obszaru zarządzania ryzykiem na poziom tworzenia nowych możliwości poprzez strategiczne wdrażanie zasad odpowiedzialności społecznej w ramach działalności biznesowej. Zasady etyki i społecznej odpowiedzialności wbudowane w jakikolwiek projekt, powodują że szansa niepowodzenia, czy powstania kontrowersyjnej sytuacji mogącej opóźnić zakończenie inwestycji, jest zminimalizowana. Firmy etyczne i odpowiedzialne społecznie przyciągają cennych pracowników oraz zdobywają poparcie społeczności lokalnych dla swojej działalności.

Dlatego też większość dobrych praktyk realizowanych przez firmy w Polsce ma postać różnych form zaangażowania społecznego poprzez działanie na rzecz społeczności czy też konkretnych grup marginalizowanych. Takie działania są prowadzone od kilku lat zarówno przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, jak i polskim.

Poniżej przedstawiamy 6 przykładów dobrych praktyk, opisanych na podstawie materiałów dostarczonych przez realizujące je firmy. Zostały one wybrane przede wszystkim dlatego, że wszystkie z tych praktyk są konsekwentnie wdrażane i ulepszone na bieżąco.

ment to the area of opportunity creation by strategic implementation of responsibility principles into business operations. Ethical and social responsibility principles, if built into a project, minimise the probability of failure or generating a controversy that might put the investment behind schedule. Ethical and socially responsible companies attract valuable employees and receive community support for their operations.

That is why most good practices applied by Polish companies are various forms of social engagement which include activities for local communities or certain marginalized groups. Such activities have been carried out for several years now by enterprises with both foreign and Polish capital.

Six examples of good practices are presented below. They have been prepared on the basis of the material provided by the companies themselves. They were chosen mainly because they all are systematically implemented and continuously improved.

■ TELEKOMUNIKACJA POLSKA SA (TP): RAPORT SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

W 2006 roku TP opublikowała raport odpowiedzialności społecznej opisujący jej rzeczywiste relacje z otoczeniem: klientami, społeczeństwem, pracownikami, inwestorami, dostawcami, środowiskiem naturalnym. Raport powstał w oparciu o międzynarodowy standard Global Reporting Initiative (GRI), z zastosowaniem obiektywnej, zewnętrznej definicji zakresu społecznej odpowiedzialności. Dzięki temu zapewniono porównywalność wyników na poziomie globalnym, co ma kluczowe znaczenie dla określenia *status quo* (i zdefiniowania obszarów wymagających poprawy), dla kształtowania wizerunku firmy innowacyjnej i otwartej na dialog z otoczeniem oraz dla wiodącej pozycji firmy w dziedzinie raportowania społecznego, a tym samym i społecznej odpowiedzialności. Standard sprawozdawczości GRI został wybrany, aby zapewnić większą wiarygodność otrzymanych wyników.

W czerwcu 2005 roku zrealizowane zostało badanie rynkowe postrzegania społecznej odpowiedzialności zarówno przez społe-

■ TELEKOMUNIKACJA POLSKA SA (TP): SOCIAL RESPONSIBILITY REPORT

In 2006, TP published the Social Responsibility Report which described its actual relations with the stakeholders: its clients, general public, employees, investors, suppliers and natural environment. The report was based on the international Global Reporting Initiative standard (GRI). The definition of social responsibility adopted there was objective and externally developed, which allowed to obtain results comparable on the global level. This is crucial for establishing the status quo (and determining areas that require improvement) in order to build the image of an innovative company which is open to dialogue with its environment, as well as to become the leader in social reporting and thereby in the field of social responsibility. The GRI reporting standard was chosen in order assure credibility of the results.

In June 2005, a market research on the perception of social responsibility by both the public opinion and the community of employees was carried out. The research included, for instance, the interest in social reporting. 85% of TP employees and 69% of the ge-

czeństwo, jak i przez społeczność pracowników firmy. Badanie dotyczyło m.in. kwestii zainteresowania raportowaniem społecznym. 85% pracowników TP i 69% społeczeństwa uznało taki pomysł za „ważny” lub „bardzo ważny” (PBS, lipiec 2005). Przeprowadzony został także swoisty audyt wewnętrzny organizacji, który pozwolił na zebranie informacji wymaganych przez standard GRI. Działania te umożliwiły zbudowanie drzewa informacyjnego, czyli ustalenie osób kompetentnych w określonych obszarach i odpowiedzialnych za dostarczenie potrzebnych danych, często bardzo szczegółowych, co było kluczowe dla sprawnego przeprowadzenia procesu zbierania danych w roku następnym.

■ DANONE: MLECZNY START – PARTNERSTWO DLA ZDROWIA

Mleczny Start to pierwszy produkt z misją społeczną, dostępny dla każdego klienta. Powstał on jako odpowiedź trzech firm i jednej instytucji naukowej na problem niedożywienia dzieci w Polsce. Firmy: Danone, Lubella, Biedronka oraz instytucja naukowo-badawcza Instytut Matki i Dziecka stworzyły Partnerstwo dla Zdrowia, którego celem jest podejmowanie bezpośrednich działań zapobie-

gawczych, mających wyeliminować skutki nieprawidłowego żywienia dzieci. W ramach Partnerstwa dla Zdrowia przeprowadzono badanie na temat zwyczajów żywieniowych Polaków, które wskazało kluczowe elementy projektu. Jako podstawowe założenia przyjęto dopasowanie do potrzeb żywieniowych dzieci oraz dostępność produktu dla jak najszerszej grupy odbiorców.

gawczych, mających wyeliminować skutki nieprawidłowego żywienia dzieci. W ramach Partnerstwa dla Zdrowia przeprowadzono badanie na temat zwyczajów żywieniowych Polaków, które wskazało kluczowe elementy projektu. Jako podstawowe założenia przyjęto dopasowanie do potrzeb żywieniowych dzieci oraz dostępność produktu dla jak najszerszej grupy odbiorców.

Na potrzeby projektu opracowano 12 zasad prawidłowego żywienia, polecanych przez Instytut Matki i Dziecka. Mleczny Start to kaszka z mlekiem, wzbogacona o składniki mineralne i witaminy niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizmu dziecka. Partnerzy zrezygnowali z zysków, które mogłyby przynieść sprzedaż Mlecznego Startu. Produkt nie jest również reklamowany. Jedna saszetka Mlecznego Startu kosztuje dzięki temu 60 gr. Produkt dystrybuowany jest przez sieć sklepów Biedronka.

Z punktu widzenia firm, zaangażowanie w tego typu inicjatywę pozwala na utworzenie samofinansującego się mechanizmu pomocy potrzebującym, który umożliwia działanie o charakterze długofalowym. W Polsce jest to podejście dość innowacyjne. Dla wszystkich uczestniczących w Partnerstwie dla Zdrowia firm, przedsięwzięcie to zawiera element motywowania pracowników, tworzenia kultury organizacji (głoszone wartości są tu przekładane na praktykę) i umacniania reputacji wszystkich uczestników.

Obecnie planuje się także realizację badania, które pozwoli stwierdzić, w jakim stopniu produkt użyteczny społecznie przyczynił się do zmniejszenia problemu nieprawidłowego żywienia wśród

■ DANONE: MILK START – PARTNERSHIP FOR HEALTH

Milk Start is the first product with a social mission, available to all clients. It was an answer of three companies and a research institute to the problem of malnutrition among children in Poland. The companies Danone, Lubella, Biedronka and a research/medical institution – the Institute of Mother and Child – established the Partnership for Health which aims at taking direct preventive actions against the consequence of malnutrition among children. The Partnership for Health carried out a poll on consumer’s nutrition habits, which allowed to determine the basic elements of the project.

The main objective was to adjust the product to children’s nutritional needs and to make it affordable to the widest possible group of consumers.

12 principles of healthy nutrition were defined by the Institute of Mother and Child for project purposes. Milk Start is a nutritious milk porridge enriched with minerals and vitamins needed for the proper development and functioning of child’s organism. Partners resigned from possible profits on the sales of Milk Start. The product is not advertised either. That is why the cost of one sachet of Milk Start can be kept as low as 0.60 PLN (€ 0.15). The product is available from Biedronka chain stores.

From the business point of view, such an initiative provides a self-financing mechanism to help those in need, which allows to establish a long-term activity. Such an approach is quite innovative in Poland. This initiative has a motivating effect on the employees of all members of the Partnership for Health. It builds organizations’ culture (values are transferred into practice) and strengthens their reputation.

Currently, there are plans to carry out a research to evaluate contribution of this socially useful product to reducing the problem of malnutrition among children. Milk Start refers to the idea of professor Mohammad Yunus, the Nobel Peace Prize laureate, who invented a financial product that meets the expectations and possibilities of the poorest. He proved that good economic solutions can help counteract poverty.

dzieci. Produkt Mleczny Start nawiązuje do idei prof. Mohammada Yunusa – laureata Pokojowej Nagrody Nobla, który wymyślił produkt finansowy odpowiadający oczekiwaniom i możliwościom najbiedniejszych. Wykazał on, że dobre ekonomiczne rozwiązania mogą okazać się pomocne w walce z ubóstwem.

■ BRITISH AMERICAN TOBACCO (BAT): DIALOG SPOŁECZNY

British American Tobacco – jako pierwsza firma tytoniowa w Polsce – rozpoczęła prowadzony pod niezależnym nadzorem proces sprawozdawczości społecznej, który w Polsce nazwała Dialogiem Społecznym. Jego ideą jest podejmowanie przez firmę konkretnych zobowiązań w odpowiedzi na zgłaszane w dyskusji oczekiwania jej partnerów społecznych. Do konstruktywnej dyskusji, której zakres nie jest w żaden sposób ograniczany, zaproszono przedstawicieli wszystkich instytucji, organizacji i grup społecznych zainteresowanych sprawami związanymi z wyrobami tytoniowymi.

Proces ten przynosi korzyści wszystkim zaangażowanym stronom. Partnerzy społeczni uzyskują możliwość rozmowy z kie-

rownictwem firmy, a poprzez to – wpływania na jej działalność, w warunkach wzajemnego zaufania i szacunku, w warunkach zapewniających swobodę wyrażania i konfrontowania opinii. W ostatecznym rozrachunku różne środowiska zyskują możliwość wpływania na to, by środki dostępne w firmie były kierowane na działania, na których zależy partnerom społecznym, a tym samym, aby firma spełniała ich uzasadnione oczekiwania. Dialog Społeczny pozwala wypracować, już na szczeblu planowania strategicznego, bardziej czytelną wizję rozwoju. W parze z większym zaufaniem i zrozumieniem ze strony partnerów społecznych idzie również większe zaufanie, lojalność i zaangażowanie ze strony pracowników oraz partnerów handlowych. Dzięki temu można uniknąć budowania strategii odpowiedzialności społecznej wyłącznie w oparciu o własne pomysły.

Taki proces słuchania partnerów społecznych i spełniania ich uzasadnionych oczekiwań przypomina proces informowania o wynikach osiągniętych w sferze finansowej lub w sferze ochrony środowiska. W celu zapewnienia wysokiego standardu i obiektywności na wszystkich etapach realizacji, Dialog jest prowadzony przez podmioty niezależne od British American Tobacco. Gospodarzem wszystkich spotkań dyskusyjnych jest dr Michał Boni, który ma zapewnić otwartość i szczerść dyskusji. Przebieg całego procesu, prowadzonego zgodnie z zasadami i wymogami międzynarodowego standardu sprawozdawczości AA 1000 AS oraz powstający w jego wyniku Raport są weryfikowane przez niezależną firmę au-

■ BRITISH AMERICAN TOBACCO (BAT): SOCIAL DIALOGUE

British American Tobacco was the first tobacco company in Poland to start a social reporting process under independent supervision. The process was called the Social Dialogue. The idea is that the company makes concrete obligations in response to the expectations its social partners express during discussion. Representatives of all institutions, organisations and social groups interested in the tobacco products-related issues have been invited to join in a constructive and unlimited discussion.

This process brings benefits to all parties involved. The stakeholders have an opportunity to talk to the managers and thus to influence company's activity in the atmosphere of mutual trust and respect, as well as freedom of expression and confrontation of opinions. Eventually, various groups get the chance to participate in the process of making decisions on the allocation of means to activities they find important and thus to make the company meet their expectations. The Social Dialogue helps to develop a clearer vision of development already at the stage of strategic planning. Greater trust and understanding of the stakeholders go hand in hand with

trust, loyalty and involvement of employees and trade partners. It also helps to avoid building a social responsibility strategy based solely on company's own ideas.

Such a process of listening to stakeholders and meeting their sensible expectations is reminiscent of the process of releasing company's results in the areas of finance or environmental protection. In order to ensure high standards and objectivity at all stages of the process, the Dialogue is carried out by parties independent of the British American Tobacco. All discussion panels are hosted by Dr. Michał Boni whose task is to ensure open and honest discussion. Both the whole process, carried out according to the rules and requirements of an international reporting standard AA 1000AS, and the report produced as an outcome are verified by an independent auditing company. The auditor – Bureau Veritas – monitors the manner in which the Dialogue is conducted, analyses and verifies reports from discussion sessions and compares the conformity of the answers and data presented by the company with the actual state.

When in 2003 the Dialogue was initiated in Poland, representatives of 46 various institutions, organisations and social groups had a meeting with BAT. In the discussion, they proposed over 100 specific demands concerning various areas of life. BAT in turn took on several dozen obligations, all of which have been met or, if they are continuous by nature, are attended to regularly. During a series of meetings organised as part of the Social Dialogue 2006, opinions about the method of carrying out the BAT activity were expressed

dytorską. Audytor – firma Bureau Veritas – monitoruje sposób prowadzenia Dialogu, bada i weryfikuje sprawozdania z sesji dyskusyjnych, a także zgodność odpowiedzi firmy i przedstawianych danych ze stanem faktycznym.

Gdy Dialog został zapoczątkowany w Polsce w 2003 roku, z BAT spotkali się przedstawiciele 46 różnych instytucji, organizacji i grup społecznych. Zgłosili oni wówczas w dyskusji ponad 100 konkretnych postulatów dotyczących bardzo różnych obszarów. BAT podjął w odpowiedzi kilkadziesiąt konkretnych zobowiązań, z których wszystkie zostały wypełnione lub – jeśli mają charakter ciągły – są realizowane na bieżąco. Podczas szeregu spotkań zorganizowanych w ramach Dialogu w 2006 roku, opinie na temat działalności BAT wyrazili przedstawiciele ponad 60 instytucji, organizacji i grup społecznych, m.in.: parlamentarzyści i partie polityczne, ministerstwa i centralne urzędy państwowe, organizacje pozarządowe, środowiska lekarskie, środowiska akademickie, lokalne władze, media (lokalne oraz medyczne); plantatorzy tytoniu, organizacje handlowe i firmy-kooperanci oraz pracownicy.

Rozmawiano wprost o takich kwestiach, jak: szkodliwość palenia wśród nieletnich, potrzeba walki z przemytem i nielegalnym handlem wyrobami tytoniowymi; konieczność dalszego wspierania polskich plantatorów tytoniu, potrzeba edukowania i aktywizowania bezrobotnych; poruszano także kwestie pracownicze. W ramach dyskursu sformułowano ponad 60 postulatów; w efekcie, firma podjęła kolejnych 80 zobowiązań, które zostaną zrealizowane przed datą kolejnego Dialogu.

Wnioski z prowadzonych rozmów zostaną przedstawione w formie publikacji kolejnego ogólnodostępnego Raportu Odpowiedzialności Społecznej British American Tobacco Polska, który będzie podsumowaniem przebiegu całego procesu.

■ TESCO: SOLIDNY PARTNER POLSKICH DOSTAWCÓW

Najważniejszymi partnerami Tesco są małe i średnie polskie firmy. Dzięki nowoczesnej, dobrze zorganizowanej sieci handlowej, ich produkty mogą szybko i sprawnie dotrzeć do milionów klientów. Najważniejsze korzyści, jakie polscy dostawcy czerpią z tej współpracy, to przede wszystkim: duże długoterminowe kontrakty, wsparcie specjalistów z Tesco przy stałym podnoszeniu jakości produkcji, wspólne opracowywanie kampanii marketingowych i nowych produktów, możliwość eksportu produktów do sieci Tesco w Europie.

Eksport z firmą Tesco z roku na rok przynosi coraz więcej korzyści zarówno producentom, jak i samej sieci. W latach 2001-2003 polscy producenci wyeksportowali do sklepów Tesco w Wielkiej Brytanii towary o wartości blisko 250 milionów zł, w 2004 roku kwota ta

by the representatives of over 60 institutions, organisations and social groups, including: Members of Parliament and of political parties; ministries and central state offices; nongovernmental organisations; medical communities; academic circles; local authorities; the media (local and medical); tobacco growers, trade organisations as well as business partners and employees.

The discussions referred directly to such issues as: the harmful effects of underage smoking; the need to counteract tobacco smuggling and illegal trade; the necessity to further support Polish tobacco planters; the need to educate and motivate the unemployed, as well as employees' matters. More than 60 demands were formulated during the discussions. As a result the company made another 80 obligations to be fulfilled by the next Dialogue meeting. The debate conclusions will be presented in the next, publicly available Corporate Social Responsibility Report of the British American Tobacco Poland, which will be a summary of the whole process.

■ TESCO: RELIABLE PARTNER FOR POLISH SUPPLIERS

Small and mid-size Polish companies are the most important partners of Tesco. This retail chain ensures that products are delivered to millions of clients quickly and efficiently. The most important benefits which this cooperation brings to Polish suppliers include: large and long-term contracts, support of Tesco experts in continuous increase of production quality, joint development of marketing and new products' campaigns, the possibility of exporting their products to Tesco stores all over Europe.

Exports with Tesco bring increasingly more benefits both for the producers and for the chain itself by the year. Between 2001 and 2003, Polish producers exported nearly 250 million zlotys' worth of goods to Tesco in Great Britain. In 2004 alone the exports reached 100 million zlotys, and in 2005, it amounted to 140 million zlotys. The exports of fresh food are also a great chance for Polish producers. In 2005, Tesco sent to Great Britain 8,000 tons of vegetables, especially tomatoes which were very popular there. Before the tomato exports begun, British experts had carried out an in-depth analysis and quality research among suppliers of this vegetable all

sięgnęła 100 milionów zł, a w 2005 roku było to już ponad 140 milionów zł. Także eksport świeżej żywności to ogromna szansa dla polskich producentów. W 2005 roku Tesco wysłało do Wielkiej Brytanii 8 tysięcy ton warzyw, przede wszystkim pomidorów, które cieszyły się dużym uznaniem na tamtejszym rynku. Zanim rozpoczął się eksport pomidorów, brytyjscy specjaliści przeprowadzili gruntowną analizę oraz badania jakości bezpośrednio u dostawców tych warzyw w całej Europie. Polskie pomidory otrzymały bardzo wysokie noty. Angolicy docenili między innymi wysoki poziom standaryzacji oraz konkurencyjną cenę w stosunku do innych europejskich dostawców.

Kolejnym obszarem współpracy jest eksport polskich produktów pod marką własną Tesco. Wartość tego eksportu stale wzrasta. W 2004 roku wyniosła prawie 6 milionów zł, a w 2005 roku sięgnęła już 8 milionów zł. Dla polskich producentów integracja z Unią Europejską wiązała się m.in. z koniecznością dostosowania się do wysokich standardów obowiązujących na rynku europejskim. Jednym z wymagań było wprowadzenie od 2004 roku we wszystkich przedsiębiorstwach branży spożywczej systemu kontroli produkcji żywności HACCP. Wychodząc naprzeciw potrzebom dostawców, w latach 2003 i 2004 Tesco, wspólnie z firmą SGS, przeprowadziło specjalne, bezpłatne szkolenia dla dostawców. Co roku Tesco organizuje konferencje dla swoich dostawców. Są one okazją do zdobycia specjalistycznej wiedzy, zapoznania się z globalną i lokalną strategią Tesco dotyczącą współpracy z dostawcami oraz zdobycia informacji o nowych możliwościach rozwoju. Wyróżniający się partnerzy sieci podczas konferen-

cji zostają uhonorowani nagrodami „Tesco Value”. W 2005 roku takie wyróżnienie otrzymała firma Florentyna z Pleszewa, produkująca wyroby ze szkła, za znaczący wkład w rozwój marek własnych Tesco w Polsce i za granicą.

W 2005 roku Tesco rozpoczęło współpracę z Fundacją Dajesz Pracę PL. Na przełomie maja i czerwca oraz w październiku odbyły się akcje „Kupując polskie produkty dajesz pracę”. W tym czasie wszystkie sklepy Tesco, poprzez specjalne plakaty i informacje w gazetce promocyjnej, zachęcały swoich klientów do wybierania polskich produktów. Głównym celem akcji była edukacja konsumentów odnośnie wpływu ich decyzji zakupowych na polską gospodarkę i rynek pracy, a także promocja polskich produktów i ich producentów. Wynikiem wspólnych działań był 97% wzrost sprzedaży 30 polskich produktów oznaczonych znakiem „Dajesz Pracę”.

over Europe. Polish tomatoes were appraised very highly. The English appreciated the high compliance with the standards, as well as the competitive price in comparison to other European suppliers.

Another area of cooperation are exports of Polish products under Tesco's own brand. Their value is constantly on the increase. In 2004, the exports were worth nearly 6 million zlotys to reach 8 million in 2005. The integration with the European Union demanded Polish producers, for instance, to adjust to high standards in force on the European market. One requirement concerned the implementation of the HACCP food safety management system in all companies of the food sector since 2004. In order to meet producers' needs, Tesco and SGS carried out special free-of-charge training for the suppliers in 2003 and 2004. Also, Tesco organises conferences for its suppliers every year. It is an opportunity to gain specialist knowledge, learn about Tesco's global and local strategies on the cooperation with suppliers, as well as to find out about new development opportunities. The conference is also a great occasion to honour prime partners of the chain with the "Tesco Value" Awards. In 2005, the award went to Florentyna company from Pleszewo, a glass products manufacturer, for its considerable contribution to developing Tesco's own brands in Poland and abroad.

In 2005, Tesco started to cooperate with "You Give Jobs PL" Foundation. At the end of May and the beginning of June, and also in October campaigns "You Give Jobs Buying Polish Products" were conducted. During this period, all Tesco shops used posters and pro-

motional pamphlets to encourage its clients to choose Polish products. The main goal of the campaign was to educate the consumers on how their purchase decisions impact Polish economy and the labour market. It also aimed at promoting Polish products and their manufacturers. As a result of this action, sales of 30 Polish products marked with "You Give Jobs" increased by 97%.

■ CITIBANK HANDLOWY: EMPLOYEE VOLUNTEER PROGRAMME

The employee volunteer programme has been conducted by Citibank Handlowy since March 2004. It has two main pillars. One pillar is financial education for young people as part of the national "My Finances" programme implemented with the National Bank of Poland and the Junior Achievement Foundation. The other pillar is the building of houses for families of modest means with the Habitat for Humanity. Apart from that, bank employees receive hundreds of volunteer work offers from the Volunteer Centre to choose from, such as: translations for nongovernmental organisations, baby-sitting, English teaching, carrying out training and lectures.

■ CITIBANK HANDLOWY: WOLONTARIAT PRACOWNICZY

Program wolontariatu pracowniczego w Citibanku Handlowym działa od marca 2004 roku. Jego dwa główne filary to edukacja finansowa młodych ludzi w ramach ogólnopolskiego programu „Moje Finanse” realizowanego wspólnie z Narodowym Bankiem Polskim i Fundacją Młodzieżowej Przedsiębiorczości oraz budowa domów dla niezamożnych rodzin z Habitat for Humanity. Oprócz tego, pracownicy banku mają do wyboru setki ofert pracy ochotniczej, nadsyłanych z Centrum Wolontariatu: tłumaczenia dla organizacji pozarządowych, opiekę nad dziećmi, naukę angielskiego, prowadzenie szkoleń i prezentacji.

Specjalny system informatyczny oparty na aplikacji Lotus Notes automatycznie dopasowuje oferty pracy do preferencji wolontariuszy oraz zlicza przepracowane przez nich godziny. Centralnym elementem systemu jest baza zasilana przy pomocy specjalnego formularza Centrum Wolontariatu, w której zbierane są zarówno dane o organizacjach poszukujących wolontariuszy, jak i o samych wolontariuszach. Chętni do pracy w wolontariacie pracownicy Citi-

A special computer system based on Lotus Notes application automatically matches work offers with the preferences of volunteers. It also sums up their working time. A database fed with a special Volunteer Centre form is the central element of the system. It collects data of organisations seeking volunteers, and of volunteers themselves. Employees of the Citibank Handlowy willing to do voluntary work fill in a questionnaire on the Internet and mark the type of work they are interested in. Data of organisations and employees are matched by the system so that volunteer's profile suits the nature of the job offered. Thanks to this system, employees interested in volunteer work receive individualised offers to choose from.

All employees involved in volunteer work are entitled to one paid day off a year for their volunteer activity. Employees who worked 50 hours during one year for a given civil society organisation can award this organization with a financial grant of 1500 zlotys funded by the Citigroup Foundation.

The Citigroup's World Day for Communities, organized on November 18th, 2006, gathered about 1000 volunteers – employees of Citibank Handlowy and their families – to conduct 57 community projects in 10 towns in Poland.

bank Handlowy wypełniają ankietę umieszczoną w Internecie, zaznaczając, jaki rodzaj pracy ich interesuje. Dane organizacji i pracowników zostają skojarzone przez system w ten sposób, by profil wolontariusza jak najlepiej odpowiadał charakterowi oferowanych zajęć. Dzięki temu pracownicy, którzy zgłosili gotowość do określonej pracy ochotniczej otrzymują zindywidualizowane oferty, z których wybierają odpowiadające im projekty.

Każdy pracownik angażujący się w prace społeczne ma prawo do jednego płatnego dnia wolnego w roku, poświęcanego na wolontariat. Pracownicy, którzy przepracowali 50 godzin w ciągu roku na rzecz danej organizacji społecznej, mają z kolei możliwość przekazania jej dotacji w wysokości 1500 zł, finansowanej przez Citigroup Foundation.

W Światowym Dniu Citigroup dla Społeczności, 18 listopada 2006 roku, około 1000 wolontariuszy – pracowników Citibanku Handlowego i ich rodzin – wzięło udział w realizacji 57 projektów społecznych w 10 miastach Polski.

■ SCHENKER: SOCIAL REPORT

Schenker Poland has operated according to the social responsibility concept for years now. The basic principle of company's strategy is to maintain balance between the economy, ethics and ecology. This balance is the foundation of company's relations with its stakeholders. Drawing the Social Report was another step towards the realisation of the corporate responsibility concept. It presents specific examples to prove that company's activities are in conformity with its declarations. In Schenker, the importance of good cooperation with all groups of stakeholders is given priority. That is why the Schenker's social report has been structured according to the most influential stakeholders included in the company's policy, i.e. shareholders, employees, clients, suppliers, competition, students, academic circles, and local communities. All actions listed in the report refer to the Polish part of the global organisation. The title alludes to the pillars of corporate social responsibility strategy and reads as follows: "Social Report 2004/2005. The Economy, Ethics and Ecology."

The description of relations between the company and its seven most important stakeholder groups is preceded by its busi-

■ SCHENKER: RAPORT SPOŁECZNY

Schenker w Polsce od lat działa zgodnie z ideą odpowiedzialności społecznej. Podstawą strategii firmy jest równowaga pomiędzy ekonomią, etyką i ekologią. Na tej równowadze firma buduje relacje ze swoim otoczeniem. Opracowanie Raportu Społecznego było kolejnym etapem na drodze do realizacji idei odpowiedzialności w biznesie. Udowadnia on na konkretnych przykładach, że działania firmy są zgodne z jej deklaracjami. W firmie Schenker podkreśla się wagę dobrej współpracy ze wszystkimi grupami interesariuszy. Właśnie dlatego struktura raportu społecznego Schenker została oparta na najważniejszych grupach interesariuszy, które firma wymienia w swojej polityce, czyli udziałowcach, pracownikach, dostawcach, klientach, konkurencji, studentach i środowisku naukowym oraz społecznościach lokalnych. Wszystkie spisane w nim działania dotyczą polskiej części tej globalnej organizacji. Tytuł publikacji nawiązuje do filarów strategii odpowiedzialności społecznej firmy i brzmi: „Raport Społeczny 2004/2005. Ekonomia, etyka, ekologia.”

Opis relacji z 7 najważniejszymi grupami współpracującymi z firmą poprzedza ogólna prezentacja jej działalności rynkowej. Istotną częścią wprowadzenia jest list prezesa firmy, przedstawia-

jący poszczególne etapy jej rozwoju pod kątem budowania strategii działalności, w której podstawowym elementem egzystencji rynkowej jest odpowiedzialność i partnerstwo. Wstęp zawiera również informacje na temat wizji i misji firmy oraz przyjętych przez nią wartości.

Rezultaty polityki Schenker, czyli programy i działania podejmowane przez firmę w latach 2004–2005 wobec grup interesariuszy, przedstawiono w dalszej części raportu. Wynika ona z pierwotnej i oczywistej roli, jaką spełnia przedsiębiorstwo. Pierwszą z grup wymienionych przez firmę są więc udziałowcy. Kolejną, również ważną kategorię, stanowią klienci. Poziom obsługi klienta zależy od pracowników, czyli od trzeciej z wymienionych grup. Jest to istotny obszar, od którego *de facto* zależy sukces firmy. Kolejną z grup są dostawcy. Najważniejsi z nich to kierowcy i bezpośrednio ich zatrudniające firmy przewozowe. Ta grupa to kluczowe ogniwo w procesie obsługi klientów Schenker. W raporcie wymieniona jest również konkurencja. Schenker uznaje uczciwą konkurencję za naturalny czynnik wspierający rozwój firmy i rynku, budując relacje na zasadach *fair play*.

Kolejny rozdział poświęcono uczelniom i studentom. Firma dużo uwagi poświęca środowiskom naukowym i przyszłym potencjalnym pracownikom, bądź klientom – menedżerom lub właścicielom firm. Do najbardziej obszernych należy rozdział dotyczący relacji ze społecznościami lokalnymi. Ważnym obszarem oddziaływania firmy są gminy, w których mieszczą się siedziby oddziałów Schen-

ness operations overview. An important element of this introduction is a letter by the president of the company. It presents the stages of its development in the context of the business strategy building, whose basic components are responsibility and partnership. The introduction also refers to company's vision and mission as well as to adopted values.

The results of the Schenker's policy, i.e. programmes and activities conducted by the company in 2004–2005 for stakeholder groups are presented later in the report. This policy comes from the original and obvious role of the enterprise. Therefore, the first group mentioned in the text are the shareholders. The next group, equally important, are the customers. The level of customer service is highly dependent on the employees, who are the third group mentioned in the report. It is a vital area with strong impact on company's success. Suppliers are yet another group. Of those, drivers and shipping companies which employ them are definitely most important. This group is the key link in the Schenker's customer service process. The competition is also mentioned in the report. Schenker believes that fair competition is a natural factor to stimulate companies and market development, and which builds up relations based on fair play principles.

The next chapter is devoted to universities and students. The company pays a lot of attention to academic communities and potential employees or clients – companies' managers or owners. Among the most extensive is the chapter which describes rela-

tions with local communities. Communes (gmina) where Schenker's branches are located are important areas of company's activity. The company builds relationship both with the authorities and the inhabitants. Many activities, such as "On time. Right there. To the Robinson's Islands" are targeted at children and teenagers who are in a difficult situation. Numerous events which took place within the period have been planned together with the suppliers – the drivers and carriers who cooperate with Schenker.

The report is published on a regular basis and there are plans to publish new editions to sum up the subsequent years of company's development. The report was prepared by the marketing team of Schenker's Head Office where its structure was developed. It is where the substantial part of the report was collected and edited, and where the layout, drawing on Schenker's group visual identification system, was developed. The report was consulted with the top management personnel of the company, with persons responsible for specific projects or areas of the company's activity, as well as with external experts.

The social report brings the following benefits: drawing readers' attention to social problems, raising employees awareness of activities performed by their employer, as well as organising and recapitulating all CSR activities. The social report is a supporting tool in the process of building company's image among all groups of stakeholders as a good employer and a socially responsible company.

kerą. Firma nawiązuje relacje zarówno z władzami, jak i mieszkańcami. Szczególnie dużo działań, jak np. program „Na czas. Na miejsce. Na wyspy Robinsona” adresowanych jest do dzieci i młodzieży, będących w trudnej sytuacji życiowej. Wiele inicjatyw zrealizowanych w opisanym okresie podejmowano wspólnie z dostawcami – kierowcami i przewoźnikami współpracującymi z Schenkerem.

Raport jest wydawnictwem cyklicznym; w związku z tym, planuje się następne edycje podsumowujące kolejne lata rozwoju firmy. Raport powstał w zespole marketingu Biura Zarządu Schenker, gdzie opracowano koncepcję jego struktury. Tam też zebrano i zredagowano część merytoryczną oraz opracowano projekt graficzny, wpisany w system identyfikacji wizualnej grupy Schenker. Treść raportu została uzgodniona z najwyższym kierownictwem firmy oraz z osobami odpowiedzialnymi za konkretne opisywane projekty czy obszary działalności firmy, a także z ekspertami zewnętrznymi.

Korzyści płynące z opracowania raportu społecznego to przede wszystkim: skierowanie uwagi czytelników na problemy społeczne, wzrost świadomości pracowników w zakresie działań podejmowanych przez zatrudniającą ich firmę, a także uporządkowanie i podsumowanie wszystkich działań w obszarze CSR, podejmowanych w latach 2004 i 2005. Raport Społeczny to narzędzie pomocnicze dla procesu budowania wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy, charakteryzującego się wysokim stopniem odpowiedzialności społecznej, wśród wszystkich grup interesariuszy.

**„CSR jest wartością dla społeczeństwa,
ponieważ buduje lepszy wizerunek biznesu.”**

Andrzej Blikle, Prezes Zarządu, Blikle Sp. z o.o.

“CSR is a value for the society as it creates a better image of business”.

**Andrzej Blikle, President of Management Board,
Blikle Ltd**

■ ANALIZA WARUNKÓW I MOŻLIWOŚCI W DRAŻANIA CSR W POLSCE NA PODSTAWIE PRZEPROWADZONYCH WYWIADÓW

■ WIZJA, WARTOŚCI, MOTYWACJA

Działania z zakresu CSR w firmach działających w Polsce są najczęściej związane ze wzmocnieniem wizerunku tych firm. Zasady CSR są zwykle wpisane w strategię globalne koncernów. W polskich filiach koncernów międzynarodowych regułą jest stosowanie się do ogólnych, globalnych zasad w tym zakresie, zdecydowanie większy nacisk kładzie się na edukację na temat społecznej odpowiedzialności

■ ANALYSIS OF CSR IMPLEMENTATION CONDITIONS AND POSSIBILITIES IN POLAND ON THE BASIS OF INTERVIEWS

■ VISION, VALUES AND MOTIVATION

CSR activities conducted by Polish companies usually aim at enhancing their image. CSR principles are usually included in global strategies of multinational companies. As a rule, Polish branches of multinationals followed general, globally-adopted principles in this area. Definitely more pressure is put on internal education on social responsibility, and on conscious employees' involvement in CSR.

i świadome zaangażowanie pracowników w CSR. Menedżerowie w korporacjach międzynarodowych są zaznajomieni z tematem CSR dzięki know-how z zagranicy, jednak nie czują jeszcze dobrze wartości, jakie może przynieść stosowanie CSR na rynku lokalnym. Dlatego rzadko spotyka się w firmie osobne stanowisko ds. CSR i strategiczne działania w tym kierunku. W kraju o zapomnianych tradycjach kupieckich i biznesowych, sektor biznesu wciąż ma negatywny wizerunek wśród społeczeństwa. CSR jest często wiązany z etyką i może być traktowany jako pewnego rodzaju element ocieplający relacje biznesu z otoczeniem społecznym.

„CSR ułatwia rozwój społeczności lokalnych.”

Andrzej Ners, Prezes Zarządu, MPRO Sp. z o.o.

Z kolei w polskich firmach CSR utożsamiany jest zwykle z działaniami na rzecz społeczności lokalnej, które mają powodować pozytywne postrzeganie firmy. Jeśli chodzi o polskie spółki będące własnością Skarbu Państwa, wartości związane z CSR mają najczęściej budować wiarygodność i transparentność, podkreślać, że firma jest dla otoczenia wartością. Wiele firm stosuje zasady CSR bez świadomości, że to czyni, co spowodowane jest nikłą wiedzą o CSR i jego narzędziach. CSR jest wykorzystywany najczęściej do budo-

Familiarity of CSR-related issues among managers in multinationals comes as know-how from abroad. However, they have not yet fully grasped potential benefits carried by CSR application on the local market. That is why companies rarely establish separate CSR positions or conduct strategic CSR activities. In the country without merchant or business traditions, the business sector is still viewed with suspicion by the public. CSR is often associated with ethics and may be treated as a factor to warm up relations between business and social environment.

“CSR facilitates the development of local communities.”

Andrzej Ners, President of Management Board, MPRO Ltd.

On the other hand, Polish companies usually equate CSR with activities for local communities, which are expected to evoke positive perception of the company. As regards State-owned companies in Poland, CSR principles are expected to build their credibility and transparency, as well as to emphasise that the company constitutes certain value for its environment. Many companies follow CSR principles unknowingly, because they are not quite fami-

wania relacji z wybranymi grupami interesariuszy z najbliższego otoczenia firmy. Motywacją polskich firm do stosowania CSR jest możliwość poprawy warunków życia mieszkańcom społeczności lokalnych, w których funkcjonują. Polskie firmy skoncentrowane są wokół działań prospołecznych, ale raczej o charakterze jednorazowej filantropii, chcąc pokazać, że firma pełni rolę dobroczyńcy.

„CSR cywilizuje konkurencję i podwyższa jakość produktu.”

Andrzej Gładysz, Sekretarz Grupy, Commercial Union

Bez względu na rodzaj czy sektor, firmy często dostrzegają w CSR możliwość zwiększania bezpieczeństwa we współpracy z partnerami biznesowymi, a także podnoszenia standardów zarządzania. Zarządy części firm nie dostrzegają potrzeby angażowania się w społeczną odpowiedzialność, ale dają przyzwolenie na realizowanie poszczególnych działań, mających na celu poprawę wizerunku. Jest to najprawdopodobniej związane z brakiem wiedzy wśród menedżerów na temat korzyści wynikających z powiązania CSR z wieloma departamentami firmy. Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności wciąż realizowane i koordynowane są przez

liar with CSR and its tools. CSR is usually applied in order to create relations with selected groups of stakeholders in company's nearest surroundings. Polish companies' motivation for implementing it is that CSR is a chance to improve living conditions of local communities where they operate. Polish companies concentrate on pro-social activities which are rather one-time philanthropic actions to show their charitable character.

“CSR civilises competition and improves product quality.”

Andrzej Gładysz, Corporate Affairs, Commercial Union

Irrespective of the type or the sector, companies often perceive CSR as an opportunity to increase security or avoid risk in cooperation with business partners as well as to improve management standards. Although management boards of some companies do not find it necessary to get involved in social responsibility, they agree to conduct activities aimed at improving the image of their companies. The probable cause of this is managers' lack of knowledge about the benefits brought by connecting CSR with many company's departments. Social responsibility activities are still conducted

jeden departament – Public Relations. Większa świadomość wśród wszystkich interesariuszy, a przede wszystkim konsumentów, mogłaby wpłynąć na zmianę tej sytuacji.

■ RELACJE Z INTERESARIUSZAMI

„Budowanie atmosfery zaufania jest niezbędne w Polsce, CSR stanie się filtrem dla współpracy z interesariuszami.”

Ewa Kamińska, Kierownik Działu Badań i Analiz, Poczta Polska SA

Niemal wszystkie badane firmy dostrzegają wagę otoczenia, w którym się znajdują, ale nie widzą w nim wartości dla swojego funkcjonowania. Interesariusze są nie do końca zidentyfikowani. Polscy przedsiębiorcy wyczuwają istotność sieci powiązań i wagę ogólnego klimatu społecznego dla funkcjonowania i rozwoju bizne-

su, choć nie zawsze z tej wiedzy korzystają, aby usprawniać i rozwijać swoje firmy.

„Dialog, komunikacja z interesariuszami to kwestie niezwykle ważne, ponieważ firma ma wpływ na ich życie, komunikacja dwustronna to niezbędny warunek wzajemnego zrozumienia.”

Dorota Adamska, Public Relations Manager BP Poland

Większość badanych firm rozumie wagę zależności otoczenia i dialogu z interesariuszami, którzy postrzegani są jako: pracownicy, akcjonariusze/właściciele, społeczność lokalna, media i władze. Jednak budowanie z nimi relacji poprzez dwustronną otwartą komunikację symetryczną prawie nie zdarza się. Komunikacja z kluczowymi interesariuszami raczej odbywa się równolegle, ale w sposób niesprzężony i zwykle reaktywny. Część dużych polskich firm i międzynarodowe koncerny cyklicznie badają poziom satysfakcji konsumentów i pracowników, poznając w ten sposób oczekiwania tych grup interesariuszy, otwierają się na nie, co wpływa na usprawnienie kanałów i procesów komunikacyjnych. Działania

and coordinated by one department – the Public Relations. Increased awareness of all stakeholders, and consumers in particular, might influence this situation.

■ RELATIONS WITH STAKEHOLDERS

“Creating the atmosphere of trust is essential in Poland; CSR will become a filter for the cooperation with stakeholders.”

Ewa Kaminska, Manager of Department of Research and Analysis, Poczta Polska SA

Almost all researched companies are aware of the importance of the environment in which they operate. However, they do not find there any values essential for their operation. Stakeholders are not clearly identified. Polish entrepreneurs can sense the importance of the network of connections and of the climate of opinion for

business operation and development, yet they do not always use this knowledge to improve and develop their companies.

“The dialogue and communication with stakeholders are extremely important matters, since the company impacts their lives; two-way communication is also the precondition for mutual understanding.”

Dorota Adamska, Public Relations Manager, BP Poland

Most companies under research understand the importance of relations and dialogue with stakeholders who are defined as: employees, shareholders/owners, local community, the media and authorities. However, hardly any of them do establish relations with these groups by means of open, symmetrical and two-way communication. The communication with key stakeholders is rather parallel, yet not linked and usually of reactive nature. A number of large Polish companies and international concerns regularly gauge the level of consumers and employees' satisfaction in order to learn their expectations, and thus to open themselves to their suggestions, which streamlines communication channels and proces-

te są często wykorzystywane do podnoszenia konkurencyjności firmy na rynku.

Programy z zakresu zaangażowania społecznego są często spotykane w dużych przedsiębiorstwach, zarówno polskich, jak i zagranicznych i wykorzystywane są do budowania zaufania oraz pozytywnego wizerunku wśród społeczności lokalnej, w której znajduje się firma. Programy te nie są najczęściej skoordynowane z innymi działaniami, najczęściej CSR wspiera cele PR wizerunkowego i wewnętrznego oraz Human Resources. Większość dużych przedsiębiorstw, szczególnie korporacje międzynarodowe, dostrzegają wagę pracownika i jego wpływ na rozwój firmy, dlatego obserwuje się coraz więcej inicjatyw w tym kierunku.

Duże firmy polskie, szczególnie te, które są własnością skarbu państwa, chcąc pokazać, że są wartościową dla całego społeczeństwa, angażują się w zbyt wiele, nieskoordynowanych z całościową strategią, działań filantropijnych. Partnerstwa strategiczne z wybranymi organizacjami pozarządowymi, mające na celu rozwiązanie istotnych problemów społecznych, które przynoszą wymierne korzyści obu stronom, są również coraz częściej spotykane. Rezultaty strategicznych partnerstw są bardzo rzadko monitorowane. Zdecydowana większość działań ma charakter sponsoringowy i jest nieprzemysłana.

ses. These activities are often used to raise company's competitiveness on the market.

Social involvement programmes are often found in large enterprises, both Polish and foreign ones, where they are used to build trust and a positive image among local communities. Hardly ever these programmes are coordinated with other departments of the company; CSR usually supports the purposes of the image-building and internal PR as well as of the Human Resources. Majority of large enterprises, and international corporations in particular, appreciate the importance of employees and their influence on company's development. Therefore the number of initiatives in this area is growing.

In order to prove their value for the whole society, large Polish companies and especially the state-owned ones, become involved in too many philanthropic actions, which are not coordinated with the overall strategy. Strategic partnerships with selected NGOs in order to solve important problems, which bring tangible benefits to both parties involved, are becoming increasingly popular. The effects of strategic partnerships are hardly ever evaluated. Vast majority of actions are of sponsorship nature and have not been thought out well.

ZARZĄDZANIE SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

„Firma nie korzysta z formalnych narzędzi zarządzania CSR, natomiast rozważa ich wprowadzenie równoległe do przejrzystego systemu ustalania nagród finansowych.”

Andrzej Tabaczyński, Prezes Rady Nadzorczej Arlen SA

Firmy w Polsce nie stosują na ogół narzędzi i procedur zarządzania całością strategii społecznej odpowiedzialności. Pomimo braku znajomości i zrozumienia teorii CSR przez większość polskich firm, część z nich stosuje niektóre jej zasady w praktyce. Międzynarodowe korporacje posiadają wiedzę na ten temat, jednak w większości jej nie wykorzystują. Jest to związane z brakiem presji i ocze-

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT

“The company does not use formal tools of CSR management, however it considers implementing it together with a transparent system of financial awards.”

Andrzej Tabaczynski, President of the Supervisory Board, Arlen SA

Companies in Poland do not use tools and procedures for managing the whole corporate responsibility strategy. Despite the lack of knowledge and understanding for the CSR theories by most Polish companies, some do put certain CSR principles in practice. Multinationals do have knowledge of these issues, but they usually do not use it. The cause is the lack of public pressure and expectations towards

kiwań społecznych w stosunku do firm, które są raczej nakierowane na tworzenie miejsc pracy dzięki swej działalności biznesowej.

„Wśród polskich przedsiębiorców jest wiele nie-uświadomionego CSR.”

**Grzegorz Piskalski, Dyrektor,
Fundacja CentrumCSR.PL**

Działania związane z CSR nie są realizowane w postaci oddzielnego projektu, obejmującego wszystkie działy, ale zdarza się, przeważnie w międzynarodowych koncernach i polskich firmach z udziałem Skarbu Państwa, że są ważnym elementem całościowej strategii zarządzania. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu uważana jest za narzędzie przynoszące rezultaty w długim okresie. Efektywność CSR mierzona jest najczęściej przez przyzmat wzmocnienia celów Public Relations oraz Human Resources.

Obserwuje się zainteresowanie wdrażaniem kodeksów etycznych, które wykorzystywane są najczęściej jako regulacyjne narzędzie Human Resources. Założenia i wartości tych dokumentów, importowanych najczęściej z firmy matki, są pracownikom obce, dlatego narzędzie to nie przynosi zakładanych rezultatów. Pracownicy potrzebują wzorców etycznych zachowań wśród zarządu,

companies, which are rather concentrated on creating new workplaces through their business activities.

“There is a lot of unaware CSR practices among many Polish businesspeople.”

**Grzegorz Piskalski, Director,
CentrumCSR.PL Foundation**

CSR-related activities are not carried out as separate projects involving all departments, but they are sometimes a vital element of the overall management strategy, in particular in multinationals and in Polish State-owned companies. The concept of Corporate Social Responsibility is considered a tool that brings effects in the long run. The effectiveness of CSR is usually measured in the context of strengthening Public Relations and Human Resources goals.

There is more and more interest in implementing codes of conduct, which are usually used as a Human Resources regulatory tool. The principles and values of these documents, frequently imported from the mother company, are strange to employees, and therefore these tools do not bring expected results. Employees need the standards of ethical behaviour to be brought by the top managers in order to abide by the code's rules consciously. Good effects have those

aby świadomie stosować się do zasad kodeksu. Dobre efekty osiągną te firmy, które wspólnie ze swoimi pracownikami, formułują zasady i wartości obowiązujące w kodeksach.

Raportowanie społeczne zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, nie jest rozpowszechnione, nie ma także wymagań społecznych w tym kierunku. Rocznie ukazuje się kilka raportów, z czego jedynie ułamek jest audytowany przez niezależne organizacje. Firmy, biorąc pod uwagę fakt, że sprawdzenie raportu przez niezależnego audytora jest zbyt drogie, wolą przeznaczyć taką kwotę na cele charytatywne.

„Sprawozdawczość jest sprawą istotną – jednak pod warunkiem, że przedsiębiorstwa wprowadzą jasne, spójne i uniwersalne procedury w tym zakresie.”

Marcin Palutko, Główny Specjalista, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Z pewnością, gdyby raporty społeczne były weryfikowane przez niezależne podmioty, wówczas nie byłyby traktowane jako uzupełnienie materiałów reklamowych firmy. Dodatkowo, wykorzystywanie sprawdzonych narzędzi przygotowania raportu, mo-

companies, which formulate rules and values for the codes together with their employees.

Social reporting, both internal and external, is not sufficiently popularised, and the public has no demands in this respect either. Several reports are published every year, and only a few of them are audited by independent organisations. Independent auditing is very expensive, and companies prefer to allot the money to the charity.

“Reporting is very important – but on the condition that enterprises introduce clear, consistent and universal procedures in this area.”

**Marcin Palutko, Chief Specialist,
Ministry of Labour and Social Policy**

Certainly, if social reports were verified by independent bodies, they would not be treated as a supplement to company's promotional materials. Furthermore, using proven reporting tools might contribute to the growth of expectations toward this type of public information provided by companies.

CSR activities focus mostly on programmes devoted to communities and employees. Expectations and requirements concerning certified standards of environment protection are relatively low. ISO

głoby przyczynić się do spełnienia oczekiwań otoczenia związanych z wykorzystywaniem tego typu informowania publicznego przez firmy.

Działania z zakresu CSR koncentrują się przede wszystkim wokół programów na rzecz społeczności i pracowników, bardzo małe oczekiwania i wymagania związane są z certyfikowanymi standardami prośrodowiskowymi. Najwięcej, ponad 1000 wdrożeń ma w Polsce ISO 14001. EMAS jest wdrożony w zaledwie kilku firmach. Weryfikatorzy EMAS są akredytowani przez niezależny podmiot Polskie Centrum Akredytacji. Opracowano również tematyczny serwis internetowy poświęcony systemowi EMAS, zawierający potrzebne informacje dla zainteresowanych firm. Jeśli chodzi o ISO 14001, narzędzie to jest ogólnie rozpoznawalne i nie wiąże się z utrudnieniami. Wymogi EMAS natomiast są wciąż dla polskich firm wysokie, fakt ten zniechęca, aby owe narzędzie wdrożyć. Zarówno EFQM, jak i SA 8000 mają kilkanaście wdrożeń w dużych firmach zarówno polskich, jak i zagranicznych, obserwuje się zainteresowanie tymi narzędziami oraz powolną tendencję wzrostową.

14001 has been implemented in some 1000 companies in Poland, while EMAS in only a few. EMAS verifiers are accredited by an independent body called the Polish Centre for Accreditation. An Internet website about the EMAS system has been created in order to provide information for all interested firms. ISO14001 is a widely acknowledged tool, commonly applied without problems. However, Polish companies still find EMAS requirements difficult to meet. This makes the pressure to implement EMAS even lower. Both EFQM and SA 8000 have been implemented in a dozen or so large companies, both Polish and foreign ones. These tools enjoy a growing, albeit slowly, popularity.

■ PUBLIC EXPECTATIONS

“CSR facilitates cooperation, relations and trust.”

Maria Pilat, Management Board’s Plenipotentiary for Public Relations, Hochtief

Public expectations towards business focus on solving the problem of unemployment. The still negative image of business contributes to the

■ OTOCZENIE SPOŁECZNE

„CSR buduje współpracę, relacje i zaufanie.”

Maria Pilat, Pełnomocnik Zarządu ds. Public Relations, Hochtief

Oczekiwania społeczne w stosunku do biznesu koncentrują się wokół rozwiązywania problemu bezrobocia. Wciąż negatywny wizerunek biznesu wpływa na brak atmosfery zaufania, która jest niezbędnym i podstawowym elementem budowania dialogu społecznego oraz współpracy. Przedstawiciele społeczności lokalnych, którzy zaangażowani są we współpracę z biznesem, częściej dostrzegają jego wartość dla ogólnego rozwoju społecznego. Przemysłane działania na rzecz społeczności lokalnych i pracowników wpływają na poprawę klimatu porozumienia i obopólnych relacji.

Oczekiwania społeczne w stosunku do firm, aby te informowały na temat społecznej odpowiedzialności są bardzo małe. Fakt niewykorzystywania niezależnych podmiotów do audytowania raportów społecznych przez większość firm, potęguje niechęć do czytania tych materiałów. Media, które skupione są głównie na pokazywaniu złych praktyk

lack of trust, which is an essential and fundamental element of social dialogue and cooperation. Representatives of local communities, involved in the cooperation with business, more often appreciate its input in the overall social development. Well-thought activities for local communities and employees contribute to improving the atmosphere of communication and mutual relations.

Public expectations towards companies to provide information about social responsibility are still very low. The reluctance to read the reports is intensified by the fact that they are not audited by independent bodies. The media, which focus mainly on presenting bad business practices, play too little a role in promoting the concept of social responsibility. Specialist business journals and periodicals are beginning to participate in the discourse about CSR, though journalists dealing with this issue often face resistance of the editorial staff. Consumers are becoming increasingly sensitive to the intangible features of products and services. They are more willing to engage in social campaigns and choose products connected with the cause-related marketing.

“CSR will be more important in the future, because employees themselves want to develop and to do something useful and good for others.”

Dariusz Pietrowski, President, Volunteer Centre in Warsaw

biznesowych, odgrywają zbyt małą rolę w promowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności. Specjalistyczne, biznesowe dzienniki i periodyki stopniowo zaczynają uczestniczyć w dyskursie na temat CSR, choć dziennikarze zajmujący się tą tematyką często spotykają się z oporem redakcji. Konsumenci są coraz częściej wrażliwi na niematerialne cechy produktów czy usług, chętniej angażują się w akcje społeczne, czy dokonują zakupów produktów, które są objęte działaniami marketingu zaangażowanego społecznie.

„CSR nabierze znaczenia w przyszłości, bo sami pracownicy w firmach chcą się rozwijać i robić coś pożytecznego, dobrego dla innych.”

Dariusz Pietrowski, Prezes, Centrum Wolontariatu w Warszawie

Organizacje pozarządowe, które zajmują się promowaniem odpowiedzialności wśród przedsiębiorstw, nie mają charakteru watch dogów, ich wysiłki skupione są raczej na podnoszeniu świadomości poprzez organizowanie seminariów, spotkań i szeroko pojętej edukacji społecznej. Istotnym czynnikiem hamującym rozwój CSR w Polsce jest brak zainteresowania i nieufność poszczególnych grup interesariuszy do tego typu działań. Powolna i często bierna postawa rządu, związana z pro-

mowaniem odpowiedzialnych społecznie działań, dodatkowo przyczynia się do wstrzymywania zarówno rozwoju koncepcji CSR, jak i kreowania ludzkiej twarzy biznesu, który byłby dla społeczeństwa realną wartością.

NGOs involved in promoting responsibility among enterprises are not watchdogs and they rather focus their efforts on raising awareness by means of seminars, meetings and social education, broadly conceived. Lack of interest and distrust of stakeholder groups are important factors hindering the development of CSR in Poland. Unhurried and passive attitude of the government towards the promotion of socially responsible actions also contribute to the hampering of both CSR development and creating business with the human face, which would be a real value for the society.

■ WPROWADZENIE CSR W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH. WNIOSKI I REKOMENDACJE NA PRZYSZŁOŚĆ

■ OPIS I PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ

Podstawowe kryteria doboru próby badanych firm oraz sama metodologia opracowane zostały przez Marka Line'a (Wielka Brytania) oraz Roberta Brauna (Węgry) dla wszystkich ośmiu krajów biorących udział w badaniu.

Badanie ma na celu oszacowanie poziomu zaawansowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności wśród przedsiębiorstw. Próbkę stanowią głównie duże firmy, zatrudniające ponad 250 pracowników, polskie (ok. 48%) oraz zagraniczne (ok. 52%) z następujących sektorów/obszarów:

■ INTRODUCING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN POLISH ENTERPRISES. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

■ SUMMARY FINDINGS

The basic criteria for selecting the sample of companies for the research, as well as the methodology itself have been prepared by Mark Line (Great Britain) and Robert Braun (Hungary) for all the eight countries participating in the research.

The research objective was to estimate the level of advancement of social responsibility activities among enterprises. In gene-

kich firm, pokazując interesariuszom, że jest dla nich wartością w długim okresie.

Dialog z interesariuszami

Większość firm zdaje sobie sprawę, że funkcjonuje w otoczeniu, którego aktorzy powiązani są ze sobą w rozmaity sposób. Poziom zaangażowania dialogu z kluczowymi interesariuszami jest wysoki w przypadku 40% badanych firm, w tym 13% polskich, mają zidentyfikowanych i określonych interesariuszy, prowadząc z nimi stały proces zarządzania relacjami. W 52% badanych firm komunikacja z interesariuszami ma charakter reaktywny, priorytety interesariuszy nie są zidentyfikowane, jednak brane pod uwagę. Firmy rzadko czują presję ze strony otoczenia. Ponad połowa (10 z 18) badanych koncernów międzynarodowych prowadzi stały dialog z interesariuszami, usprawniając tym samym procesy komunikowania i relacje z nimi. Firmy są skoncentrowane głównie na pracownikach, klientach i dostawcach np. poprzez badania satysfakcji, rozmowy bezpośrednie. 20% badanych polskich firm, w

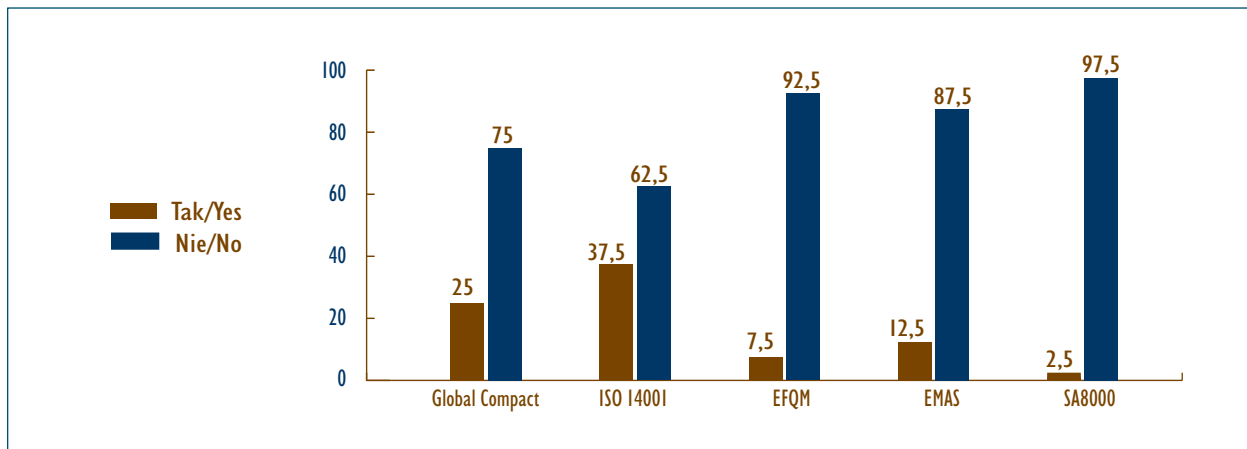
tym dwie z siedmiu małych firm, nie angażuje się w dialog z interesariuszami, którzy nie są nawet wyraźnie określani.

Kierowanie CSR

Kwestie odpowiedzialności za działania CSR jednej, wybranej osoby, współpracującej z innymi działami, są określone w 32% badanych firm, głównie w międzynarodowych korporacjach. Taki sam procent stanowią również firmy, w których rozważa się bądź przygotowuje stworzenie osobnego stanowiska lub specjalnego zespołu ds. społecznej odpowiedzialności.

Firmy, w których nikt osobiście nie jest odpowiedzialny za kwestie CSR i nie ma informowania o tych działaniach zarządu, stanowią 35% badanych. W małych firmach odpowiedzialność za działania z dziedziny CSR spoczywa zwykle na prezesie.

W większości badanych firm, kompetencje osoby zajmującej się CSR, są związane z Public Relations, ponieważ komórka CSR jest właśnie w tym dziale ulokowana. Działania związane ze społeczną odpowiedzialnością są wówczas rozliczane przez dyrektora działu



Dialogue with Stakeholders

Most companies realise that they operate in an environment whose actors are connected with one another in various ways. The level of dialogue's advancement with key stakeholders is high in 40% of the companies, including 13% of Polish ones; these companies have identified and specified stakeholders with whom they conduct a regular process of managing relations. In 52% of all companies the communication with stakeholders is of reactive nature; their priorities are not identified, although they are taken into account. Companies are rarely under pressure from its environment. More than half of the multinationals (10 out of 18) carry out regular dialogue with their stakeholders, which facilitates the processes of communication and relations with them. The companies are focused mainly on their employees, clients and suppliers by, for example, studying their satisfaction or direct talks. 20% of Polish national enterprises do not engage in a dialogue with stakeholders, who are not even defined clearly.

CSR Governance

32% of the companies, chiefly international corporations, solved the matter of CSR activities by assigning the responsibility to one selected person cooperating with other departments. Companies considering or already creating a separate position or a special team for social responsibility constitute the same share.

Companies where there is no single person responsible for CSR issues and where the management board is not informed about these activities constitute 35% of the group. In small companies, the responsibility for CSR activities usually lies with the owner.

In majority of the companies, the person responsible for CSR issues possesses Public Relations competence as the CSR unit is located in this very department. In such case, the social responsibility-related activities are evaluated by the Communications Director. Only four companies had a CSR specialist, including one company in which this person was a member of the management board.

komunikacji. Tylko cztery badane firmy mają specjalistę ds. CSR, w tym jedna firma ma osobę ds. CSR zasiadającą w zarządzie.

Zarządzanie wynikami CSR

Stosowanie narzędzi i systemów zarządzania społeczną odpowiedzialnością jest rozpowszechnione w 20% badanych firm, z czego tylko jedna firma jest polska. Zarządzanie wynikami jest zwykle związane z działaniami prospołecznymi, strategicznymi partnerstwami, a także stopniem włączenia poszczególnych oczekiwania interesariuszy w całościową strategię zarządzania. Poziom wpływ poszczególnych instrumentów CSR na cele firmy jest związany z poziomem wiedzy menedżerów na ten temat oraz z umiejscowieniem komórki ds. CSR w firmie. Korporacje międzynarodowe mają *know-how*, jednak rzadko je wykorzystują do poprawy wyników całej firmy zgodnych z założeniami *triple bottom line*. Inicjatywę Global Compact poparło 10 badanych firm.

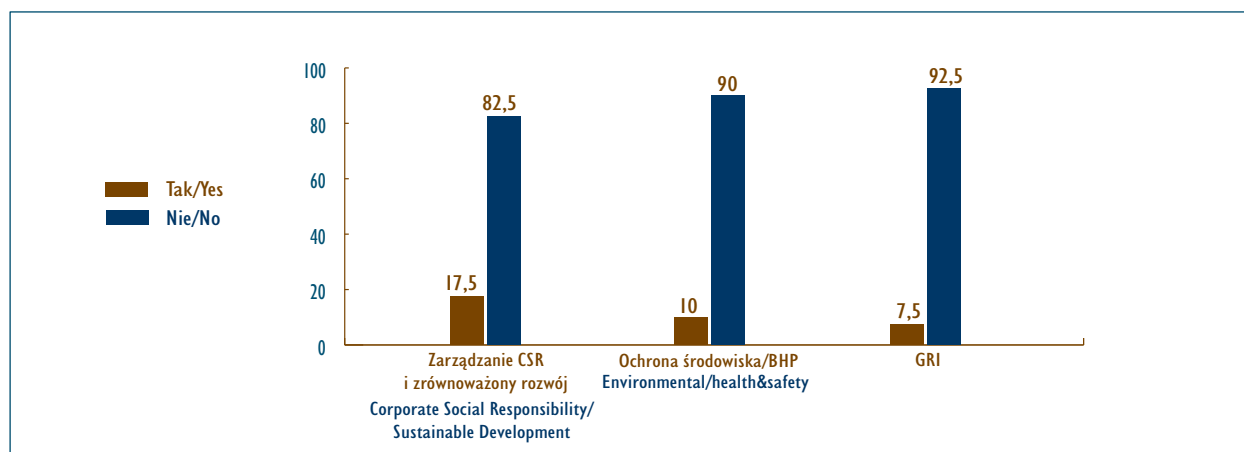
Jeśli chodzi o narzędzia udoskonalania procesu zarządzania, 37,5% badanych firm posiada wdrożone ISO 14001. Zdecydowanie

najmniej powszechnym jest EMAS, jedynie 5 w badanej próbie. Jedna firma posiada standard SA8000, a jedynie 3 z badanych EFQM.

Połowa badanych przedsiębiorstw nie mierzy wyników i celów usprawniania CSR, ani nie ma określonych procedur z nim związanych. Firmy te nie widzą potrzeby oszacowania, które działania z zakresu CSR przyniosą największe korzyści firmie i jej interesariuszom.

Informowanie publiczne

Ponad 50% badanych przedsiębiorstw nie informuje w sposób cykliczny i ustandaryzowany o działaniach z zakresu CSR, jeśli takie prowadzą. Ponad 30% badanych, w tym 8 z 21 badanych międzynarodowych koncernów oraz 2 z 13 dużych polskich firm, dostrzega potrzebę nie tylko komunikowania o tych działaniach, ale także uświadamiania i kreowania potrzeb związanych z przejrzystością komunikacji działań społecznej odpowiedzialności. Komunikowanie takie wykorzystywane jest także do motywowania i integrowania pracowników wokół słusznych spraw, w które angażuje się firma. Wśród badanych firm, dwie duże firmy – polska i zagra-



CSR Performance Management

The application of tools and systems of social responsibility management is popular among 20 percent of the companies, out of which only one is Polish. Performance management usually accompanies pro-social activities, strategic partnerships and the high level of incorporating individual stakeholders' expectations into the overall management strategy. The impact of each CSR instrument on company's goals correlates with managers' knowledge about this issue and with the location of the CSR unit in the company structure. International corporations do have the know-how, though they hardly ever use it to improve company's overall results according to the principles of the triple bottom line. 10 companies in the group backed up the Global Compact initiative.

As regards the tools for improving the management process, 37,5 percent of the companies have implemented ISO 14001. EMAS is definitely less popular, as only 5 companies in the group introduced it into their operations. One company adopted the SA8000 standard and only three of them have the EFQM certificate.

50% of the enterprises neither monitor the performance or the goals of CSR improvement, nor have they defined any related procedures. These companies do not find it necessary to evaluate which CSR activities bring most benefits to the company and its stakeholders.

Public Disclosure

Over 50% of the enterprises do not disclose information about their CSR activities, if there are any, on a regular and standardised basis. More than 30% of them, including 8 out of 21 multinationals and 2 out of 13 large Polish companies, recognize the need not only to disclose information about CSR activities, but also to raise awareness and create needs as regards the transparency of communication on social responsibility activities. Such disclosure is used to motivate and integrate employees around just causes the company gets involved in. Among the group under research, two large companies – one Polish and one foreign – develop a CSR report according to the GRI standard. 20 percent of the international corporations, and 10 percent of the whole group use a

niczna – wydają raport społeczny z wykorzystaniem standardu GRI. 20% z badanych korporacji międzynarodowych, a 10% ogółu próby korzysta z raportu wydawanego globalnie, z innych standardów z obszaru CSR/SD korzysta 5 badanych międzynarodowych korporacji w raportach globalnych oraz jedna duża polska firma z sektora chemicznego i jedna korporacja z branży tytoniowej. Standardy w zakresie En./EHS są wykorzystywane przez 3 międzynarodowe korporacje w raportowaniu globalnym oraz jedną dużą polską firmę z sektora chemicznego.

W przypadku 20% wszystkich badanych firm, komunikowanie na temat CSR ma charakter najczęściej wspierania celów Public Relations wizerunkowego. Informowanie to koncentruje się zwykle wokół działań sponsoringowych i programów na rzecz społeczności lokalnych.

Audytováníanie

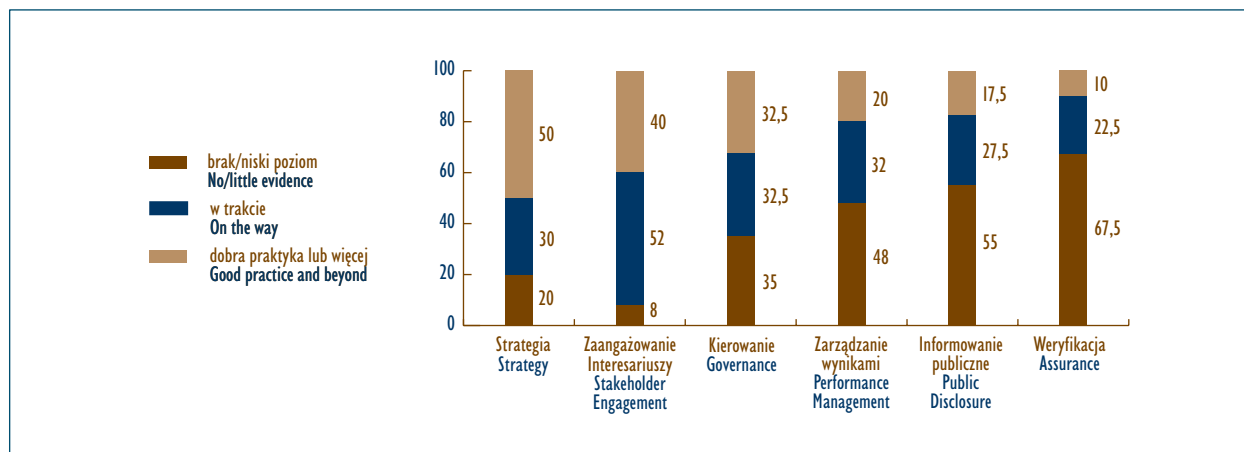
Tylko 4 firmy – są to wyłącznie korporacje działające na poziomie globalnym (co oznacza, że weryfikowane są raporty globalne CSR tych organizacji) – spośród wszystkich badanych pod-

daje swoją sprawozdawczość społeczną niezależnej, zewnętrznej weryfikacji. To bez wątplenia jeden z najsłabiej rozwiniętych obszarów zważywszy, że 67% badanych podmiotów nie widzi nawet potrzeby takiej weryfikacji. Tylko 9 firm rozważa możliwość ich wprowadzenia.

Najistotniejszą korelację odnotowano pomiędzy wynikami i strukturą własności firmy. Transnarodowe korporacje są w największym stopniu zaangażowane w realizację koncepcji CSR. Małe i średnie przedsiębiorstwa polskie nie wdrażają CSR w ramach swojego systemu zarządzania.

„CSR przyszło do Polski z zachodnich krajów rozwiniętych. Tutaj społeczeństwo skupia się raczej na zaspokajaniu swoich podstawowych potrzeb.”

Krzysztof Górski, Dyrektor Zarządzania Komunikacją, Ruch SA



global version of the report. Other CSR/SD standards are used by 5 international corporations in their global reports, as well as one large Polish company from the chemical sector and one tobacco corporation. En./EHS standards are applied by 3 international corporations in global reporting and one large Polish company from the chemical sector.

Some 20% of all the companies under research usually disclose CSR information to support the objectives of the image-building Public Relations. Public disclosure usually concentrates around sponsored activities and programmes for local communities.

Assurance

Out of all researched companies, in only 4 – all of which are global corporations (thus their global CSR reports are subject to assurance) – the social reporting undergoes an independent and external assurance. It is definitely one of the most underdeveloped areas, considering the fact that 67% of the analysed companies do not even recognize such a need. Only 9 companies are considering introducing these activities.

The most relevant correlation was found between companies' results and their ownership structure. The level of involvement in CSR concept implementation is highest among multinationals. Polish SME's do not implement CSR as a part of their management system.

“CSR came to Poland from western developed countries. Here, the society is more concentrated on meeting its basic needs.”

Krzysztof Gorski, Director of Communication Management, Ruch SA

SMEs function within the web of mutual connections. They appreciate CSR importance for improving relations with their business partners. Sectors represented in the researched sample get little involved in creating such systems; the majority of companies in the che-

Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach sieci wzajemnych powiązań. Uznają one istotność CSR dla ulepszenia relacji ze swymi partnerami w biznesie. Sektory reprezentowane w przebadanej próbie w niewielkim stopniu angażują się w tworzenie takich systemów; większość firm z rynku substancji chemicznych, gazu i elektryczności realizuje inicjatywy z zakresu ochrony środowiska.

Sprawozdawczość na temat CSR nie jest uznawana za potrzebną, ponieważ opinia publiczna niechętnie zapoznaje się z raportami z tej dziedziny. Nie występują oczekiwania społeczne w związku z ich publikowaniem. Informacje związane z działalnością firm w zakresie CSR są zwykle włączane do innych materiałów, np. publikacji internetowych, notatek prasowych, broszur promocyjnych itd.

■ POZIOMY WYKORZYSTYWANIA STRATEGII SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Na podstawie wyników badań, można rozróżnić trzy poziomy zaawansowania CSR w firmach:

- poziom zaawansowany,
- poziom średnio zaawansowany,
- poziom początkujący.

Poziom zaawansowany – Pionierzy (15%)

Pionierami w działaniach CSR są niewątpliwie wybrane korporacje międzynarodowe, które mają przede wszystkim potrzebny *know-how* z zewnątrz, a sama strategia CSR wpisana jest w cele strategiczne całego globalnego koncernu. Bycie pionierem w tej dziedzinie jest również związane z dobrym zrozumieniem i motywacją u wysokich szczeblach menedżerów firmy, którzy są świadomi potencjału, jaki niesie za sobą CSR. Firma sama uważa się za pioniera, który wyznacza standardy w nieetycznym otoczeniu, dlatego też je edukuje. Pracownicy również są uświadamiani i motywowani do prospołecznych działań poprzez możliwość aktywnego angażowania się w te działania. W społecznej odpowiedzialności na wszystkich szczeblach firma-pionier dostrzega korzyść poprawy samej działalności operacyjnej oraz budowę trwałego zaufania społecznego do niej.

Przedsiębiorstwo takie dostosowuje ogólną strategię CSR do potrzeb i specyfiki rynku lokalnego i jego problemów, starając się je skutecznie rozwiązywać, zmieniając tym samym rolę biznesu w społeczeństwie. W każdym obszarze funkcjonowania firmy stosowane są tzw. wytyczne odpowiedzialności, które firma realizuje w kon-

micals, gas or electricity businesses implement natural environment-related initiatives.

Reporting on CSR issues is not necessary, because the public presents little interest in social reports. There are no public expectations concerning CSR reports. Information on companies' CSR activities is usually included in other materials, for example websites, press releases, promotion leaflets, etc.

■ LEVELS OF CSR APPLICATION

On the basis of the research results, three levels of CSR maturity in enterprises can be distinguished:

- advanced level,
- intermediate level,
- introductory level.

Advanced Level – Pioneers (15%)

Undoubtedly, the Pioneers in CSR implementation are certain international corporations, as they possess the essential external know-how. Also their CSR strategies are inherently included in the strategic objectives of the whole concern. Being a pioneer in this area is also a result of good understanding and motivation among the top managers, who are aware of the potential carried by CSR. The company considers itself a pioneer who sets standards for unethical environment and thus educates it. Employees' awareness and motivation levels as regards pro-social activities are raised, as they are encouraged to active involvement in these activities. For the pioneer company, every stage of social responsibility development, is an opportunity to improve its business operations and build lasting public trust.

Such an enterprise adjusts its overall CSR strategy to the needs and specificity of the local market, to its problems in order to find effective solutions, and thus it changes the role of business in the society. Each area of company's operation applies the so-called responsibility guidelines into company's specific projects. The effects of CSR activities are regularly presented to the management board by the CSR team or by an individual responsible for these activities. The social responsibility unit is located within the External Relations Department. Projects implemented by the Social Responsibility Team or the CSR specialist involve all company's departments, and thus communication and cooperation between departments are an inherent part of the strategy of activities.

kretnych projektach. Efekty realizacji działań CSR są regularnie prezentowane zarządowi przez specjalnie stworzony zespół ds. CSR lub jedną, wyodrębnioną i odpowiedzialną za te działania osobę. Komórka zajmująca się społeczną odpowiedzialnością jest ulokowana w Dziale Relacji Zewnętrznych. Projekty prowadzone przez Zespół ds. społecznej odpowiedzialności lub specjalistę ds. CSR obejmują wszystkie działy firmy, tak więc komunikacja i współpraca między działami jest niejako wpisana w strategię przedsięwzięć.

„Dla firmy Danone, interesariusze są bardzo ważni, ponieważ ich wkład i relacje z nimi pozwalają naszej firmie stale się rozwijać, dostosowywać do potrzeb rynku i osiągać zyski.”

Przemysław Pohrybieniuk, Dyrektor Działu Relacji Zewnętrznych, Danone

Firma, która jest pionierem ma dobrze zidentyfikowanych i określonych interesariuszy, z którymi komunikuje się w sposób dwustronny, czasem też symetryczny (na co może wpływać specyfika otoczenia czy brak zaufania), reagując na ich uwagi, sugestie, propozycje, potrzeby, krytykę i usprawniając tym samym całą firmę. Firma poważnie podchodzi do otwartego i konstruktywnego dialo-

“For Danone, stakeholders are very important because their contribution and relations with them allow our company develop permanently, adapt to market needs and make profits”.

Przemysław Pohrybieniuk, Director of the External Relations Department, Danone

Typical pioneer company has identified its stakeholders, with whom it maintains two-way, and sometimes symmetrical communication (which might also result from the specificity of its environment and the lack of trust). The company reacts to their comments, suggestions, proposals, needs and criticism, which improves company's operation. The company is very serious about open and constructive dialogue with the stakeholders. To this end, it uses various tools and maintains open, regular and direct contacts in the form of meetings, which provides room for exchange of opinion and ideas. Communication and relations with stakeholders are established by direct cooperation of a given department in the company with a given group of stakeholders. This relation is based on experience and knowledge in a given business area, and results from involving representatives of different stakeholder groups in company's functioning and development. Such a dialogue contributes to raising standards of cooperation with

gu z interesariuszami, używając do tego różnych narzędzi, a także korzystając z otwartych, regularnych i bezpośrednich kontaktów w formie spotkań, dzięki czemu jest stworzona przestrzeń do wymiany opinii i pomysłów. Komunikacja i relacje z interesariuszami budowane są poprzez bezpośrednią współpracę danego działu firmy z daną grupą interesariuszy. Jest to relacja oparta na doświadczeniu i wiedzy z danego obszaru biznesu na skutek świadomego angażowania przedstawicieli różnych grup interesariuszy w działalność i rozwój firmy. Tak prowadzony dialog wpływa na podwyższanie standardów współpracy z firmą, a interesariusze, poprzez inwestycje ze strony firmy, powiększają swój potencjał ekonomiczny.

Poziom średnio zaawansowany – Wahający się (45%)

Celem podejmowanych działań z zakresu CSR w tego rodzaju firmach jest przede wszystkim poprawa wizerunku, a same działania skoncentrowane są na programach zaangażowania społecznego.

„Angażujemy się we wszystko, co ma wartość dla naszej społeczności i dla naszego dobrego wizerunku.”

Dariusz Matuszak, Dyrektor Korporacyjny ds. Komunikacji, Polkomtel

the company, and the stakeholders develop their economic potential through company's investments.

Intermediate Level – “Hesitating” (45%)

The aim of CSR activities conducted in these companies is mainly to improve their image; the activities focus on social engagement programmes.

“We engage in everything that has value for our community and our good image.”

Dariusz Matuszak, Director of Corporate Communications, Polkomtel

The company does not have an overall CSR strategy, but rather many uncoordinated parts. It is an observer that considers the implementation of CSR tools, and the extension of them to other management areas, because it finds this valuable. Social responsibility activities are not taken up under pressure from stakeholders but as a result of introducing the principles of the parent company. The company also feels no pressure from stakeholders to create relations management system based on dialogue. Social responsibility is understood

Firma nie ma określonej całościowej strategii CSR, raczej jej nieskoordynowane części, jest obserwatorem, rozważa wprowadzenie narzędzi CSR i objęcie nim innych obszarów zarządzania, ponieważ widzi w tym wartość. Działania z zakresu społecznej odpowiedzialnością podjęte zostają zgodnie z zasadami firmy matki lub, co zdarza się rzadziej, pod presją interesariuszy. Firma nie odczuwa potrzeby ze strony interesariuszy, aby stworzyć system zarządzania relacjami oparty na dialogu. Społeczna odpowiedzialność rozumiana jest głównie jako praca na rzecz społeczności lokalnej (wspomaganie lokalnych inicjatyw społecznych), konieczna dla właściwego funkcjonowania firmy, powodująca jej pozytywne postrzeganie, a także prowadzenie działalności w sposób nieszkodzący środowisku naturalnemu.

„Wykorzystujemy działania CSR do budowania relacji z naszymi pracownikami i klientami.”

Ewa Kamińska, Kierownik Działu Badań i Analiz, Poczta Polska SA

Wiele inicjatyw związanych ze społeczną odpowiedzialnością (np. wolontariat pracowniczy) kierowanych jest też do pracow-

ników, jako istotnych interesariuszy, których informuje się i zachęca do działań prospołecznych.

Nie wszyscy kluczowi interesariusze, rozumiani jako społeczność lokalna, a także partnerzy i klienci biznesowi, są zidentyfikowani. Komunikacja z interesariuszami ma charakter asymetryczny, firma stara się raczej zmieniać ich postawę na jej przychylną, CSR ma w tym pomagać. Komórka ds. CSR ulokowana jest zwykle w dziale PR/komunikacji, działania CSR nadzorowane są przez dyrektora ds. komunikacji, który nie raportuje tych kwestii regularnie do zarządu. Firma nie wydaje osobnego raportu rocznego CSR, ale te kwestie są włączone do ogólnego raportu rocznego lub do raportu CSR na poziomie globalnym. Efektywność CSR mierzona jest poprzez narzędzia PR-u wizerunkowego i promarketingowego. Firma nie korzysta z narzędzi raportowania w obszarze CSR, a także z niezależnego audytu.

Poziom początkujący (40%)

Początkujący w obszarze CSR nie mają strategii, są to najczęściej polskie średnie i małe firmy, a także część dużych. Obserwuje się brak znajomości koncepcji CSR, natomiast w praktycznej działalności zasady odpowiedzialnego biznesu stosowane są w znacznym zakresie.

Początkujący są członkami lokalnych społeczności, w których funkcjonują i od której zależą, prezentują postawę *corporate*

mainly as a local community action (support for local community initiatives). It is necessary to assure proper functioning of the company, to create its positive image and to undertake activities which cause no harm to natural environment.

“We use CSR activities to build relations with our employees and clients.”

Ewa Kamińska, Director of the Research and Analysis Department, Poczta Polska SA

Many social responsibility initiatives (like employee volunteer programme) are targeted at employees as the most essential stakeholders to be kept informed and encouraged to pro-social activities.

Some key stakeholders, understood as the local community, business partners and clients, are still not identified. The communication with stakeholders is asymmetric. The attempts focus on building stakeholders positive attitudes towards the company and CSR is expected to support this process. The CSR unit is usually a part of the PR/Communications department. CSR activities are supervised by the Communications Director, who does not report these issues regularly to the management board. The company does not publish a separate annual CSR report, and CSR issues are included in a general annual

report or a global CSR report. The CSR effectiveness is measured with the image-building and pro-marketing PR tools. The company uses neither CSR management tools, nor independent audits.

Introductory Level – “Beginners” (40%)

Beginners in the field of CSR have no strategy; these are usually Polish SMEs as well as some large companies. The lack of knowledge about CSR concept can be observed, though in practice, the rules of responsible business are implemented in a considerable range.

Beginners are members of the local communities in which they operate and on which they depend; they present the corporate citizenship attitudes. The aim of social responsibility activities is to improve relations with the environment and present the company as a local citizen, valuable for local community. Beginners engage in a number of sponsorship activities, which are uncoordinated but important from the point of view of the local community, in which they function.

“The fact that I feel good is not the most important, more important is that we all feel good.”

Tadeusz Milewski, Adviser to the President of the Management Board, National Clearing House

citizenship. Celem działań z zakresu społecznej odpowiedzialności jest ulepszenie relacji z otoczeniem i pokazywanie, że firma jest jego lokalnym członkiem i stanowi dla niego wartość. Początkujący angażuje się w liczne działania sponsoringowe, które są nieskoordynowane, ale ważne z punktu widzenia lokalnej społeczności, w której funkcjonuje firma.

„Nie jest najważniejsze, by mi było dobrze, ważne jest, by nam wszystkim było dobrze.”

**Tadeusz Milewski, Doradca Prezesa Zarządu,
Krajowa Izba Rozliczeniowa**

Początkujący prowadzi ograniczony dialog z interesariuszami, zdefiniowanymi jako partnerzy biznesowi i klienci. Komunikacja ma charakter jedynie informowania publicznego w zakresie wymaganym przez prawo. Narzędzia zarządzania CSR, a także inicjatywy w tym zakresie podejmowane zarówno w Polsce, jak i na świecie są nieznanne. Firma ma narzędzia doskonalenia zarządzania, np. ISO 9001:2001 ale w celach przejrzystości procesów samego zarządzania firmą.

The beginner holds a limited dialogue with its stakeholders defined as business partners and clients. The aim of communication is only to assure public discourse required by law. Tools for CSR management as well as related initiatives, undertaken both in Poland and abroad, are unknown. These companies have tools for improving management, e.g. ISO 9001, but they apply them only to ensure the transparency of the company's management processes.

“The threats related to CSR strategy development are associated with lowering the profits.”

Krystyna Bąk, Vice-President of the Management Board, Adam Bąk-Wieprz – Purchasing centre of slaughter animals

Beginners find CSR as a good tool for improving cooperation between business partners but, on the other hand, as a threat of lowering their profits. Only certain social responsibility-related issues are discussed at board meetings. There is no one responsible for CSR issues in the company. The organisation understands the network of connections in which it operates, though it does not consider itself an important player in shaping social conditions on a large scale. By spon-

„Zagrożenia związane z opracowaniem strategii CSR wiążą się z obniżeniem zysków.”

**Krystyna Bąk, Wiceprezes Zarządu,
Adam Bąk-Wieprz – Skup zwierząt rzeźnych**

Jedynie wybrane kwestie, związane ze społeczną odpowiedzialnością, są omawiane na posiedzeniach zarządu. Brak jest osoby odpowiedzialnej za zagadnienia CSR. Firma rozumie sieć powiązań, w jakiej się znajduje, jednak nie widzi siebie w znaczącej roli zmieniania warunków społecznych na dużą skalę. Poprzez sponsorowanie lokalnych i znanych inicjatyw, tworzy więź z najbliższymi interesariuszami, od których zależy jej funkcjonowanie.

Zwyczaj przedstawiciele takich firm uważają, że większe oczekiwania i świadomość społeczna, a także zaangażowanie rządu w propagowanie idei CSR i etycznych postaw być może zmieniłyby tę sytuację.

soring local and visible initiatives, the company establishes relations with nearest stakeholders, who influence its operation.

Representatives of such companies believe usually that greater expectations and social awareness, as well as government's engagement in promoting the CSR concept and ethical attitudes would probably change the situation.

■ RECOMMENDATIONS

“There should definitely be more discussions about responsible business in Poland, and NGOs should be their driving force.”

Grzegorz Kazmierczak, President of the Management Board, Municipal Cleaning Services in Lodz

This research indicates that the concept of responsible business should be promoted not only by enterprises and business organisations but also by the government, state institutions, academic centres, NGOs and the media. It is absolutely necessary to support education in this area, for instance, by introducing CSR in the curricula of

■ REKOMENDACJE

„W Polsce należy zdecydowanie więcej mówić o odpowiedzialnym biznesie, siłą napędową powinny być organizacje pozarządowe.”

**Grzegorz Kazmierczak, Prezes Zarządu,
MPO w Łodzi**

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że koncepcja odpowiedzialnego biznesu powinna być propagowana nie tylko przez przedsiębiorstwa i organizacje biznesowe, ale także przez rząd, instytucje państwowe, ośrodki akademickie, organizacje pozarządowe oraz media. Istnieje bezwzględna konieczność wspierania edukacji w tym zakresie, na przykład poprzez wprowadzanie CSR do programów nauczania na wydziałach ekonomii i zarządzania, a także realizowanie szkoleń w tym zakresie przez organizacje działające na rzecz przedsiębiorczości. Szczególną uwagę należy zwrócić na rolę mediów, które powinny motywować Polaków do pozytywnych działań, współpracy, partnerstwa i wdrażania długofalowych strategii rozwoju.

economic and management faculties, or in forms of training run by organisations for entrepreneurship. Special attention needs to be given to the media, which should take part in motivating Poles to positive activities, cooperation, partnerships and long-term development strategies.

The results of this research and interviews with different stakeholders prove that increased efforts to create a dialogue platform on CSR in Poland is urgently needed in order to support good practices in business. Poles see the positive effects of market economy only in the economic sphere, while perceptions of its social and ethical dimensions are much more negative; these attitudes have increased in recent years. However, the role of business communities in a democratic country is growing considerably. Therefore, in order to popularise civil society engagement in business environment and thus to gain public support for necessary changes in the business-society relations, it is essential to initiate social dialogue using the potential of all the three sectors which constitute foundations of a democratic country: public administration, enterprises and non-governmental organizations.

Recommendations for State Administration

The major objective of any country is to develop clear rules for business activity. As regards public administration, it requires, among others, creating conditions for effective application of the law, providing the access to information, assuring transparency of decisions, li-

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań i wywiadów z interesariuszami, istnieje wyraźna potrzeba większej aktywności na rzecz tworzenia platformy dialogu na temat CSR w Polsce, co pozwoli wspierać dobre praktyki w działalności gospodarczej. Polacy, bowiem dostrzegają pozytywne efekty gospodarki rynkowej, ale co najwyżej w wymiarze ekonomicznym, zaś oceny wymiaru społecznego, etycznego są znacznie bardziej negatywne i te postawy narastają w ostatnich latach. Rola środowisk gospodarczych w demokratycznym państwie wzrasta jednak w sposób zasadniczy. Dlatego aby skutecznie upowszechnić postawy obywatelskiego zaangażowania w środowisku przedsiębiorstw, uzyskując w efekcie społeczne wsparcie koniecznych zmian w relacjach biznes – społeczeństwo, niezbędne jest podejmowanie dialogu społecznego z wykorzystaniem potencjału trzech sektorów stanowiących fundament demokratycznego państwa: administracji państwowej, przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych.

Rekomendacje dla administracji państwowej

Podstawowym zadaniem państwa jest tworzenie przejrzystych reguł gry w działalności gospodarczej. Na poziomie organów władzy publicznej wymaga to m.in. stworzenia warunków efektywnego stosowania prawa, dostępu do informacji, przejrzystości decyzji, ograniczenia szkodliwych przywilejów, zapewnienia należytej

miting harmful privileges, ensuring appropriate prestige of the professional Civil Service, preventing corruption and bribery, as well as promoting and popularising ethical conduct.

It is desirable that state institutions take actions aimed at, among others:

- acknowledging standards of responsible business as an important component, together with economic effects, of business activity assessment, e.g. as part of managing the property of the Treasury, in the process of privatisation, in public procurement or in providing state aid;
- more active participation in European discourse on CSR policy development, so as to learn and use the experience of other EU Member States in the scope of developing and implementing CSR policy;
- promoting and popularising responsible business conduct by, for instance, rewarding best practices, supporting courses and education on ethics and corporate social responsibility or promoting best practices implemented by enterprises in Poland, with cooperation of NGOs, employers' organisations, trade unions, academic institutions and the media.

In particular, it is essential to create a national CSR platform or the "Polish Corporate Social Responsibility Alliance". It should be a long-term process of strengthening cooperation between the business sector on one side, and NGOs, as well as central and local govern-

rangi profesjonalnej służby cywilnej, zapobiegania korupcji i łapownictwu oraz promowania i upowszechniania zachowań etycznych.

Pożądaną jest, by instytucje państwowe podjęły działania zmierzające m.in. do:

- uznania standardów odpowiedzialnego biznesu za ważny, obok wyników ekonomicznych, składnik oceny działalności gospodarczej m.in. w ramach zarządzania majątkiem Skarbu Państwa, w procesie prywatyzacji, przy zamówieniach publicznych, czy udzielaniu pomocy publicznej;
- bardziej aktywnego włączenia się w europejski dyskurs na temat polityki wspierania społecznej odpowiedzialności biznesu, co umożliwi wykorzystanie doświadczeń innych państw członkowskich UE z zakresu rozwoju i wdrażania polityki CSR;
- promowania i upowszechniania zachowań odpowiedzialnych w biznesie m.in. przez nagradzanie najlepszych praktyk, wspieranie szkoleń i edukacji z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu oraz przez promowanie najlepszych praktyk wdrażanych przez polskie przedsiębiorstwa, we współpracy z organizacjami pozarządowymi, organizacjami pracodawców, związkami zawodowymi, instytucjami naukowymi i mediami.

W szczególności, niezbędne jest stworzenie narodowej platformy CSR, czy też „Polskiego sojuszu na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”. Powinien on mieć charakter długofalowego procesu wzmacniania współpracy między sektorem biznesu z jednej, a sektorem pozarządowym, władzami centralnymi oraz

lokalnymi z drugiej strony. W ramach tego procesu należy podjąć m.in. takie działania, jak:

- analiza realizowanych w Polsce inicjatyw z zakresu odpowiedzialności biznesu zarówno wśród przedsiębiorstw największych, jak i tych z sektora MŚP,
- identyfikacja barier, wewnętrznych i zewnętrznych, ograniczających efektywność tych inicjatyw,
- dialog z organizacjami i przedsiębiorstwami zajmującymi się opracowywaniem programów społecznej odpowiedzialności,
- upowszechnianie zasad odpowiedzialnego biznesu wśród przedsiębiorstw poprzez współpracę w tym zakresie z organizacjami pracodawców, związkami zawodowymi, przedstawicielami świata nauki,
- wsparcie społecznych kampanii promocyjnych, konkursów, nagród, szkoleń i innych działań w tym zakresie,
- edukacja na rzecz odpowiedzialności społecznej i dostosowanie priorytetów badawczych i edukacyjnych do potrzeb rynku pracy i aspiracji rozwojowych społeczeństwa,
- upowszechnienie wiedzy wśród przedstawicieli administracji centralnej i lokalnej na temat różnorodnych form współpracy z biznesem w ramach programów społecznej odpowiedzialności,
- stworzenie forum wymiany najlepszych doświadczeń we wdrażaniu zasad odpowiedzialności biznesu – np. w postaci internetowego centrum wiedzy i dobrych praktyk CSR.

ment on the other. The following actions should be taken as a part of this process:

- Review of responsible business initiatives implemented in Poland by both the largest enterprises and the SMEs;
- Identification of internal and external barriers limiting the effectiveness of these initiatives;
- Dialogue with organisations and enterprises which develop social responsibility programmes;
- Promotion of responsible business rules among enterprises by cooperation with employers' organisations, trade unions and academia representatives;
- Support for social promotion campaigns, competitions, rewards, courses and other activities in this area;
- Education on social responsibility and adjusting research and educational priorities to the needs of the labour market and developmental ambitions of the society;
- Promotion of knowledge among representatives of the central and local government about different forms of cooperation with business as a part of social responsibility programmes;
- Creation of a forum for exchanging experiences in CSR implementation – e.g. web-based centre of knowledge and excellence on CSR.

Recommendations for Business

Companies with both Polish and foreign capital should increase their range of modern management methods by, for instance:

- introducing codes of conduct and implementing CSR strategies in conformity with European and global CSR standards;
- carrying out periodic CSR audits by independent organisations, analysing a wide social context in the processes of investing, restructuring and strategic planning (social impact assessment);
- applying the best standards of social involvement by partnerships with NGOs.

There is a considerable need for an increased activity of business sector in the social dialogue. Long-term planning process of economic development requires social consultations to be conducted. It should be based on cooperation and dialogue between the interested parties. Especially at the local level, business and NGOs need to play an important role in giving opinion and presenting projects for the common good. It should be accompanied by constant popularisation of best practices and innovative solutions. The growing importance of the private sector in the society entails increased responsibility. Therefore it is essential that business be conducted unwaveringly based on the corporate responsibility principles. In the long run, this strategy will lead to the growth of companies' value and the improvement of market quality. Therefore, the strategic activities of companies for social development contribute to improving their competitiveness.

szy nacisk na podmiotowość pracowników i komunikację wewnętrzną w firmie. To m.in. bariery w komunikacji stwarzane przez pracodawców sprawiają, że są oni gorzej postrzegani przez swoich pracowników.

- Dostarczanie przejrzystych informacji na temat społecznych skutków prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa prywatne powinny podjąć próbę lepszego określenia, a nawet systematycznego mierzenia społecznej wartości dodanej tworzonej przez sektor prywatny na poziomie lokalnym, co z pewnością przyczyni się do wzrostu poziomu akceptacji prywatnych firm, stworzenia lepszych warunków dla rzeczywistego dialogu społecznego i propagowania kultury przedsiębiorczości.

Wdrożenie lub rozwój odpowiedzialności społecznej w przedsiębiorstwach polega w gruncie rzeczy na zmianie kultury organizacyjnej. Polscy menedżerowie, zarówno zatrudnieni w firmach polskich, jak i tych z kapitałem zagranicznym, opierają się przed przeznaczaniem zasobów firmy na realizację projektów z zakresu odpowiedzialności społecznej lub też przeznaczają je wyłącznie na cele czysto filantropijne. Mimo wzrostu świadomości na ten temat, społeczna odpowiedzialność biznesu pozostaje obszarem zdominowanym przez firmy należące do kapitału zagranicznego, ponieważ bardzo niewiele firm polskich opracowało politykę w tym zakresie, wykraczającą poza obszar Public Relations czy zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazuje na to choćby fakt, że w Polsce nie funkcyj-

ją agencje ratingu społecznego, a spółki notowane na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych nie są w żaden sposób oceniane pod kątem odpowiedzialności społecznej. Co więcej, uczestnictwo w organizacjach promujących lub wspierających CSR także ogranicza się w zasadzie do zagranicznych firm.

Rekomendacje dla organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe oraz instytucje świata akademickiego powinny:

- angażować się bardziej w prowadzenie badań i kształcenie w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, zarówno formalne, jak i nieformalne;
- upowszechniać zasady odpowiedzialności w biznesie zgodne ze standardami europejskimi oraz podejmować inicjatywy społeczne mobilizujące firmy do działań etycznych i odpowiedzialnych;
- promować dobre praktyki w zakresie CSR, zwracając szczególną uwagę na ich wszechstronną i całościową weryfikację;
- prowadzić monitorowanie zachowań, ocenę i wskazywanie właściwych sposobów postępowania w przedsiębiorstwach;
- wykorzystywać wiedzę i doświadczenie organizacji wdrażających zasady CSR: Global Compact UNDP, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, CEBI (we współpracy z European Academy of Business in Society) i polskich organizacji na rzecz małych i śred-

Recommendations for Non-governmental Organisations

NGOs as well as academic institutions should:

- engage more in carrying out research work and corporate social responsibility education, both formal and informal;
- promote the rules of responsibility in business according to European standards as well as undertake social initiatives mobilising companies to act ethically and responsibly;
- promote good CSR practices by paying special attention to their in-depth and overall verification;
- carry out monitoring of business behaviour, evaluate it, as well as show appropriate conduct in enterprises;
- utilize the knowledge cumulated in the organisations already engaged in CSR: the UN Global Compact, the Responsible Business Forum (in cooperation with CSR Europe), the Business Ethics Centre CEBI (in cooperation with the European Academy of Business in Society), Polish organisations for small and mid-size enterprises (for example those participating in projects financed as part of "Mainstreaming CSR among SMEs").²⁴

One of the crucial background elements encouraging business to act for the public and environment is a strong civil society. Appropriate non-governmental institutions can act as representatives of various groups of stakeholders, as partners in the dialogue with the bu-

ness, as well as coordinators of company's cooperation with the local community. They can also initiate organised lobbying actions by citizens and consumers. However, the weakness of the non-governmental sector, and the civil society in Poland in general, makes them unable to fulfil these roles.

Civil society and NGOs remain in a state of restructuring and do not form a strong network supportive of positive action. Despite the achievements of the 'Solidarity' trade union in the last years of communism, most Poles believe that solving social problems is the duty of the Government rather than of business. Implementing corporate social responsibility requires transfer of knowledge, not only to the management personnel, but also to the society with which the company interacts.

Attitudes towards business are of particular relevance for enterprises aiming at corporate social responsibility strategies: both as regards the expectations towards business, and also business managers-planned activities other than profit-making. It is worth noting that negative attitude towards business in Poland has been revealed by numerous research studies. Even though Poles are said to know presently more about corporate social responsibility, the research demonstrates that they believe such a strategy to be a form of philanthropy or a corporate communications tool, rather than a business strategy or a social obligation.

While examining the implementation of corporate social responsibility, it emerges that there are both structural and communi-

24 http://ec.europa.eu/enterprise/csr/ms_sme_projects.htm

nich przedsiębiorstw (np. uczestniczących w projektach finansowanych w ramach „Propagowania CSR wśród MŚP”)²⁴.

Jednym z kluczowych elementów sprzyjających działaniom firm na rzecz społeczności i ochrony środowiska jest silne społeczeństwo obywatelskie. Odpowiednie instytucje pozarządowe mogą pełnić rolę przedstawicieli różnych grup interesu jako partnerów w dialogu z firmami, a także koordynatorów współpracy ze społecznościami lokalnymi. Mogą także inicjować zorganizowany lobbing ze strony obywateli i konsumentów. Jednakże niezbyt mocna pozycja sektora pozarządowego jak i instytucji społeczeństwa obywatelskiego w Polsce uniemożliwiają im wypełnianie tych ról.

Społeczeństwo obywatelskie i organizacje pozarządowe pozostają nadal w fazie przebudowy i nie tworzą silnej struktury, umożliwiającej zdecydowane działania. Mimo osiągnięć, jakie wywalczył związek zawodowy „Solidarność” w ostatnich latach komunizmu, większość Polaków jest zdania, że rozwiązywanie problemów społecznych to zadanie rządowe, a nie biznesowe. Wdrażanie modelu społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga transferu wiedzy, nie tylko do kadry menedżerskiej, ale także do społeczności, z którą firma wchodzi w interakcje.

Stosunek wobec biznesu ma szczególne znaczenie, jeśli chodzi o firmy wdrażające strategię odpowiedzialności społecznej – zarówno pod względem oczekiwań wobec biznesu, jak i tego, co ka-

24 http://ec.europa.eu/enterprise/csr/ms_sme_projects.htm

dra menedżerska zechce zrobić w zakresie wykraczającym poza generowanie zysków. Należy zauważyć, że negatywne nastawienie do przedsiębiorczości w Polsce zostało ujawnione w wynikach licznych badań. Jakkolwiek pojawiają się głosy, że Polacy wiedzą obecnie więcej na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, wyniki badań wskazują, że strategia w tym zakresie jest postrzegana jako zjawisko z dziedziny filantropii albo korporacyjne narzędzie komunikacji, a nie jako strategia biznesowa czy też społeczny obowiązek.

Analizując kwestię wdrażania społecznej odpowiedzialności w biznesie, należy stwierdzić, że zadanie to napotyka zarówno na bariery strukturalne, jak i komunikacyjne. Nie jest to polska koncepcja – przywędrowała ona do Polski w wyniku transformacji i wymaga wdrożenia w kraju, charakteryzującym się odmiennym systemem społecznym, religijnym, prawnym i politycznym. Koncepcja CSR wywodzi się z krajów o stabilnej gospodarce rynkowej i na nich się nadal koncentruje. Promowanie tej koncepcji w Polsce i innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej wymaga starannej analizy pod kątem konkretnej strategii jej wdrażania, ponieważ zwykłe przeniesienie standardów z krajów rozwiniętych może okazać się problematyczne. Jeśli koncepcja ta ma zakorzenić się w polskiej kulturze biznesowej, musi ona wyłonić się jako konkretny, polski model, uwzględniający w większym stopniu uwarunkowania kulturowe i historyczne tego kraju. Sposoby promowania i wdrażania CSR należy dostosować do określonych warunków społecznych. Jej efektywność zarówno na poziomie poszczególnych firm,

cation barriers. CSR is not a Polish concept, and it came to Poland as an effect of the transformation. It requires appropriate implementation in a country with a different social system, religion, law and politics. The concept of CSR originates in countries with stable market economy, and still focuses on these countries. Its promotion in Poland and in other CEE countries needs thorough analysis in terms of specific implementation strategy, because a simple transfer of standards from the developed countries may turn out to be a serious problem. If corporate social responsibility is to take root in Polish business culture, it has to emerge as a specifically Polish model, taking greater account of the cultural background and historical identity of the country. The ways of promoting and implementing CSR should be adapted to particular social conditions. The success of the CSR strategy, both for single companies and the entire economy, depends on numerous situational factors – economic, social, cultural, and institutional. Therefore, further research on CSR in Poland should be continued with an attempt to identify these factors.

The process of CSR implementation in Poland has just begun. A lot has been already achieved in this field, but it is necessary to remember that CSR is more than just a set of new obligations for companies. It is about a new role for the business in the society. All partners from the civil society, business community and the governmental sphere should engage in a continuous dialogue in order to set a new vision of partnership. A lot of small initiatives are being implemented,

but in order to gain momentum it is necessary to have a strong leadership from the European Commission.

jak i całej gospodarki, jest uzależniona od licznych czynników sytuacyjnych – gospodarczych, społecznych, kulturowych i instytucjonalnych. Dlatego należy prowadzić dalsze badania na temat CSR w Polsce, aby zidentyfikować te czynniki.

Proces wdrażania CSR w Polsce dopiero się rozpoczął. W dziedzinie tej udało się zdziałać już wiele, należy jednak pamiętać, że CSR to nie tylko zestaw wymogów, które można narzucić firmom. To koncepcja nowej roli przedsiębiorstw w społeczeństwie. Wszyscy partnerzy w ramach społeczeństwa obywatelskiego, środowiska biznesowego i sfery rządowej powinni zaangażować się w ciągły dialog, aby określić nową wizję partnerstwa. Wprawdzie realizuje się już w Polsce wiele drobnych inicjatyw, aby jednak mogły one nabrać rozpędu, należy zapewnić silne wsparcie ze strony Komisji Europejskiej.

■ ANEKSY

■ STATYSTYKI OPRACOWANE NA PODSTAWIE WYWIADÓW Z PRZEDSTAWICIELAMI FIRM

Próba: 40 firm

Wielkość firmy

250 + pracowników – 25 (62%) firm
50-249 pracowników – 12 (30%)
5-49 pracowników – 3 firmy (8%)

Typ próby

Próba główna – 37
Dodatkowe małe firmy – 3

■ ANNEXES

■ STATISTICS BASED ON INTERVIEWS CONDUCTED IN COMPANIES

Sample: 40 companies

Company Size

250+ employees – 25 (62%) companies
50-249 employees – 12 (30%)
5-49 employees – 3 companies (8%)

Sample Identity

Main Sample – 37
Supplementary Small Enterprises – 3

Sectors

- Services (consulting, electricity, tourism, waste disposal)
– 12 (30%)
- Manufacturing – 12 (30%)

Sektory

- Usługi (consulting, elektryczność, turystyka, oczyszczanie odpadów) – 12 (30%)
- Produkcja – 12 (30%)
- Finanse – 3 (7,5%)
- Artykuły spożywcze – 4 (10%)
- Przemysł chemiczny i petrochemiczny – 3 (7,5%)
- Inne – 6
 - telekomunikacja – 4 (10%)
 - przemysł budowlany, ogrodnictwo – 2 (5%)

Typ

Prywatne – spółki zależne korporacji transnarodowych – 21 (52%)
 Prywatne - krajowe - 16 (40%)
 Państwowe – 3 (8%)

Strategia

Wysoki poziom – 20 (50%)
 Poziom średni – 12 (30%)
 Brak/niski poziom – 8 (20%)

- Finance – 3 (7,5%)
- Agri-business – 4 (10%)
- Chemical and petrochemical – 3 (7,5%)
- Other – 6 (15%)
 - telecommunications – 4 (10%)
 - industrial construction and gardening – 2 (5%)

Type

Private- subsidiary of multinational – 21 (52%)
 Private-national - 16 (40%)
 State-owned – 3 (8%)

Strategy

Outstanding practices – 20 (50%)
 On the way – 12 (30%)
 No/little evidence – 8 (20%)

Typ	Outstanding practices	On the way	No/little evidence
Private – subsidiary multinational	13	6	2
Private – national	5	5	6
State-owned	2	1	-

Typ	Wysoki poziom	Poziom średni	Brak/niski poziom
Prywatne – spółki zależne korporacji transnarodowych	13	6	2
Prywatne – krajowe	5	5	6
Państwowe	2	1	-

Zaangażowanie interesariuszy

Wysoki poziom – 16 (40%)
 Poziom średni – 21 (52%)
 Brak/ niski poziom – 3 (8%)

Typ	Wysoki poziom	Poziom średni	Brak/niski poziom
Prywatne – spółki zależne korporacji transnarodowych	10	11	-
Prywatne – krajowe	5	8	3
Państwowe	1	2	-

Stakeholder Engagement

Outstanding practices – 16 (40%)
 On the way – 21 (52%)
 No/little evidence – 3 (8%)

Typ	Outstanding practices	On the way	No/little evidence
Private – subsidiary multinational	10	11	-
Private – national	5	8	3
State-owned	1	2	-

Governance

Outstanding practices – 13 (32,5%)
 On the way – 13 (32,5%)
 No/little evidence – 14 (35%)

Typ	Outstanding practices	On the way	No/little evidence
Private – subsidiary multinational	10	8	3
Private – national	2	4	10
State-owned	1	1	1

Kierowanie

Wysoki poziom – 13 (32,5%)
 Poziom średni – 13 (32,5%)
 Brak/niski poziom – 14 (35%)

Typ	Wysoki poziom	Poziom średni	Brak/niski poziom
Prywatne – spółki zależne korporacji transnarodowych	10	8	3
Prywatne – krajowe	2	4	10
Państwowe	1	1	1

Zarządzanie wynikami CSR

Wysoki poziom – 8 (20%)
 Poziom średni – 13 (32%)
 Brak/niski poziom – 19 (48%)

Typ	Wysoki poziom	Poziom średni	Brak/niski poziom
Prywatne – spółki zależne korporacji transnarodowych	6	10	5
Prywatne – krajowe	1	2	13
Państwowe	1	1	1

Ujawnianie informacji

Wysoki poziom – 7 (17,5%)
 Poziom średni – 11 (27,5%)
 Brak/niski poziom – 22 (55%)

Typ	Wysoki poziom	Poziom średni	Brak/niski poziom
Prywatne – spółki zależne korporacji transnarodowych	5	8	7
Prywatne – krajowe	2	2	13
Państwowe	-	1	2

Weryfikacja

Wysoki poziom – 4 (10%)
 Poziom średni – 9 (22,5%)
 Brak/niski poziom – 27 (67,5%)

Typ	Wysoki poziom	Poziom średni	Brak/niski poziom
Prywatne – spółki zależne korporacji transnarodowych	4	7	10
Prywatne – krajowe	-	2	14
Państwowe	-	-	3

Performance Management

Outstanding practices – 8 (20%)
 On the way – 13 (32%)
 No/little evidence – 19 (48%)

Typ	Outstanding practices	On the way	No/little evidence
Private – subsidiary multinational	6	10	5
Private – national	1	2	13
State-owned	1	1	1

Public Disclosure

Outstanding practices – 7 (17,5%)
 On the way – 11 (27,5%)
 No/little evidence – 22 (55%)

Typ	Outstanding practices	On the way	No/little evidence
Private – subsidiary multinational	5	8	7
Private – national	2	2	13
State-owned	-	1	2

Assurance

Outstanding practices – 4 (10%)
 On the way – 9 (22,5%)
 No/little evidence – 27 (67,5%)

Typ	Outstanding practices	On the way	No/little evidence
Private – subsidiary multinational	4	7	10
Private – national	-	2	14
State-owned	-	-	3

Reporting

Typ

Typ	CSR/SD	Env/EHS	GRI
	- 7 (17,5%)	- 4 (10%)	- 3 (7,5%)

Private – subsidiary multinational	5	2	1
Private – national	1	1	1
State-owned	1	1	1

Sprawozdawczość

Typ	CSR/SD - 7 (17,5%)	Env/EHS - 4 (10%)	GRIi - 3 (7,5%)
Prywatne – spółki zależne korporacji transnarodowych	5	2	1
Prywatne – krajowe	1	1	1
Państwowe	1	1	1

Inicjatywy

Typ	Global Compact 10 (25%)	ISO 14001 15 (37,5%)	EFQM 3 (7,5%)	EMAS 5 (12,5%)	SA8000-0 1 (2,5%)
Prywatne – spółki zależne korporacji transnarodowych	7	10	1	4	-
Prywatne – krajowe	3	3	2	-	-
Państwowe	0	2	-	1	1

Initiatives

Typ	Global Compact 10 (25%)	ISO 14001 15 (37,5%)	EFQM 3 (7,5%)	EMAS 5 (12,5%)	SA8000-0 1 (2,5%)
Private – subsidiary multinational	7	10	1	4	-
Private – national	3	3	2	-	-
State-owned	0	2	-	1	1

LISTA WYBRANYCH KONFERENCJI NA TEMAT CSR, ZORGANIZOWANYCH W POLSCE W LATACH 2004-2006

- „Tajniki etyki”, Uniwersytet Gdański, Gdańsk, 17-18 maja 2004.
- „Budowanie strategicznych programów zaangażowania społecznego w przedsiębiorstwach”, Współpraca Polsko-Amerykańsko-Ukraińska PAUCI, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 13 września 2004.
- „Społeczna odpowiedzialność w aspekcie małych i średnich przedsiębiorstw”, Dolnośląska Izba Gospodarcza, Wrocław, 27 października 2004.
- „Społeczne zaangażowanie biznesu – marketing, public relations, a może inwestycja...?”, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Fundacja Bankowa im. L. Kronenberga, Warszawa, 28 października 2004.

LIST OF SELECTED CSR CONFERENCES IN POLAND IN 2004-2006

- “The Secrets of Ethics”, the University of Gdansk, Gdansk, May 17th-18th, 2004.
- “Creating Strategic Programmes for Social Involvement in Enterprises”, PAUCI Polish-American-Ukrainian Foundation, Responsible Business Forum, Warsaw, September 13th, 2004.
- “Social Responsibility: Aspect of Small and Medium Enterprises”, Lower Silesian Chamber of Commerce, Wroclaw, October 27th, 2004.
- “Social Involvement of Business; Marketing, Public Relations, or Maybe Investment...?”, Academy for the Development of Philanthropy in Poland, Leopold Kronenberg Bank Foundation, Warsaw, October 28th, 2004.
- “Corporate Social Responsibility”, Foundation in Support of Local Democracy, Friedrich Neumann Foundation, Municipal Council of Poznan, The Poznan University of Economics, Poznan, November 4th, 2004.

- „Społeczna odpowiedzialność biznesu”, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Fundacja im. Friedricha Neumanna, Urząd Miasta Poznania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 4 listopada 2004.
- „Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Etyczne problemy marketingu w Polsce”, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 17-18 listopada 2004.
- „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Jak budować społeczną wartość firmy?”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 22-23 listopada 2004.
- „Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie”, Studenckie Koło Menedżerów Uniwersytetu w Białymstoku, Liga Odpowiedzialnego Biznesu, Białystok, 15-17 lutego 2005.
- „Czas na CSR”, Koło Naukowe „Synergia”, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Liga Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 26 kwietnia 2005.
- „Odpowiedzialny biznes 2005”. Strategie odpowiedzialności w biznesie. Targi Dobrych Praktyk, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 7-8 listopada 2005.
- „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 6 stycznia 2005.
- „Odpowiedzialna przedsiębiorczość w budowaniu reputacji firmy”, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa, 9 marca 2005.
- „Etyka w życiu gospodarczym”, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź, 12-13 maja 2005.
- Konferencja 20th Annual Global Dialogue Caux Round Table, Caux Round Table-Poland, Warszawa, 20-24 października 2005.
- „Odpowiedzialność biznesu i konkurencyjność: Rozwój kapitału ludzkiego na rzecz zrównoważonego wzrostu”, European Academy of Business in Society, Centrum Etyki Biznesu WSPiZ, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 6 grudnia 2005.
- „Edukacja konsumencka: cele, instrumenty, dobre praktyki”, Centrum Etyki Biznesu WSPiZ, Warszawa, 7 grudnia 2005.
- „Nowe przewagi konkurencyjne – odpowiedzialne przedsiębiorstwo na Rynku europejskim”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Kraków, 7 lutego 2006.
- „Nowe przewagi konkurencyjne – odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku europejskim”, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 24 marca 2006.
- „Odpowiedzialne zarządzanie ludźmi – czy przedsiębiorcy są gotowi do samoregulacji i czy to się opłaca”, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa, 6-7 kwietnia 2006.
- Konferencja z okazji Światowego Dnia Sprawiedliwego Handlu, Grupa eFTe, Warszawa, 13 maja 2006.
- “Controversy over the Polish Marketing. Ethical Problems of Marketing in Poland”, Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw, November 17th-18th, 2004.
- “Responsible Business in Poland. How to build up the company’s social value?”, Responsible Business Forum, Warsaw, November 22nd-23rd, 2004.
- “Responsible Business in Irresponsible World”, Student Manager Association at the University of Bialystok, Responsible Business League, Bialystok, February 15th-17th, 2005.
- “It is Time for CSR”, Scientific Society “Synergia”, Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, Responsible Business League, Warsaw, April 26th, 2005.
- “Responsible Business 2005. Strategies of Responsibility in Business. Good Practices Fairs”, Responsible Business Forum, Warsaw, November 7th-8th, 2005.
- “Employment Fair Play. Promoting the Entrepreneurial Culture and Ethics on the Labour Market”, Research Institute on Democracy and Private Enterprise, Warsaw, January 6th, 2005.
- “Responsible Entrepreneurship in Building the Company’s Reputation”, the Polish Chamber of Commerce, Warsaw, March 9th, 2005.
- “Ethics in Economy”, School of Economics and Management, Lodz, May 12th-13th, 2005.
- 20th Annual Global Dialogue Caux Round Table Conference, Caux Round Table-Poland, Warsaw, October 20th-24th, 2005.
- “Corporate Responsibility and Competitiveness: Development of Human Capital for Sustainable Growth”, European Academy of Business in Society, Business Ethics Centre LKAEM, Responsible Business Forum, Warsaw, December 6th, 2005.
- “Consumer Education: Goals, Instruments and Good Practices”, Business Ethics Centre LKAEM, Warsaw, December 7th, 2005.
- “New Competitive Advantages – Responsible Company on the European Market”, Responsible Business Forum, Polish Confederation of Private Employers “Lewiatan”, Krakow, February 7th, 2006.
- “New Competitive Advantages – Responsible Company on the European Market”, Polish Confederation of Private Employers “Lewiatan”, Responsible Business Forum, Academy for the Development of Philanthropy, Warsaw, March 24th, 2006.
- „Responsible HR Management – are Entrepreneurs Ready for Self-regulatory Schemes”, Polish Chamber of Commerce, Warsaw, 6-7 April 2006.
- World Fair Trade Day Conference, eFTe Group, Warsaw, May 13th, 2006.
- „Responsible Business? Yes, but How?”, French Chamber of Commerce in Poland, UNDP Poland, Warsaw, 24 May 2006
- “The Concept of CSR in Poland – Current State and Perspectives of its Development”, Office of Competition and Consumer Protection, Friedrich Ebert Foundation, CentrumCSR.PL, Warsaw, June 6th, 2006.

- „Odpowiedzialny biznes. Tak, ale jak?“, Francuska Izba Przemysłowo-Handlowa w Polsce, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w Polsce, Warszawa, 24 maja 2006.
- „Koncepcja CSR w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju“, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Fundacja im. Friedricha Eberta, CentrumCSR.PL, Warszawa, 6 czerwca 2006.
- Debata o społecznym zaangażowaniu przedsiębiorców w Mielcu, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Fundacja Międzynarodowe Centrum Kształcenia i Rozwoju Gospodarczego Mielec, 19 lipca 2006.
- Liderzy Odpowiedzialnego Biznesu, Gazeta Prawna, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, UNDP, Warszawa, 16 listopada 2006
- „Solidarna gospodarka rynkowa“, „Rynek i solidarność – trudny związek?“, Centrum Myśli Jana Pawła II, Warszawa, 23 listopada 2006.
- Responsible Investment: Sustainable Corporate Governance, EUROSIF, Warszawski Instytut Bankowości, Polski Instytut Dyrektorów, Warszawa, 26 listopada 2006.
- Filary Polskiej Gospodarki 2006, Puls Biznesu, Coface Poland, Warszawa, 4 grudnia 2006.

- A debate on social involvement of businessmen in Mielec, Academy for the Development of Philanthropy in Poland, the International Centre for Education and Economic Development Foundation, Mielec, July 19th, 2006.
- Leaders of Responsible Business, Gazeta Prawna, Responsible Business Forum, UNDP, Warsaw, November 16th, 2006.
- “Market and Solidarity – Difficult Relationship”, Polish Centre of John Paul II, Warsaw, November 23rd, 2006.
- Responsible Investment: Sustainable Corporate Governance, EUROSIF, Warsaw Institute of Banking, Polish Institute of Directors, Warsaw, November 26th, 2006.
- Pillars of Polish Economy 2006, Puls Biznesu, Coface Poland, Warsaw, December 4th, 2006.

■ LISTA WYBRANYCH KSIĄŻEK NA TEMAT CSR W JĘZYKU POLSKIM

A. Brzozowski, „Etyka Biznesu jako element budowy zaufania do firmy“, Public relations – elementy wiedzy i praktyka, pod red. Andrzeja Drzycimskiego, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2006.

W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, (red.), Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy, UNP Polska, Warszawa 2002.

W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, (red.), Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, LKA-EM, Warszawa 2003.

W. Gasparski, (red.), Uczciwość w świecie finansów, LKAEM 2004.

A. Lewicka-Strzalecka, Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym, IFIS PAN, Warszawa 2006.

B. Rok, Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes, RBF, Warszawa 2001.

B. Rok, Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, RBF, Warszawa 2004.

■ LIST OF SELECTED BOOKS ON CSR IN POLISH

A. Brzozowski, „Etyka Biznesu jako element budowy zaufania do firmy“, Public relations – elementy wiedzy i praktyka, pod red. Andrzeja Drzycimskiego, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2006.

W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, (red.), Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy, UNP Polska, Warszawa 2002.

W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, (red.), Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, LKA-EM, Warszawa 2003.

W. Gasparski, (red.), Uczciwość w świecie finansów, LKAEM 2004.

A. Lewicka-Strzalecka, Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym, IFIS PAN, Warszawa 2006.

B. Rok, Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes, RBF, Warszawa 2001.

B. Rok, Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, RBF, Warszawa 2004.

■ BIBLIOGRAFIA

A. Sawicka, A. Ptak, J. Lepka, *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.

A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2006.

B. Rok, D. Stanny, S. Stolorz, *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.

B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

B. Rok, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, Strategie, Standardy*, Warszawa 2001.

L. Kolarska-Bobińska, *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.

W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.

W. Gasparski, *Elementy polskiego życia gospodarczego w świetle badań z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biz-*

nesu, [w:] J. Sójka (red.), *Etyka biznesu "po Enronie"*, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2005.

W. Gasparski, *Etyczny wymiar działalności gospodarczej*, w: K. Hanusik, U. Łangowska-Szcześniak, S. Sokołowska (red.), *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce polskiej*, Uniwersytet Opolski, Opole 2005

W. Gasparski, *Etyka biznesu widziana z polskiej perspektywy*, [w:] *Działania i reguły*, Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztor, Pułtusk 2005.

W. Gasparski (red.), przy współpracy A. Lewickiej-Strzałeckiej, B. Roka, G. Szulczewskiego, *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa 2003.

■ BIBLIOGRAPHY

A. Sawicka, A. Ptak, J. Lepka, *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych (Businessman in the Land of Social Activities)*, Academy for the Development of Philanthropy, Warsaw 2003.

A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym (Moral Responsibility in Economic Life)*, Institute of Philosophy and Sociology, Polish Academy of Sciences, Warsaw 2006.

B. Rok, D. Stanny, S. Stolorz, *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka (Managers 500 and Responsible Business. Knowledge – Attitudes – Practice)*, Responsible Business Forum, Warsaw 2003.

B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie (Responsible business in the Irresponsible World)*, Academy for the Development of Philanthropy in Poland, Responsible Business Forum, Warsaw 2004.

B. Rok, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, Strategie, Standardy (More than a Profit or Responsible Business. Programmes, Strategies, Standards)*, Warsaw 2001.

L. Kolarska-Bobińska, *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu (Economic Awareness of the Society and Business Image)*, Institute of Public Affairs, Warsaw 2004.

W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (ed.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy (Business Ethics in Practice: Initiatives, Programmes, Codes)*, Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2002.

W. Gasparski (ed.), with cooperation of A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu (European Standards of Ethics and Corporate Social Responsibility)*, Warsaw 2003.

W. Gasparski, *Elementy polskiego życia gospodarczego w świetle badań z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu (Elements of Polish Economic Life in the Light of Research on Ethics and Corporate Social Responsibility)*, in J. Sójka (ed.), *Etyka biznesu „po Enronie” (Business ethics „after Enron”)*, Humanior Foundation, Poznań 2005.

W. Gasparski, *Etyczny wymiar działalności gospodarczej (Ethical dimension of business activities)*, in K. Hanusik, U. Łangowska-Szcześniak, S. Sokołowska (ed.), *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce polskiej (Social, Economic and Organisational Transformation in Polish Contemporary Economy)*, Opole University, Opole 2005.

W. Gasparski, *Etyka biznesu widziana z polskiej perspektywy (Business Ethics Seen from the Polish Perspective)*, in *Działania i reguły (Activities and Principles)*, Pułtusk Academy of Humanities, Pułtusk 2005.

■ AUTORZY



■ AUTHORS

■ DR BOLESŁAW ROK

Bolesław Rok jest pracownikiem Centrum Etyki Biznesu i wykładowcą Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. Wykłada także w ramach międzynarodowego programu MBA, w Centrum Kształcenia Menedżerów, na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Konsultant i wykładowca wielu stowarzyszeń i organizacji branżowych, partner i konsultant Responsible Enterprise Poland. Jest też założycielem i wiceprezesem Forum Odpowiedzialnego Biznesu, stowarzyszonego w ramach CSR Europe, oraz członkiem grupy eksperckiej „Mainstreaming CSR among SMEs” Dyrektoriatu Generalnego Komisji Europejskiej do spraw Przedsiębiorczości i Przemysłu. Członek Platformy CSR w European Academy of Business in Society. Członek European Business Ethics Network. Współpracował z takimi organizacjami, jak Social Accountability International i Social Venture Network Europe, UN Global Compact, Bank Światowy i inne. Gościnnie – współredaktor numeru specjalnego Corporate Governance, The International Journal of Business in Society, poświęconego odpowiedzialności społecznej w biznesie i konkurencyjności.

■ DR BOLESŁAW ROK

Associate Professor at the Business Ethics Centre, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw. Lecturer at the International MBA Programme, the Centre for Management Training, Warsaw University's School of Management. Consultant and lecturer in many professional associations and societies, partner and consultant of the Responsible Enterprise Poland. Founder and Vice-president of the Responsible Business Forum, affiliated to CSR Europe, member of the “Mainstreaming CSR among SMEs” expert group at the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. Member of the CSR Platform at the European Academy of Business in Society. Member of the European Business Ethics Network. Dr. Bolesław Rok worked with the Social Accountability International and the Social Venture Network Europe, the UN Global Compact, the World Bank and other organizations. As a guest - co-editor of the special issue of Corporate Governance, the International Journal of Business in Society, devoted to the topics of corporate responsibility and competitiveness.



■ IWONA KURASZKO

Kierownik ds. programowych Forum Odpowiedzialnego Biznesu, współpracuje też z Responsible Enterprise Poland. Artykuły i wykłady z dziedziny public relations, komunikacji strategicznej, CSR; współpracuje z: Uniwersytetem Warszawskim, SGH, Akademią Ekonomiczną we Wrocławiu, UNDP. Specjalistka ds. PR Eurodental i Eurosmile (2004–2006). Dyplom licencjata i magistra handlu zagranicznego WSHiP. Lubi fotografować naturę, jest autorką strony internetowej o pięknie przyrody.

Obecnie pisze pracę doktorską z dziedziny public relations i CSR w Zakładzie Teorii Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego.

■ IWONA KURASZKO

Programme Manager in the Responsible Business Forum and partner of the Responsible Enterprise Poland. Currently works on Ph.D. dissertation in Public Relations and CSR in the Department of Social Communication Theory at the Warsaw University, and cooperates with: the Warsaw University, the Warsaw School of Economics, the Wrocław University of Economics, the UNDP. PR Specialist for Eurodental and Eurosmile (2004–2006). Master's and Bachelor's degrees in Foreign Trade at the Warsaw University of Commerce and Law. Articles and lectures on public relations, strategic communication, CSR. Interests: nature photographer, designer of web page about beauty of nature.



■ MIRELLA PANEK-OWSIAŃSKA

Prezes i Dyrektor Naczelny Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Ukończyła studia magisterskie na wydziale nauk politycznych, specjalizacja – marketing polityczny. Dysponuje kilkuletnim doświadczeniem w polityce – pracowała jako doradca Ministra Sprawiedliwości, specjalista ds. strategii partii i szkoleniowiec. Specjalistka w dziedzinie public relations, była też rzeczniczką prasową Amnesty International. Zaangażowana w działalność organizacji pozarządowych z obszaru równości płci, przywództwa i demokracji. Absolwentka Międzynarodowego Programu Departamentu Stanu USA, stypendystka Fundacji Lecha Wałęsy oraz uczestniczka innych szkoleń i programów w USA i Wielkiej Brytanii. Szkoleniowiec – przeprowadziła kursy dla ponad 500 adeptów polityki, w tym dla dysydentów z Białorusi, Kuby, Serbii i Kirgistanu. Zainteresowania: innowacyjne technologie internetowe, podróże zagraniczne u boku ukochanego męża.

■ MIRELLA PANEK-OWSIAŃSKA

President and Director General of the Responsible Business Forum. MA in political science, specialization – political marketing. Several years of experience in politics as Adviser to the Minister of Justice, party strategist and trainer. PR specialist, former press officer and spokesperson of Amnesty International. Engaged in many NGOs projects related to gender, leadership and democracy. Alumnus of the US State Department's International Visitor Leadership Program, Lech Walesa Fellowship and other courses and programs in the USA and the UK. Trainer: more than 500 political candidates trained, including dissidents from Belarus, Cuba, Serbia and Kyrgistan. Interests: Internet innovations, foreign travels with her beloved husband.



■ LESZEK WIECIECH

_Dyplomata i specjalista w dziedzinie spraw publicznych. Dyplom magistra w dziedzinie stosunków międzynarodowych (MGIMO 1984), ukończył także studia podyplomowe w dziedzinie administracji (Uniwersytet Warszawski 1994). 1984-1999 – praca w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, gdzie zajmował różne stanowiska, takie jak: zastępca szefa misji Polski w Islamabadzie, zastępca dyrektora ds. kadr MSZ, konsul generalny Polski w Edynburgu. W latach 1999-2006 pracował w firmie BP Polska jako kierownik ds. relacji z instytucjami rządowymi. W latach 2003-2006 członek Zarządu Polsko-Brytyjskiej Izby Handlowej. Artykuły i wykłady na temat handlu zagranicznego, CSR, stosunków polsko-szkockich itd. Zainteresowania: piesze wędrówki, muzyka, bezpieczeństwo drogowe.

■ LESZEK WIECIECH

Diplomat and Public Affairs expert. M.A. in International Relations (MGIMO 1984), Postgraduate Diploma in Administration (Warsaw University 1994). In 1984-1999 worked in the Ministry of Foreign Affairs of Poland, different positions including: Deputy Chief of the Mission to Islamabad, Deputy Director of the HR Department in the MFA, Consul General of Poland in Edinburgh. 1999-2006 – Government Affairs Manager in BP Poland. 2003-2006 - member of the Board of the Polish-British Chamber of Commerce. Articles and lectures on foreign investment, CSR, Polish-Scottish relations etc. Interests: hiking, music, road safety issues.



■ DR ANDRZEJ BRZozowski

Andrzej Brzozowski wykłada obecnie w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University takie przedmioty, jak: stosunki międzynarodowe, public relations, protokół dyplomatyczny i społeczna odpowiedzialność biznesu. Stopień magistra uzyskał na Politechnice Gdańskiej, gdzie ukończył też studia doktoranckie w zakresie inżynierii transportu. W roku 1989 porzucił karierę akademicką, aby objąć stanowisko Szefa Biura Zagranicznego Komisji Krajowej Związku Zawodowego Solidarność, a następnie przeniósł się do Kanady, gdzie przez kilka lat pełnił funkcję Konsula Generalnego w Toronto. Po powrocie do Polski, przez 11 lat pracował dla ABB jako Dyrektor ds. relacji z instytucjami rządowymi, dyrektor ds. publicznych i dyrektor krajowy ds. zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzialność społeczna biznesu stała się jednym z głównych obszarów jego zainteresowań. Zaangażował się aktywnie w działalność w tej dziedzinie zarówno jako jeden z założycieli Forum Odpowiedzialnego Biznesu, jak i ekspert branżowy i naukowy. Uczestniczył w realizacji licznych inicjatyw związanych z CSR w takich obszarach, jak: etyka w biznesie, zarządzanie ochroną środowiska, dialog z grupami interesu i polityka społeczna. Jednocześnie wykładał zagadnienia z dziedziny CSR na polskich uczelniach i uczestniczył w szeregu seminariów i konferencji, promując różnorodne aspekty CSR.

■ DR ANDRZEJ BRZozowski

Presently lectures at the Nowy Sacz Graduate School of Business – National Louis University on international relations, public relations, diplomatic protocol and corporate social responsibility. B.Sc. degree and Ph.D. in Transportation Engineering at the Technical University of Gdansk. In 1989, Head of the International Office of the Solidarity Trade Union National Committee, lately Consul General of Poland in Toronto, Canada. After returning to Poland, worked for the next eleven years for ABB as Governmental Affairs Director, Public Affairs Director and Country Sustainability Controller. Founder member of the Responsible Business Forum. Participated in many initiatives closely related to CSR and concentrated on Business Ethics, Environmental Management, Stakeholders' Dialog and Social Policy. Simultaneously lectured on CSR in Polish universities and participated in many seminars and conferences, where he promoted different aspects of CSR.

