

Ewa Jastrzębska

EWOLUCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W POLSCE

Wprowadzenie

Współcześnie na świecie gospodarka zaczyna odgrywać coraz większą rolę – przejęła funkcje kulturotwórcze, wyznaczając aspiracje i modele życia społeczeństw, stając się kreatorem wartości cywilizacyjnych¹. Kształtując potrzeby konsumenckie, określając czas życia produktów, wprowadza ona społeczeństwa w pułapkę materializmu, konsumpcjonizmu i życia na kredyt. Wyznaczając trendy, przyzwyczajają konsumentów do gonienia za potrzebami, które często są sztuczne (np. coroczne premiery unowocześnianych wersji smartfonów) i niebezpieczne (np. rosnąca popularność e-papierosów, których oddziaływanie na palacza i jego otoczenie nie zostało zbadane).

W społeczeństwach coraz bardziej zaczyna dominować pogląd, że wiele problemów współczesnego świata (polaryzacja społeczeństw, ubóstwo, patologie, degradacja środowiska przyrodniczego) powodowanych jest działalnością gospodarczą. *Noblesse oblige*, zaczęto domagać się zatem od biznesu ponoszenia odpowiedzialności adekwatnej do jego rosnącej siły i znaczenia – ograniczania i niwelowania negatywnego wpływu na otoczenie oraz partycypowania w przeciwdziałaniu zagrożeniom cywilizacyjnym.

Na takim gruncie narodziła się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR), najpierw w Stanach Zjednoczonych, potem w Unii Europejskiej, która obecnie stała się największym orędownikiem tej idei. Podejście i rozumienie CSR zmieniało się przez lata, podobnie jak szybko zmieniał się sam biznes i jego otoczenie, wskutek postępujących procesów globalizacyjnych.

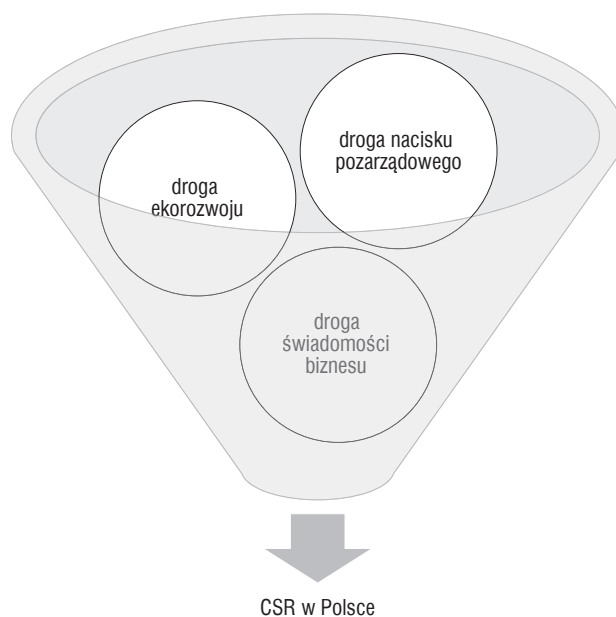
Celem artykułu jest ukazanie ewolucji idei społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce na tle zachodzących w tym zakresie procesów w Europie Zachodniej. Tak sformułowany cel zdeterminował przyjętą metodę badawczą, polegającą na krytycznej analizie literatury przedmiotu, *web research* oraz obserwacji uczestniczącej.

¹ J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 118.

1. Narodziny idei społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce

Zdaniem Bolesława Roka do powstania idei społecznej odpowiedzialności biznesu doprowadziły trzy drogi, które na świecie przecięły się pod koniec lat 90. XX w., dając początek nowej koncepcji: droga zrównoważonego rozwoju, droga nacisku obywatelskiego oraz droga samoregulacji biznesu². Podobnie sytuacja kształtowała się w Polsce (choć w dużo mniejszej skali), jednak z powodu naszej specyfiki (spuścizny komunistycznej, narodzin gospodarki wolnorynkowej dopiero na początku lat 90. XX w. i wejścia do UE w 2004 r.) należałoby raczej mówić o drodze ekorozwoju, drodze nacisku pozarządowego i drodze świadomości biznesu (rys. 1).

Rysunek 1. Trzy drogi prowadzące do powstania koncepcji CSR w Polsce



Źródło: Opracowanie własne.

² B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 7–11.

1.1. Droga ekorozwoju

Początkowo na całym świecie koncepcję rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*) interpretowano przede wszystkim w kategoriach ekorozwoju (*ecodevelopment*). Miała ona bowiem korzenie pragmatyczne – u jej podstaw leżał zamiar przeciwdziałania zagrożeniom ekologicznym drugiej połowy XX w.³ Jednak takie rozumienie tej idei w Polsce długo pokutowało, także z tego powodu, że w początkowym okresie tak właśnie tłumaczono na język polski angielski termin. Tymczasem rozwój zrównoważony to taki rozwój społeczno-gospodarczy, który jest zgodny z wymaganiami ochrony środowiska przyrodniczego i pozwala zaspokajać potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokojenia ich potrzeb⁴. Niemniej w Polsce wdrażanie rozwoju zrównoważonego dość długo koncentrowało się przede wszystkim na kwestiach ekologicznych, co było dość zrozumiałe, biorąc pod uwagę dramatyczny stan środowiska naturalnego, jaki odziedziczyliśmy po poprzednim systemie. Odpowiadając na wprowadzone przez państwo standardy emisji i emisji, opłaty i podatki ekologiczne, przedsiębiorstwa realizowały inwestycje w obszarze ochrony środowiska. Początkowo stosowały głównie rozwiązania „końca rury”, potem wzrosło zainteresowanie dobrowolnymi zobowiązaniami ekologicznymi (programem Odpowiedzialność i Troska z 1984 r., programem Czystsza Produkcja z 1989 r., później unijnym standardem EMAS z 1993 r. i normą zarządzania środowiskowego ISO 14001 z 1996 r.)⁵. Wreszcie przedsiębiorstwa zaczęły wprowadzać ekoinnowacje i ekoprodukty (choć etap ten poprzedzony był okresem dość powszechnego *greenwashingu*).

³ Zasygnalizowana w deklaracji sztokholmskiej, przyjętej w 1972 r. podczas Konferencji ONZ w Sztokholmie (tzw. I Szczyt Ziemi), idea rozwoju zrównoważonego w bardziej skonkretyzowanej postaci została przedstawiona w 1975 r. na III sesji Rady Zarządzającej UNEP (United Nations Environment Programme – Program ONZ ds. Ochrony Środowiska). Wówczas przyjęto pogląd, że rozwój zrównoważony to taki przebieg pożądanego rozwoju gospodarczego, który nie naruszałby w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, nie prowadziłby do degradacji biosfery oraz godziłby prawa przyrody, ekonomii i kultury (S. Kozłowski, *Droga do ekorozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 130; W. Tyburski, *Filozoficzne i aksjologiczne założenia edukacji dla zrównoważonego rozwoju*, w: *Obszary badań nad trwałym i zrównoważonym rozwojem*, red. B. Poskrobko, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2007, s. 122). W kompleksowy sposób po raz pierwszy koncepcja rozwoju zrównoważonego została zaprezentowana w raporcie Brundtland Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju ONZ pt. *Nasza wspólna przyszłość*, opublikowanym w 1987 r. Podczas tej konferencji ONZ przyjęto obowiązującą do dziś definicję.

⁴ P. Jeżowski, *Rozwój zrównoważony we współczesnych koncepcjach ekonomicznych*, w: *Zrównoważony rozwój, wybrane problemy i implementacje w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. B. Poskrobko, S. Kozłowski, Komitet Człowiek i Środowisko przy Prezydium PAN, Warszawa–Białystok 2005, s. 57–58.

⁵ E. Jastrzębska, *Dyfuzja dobrowolnych systemów zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie*, w: *Przekształcenia społeczno-gospodarcze w Polsce w okresie transformacji. Stan i perspektywy*, red. K. Jaroński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 81–95.

1.2. Droga nacisku pozarządowego

W przypadku powstania i rozwoju CSR w Polsce nie można mówić o drodze nacisku obywatelskiego, ponieważ trudno określić nasze społeczeństwo mianem obywatelskiego, co jest efektem powszechnie dominującej (a wymagającej zmiany mentalności) postawy *homo sovieticus*, objawiającej się wycofaniem z udziału w życiu publicznym⁶. Postawa ta wynika przede wszystkim z niskiego poziomu kapitału społecznego, obojętności czy mierzonego poziomem zaufania społecznego⁷, zaangażowania społecznego⁸, czy frekwencją wyborczą⁹.

W Polsce nie występują zatem silne ruchy społeczne, skupiające aktywność obywateli w ważnych dla nich obszarach¹⁰, budujące solidarność i aktywność społeczną, kontrolujące sektor komercyjny oraz wymuszające jego odpowiedzialność. Zamiast wyedukowanych konsumentów, dokonujących świadomych wyborów zakupowych,

⁶ W. Misztal, *Szanse i bariery rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, w: *Społeczeństwo obywatelskie. Modele teoretyczne i praktyka społeczna*, red. E. Balawajder, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s. 127.

⁷ W Polsce w 2015 r. ufało sobie nawzajem 15,2% badanych (*Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, s. 333, www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf [dostęp 3.05.2016]). Najnowsze badanie Edelman Trust Barometer 2016 pokazało, że Polacy lokują się na ostatnim miejscu spośród 28 krajów świata pod względem zaufania do wszystkich instytucji (biznesu, mediów, rządów, organizacji pozarządowych) (*The State of Trust*, www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/state-of-trust/ [dostęp 3.05.2016]).

⁸ W 2014 r. 66% Polaków wsparło materialnie organizacje pozarządowe (74% w 2013 r. – spadek zaangażowania po 6 latach systematycznego wzrostu może wynikać z pogorszenia opinii o organizacjach pozarządowych). Zdecydowana większość polskich darczyńców datek przekazuje tylko raz w roku – na rzecz WOŚP (28% w 2014 r., 40% w 2013 r.). To przede wszystkim jej rosnąca (choć coraz wolniej) popularność powoduje wzrost polskiej filantropii. Mimo że masowy udział Polaków w WOŚP jest zjawiskiem pozytywnym, to istotnym problemem jest jednak fakt, że zaangażowanie często się do niego ogranicza. Oddaje to specyfikę polskiej filantropii – bardziej sporadycznej i „akcyjnej” niż konsekwentnej i systematycznej (*Filantropia w Polsce*, <http://fakty.ngo.pl/filantropia> [dostęp 3.05.2016]); P. Adamiak, *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014, s. 68–70, 72). W 2016 r. 63% Polaków nie działało w żadnej organizacji o charakterze obywatelskim (*Aktywność Polaków w organizacjach obywatelskich, Komunikat z badań nr 13/2016*, CBOS, s. 3, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_013_16.PDF [dostęp 3.05.2016]). W porównaniu z innymi krajami europejskimi aktywność wolontariacka w Polsce jest niska – według danych Eurobarometru z 2011 r. zaangażowanie było na najniższym poziomie spośród UE-27 i wynosiło 9% (*Specjalny Eurobarometr. Wolontariat i solidarność międzypokoleniowa*, Parlament Europejski 2011, www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2011/juillet/04_07/rapport_%20eb75_2_%20benevolat_pl.pdf, s. 8 [dostęp 3.05.2016]). Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że w wolontariat na rzecz lub za pośrednictwem organizacji pozarządowych angażuje się 20% Polaków i od 2012 r. odsetek ten pozostaje niemal bez zmian (*Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016, s. 11, http://fakty.ngo.pl/files/fakty.ngo.pl/public/kondycja_2015/raport_pelen.pdf [dostęp 3.05.2016]).

⁹ Według danych dostępnych na stronie internetowej Państwowej Komisji Wyborczej uśrednione wyniki frekwencji wyborczej dla całej Polski we wszystkich typach wyborów oscylują w granicach 50%, a w przypadku wyborów lokalnych – nie przekroczyły tej granicy.

¹⁰ Do czterech podstawowych orientacji ruchów społecznych zalicza się: środowisko przyrodnicze, prawa człowieka, prawa konsumentów i prawa zwierząt.

kierujących się w nich kwestiami ekologicznymi czy etycznymi, mamy głównie konsumentów uznających wyłącznie jedno kryterium – cenę¹¹. Nieliczne bojkoty konsumenckie czy inne akcje społeczne, organizowane za pośrednictwem coraz popularniejszej sieci i mediów społecznościowych, nie przekładają się na faktyczne zachowania konsumenckie, bo najczęściej zaangażowanie w nie ogranicza się do tylko do wysyłania tweetów i klikania laików (z tego powodu często internetowych aktywistów nazywa się kliktywistami)¹², a *crowdfunding* (finansowanie społecznościowe) nie jest w Polsce tak popularny jak w Stanach Zjednoczonych czy w Europie Zachodniej.

Rolę ruchów społecznych i nacisku obywatelskiego we wspieraniu rozwoju CSR przejęły zatem w Polsce pojedyncze organizacje, międzynarodowe (Bank Światowy, UNDP¹³, International Business Leaders Forum)¹⁴, ale przede wszystkim rodzime (Akademia Rozwoju Filantropii powstała w 1998 r., rok później Centrum Etyki Biznesu – CEBI, będące wspólną inicjatywą Akademii Leona Koźmińskiego oraz Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, wreszcie powstałe w 2000 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu – FOB). Istotną rolę we wspieraniu CSR w Polsce odegrały także wybitne jednostki (np. Bolesław Rok, jeden z członków-założycieli FOB, przez wiele lat praktycznie jedyny i niezastąpiony polski guru CSR), którym zawdzięczamy przede wszystkim pojawienie się i rozwój tej idei, zwłaszcza w początkowym okresie.

1.3. Droga świadomości biznesu

W krajach rozwiniętych w drugiej połowie XX w. wzrost świadomości ekologicznej i konsumenckiej oraz coraz częstsze afery gospodarcze i skandale korporacyjne sprawiły, że rozgorzała dyskusja wokół etyki biznesu, w ramach której zaczęto się zastanawiać, czy życie gospodarcze powinno się kierować jakimiś wartościami, a jeśli tak, to jakie powinny one być. Podobnie jak w krajach rozwiniętych, w Polsce w początkowym okresie odpowiedzialność biznesu kojarzono przede wszystkim z filantropią strategiczną, czyli działalnością charytatywną podejmowaną przez biznes, wynikającą z moralnej potrzeby (tzw. pieniądze sumienia), przeciwstawiającą

¹¹ *Mania kupowania, czyli o postawach konsumenckich Polaków, Komunikat z badań. BS/5/2011*, CBOS, s. 5, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_005_11.PDF [dostęp 3.05.2016].

¹² Jak pokazują badania, 38% internautów udostępniła znajomym informacje o akcjach społecznych, 36% polubiło jakąś inicjatywę społeczną na jej profilu, 35% podpisało internetową petycję, a 4% uczestniczyło w akcji crowdfundingowej. *Zaangażowanie społeczne Polaków, Raport TNS Polska dla Groupon Polska*, http://media.groupon.pl/file/mediakit/537511/4a/raport_tns_groupon_zaangazowanie_spoleczne_polakow.pdf [dostęp 3.05.2016].

¹³ Dzięki inicjatywie UNDP i FOB Polska stała się pierwszym krajem europejskim, w którym zadeklarowano działania zgodne z inicjatywą Global Compact.

¹⁴ M. Panek-Owsiańska, *CSR i PR – czy łączy je tylko R?*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-i-pr-czy-laczy-je-tylko-r/#_ftn3 [dostęp 3.05.2016].

się egoizmowi w życiu gospodarczym. Obojętnie czy przyjmowała formę wsparcia finansowego, czy rzeczowego, w Polsce filantropia strategiczna dość długo była nieprzejrzystym obszarem działania, zwykle bowiem firmy unikały jasnych odpowiedzi na pytania dotyczące korzyści płynących z podejmowania takich inicjatyw. Stopniowo motywy altruistyczne darczyńców komercyjnych wypierane były przez chęć kreowania wizerunku – występowała tendencja przechodzenia od dobroczynności do sponsoringu¹⁵. Dopiero w późniejszym okresie, już na etapie rozwoju CSR w Polsce, filantropia strategiczna stała się bardziej zinstytucjonalizowana – coraz popularniejsze stały się programy *payroll* lub *matching funds*¹⁶, coraz więcej dużych przedsiębiorstw decydowało się na utworzenie fundacji korporacyjnej¹⁷, zaczynały pojawiać się pierwsze fundusze wieczyste¹⁸.

Obok filantropii firmy decydowały się na wspieranie wolontariatu pracowniczego, jednak nawet obecnie tego typu programy realizuje niewielka grupa przedsiębiorstw, a jakość tej pomocy nie do końca odpowiada potrzebom¹⁹. Pojedyncze były (i niestety nadal są) przykłady marketingu społecznie zaangażowanego (*cause-related marketing* – CRM), czyli oferowania przez firmy produktów, przynoszących jednocześnie korzyść wspieranej akcji lub organizacji społecznej (pierwszy był program Procter&Gamble Polska „Podaruj Dzieciom Słońce” z 1999 r.).

Wszystkie scharakteryzowane aktywności biznesu były przykładem zaangażowania społecznego przedsiębiorstw (*corporate community involvement* – CCI) i ograniczały się do budowania pozytywnych relacji przede wszystkim ze społecznością lokalną. I takie wąskie rozumienie odpowiedzialności biznesu bardzo długo w Polsce funkcjonowało, także już na etapie rozwoju CSR.

¹⁵ J. Adamczyk, *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 210.

¹⁶ Programy *payroll* polegają na dobrowolnej deklaracji pracowników przedsiębiorstwa, dotyczącej comiesięcznych określonych przez nich wypłat z pensji, przekazywanych na wybrany program społeczny lub organizację charytatywną. Programy *matching funds* polegają na pomnażaniu przez przedsiębiorstwo kwoty zebranej przez pracowników na jakiś cel społeczny lub organizację społeczną.

¹⁷ W Polsce fundacje korporacyjne zaczęły powstawać znacznie później niż w Europie Zachodniej, jednak obecnie ich liczba jest porównywalna z liczbą tego typu organizacji w krajach rozwiniętych. *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2012, s. 9, 14, www.forumdarczyncow.pl/docs/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf [dostęp 3.05.2016].

¹⁸ Fundusz wieczysty zapewnia długofalowe wsparcie celów społecznych, które są bliskie fundatorowi. Realizację dążeń umożliwiają środki finansowe stanowiące nienaruszalny kapitał żelazny, który jest bezpiecznie inwestowany, a dochody z inwestycji przeznaczone są na urzeczywistnianie celów Funduszu. Fundusze wieczyste już od kilku lat zakładane są przy Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce. *Wspieraj fundusze wieczyste zarządzane przez Akademię*, <http://funduszewieczyste.pl/pl/fundusz-wieczysty/wspieraj-fundusze-wieczyste> [dostęp 3.05.2016].

¹⁹ W 2012 r., program wolontariatu pracowniczego prowadziło 5–7% największych firm. *II Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2013, s. 8, http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf [dostęp 3.05.2016].

Nie można jednak nie zauważyć, że narodziny i rozwój CSR w Polsce zawdzięczamy w dużej mierze właśnie operującym na naszym rynku filiom dużych korporacji transnarodowych (KTN), dzięki spółkom–matkom dysponującym odpowiednim *know-how*. KTN były pionierami CSR w Polsce, bowiem wiele odpowiedzialnych rozwiązań przenosiły ze swoich krajów macierzystych na grunt polski²⁰, nierzadko zderzając się przy tym z niezrozumieniem własnych pracowników oraz konsumentów. Z pewnością nie były to tak samo zaawansowane działania jak w krajach spółek–matek²¹, tylko dopasowane do potrzeb i oczekiwań polskiego społeczeństwa, które takiej aktywności często ani nie oczekiwało, ani dobrze nie postrzegało, podejrzliwie oceniając pobudki kierujące biznesem.

W przypadku polskiej drogi do CSR należy mówić raczej o świadomości biznesu niż jego samoregulacji (polegającej na przyjmowaniu standardów surowszych niż wymagane przez prawo), ponieważ nawet obecnie CSR w Polsce jest mało zinstytucjonalizowany. Dotyczy to wymiaru gospodarczego, o czym świadczy mała popularność wśród przedsiębiorstw międzynarodowych norm i standardów CSR (choć nieco lepiej wygląda to w przypadku bardziej rozpowszechnionych kodeksów etycznych, branżowych czy pojedynczych firm), a także bardzo nieliczne polskie rozwiązania w tym zakresie, powstałe już na etapie rozwoju CSR w Polsce (jak np. Ranking Odpowiedzialnych Firm i indeks BI-NGO z 2007 r. oraz Respect Index z 2009 r.). Co ważniejsze jednak (biorąc pod uwagę odmienną sytuację w tym zakresie w większości krajów UE), brak instytucjonalizacji CSR obserwować można także w sferze politycznej, która, w przeciwieństwie do biznesu, nie wydaje się nawet cechować odpowiednią świadomością²².

Scharakteryzowane trzy drogi zaowocowały pojawieniem się idei społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce, choć u nas procesy te następowały wolniej

²⁰ Przykładowo, dialog z interesariuszami według wytycznych norm serii AA 1000 British American Tobacco Polska przeprowadziła już w 2002 r., wyprzedzając o kilka lat swoich naśladowców.

²¹ W tym sensie można mówić o stosowaniu podwójnych standardów przez korporacje transnarodowe, także w naszym kraju – przestrzegane normy są często niższe, a regulacje mniej rygorystyczne niż w spółkach–matkach.

²² Świadczy o tym przede wszystkim brak nadrzędnej strategii rządowej dotyczącej rozwoju CSR wraz z odpowiednimi instrumentami, brak skoordynowanych działań pomiędzy ministerstwami, brak stałego organu doradczego rządu w kwestiach CSR, skupianie się przede wszystkim na promocji tej koncepcji, a nie na regulacji czy kontroli działań w zakresie CSR, brak środków budżetowych na działania związane z rozwojem CSR, scedowanie aktywności na tym polu na szczeble samorządowe oraz agendy rządowe, realizujące różnorodne, rozproszone projekty w zakresie CSR ze środków unijnych. Zob. m.in. L. Anam, *Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach. Analiza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez CSRinfo*, CSRinfo, Warszawa 2011, www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Analiza_instytucjonalna_modeli_promocji_CSR.pdf [dostęp 3.05.2016]; *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union – Compendium 2014*, European Commission, passim, http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=7377 [dostęp 3.05.2016].

i na mniejszą skalę niż w Europie Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. Stanowią one jednak odzwierciedlenie procesów zachodzących w krajach rozwijających się, których model rozwoju zaczęliśmy implementować po upadku komunizmu. Podobieństwa wiążą się nie tylko z genezą CSR, lecz także z etapami rozwoju tej koncepcji.

Bolesław Rok wyróżnił bowiem kilka etapów rozwoju CSR w Polsce. Po etapie całkowitego braku zainteresowania koncepcją (lata 1997–2000) w następnym okresie (2000–2002) pojawiła się niechęć, a nawet sprzeciw wobec CSR wyrażany przez większość liderów biznesu czy publicystów ekonomicznych przekonanych o tym, że wolny rynek jest panaceum na wszelkie problemy. Trzeci etap (2002–2004) przyniósł modę na publiczne deklaracje uznania dla roli etyki i odpowiedzialności społecznej jako fundamentów działania każdej szanującej się firmy. Etap czwarty (2004–2007) to rozwój konkretnych, choć cząstkowych projektów obejmujących wybrane, znaczące obszary funkcjonowania firm²³. Kolejne etapy rozwoju CSR w Polsce, zidentyfikowane przez Mirellę Panek-Owsiańską (prezeskę Zarządu FOB), to okres weryfikowania jakości i efektywności wdrożonych już przez firmy strategii CSR (2008–2010) oraz okres włączania dialogu z interesariuszami do cyklu raportowania danych pozafinansowych (2010–2012). Lata 2012–2014 to poszukiwanie nowych mierników efektywności działań (np. model LBG dla mierzenia zaangażowania społecznego²⁴) oraz zwiększone zainteresowanie CSR w administracji rządowej. Od 2014 r. można w Polsce obserwować łączenie CSR z innowacjami społecznymi oraz nowymi zjawiskami w ekonomii, np. ekonomią współdzielenia (*sharing economy*), ekonomią współpracy (*collaborative economy*) czy ekonomią społeczną²⁵.

Podążaliśmy zatem ku idei CSR podobną ścieżką jak kraje Europy Zachodniej, także podobnie jak na Zachodzie zmieniało się rozumienie tej koncepcji przez polski biznes i społeczeństwo.

2. Definiowanie społecznej odpowiedzialności biznesu

Za moment narodzin CSR w Polsce często uznaje się powstanie w 2000 r. FOB, najstarszej i najbardziej znanej organizacji pozarządowej, promującej tę ideę w sposób kompleksowy. W początkowym okresie FOB był w Polsce praktycznie jedynym

²³ *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s. 22, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/UNDP_baseline_PL.pdf [dostęp 3.05.2016].

²⁴ Zob. *Model LBG*, <http://doradztwocsr.pl/model-lbg/> [dostęp 3.05.2016].

²⁵ M. Panek-Owsiańska, op.cit.

źródłem wiedzy na temat nowej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i różnorodnych rozwiązań przyjmowanych w tym obszarze w społeczeństwach rozwiniętych.

Według jednej z pierwszych definicji przywoływanych przez FOB odpowiedzialność biznesu to taka „strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju ekonomicznego, społecznego i przyjaznego środowisku”²⁶. Podkreślano zatem w tej definicji związek społecznej odpowiedzialności biznesu z koncepcją rozwoju zrównoważonego, której to CSR jest realizacją w praktyce. Jednak świadomość istnienia takiej zależności długo nie mogła się ugruntować i budziła różne wątpliwości, nie tylko w Polsce, które dopiero międzynarodowa norma ISO 26000 z 2010 r. zdecydowanie przekreśliła. Przytoczona definicja zwracała także uwagę na konieczność prowadzenia dialogu ze społeczeństwem, czyli budowania pozytywnych relacji ze społecznością lokalną żyjącą w bezpośrednim otoczeniu firmy, co sprawiło, że wiele przedsiębiorstw do takiej właśnie aktywności ograniczyło wdrażanie CSR w praktyce.

Według kolejnej upowszechnianej przez FOB definicji, nawiązującej do unijnej definicji zawartej w tzw. Zielonej księdze CSR z 2001 r.²⁷, „odpowiedzialny biznes to dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami”²⁸. W definicji tej warto podkreślić trzy kluczowe kwestie – po pierwsze, zwracała ona uwagę na wymiar etyczny odpowiedzialności, tj. postępowanie zgodne ze społecznie przyjętymi normami etycznymi, co – także w związku z aktywną działalnością CEBI

²⁶ *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce w 2002 roku*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003, s. 5.

²⁷ Pionierskim dokumentem unijnym w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu była Green Paper on corporate social responsibility z 2001 r. (tzw. Zielona księga CSR), systematyzująca koncepcję odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw na poziomie europejskim. Definiowała ona odpowiedzialność społeczną jako koncepcję, w ramach której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i ekologiczną w swojej działalności komercyjnej oraz w stosunkach z zainteresowanymi stronami. Zgodnie z tym dokumentem bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania minimalnych wymogów prawnych, ale również wychodzenie ponad to i „większe” inwestowanie w relacje z interesariuszami w celu uwzględnienia potrzeb społecznych [Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07.2001, COM(2001) 366 final, s. 6]. Definicja ta została rozwinięta w Komunikacie Komisji Europejskiej dotyczącym społecznej odpowiedzialności biznesu z 2002 r. – tzw. Białej księdze CSR. Podkreślono w nim, że tylko dobrowolne inicjatywy przedsiębiorstw (a nie podyktowane wymogami formalnoprawnymi) będą uważane za przejaw prospołecznej działalności. Communication from the Commission of the European Communities concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, Brussels, 2.07.2002, COM(2002) 347 final, s. 5.

²⁸ *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu/> [dostęp 17.09.2014].

w Polsce – przełożyło się na popularność filantropii strategicznej oraz programów etycznych w przedsiębiorstwach (a przede wszystkim kodeksu etycznego, będącego elementem takiego programu). Po drugie, definicja podkreślała fakt dobrowolności społecznej odpowiedzialności biznesu, wywołując tym samym niepotrzebną dyskusję, na ile tego typu aktywność powinna być wyłącznie dobrowolna, a na ile potrzebne są regulacje prawne, które przymuszają firmy do uwzględniania różnorodnych aspektów społecznych i ekologicznych. Co więcej, skoro działania w ramach CSR w przytoczonej definicji uznano za dobrowolne, to nie kojarzono ich z konsekwencją i systematycznością oraz realizowano sporadycznie i akcyjnie. Przede wszystkim jednak takie ujęcie definicyjne, uwzględniające zasadę dobrowolności, obowiązujące przez prawie dekadę w różnych dokumentach UE, sprawiło, że także w Polsce bardzo długo CSR postrzegano jako pewien dodatkowy, poboczny element działalności przedsiębiorstwa, a nie składnik całościowej strategii²⁹. Mimo nasilenia się, po kryzysie 2007+, dyskusji, w jakim stopniu społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być obowiązkowa, także w kolejnej unijnej definicji CSR nie zaproponowano bardziej preskryptywnego podejścia do tej koncepcji. Po trzecie wreszcie, przywołana definicja z Zielonej księgi CSR wprowadzała pojęcie interesariusza, czyli „każdą dającą się określić grupę lub jednostkę (instytucję, także środowisko przyrodnicze), która może wpływać, lub jest pod wpływem, na działania przedsiębiorstwa (organizacji) za pośrednictwem jego strategii, produktów i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur”³⁰. Teoria interesariuszy, wraz z rozwojem CSR, stała się istotą tej koncepcji.

Na istotne znaczenie pojęcia interesariuszy zwracał także uwagę Bolesław Rok – według jednej z wcześniejszych definicji jego autorstwa odpowiedzialny biznes to „podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich interesariuszy”³¹. Zgodnie z kolejną, udoskonaloną definicją „CSR to proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań interesariuszy w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność oraz wartość firmy na rynku”³². W tej definicji Bolesław Rok zwracał uwagę, że dla skutecznego wdrażania CSR konieczne jest monitorowanie podejmowanych w tym zakresie działań, jednak ten fakt długo był w Polsce ignorowany, zarówno przez biznes, jak i społeczeństwo.

²⁹ B. Rok, *Etyczność, ekonomiczność i efektywność koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, red. A. Lewicka-Strzałecka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 241.

³⁰ Cyt. za: B. Rok, *Nasz kapitał*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2001, nr 1.

³¹ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes...*, op.cit., s. 18.

³² B. Rok, *Biznes społecznie odpowiedzialny – teoria i praktyka*, w: *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, MSAP, Kraków 2008, s. 158.

Panujący zamęt terminologiczny oraz wynikająca z niego krytyka i nieskuteczność koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu sprawiły, że w 2010 r. opublikowana została norma ISO 26000, stanowiąca międzynarodowy konsensus także w zakresie definiowania CSR. Wprowadziła ona pojęcie społecznej odpowiedzialności, definiując ją jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które: przyczynia się do rozwoju zrównoważonego, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa; uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji); jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania; jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów”³³. W definicji uwzględniono wszystkie istotne dla idei społecznej odpowiedzialności (biznesu) kwestie, wspomniane we wcześniejszych definicjach, tj. przejrzystość, etyczność, zgodność z prawem, implementację rozwoju zrównoważonego, zaspokajanie oczekiwań interesariuszy, odniesienie się do całej organizacji i jej łańcucha dostaw. Co więcej, ISO 26000 podkreśla, że odpowiedzialności społecznej należy oczekiwać od każdej organizacji, nie tylko biznesowej. Definicję tę z pewnymi modyfikacjami przyjęła również UE, ogłaszając w 2011 r. nowy komunikat³⁴. Także w naszym kraju norma ta była oczekiwana i już w grudniu 2011 r. około 30% firm w Polsce deklarowało, że zna ten standard (jeszcze przed publikacją polskiego tłumaczenia)³⁵.

Publikacja normy ISO 26000 i wypracowanie na poziomie międzynarodowym kompleksowej definicji nie oznaczały końca zmian podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu. Korzenie CSR zawsze były bowiem pragmatyczne – koncepcja stanowiła przecież odpowiedź na oczekiwania społeczne (i biznesowe) i w reakcji na te zmieniające się potrzeby otoczenia nadal zatem ewoluuje. W 2011 r. Michael E. Porter i Mark R. Kramer opublikowali w „Harvard Business Review” artykuł prezentujący koncepcję tworzenia wspólnej wartości (*creating shared value* – CSV), uznając, że nowe podejście powinno zastąpić CSR³⁶. W Polsce koncepcja CSV została szerzej upowszechniona dzięki Nestlé – w opublikowanym w 2012 r.

³³ Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, PKN, Warszawa 2012, s. 16.

³⁴ W komunikacie tym stwierdzono, że CSR to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo, rezygnując tym samym z wieloletniego podkreślania dobrowolności tej koncepcji. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, 25.10.2011, KOM (2011) 681 wersja ostateczna, s. 7.

³⁵ Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach. Raport, PARP 2011, s. 54, 57, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf> [dostęp 3.05.2016].

³⁶ M.E. Porter, M.R. Kramer, Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa, „Harvard Business Review Polska” maj 2011.

w Polsce raporcie CSR firma przedstawiła bowiem swoją nową strategię biznesową nazwaną Tworzenie Wspólnej Wartości, a opierającą się na przekonaniu, że „tylko uwzględnianie potrzeb i oczekiwań zarówno akcjonariuszy, jak i społeczeństwa daje szansę na sukces w działalności biznesowej”³⁷.

Obojętnie, czy uznać CSV za koncepcję pokrewną do CSR, czy też za tożsamą z nią, z pewnością CSV zwraca uwagę na istotny aspekt społecznej odpowiedzialności biznesu, która nie jest ani działalnością charytatywną, ani marginalną wobec podstawowej działalności przedsiębiorstwa, służącą wyłącznie budowie wizerunku. Społeczna odpowiedzialność powinna być wpisana w strategię biznesową i obejmować całą organizację, przynosząc korzyści i firmie, i jej interesariuszom. Aby móc te korzyści ocenić, trzeba dokonywać ewaluacji całego procesu na podstawie prowadzonego monitoringu działań przedsiębiorstwa i jego całego łańcucha dostaw. Koncepcja CSV zwraca zatem uwagę, po pierwsze, na wyniki społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli ten aspekt, który często był pomijany, zwłaszcza w Polsce, co wynikało z nieświadomości i niechęci firm oraz braku takich oczekiwań ze strony opinii publicznej. Po drugie, CSV wyraźnie podkreśla, że właściwie rozumiana i realizowana społeczna odpowiedzialność jest strategią *win-win* dzięki „wytwarzaniu wartości ekonomicznej w sposób, który jednocześnie tworzy wartość społeczną przez to, że wychodzi naprzeciw potrzebom i problemom społeczeństwa”³⁸. Zgodnie z tym podejściem coraz częściej zaczyna mówić się o łańcuchu dostaw w kontekście łańcucha wartości³⁹.

Ostatnim etapem ewolucji podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu, o którym warto byłoby wspomnieć (choć w polskiej rzeczywistości nie jest on jeszcze aż tak istotny), jest zaproponowana przez Wayne’a Vissera koncepcja CSR 2.0⁴⁰. Ponownie stanowi ona odpowiedź na potrzeby nowej rzeczywistości, w której dzięki kolejnej fali rewolucji komputerowej mamy do czynienia z coraz licznymi społecznościami internetowymi, korzystającymi z mediów społecznościowych i sieci, kierującymi się nowymi regułami⁴¹. CSR 2.0 wymaga zatem od przedsiębiorstw podejścia bardziej interaktywnego, oddolnego, nastawionego na interesariuszy,

³⁷ Tworzenie wspólnej wartości Nestlé w Polsce. Raport 2008–2011, www.nestle.pl/asset-library/documents/raport_csv_nestle_2008_2011.pdf [dostęp 3.05.2016].

³⁸ M.E. Porter, M.R. Kramer, op.cit.

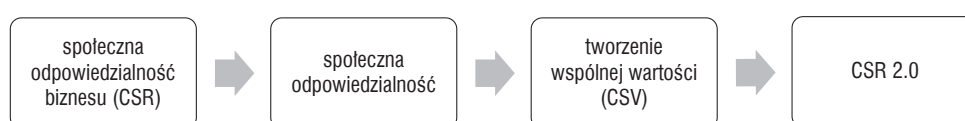
³⁹ Widać to np. w podejściu Danone’a – „Od pola do stołu”, czyli łańcuch wartości Danone’a, www.danone.pl/Spoeczna-odpowiedzialnosc/Czym-jest-CSR/Od-pola-do-stolu-czyli-lancuch-wartosci-Danone-a [dostęp 3.05.2016].

⁴⁰ W. Visser, CSR 2.0. Ewolucja i rewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu, <http://odpowiedzialny-biznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spoecznej-odpowiedzialnosc-biznesu/> [dostęp 17.09.2014; 3.05.2016].

⁴¹ P. Płoszajski, *Ruchomy cel: o konieczności kolejnej redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach nowej gospodarki*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, wyd. II zm. i rozsz., Open Links, Warszawa 2013, s. 8, 10–11.

na współtworzenie i różnorodność, czego efektem staje się innowacja społeczna. I jeśli dobrze się zastanowić, są to kwestie nie tyle nieuwzględnione we wcześniejszych podejściach do społecznej odpowiedzialności, ile raczej słabo artykułowane. I na tym *de facto* polega ewolucja CSR (rys. 2) – w zależności od rodzących się potrzeb kolejne ujęcia koncepcji, powstające pojęcia pokrewne zwracają uwagę na te kwestie, które w praktyce okazały się niewystarczająco rozwiązywane.

Rysunek 2. Ewolucja koncepcji CSR, także w Polsce



Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu trafiła do Polski z Europy Zachodniej, jak wiele innych rozwiązań, które zaczęliśmy wdrażać po 1989 r. W Polsce można było obserwować podobną drogę prowadzącą do narodzin tej idei, analogiczne etapy rozwoju oraz ewolucji podejścia do rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu. Z pewnością procesy te przebiegały w opóźnieniu i mniejszej skali, ale rozwój tej koncepcji w Polsce byłby jeszcze wolniejszy, gdybyśmy nie przystąpili do UE w 2004 r. Z tego też powodu polskie rozumienie CSR jest bliższe ujęciu europejskiemu, w którym kładzie się większy nacisk na aspekty społeczne odpowiedzialności przedsiębiorstw, niż amerykańskiemu, ograniczającemu się przede wszystkim do kwestii związanych z etyką biznesu i właściwym nadzorem korporacyjnym.

Znaczenie pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest sztywne i wraz z upływem czasu ulega zmianie, jest to bowiem koncepcja polimorficzna, wywodząca się z praktyki, o korzeniach pragmatycznych, ewoluująca w odpowiedzi na potrzeby społeczeństwa i biznesu. Co więcej, realizacja CSR może przebiegać odmiennie w różnych przedsiębiorstwach, zależy ona bowiem od czynników zewnętrznych (uwarunkowań prawno-politycznych krajowych i międzynarodowych, świadomości konsumenckiej i obywatelskiej społeczeństwa itp.) oraz wewnętrznych przedsiębiorstwa (np. kultury organizacyjnej – misji, kluczowych wartości lub też pobudek ekonomicznych). Jednak sama istota odpowiedzialności przedsiębiorstw – traktowanie biznesu jako obywatela korporacyjnego uczestniczącego w życiu społeczeństwa

i przyczyniającego się do tworzenia wspólnej wartości – pozostaje cały czas niezmienna i aktualna. Prowadzenie biznesu *as usual* nie doprowadzi bowiem do rozwiązania współczesnych problemów cywilizacyjnych.

Bibliografia

- Adamczyk J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Adamiak P., *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014.
- Aktywność Polaków w organizacjach obywatelskich*, Komunikat z badań nr 13/2016, CBOS, s. 3, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_013_16. PDF
- Anam L., *Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach. Analiza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez CSRIinfo*, CSRIinfo, Warszawa 2011, www.mg.gov.pl/files/upload/10901/Analiza_instytucjonalna_modeli_promocji_CSR.pdf
- Communication from the Commission of the European Communities concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, Brussels, 2.07.2002, COM(2002) 347 final.
- Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union – Compendium 2014*, European Commission, passim, http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=7377
- CSR i PR – czy łączy je tylko R?*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-i-pr-czy-laczy-je-tylko-r/#_ftn3
- Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, s. 333, www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf
- II Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2013, s. 8, http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf
- Filantropia w Polsce*, <http://fakty.ngo.pl/filantropia>
- Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.
- Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2012, s. 9, 14, www.forumdarczyncow.pl/docs/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf
- Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, 18.7.2001, COM(2001) 366 final.

- Jastrzębska E., *Dyfuzja dobrowolnych systemów zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie*, w: *Przekształcenia społeczno-gospodarcze w Polsce w okresie transformacji. Stan i perspektywy*, red. K. Jaroński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Jeżowski P., *Rozwój zrównoważony we współczesnych koncepcjach ekonomicznych*, w: *Zrównoważony rozwój, wybrane problemy i implementacje w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. B. Poskrobko, S. Kozłowski, Komitet Człowiek i Środowisko przy Prezydium PAN, Warszawa–Białystok 2005.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, 25.10.2011, KOM (2011) 681 wersja ostateczna.
- Kozłowski S., *Droga do ekorozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Mania kupowania, czyli o postawach konsumenckich Polaków*, Komunikat z badań. BS/5/2011, CBOS, s. 5, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_005_11.PDF
- Misztal W., *Szanse i bariery rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, w: *Społeczeństwo obywatelskie. Modele teoretyczne i praktyka społeczna*, red. E. Balawajder, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007.
- Model LBG*, <http://doradztwocsr.pl/model-lbg/>
- Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012.
- Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach. Raport*, PARP 2011, s. 54, 57, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf>
- „*Od pola do stołu*”, czyli łańcuch wartości Danone’a, www.danone.pl/Spoeczna-odpowiedzialnosc/Czym-jest-CSR/Od-pola-do-stolu-czyli-lancuch-wartosci-Danone-a Panek-Owsiańska M.
- P. Płoszajski, *Ruchomy cel: o konieczności kolejnej redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach nowej gospodarki*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, red. P. Płoszajski, wyd. II zm. i rozsz., Open Links, Warszawa 2013.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” maj 2011.
- Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce w 2002 roku*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2003.
- Rok B., *Biznes społecznie odpowiedzialny – teoria i praktyka*, w: *Ekonomia społeczna a rozwój*, red. J. Hausner, MSAP, Kraków 2008.
- Rok B., *Etyczność, ekonomiczność i efektywność koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, red. A. Lewicka-Strzałecka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.

- Rok B., *Nasz kapitał*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2001, nr 1.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu/>
- Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s. 22, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/UNDP_baseline_PL.pdf
- The State of Trust*, www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/state-of-trust/
- Tworzenie wspólnej wartości Nestlé w Polsce. Raport 2008–2011*, www.nestle.pl/asset-library/documents/raport_csv_nestle_2008_2011.pdf
- Tyburski W., *Filozoficzne i aksjologiczne założenia edukacji dla zrównoważonego rozwoju*, w: *Obszary badań nad trwałym i zrównoważonym rozwojem*, red. B. Poskrobko, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2007.
- Visser W., *CSR 2.0. Ewolucja i rewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spoecznej-odpowiedzialnosc-biznesu/>
- Wspieraj fundusze wieczyste zarządzane przez Akademię*, <http://funduszewieczyste.pl/pl/fundusz-wieczysty/wspieraj-fundusze-wieczyste>
- Zaangażowanie społeczne Polaków, Raport TNS Polska dla Groupon Polska*, http://media.groupon.pl/file/mediakit/537511/4a/raport_tns_groupon_zaangazowanie_spoeczne_polakow.pdf

Evolution of CSR in Poland

The purpose of this article is to show the evolution of the idea of corporate social responsibility in Poland. It is based on a critical analysis of literature, web research and participatory observation.

Both birth of the idea of corporate social responsibility and stages of evolution of the way it is understood were similar in Poland and in Western Europe. However, those processes in Poland were delayed and their scale was smaller. The importance of the concept of CSR is also not as rigid and tends to change. This is due to the fact that the concept itself is derived from practice, evolving in response to the needs of society and business. However, the essence of responsibility remains constant and up-to-date.

Keywords: CSR, corporate social responsibility, evolution

L'évolution de la responsabilité sociétale des entreprises en Pologne

Le but de cet article est de montrer l'évolution de l'idée de responsabilité sociétale des entreprises en Pologne. Le but ainsi formulé a déterminé la méthode de recherche qui consistait en une analyse critique de la littérature sur ce sujet, la recherche sur l'Internet et l'observation participante.

En Pologne on a pu observer un chemin menant à la naissance de l'idée de responsabilité sociétale des entreprises qui ressemble à celui de l'Europe occidentale, et des étapes analogues dans l'évolution de l'approche de la compréhension de ce concept. Ces processus ont eu lieu avec retard et à une échelle plus petite. En Pologne le sens de la notion de responsabilité sociétale n'est pas rigide non plus et évolue avec le temps. C'est notamment un concept qui dérive de la pratique, évoluant en réponse aux besoins de la société et des entreprises. Cependant, l'essence de la responsabilité reste constante et à jour.

Mots-clés: RSE, responsabilité sociétale des entreprises, évolution

Эволюция корпоративной социальной ответственности в Польше

Цель статьи – показать эволюцию идеи корпоративной социальной ответственности в Польше при использовании методов критического анализа литературы и включенного наблюдения.

В Польше путь к рождению идеи корпоративной социальной ответственности и этапы эволюции подхода к пониманию этой концепции аналогичны как в Западной Европе, но эти процессы происходили с замедлением и в меньшем масштабе. Кроме того, в Польше понимание концепции корпоративной социальной ответственности не является жестким и меняется со временем, так как она вытекает из практики и развивается в соответствии с потребностями общества и бизнеса. Однако, суть ответственности всегда остается неизменной и актуальной.

Ключевые слова: КСО, корпоративная социальная ответственность, эволюция