

# **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW**

**JAKO PRZEDMIOT  
SPRAWOZDAWCZOŚCI NIEFINANSOWEJ  
W ŚWIETLE REGULACJI PRAWNYCH  
I DOŚWIADCZEŃ PRAKTYCZNYCH  
W POLSCE I NA UKRAINIE**

Redakcja naukowa

Ryszard Kamiński



Poznań 2020



# **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

**ЯК ПРЕДМЕТ**

**НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

**З ОГЛЯДУ НА ПРАВОВІ НОРМИ**

**ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД**

**У ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ**

Науковий редактор

Ришард Камінські



Познань 2020

*Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako przedmiot sprawozdawczości niefinansowej w świetle regulacji prawnych i doświadczeń praktycznych w Polsce i na Ukrainie*  
@ Copyright by Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Poznaniu 2020

Redakcja naukowa  
prof. UAM dr hab. Ryszard Kamiński

Recenzent naukowy  
Prof. dr hab. Jerzy Babiak

Redaktor techniczny  
Maciej Mikulewicz

Redakcja językowa  
Maciej Mikulewicz

Wydawca  
Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Poznaniu  
ul. Piątkowska 122/3  
60-649 Poznań  
[www.pte.poznan.pl](http://www.pte.poznan.pl)  
[info@pte.poznan.pl](mailto:info@pte.poznan.pl)

ISBN 978-83-958472-1-9

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp .....</b>	<b>13</b>
<b>ПЕРЕДМОВА .....</b>	<b>19</b>
<b>Rozdział I. Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....</b>	<b>27</b>
1.1. Uwagi wstępne .....	27
1.2. Pojęcie i geneza koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (autor: Ryszard Kamiński) .....	27
1.3. Znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw dla rozwoju społeczeństwa i gospodarki (autorka: Inna Khovrak) .....	35
1.4. Wnioski .....	44
<b>Rozdział II. Standardy i wytyczne działalności odpowiedzialnej społecznie .....</b>	<b>45</b>
2.1. Uwagi wstępne .....	45
2.2. Działania na rzecz standaryzacji działań z obszaru CSR (autor: Ryszard Kamiński) .....	45
2.3. Obszary i zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw według normy ISO 26000 (autor: Ryszard Kamiński) .....	53
2.4. Wnioski .....	65
<b>Rozdział III. Zarządzanie CSR w przedsiębiorstwie .....</b>	<b>67</b>
3.1. Uwagi wstępne .....	67
3.2. Proces wdrażania koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu (autor: Ryszard Kamiński) .....	68

3.3. Narzędzia realizacji celów w obszarze CSR (autor: Ryszard Kamiński) .....	73
3.4. Metody pomiaru wyników realizacji koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu (autorzy: Ryszard Kamiński, Andrii Kolosok, Oksana Polinkevych) ...	78
3.5. Wnioski .....	86

#### **Rozdział IV. Sprawozdawczość niefinansowa w systemie komunikacji biznesowej przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego .....**

4.1. Uwagi wstępne .....	87
4.2. System komunikacji przedsiębiorstwa z jego interesariuszami (autor: Ryszard Kamiński) .....	87
4.3. Informacje finansowe i niefinansowe jako przedmiot komunikacji biznesowej (autor: Ryszard Kamiński) .....	94
4.4. Podejścia do budowy modelu sprawozdań niefinansowych i proces ich sporządzania (autorka: Inna Khovrak) .....	100
4.5. Wnioski .....	107

#### **Rozdział V. Regulacje sprawozdawczości niefinansowej w Unii Europejskiej, Polsce i na Ukrainie .....**

5.1. Uwagi wstępne .....	109
5.2. Regulacje Unii Europejskiej (autor: Ryszard Kamiński) .....	109
5.3. Regulacje obowiązujące w Polsce (autor: Ryszard Kamiński) .....	116
5.4. Regulacje dotyczące sprawozdawczości niefinansowej na Ukrainie (autorka: Inna Khovrak) .....	122
5.5. Wnioski .....	128

#### **Rozdział VI. Raportowanie niefinansowe zagadnień społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce (autor: Ryszard Kamiński) .....**

6.1. Uwagi wstępne .....	131
6.2. Pierwsze doświadczenia obligatoryjnego raportowania niefinansowego dużych przedsiębiorstw zainteresowania publicznego .....	131
6.3. Omówienie wybranych raportów z badań nad sprawozdaniami niefinansowymi ...	142
6.4. Przykłady raportowania niefinansowego przez Grupę LOTOS oraz PKN ORLEN .....	146
6.5. Badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu na temat CSR .....	152
6.6. Wnioski .....	155

**Rozdział VII. Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i raportowanie osiągnięć z tego obszaru przez przedsiębiorstwa na Ukrainie ..... 159**

7.1. Uwagi wstępne .....	159
7.2. Współpraca Ukrainy z organizacjami międzynarodowymi w obszarze zrównoważonego rozwoju gospodarki i CSR (autorki: Natalia Pavlikha, Iryna Kytsyuk) ...	160
7.3. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw na Ukrainie (autorzy: Ryszard Kamiński, Oksana Polinkevych) .....	166
7.4. Aktualne trendy raportowania niefinansowego na Ukrainie (autorka: Inna Khovrak) .....	172
7.5. Zastosowanie standardów raportowania zagadnień CSR w przedsiębiorstwach ukraińskich – wybrane praktyki (autorki: Natalia Pavlikha, Iryna Kytsyuk) .....	176
7.6. Praktyka CSR w przedsiębiorstwach z sektora finansowego (bankowego i ubezpieczeniowego) (autorka: Inna Khovrak) .....	185
7.7. Postrzeganie sprawozdawczości niefinansowej przez społeczeństwo ukraińskie (autorka: Inna Khovrak) .....	190
7.8. Rola uniwersytetów w rozpowszechnianiu praktyk w zakresie CSR na Ukrainie na tle doświadczeń polskich (autorka: Inna Khovrak) .....	196
7.9. Wnioski .....	200

**Zakończenie (autor: Ryszard Kamiński) ..... 203**

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ..... 209**

**Spis literatury ..... 215**

**Spis aktów prawnych ..... 229**

**Spis tabel ..... 231**

**Spis rysunków ..... 233**

**O autorach ..... 235**





# ЗМІСТ

<b>Wstęp</b> .....	<b>13</b>
<b>Передмова</b> .....	<b>19</b>
<b>Розділ I. Сутність корпоративної соціальної відповідальності</b> .....	<b>27</b>
1.1. Вступ .....	27
1.2. Концепція та генезис концепції корпоративної соціальної відповідальності (автор: Ришард Камінські) .....	27
1.3. Важливість корпоративної соціальної відповідальності для розвитку суспільства та економіки (автор: Інна Ховрак) .....	35
1.4. Висновки .....	44
<b>Розділ II. Стандарти та рекомендації щодо соціально відповідальної діяльності</b> .....	<b>45</b>
2.1. Вступ .....	45
2.2. Стандартизація діяльності з корпоративної соціальної відповідальності (автор: Ришард Камінські) .....	45
2.3. Сфери та принципи корпоративної соціальної відповідальності згідно ISO 26000 (автор: Ришард Камінські) .....	53
2.4. Висновки .....	65
<b>Розділ III. Управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві</b> .....	<b>67</b>
3.1. Вступ .....	67

3.2. Процес реалізації концепції соціально відповідального бізнесу (автор: Ришард Камінські) .....	68
3.3. Інструменти впровадження корпоративної соціальної відповідальності (Ришард Камінські) .....	73
3.4. Методи вимірювання результатів реалізації концепції соціально відповідального бізнесу (автори: Ришард Камінський, Андрій Колосок, Оксана Полінкевич) .....	78
3.5. Висновки .....	86

#### **Розділ IV. Нефінансова звітність в системі ділового спілкування соціально відповідального підприємства .....**

4.1. Вступ .....	87
4.2. Система комунікації підприємств із зацікавленими сторонами (автор: Ришард Камінські) .....	87
4.3. Фінансова та нефінансова інформація як об'єкт ділового спілкування (автор: Ришард Камінські) .....	94
4.4. Підходи до побудови моделі нефінансової звітності та процес їхньої підготовки (автор: Інна Ховрак) .....	100
4.5. Висновки .....	107

#### **Розділ V. Регулювання нефінансової звітності у Європейський Союз, Польщі та Україні .....**

5.1. Вступ .....	109
5.2. Регламенти Європейського Союзу (автор: Ришард Камінські) .....	109
5.3. Нормативно-правові акти, які діють у Польщі (автор: Ришард Камінські) .....	116
5.4. Правове регулювання нефінансової звітності в Україні (автор: Інна Ховрак) ...	122
5.5. Висновки .....	128

#### **Розділ VI. Нефінансова звітність з питань корпоративної соціальної відповідальності в Польщі (автор: Ришард Камінські) .....**

6.1. Вступ .....	131
6.2. Перший досвід складання обов'язкової нефінансової звітності суспільно важливими великими підприємствами .....	131
6.3. Обговорення окремих звітів щодо досліджень нефінансової звітності ...	142
6.4. Приклади нефінансової звітності групи LOTOS та PKN ORLEN .....	146

6.5. Дослідження бізнес-форуму відповідального бізнесу щодо корпоративної соціальної відповідальності .....	152
6.6. Висновки .....	155

**Розділ VII. Розробка концепції корпоративної соціальної відповідальності та звітності в Україні .....**

<b>159</b>	<b>159</b>
7.1. Вступ .....	159
7.2. Співпраця України з міжнародними організаціями щодо сталого економічного розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (автори: Наталія Павліха, Ірина Кицюк) .....	160
7.3. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні (автори: Ришард Каміньські, Оксана Полінкевич) .....	166
7.4. Сучасні тенденції нефінансової звітності в Україні (автор: Інна Ховрак) .....	172
7.5. Застосування стандартів звітності з корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах: обрана практика (автори: Наталія Павліха, Ірина Кицюк) .....	176
7.6. Звітність з питань корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах фінансового сектору (банківська справа та страхування) (автор: Інна Ховрак) ...	185
7.7. Сприйняття нефінансової звітності українського суспільства (автор: Інна Ховрак) .....	190
7.8. Роль університетів у поширенні практик корпоративної -на Ховрак) .....	196
7.9. Висновки .....	200

**Zakończenie (autor: Ryszard Kamiński) .....**

**Загальні висновки .....**

**Бібліографія .....**

**Список нормативно-правових актів .....**

**Список таблиць .....**

**Індекс графіків .....**

**Про авторів .....**

korporacyjnego<sup>98</sup>. Nadzór korporacyjny poprzez system prawnych i ekonomicznych instytucji (w tym przez zasady i wymagane procedury postępowania) reguluje stosunki pomiędzy interesariuszami (głównie pomiędzy menedżerami i właścicielami); ma on sprzyjać osiągnięciu równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa: inwestorów, wierzycieli, menedżerów, pracowników, klientów, dostawców itd.

**Wystandardyzowane zarządzanie łańcuchem dostaw** sprowadza się do opracowania i wdrażania odpowiednich standardów na każdym etapie dostarczania produktów i usług do klientów. Przedsiębiorstwo, które pełni rolę lidera w łańcuchu dostaw, wyznacza standardy postępowania dostawców i zachęca ich do akceptacji i stosowania się do norm i postanowień określonych w standardach. Lider łańcucha dostaw monitoruje spełnianie przez dostawców warunków zawartych w standardach, a ich naruszanie może skutkować zmianą warunków umowy, a nawet jej wypowiedzeniem. Wśród korzyści, wynikających z zastosowania standardów regulujących stosunki w łańcuchu dostaw, wymienia się zwiększenie ład w relacjach gospodarczych, eliminowanie konfliktów, wzrost zaufania interesariuszy wobec siebie nawzajem oraz poprawę wyników ekonomicznych<sup>99</sup>. Należy wspomnieć, że krytycy stosowania standardów w łańcuchu dostaw jako ich słabość postrzegają to, iż narzucanie wzorców postępowania przez lidera łańcucha osłabia autonomię dostawców, co może skutkować obniżeniem jakości produktów oraz prowadzić do redukcji zatrudnienia<sup>100</sup>.

#### **3.4. Metody pomiaru wyników realizacji koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu** (autorzy: Ryszard Kamiński, Andriej Kolosok, Oksana Polinkevych)

W celu zapewnienia prawidłowości i przejrzystości działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu istnieje potrzeba niezależnej ich oceny. Pomiar wyników działań w zakresie CSR umożliwia różnym interesariuszom wgląd w ich treść i ich analizę. Zatem przedsiębiorstwa, które realizują koncepcję społecznej odpowiedzialności

---

<sup>98</sup> A. Mazurczak, *Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowy element raportowania biznesowego*, [w:] *Kierunki ewolucji sprawozdawczości i rewizji finansowej*, B. Micherda (red.), Difin, Warszawa 2012, s. 89.

<sup>99</sup> D. Teneta-Skwiercz, op. cit., s. 97.

<sup>100</sup> Ibidem, s. 97.

biznesu powinny również wprowadzić znormalizowane zasady pomiaru wyników działań z tego obszaru, a także poddać je ocenie ekspertów. Normalizacja zasad pomiaru jest warunkiem stworzenia uniwersalnych wymagań wobec przedsiębiorstw, które chcą być społecznie odpowiedzialne.

W praktyce dokonywanie takiego pomiaru przysparza wiele trudności. Wynikają one po pierwsze ze zróżnicowania pojmowania przez przedsiębiorstwa koncepcji CSR i sposobu jej realizacji w praktyce, a po drugie z faktu, że efekty działalności społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw często mają wymiar niematerialny, trudny do skwantyfikowania. Sama metodologia pomiaru wyników działań z zakresu CSR znajduje się również w fazie rozwoju<sup>101</sup>.

Pierwsze wysiłki zmierzające do opracowania metod pomiaru efektów działań z obszaru CSR podejmowano już w latach siedemdziesiątych XX w. Jako pionierów w tym względzie wskazuje się W.F. Abotta i R. Monsena. W artykule *On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement* przedstawili skalę ujawniania zaangażowania społecznego w przedsiębiorstwach na podstawie analizy treści rocznych raportów przedsiębiorstw ujętych na liście Fortune 500. Metoda, jaką zastosowali w badaniu, polegała na gromadzeniu danych ze sprawozdań i kodyfikowaniu informacji jakościowych (opisowych) w celu uzyskania skal ilościowych o różnych poziomach złożoności. W analizie jedynym poziomem pomiaru była dychotomia, którą można było określić dla każdej kategorii zdarzeń. Tak prowadzona analiza treści sprawozdań pozwoliła na określenie częstotliwości występowania określonego zdarzenia. Zastosowana metoda ujawniania informacji społecznych okazała się skutecznym narzędziem pomiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Ich badanie wykazało zmianę, jaka nastąpiła w badanym okresie w zaangażowaniu społecznym badanych przedsiębiorstw, kierunki i zakres tego zaangażowania oraz wpływ, jaki zaangażowanie społeczne tych podmiotów miało na ich odpowiedzialność oraz rentowność<sup>102</sup>.

---

<sup>101</sup> A. Lulewicz-Sas, *Pomiar i ocena społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 378, Wrocław 2015, s. 160.

<sup>102</sup> W.F. Abbott, R. Monsen, *On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as Method of Measuring Corporate Social Involvement*, „Academy of Management Review”, 1979, nr 22, s. 501–515.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w obszarze odpowiedzialności społecznej ma pozwolić na ustalenie stopnia uwzględniania i zaspokajania często sprzecznych celów jego interesariuszy. Pomiarom powinni zostać objęci zarówno interesariusze wewnętrzni (pracownicy i kierownictwo), jak i zewnętrzni (kontrahenci, społeczność lokalna, dostawcy, środowisko itd.).

Pomiar efektów CSR może pełnić następujące funkcje:

- diagnostyczną,
- monitorującą,
- kontrolną,
- doskonalenia systemu,
- komunikacji,
- analityczną.

Efektywność działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu określana jest poprzez ustalenie relacji pomiędzy efektami (rozumianymi jako wartość dla interesariuszy) a nakładami (wyrażonymi poprzez zaangażowanie, gotowość i ryzyko)<sup>103</sup>.

Wskaźniki efektywności CSR można ująć w dwóch grupach. Po pierwsze według sfer, których dotyczą (np. wynagrodzenia, szkolenia personelu, bezpieczeństwa pracy, zatrudnienia, opieki zdrowotnej, działalności biznesowej), a po drugie według rodzaju interesariuszy (np. pracownicy i kierownictwo, społeczeństwo, konsumenci, państwo, inni partnerzy). Wskaźniki te i ich powiązania ukazuje rysunek 8.

Wśród popularnych narzędzi służących do całościowej oceny wyników działalności przedsiębiorstwa można wyróżnić: *benchmarking*, indeksy reputacyjne, rankingi, certyfikację i akredytację.

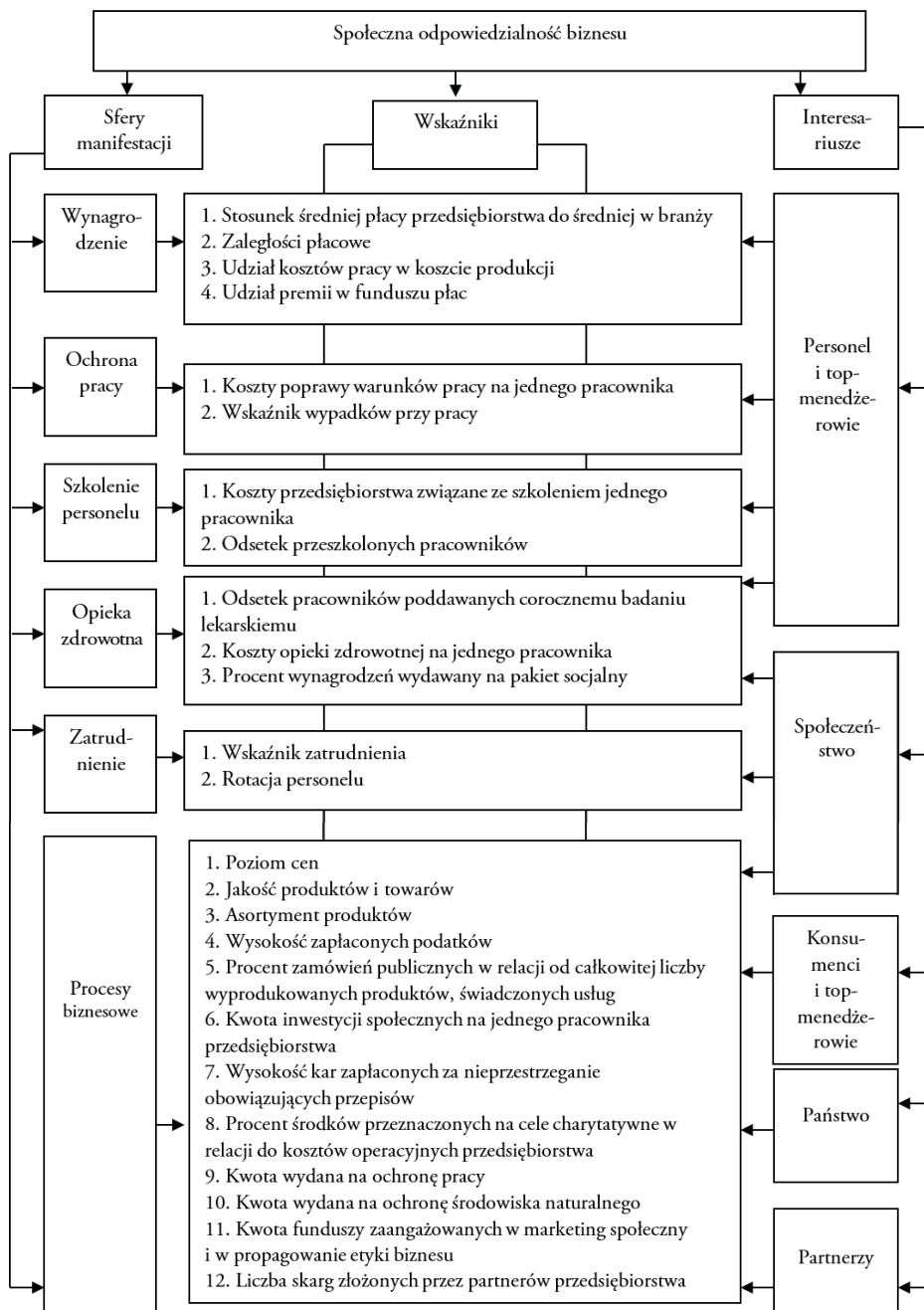
1. **W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji *benchmarkingu*.** Jedni widzą w nim metodę, narzędzie, a inni proces. Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (APQC) definiuje *benchmarking* jako systematyczny i ciągły proces mierzenia i porównań działalności gospodarczej danej organizacji względem liderów procesów gospodarczych, którego celem jest zdobycie informacji, która pomoże organizacji podjąć działania poprawiające jej funkcjonowanie<sup>104</sup>. Z kolei dla J. Brillman

---

<sup>103</sup> J. Adamczyk, op. cit., s. 133.

<sup>104</sup> *Benchmarks On Demand*, American Productivity & Quality Center (APQC), <https://www.apqc.org/>, [dostęp: 23.04.2020 r.].

**Rysunek 8. Wskaźniki efektywności społecznej odpowiedzialności biznesu i ich wzajemne relacje**



Źródło: opracowanie własne.

*benchmarking* jest procesem polegającym na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikację, analizę, adaptację i wdrażanie idei wykorzystywanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata<sup>105</sup>. *Benchmarking* można zatem utożsamiać z metodą zarządzania, która ułatwia doskonalenie przedsiębiorstwa poprzez uczenie się od najlepszych. *Benchmarking* jest metodą uniwersalną. Może być z sukcesem wdrażany przez różne rodzaje przedsiębiorstw w bardzo wielu obszarach ich funkcjonowania. Z powodzeniem może być stosowany w zarządzaniu działalnością przedsiębiorstwa w obszarze CSR. *Benchmarking*, aby był skuteczny, wymaga systematyczności. Powinien być postrzegany jako ciągły proces usprawniania przedsiębiorstwa. Tylko wtedy może być narzędziem zapewniającym postęp w sferze odpowiedzialnego funkcjonowania firmy.

2. **Indeksy reputacyjne** są podstawą oceny wyników działalności. Pomiar reputacji oparty może być na różnorodnych metodach, których podstawą są np. wskaźniki reputacji, czy też indeksy giełdowe. Na niektórych giełdach papierów wartościowych tworzone są indeksy, obejmujące spółki o najwyższej reputacji czy też cechujące się wysokim poziomem społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednym z pierwszych tego typu indeksów był Dow Jones Sustainability Index utworzony w 1999 roku w USA. Głównym indeksem z grupy Dow Jones Sustainability jest Dow Jones Sustainability World Index, który ma charakter globalny i obejmuje cały świat. Oprócz niego klasyfikuje się spółki według podziału na Amerykę Północną i Stany Zjednoczone, Azję i Pacyfik, Europę oraz Koreę. Wśród spółek z największym udziałem w ogólnoswiatowym Dow Jones Sustainability World Index znajdują się między innymi Microsoft Corporation, Nestle S.A., Bank of America Corporation, Novartis AG, Citigroup Inc.<sup>106</sup>. Na rynku amerykańskim funkcjonuje również Calvert Social Index, a na innych rynkach np. FTSE4Good Index (London Stock Exchange), FTSE Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Index czy też RESPECT Index (GPW w Warszawie). Indeksy te tworzone są na podstawie danych finansowych

---

<sup>105</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 262.

<sup>106</sup> S. Czopik, *Indeksy społecznej odpowiedzialności jako metoda pomiaru działań CSR w przedsiębiorstwach*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 2017, zeszyt 4, s. 242, 243.



i niefinansowych<sup>107</sup>. Indeks RESPECT jest pierwszym indeksem klasyfikującym spółki ze względu na ich zaangażowanie w obszarze społecznej odpowiedzialności w Europie Środkowo-Wschodniej i obejmuje zarówno spółki krajowe, jak i zagraniczne spełniające w najwyższym stopniu kryteria w zakresie płynności i wielkości. RESPECT to indeks dochodowy, co znaczy, że przy jego obliczaniu uwzględnia się zarówno ceny akcji, jak i dochody z dywidend i praw poboru. Indeks powstaje w wyniku badania spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a wejście w jego skład jest uzależnione od stopnia spełnienia poszczególnych kryteriów odnoszących się do dobrych praktyk zarządzania w zakresie ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego, relacji z inwestorami, a także kwestii pracowniczych, ekologicznych i społecznych. Weryfikacja stopnia spełniania tychże kryteriów dokonywana jest przy pomocy profesjonalnego audytu, poprzez który cyklicznie analizuje się spółki notowane na GPW. Aktualizacja składu indeksu dokonywana jest raz w roku<sup>108</sup>.

- 3. Rankingi przedsiębiorstw** społecznie odpowiedzialnych powstają na podstawie dostępnych publicznie informacji. Do rankingów rozpoznawalnych na świecie zaliczyć należy 100 Most Admired Companies, opracowywany co roku przez magazyn „Fortune”, Great Place to Work, Corporate Health & Safety Performance Index, Business In the Community<sup>109</sup>. W Polsce rankingiem, który w największym stopniu spełnia kryteria niezbędne do pomiaru postrzeganej przez inwestorów reputacji przedsiębiorstwa ze względu na ich odpowiedzialne zachowanie, jest Ranking Odpowiedzialnych Firm publikowany od 2007 roku. Oceniane są w nim jednak tylko największe spółki działające w Polsce. Ranking tworzony jest na podstawie ankiety przedsiębiorstw podzielonej na pięć obszarów: odpowiedzialne przywództwo, zaangażowanie społeczne, komunikacja z interesariuszami, innowacyjność społeczna, odpowiedzialne zarządzanie. W kolejnym kroku postępowania sprawdzane są dokumenty przedsiębiorstwa oraz przepro-

---

<sup>107</sup> A. Blajer-Gołębiowska, *Pomiar postrzeganej przez inwestorów reputacji przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace WNEIZ Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2017, nr 50/2, s. 28, 29.

<sup>108</sup> S. Czopik, op. cit., s. 246.

<sup>109</sup> M. Wronka, *Metody pomiaru CSR*, [w:] *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011, s. 263.

wadzone są rozmowy z osobami z zarządu przedsiębiorstwa<sup>110</sup>. Na gruncie polskim pojawiły się również inne inicjatywy, które doceniają współpracę i zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw. W 2009 roku pierwszą edycję miał kolejny ranking (uwzględniający polskie przedsiębiorstwa) Great Place to Work Institute, który powstaje w oparciu o dokonywane oceny satysfakcji pracownika z miejsca pracy<sup>111</sup>. Znany jest także program Przedsiębiorstwo Fair Play, którego pierwsza edycja miała miejsce w 1998 r. Program promuje przedsiębiorstwa, które w codziennej praktyce respektują wartości etyczne i kierują się zasadami uczciwości, rzetelności i odpowiedzialności<sup>112</sup>.

4. **Akcja certyfikacji i akredytacji** przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych ma na celu nie tylko promowanie tej koncepcji w przedsiębiorstwach, ale i tworzenie uniwersalnych wymagań wobec tych przedsiębiorstw, które chcą być postrzegane jako społecznie odpowiedzialne. Spełnianie standardów i norm, które jest wymogiem otrzymania certyfikatu, ma zachęcić te podmioty do ciągłego i systematycznego doskonalenia działalności w obszarze CSR<sup>113</sup>. Wśród norm, które służą certyfikacji, a odnoszą się do społecznej odpowiedzialności biznesu, można wyróżnić:

- a) Normę ISO 14001, która określa metody wdrażania systemów zarządzania środowiskowego w taki sposób, by zachować równowagę między rentownością działalności i minimalizacją szkodliwego jej wpływu na środowisko. W normie zawarto wymagania, które są sprawdzane dla celów certyfikacji przez zewnętrzny audyt. Norma może być stosowana przez każde przedsiębiorstwo, niezależnie od jego rodzaju i wielkości. ISO 14001 respektowana jest na arenie międzynarodowej<sup>114</sup>.

---

<sup>110</sup> A. Blajer-Gołębiewska, op. cit., s. 25, 26.

<sup>111</sup> M. Wronka, op. cit., s. 264.

<sup>112</sup> Program „Przedsiębiorstwo Fair Play” to historia, idea, cele i realne korzyści, <https://fairplay.pl/program>, [dostęp: 29.12.2019 r.].

<sup>113</sup> E. Skrzypek, *Społeczna odpowiedzialność – standardy i raportowanie*, [w:] *Zrównowagony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, T. Borys, T. Brzozowski i S. Zaremba-Warnke (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 378, Wrocław 2015, s. 210.

<sup>114</sup> *Nowa norma ISO 14001:2015*, Stowarzyszenie Polskie Forum ISO 14000, [http://ekonet.pl/fileadmin/user\\_upload/nowa\\_norma\\_ISO\\_14001\\_01.pdf](http://ekonet.pl/fileadmin/user_upload/nowa_norma_ISO_14001_01.pdf), [dostęp: 29.12.2019 r.].

b) Standard Social Accountability 8000<sup>115</sup> jest zbiorem zasad i norm określającym wymagania, jakie dobrowolnie mogą na siebie przyjąć pracodawcy. Dotyczą one organizacji miejsca pracy, jej warunków, sposobu zarządzania i dążenia do ochrony podstawowych praw pracowniczych. Zasady te obejmują prawa człowieka i prawa pracownicze oraz nawiązują do norm jakości ISO 9001 i środowiska ISO 14001. Zasady zawarte w normie Social Accountability 8000 określają minimalne wymagania odwołujące się do uniwersalnych wartości w zakresie pracy dzieci, pracy przymusowej lub obowiązkowej, zdrowia i bezpieczeństwa, wolności zrzeszania się i prawa do rokowań zbiorowych, dyskryminacji, dyscypliny pracy, czasu pracy, wynagrodzenia, zarządzania. Wypełnianie zasad SA 8000 podlega monitorowaniu, weryfikacji i audytowi prowadzonemu przez niezależne i akredytowane podmioty; zatem, aby uzyskać certyfikat zgodności systemu zarządzania z tą normą, niezbędne jest zaangażowanie zarówno kierownictwa, jak i pracowników w wypełnianiu przez przedsiębiorstwo wszystkich zasad. Certyfikat potwierdzający zgodność działań z SA 8000 wydawany jest na okres 3 lat; przedsiębiorstwo w tym czasie nadal podlega nadzorowi i audytowi, a każde naruszenie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu może skutkować cofnięciem certyfikatu.

W celu uzupełnienia prezentacji metod holistycznego podejścia do oceny wyników przedsiębiorstwa, w tym z uwzględnieniem jego wpływu na otoczenie, warto przestawić metodę *The Triple Bottom Line*<sup>116</sup>. Jej twórca John Elkington założył, że pomiar wyników przedsiębiorstwa należy przeprowadzić w trzech obszarach: efektów ekonomiczno-finansowych, środowiskowych oraz społeczno-etycznych. Zatem w celu ustalenia całościowej wartości przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę nie tylko jego wypracowaną wartość ekonomiczną, ale i wartość ekologiczną i wartość społeczną. J. Elkington wyjaśnia, że „potrójny wynik” jest swego rodzaju ramą zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, która pozwala zbadać

---

<sup>115</sup> SA 8000 – *Odpowiedzialność Społeczna*, DVN GL, <https://www.dnvg.pl/services/sa-8000-odpowiedzialnosc-spoleczna-4363>, [dostęp: 29.12.2019 r.].

<sup>116</sup> J. Kraaijenbrink, *What The 3Ps Of The Triple Bottom Line Really Mean*, „Forbes”, 10.12.2019, <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/12/10/what-the-3ps-of-the-triple-bottom-line-really-mean/>, [dostęp: 12.01.2020 r.].

jego wpływ na społeczeństwo, środowisko i ekonomię. Jego pierwotnym zamiarem było zachęcanie przedsiębiorstw do śledzenia i zarządzania ekonomiczną, społeczną i środowiskową wartością dodaną lub wartością utraconą. Stąd metoda *Triple Bottom Line* znana jest również pod nazwą 3Ps, co oznacza *People, Planet and Profit*. W części koncepcji odnoszącej się do ludzi chodzi o ukazanie pozytywnego i negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na jego najważniejszych interesariuszy (pracowników i ich rodzin, klientów, dostawców, społeczności oraz wszelkich innych osób mających wpływ na przedsiębiorstwo). W części dotyczącej planety należy wykazać pozytywny i negatywny wpływ przedsiębiorstwa na jej środowisko naturalne, w tym w zakresie tzw. „ślądu węglowego” jego działalności, zużycia zasobów naturalnych, materiałów toksycznych, usuwania odpadów, ponownego zalesiania i naprawy wyrządzonych szkód w środowisku. W części dotyczącej zysku należy ujawnić pozytywny i negatywny wpływ przedsiębiorstwa na gospodarkę lokalną, krajową i międzynarodową, w tym na tworzenie miejsc pracy, generowanie innowacji, płacenie podatków, tworzenie dobrobytu i wszelkie inne aspekty funkcjonowania systemu społecznego mające wymiar ekonomiczny.

### 3.5. Wnioski

Zarządzanie działaniami mieszczącymi się w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa należy postrzegać jako jedną z funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Ma ono zatem swoje cele, narzędzia i metody, w tym metody oceny skutków działań zarządczych. Spektrum narzędzi i metod jest szerokie. Daje to przedsiębiorstwom możliwość dostosowania zarządzania obszarem CSR do swojej specyfiki. W związku z tym, że nie można wskazać wzorcowego zestawu metod i narzędzi, przedsiębiorstwo przed ich wyborem powinno przeprowadzić pogłębioną analizę otoczenia i swoich relacji z interesariuszami. Analiza ta jest elementem opisaną ośmioetapowej procedury wdrożenia i zarządzania działaniami w obszarze CSR. Jest ona uniwersalna i może być zastosowana przez wszystkie typy przedsiębiorstw.