

Agnieszka Suska*

CSR SPOSOBEM NA TRWAŁĄ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ. WPŁYW PROJEKTÓW REALIZOWANYCH W NARODOWYCH STRATEGICZNYCH RAMACH ODNIESIENIA 2007–2013 NA UPOWSZECHNIENIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W POLSCE

Wprowadzenie

W ostatnich latach zmienia się podejście konsumentów, którzy doceniają nie tylko takie walory produktu lub usługi jak jakość i cena, ale także przypisywane im wartości. Coraz ważniejsza staje się relacja przedsiębiorstwa i przedsiębiorców ze społeczeństwem. Upowszechnianie odpowiedzialnych zachowań jest jeszcze częściej postrzegane jako warunek niezbędny do poprawy konkurencyjności międzynarodowej firm i umacniania marek na rynku. Ta sytuacja wyzwala energię do tworzenia nowych modeli biznesowych – takich, które oprócz zaspokajania potrzeb oferują kultywowanie pewnych wartości¹.

Badania firmy Nielsen pokazały, że dla konsumentów, zwłaszcza młodych, ważne są produkty zdrowe, wytwarzane w odpowiedzialny sposób, z poszanowaniem środowiska i otoczenia lokalnego, ale równocześnie takie, które mają przystępną dla nich cenę. Niemniej jednak, jak obrazują badania opisane w „Global Sustainability Report”, klienci są w stanie zapłacić więcej za odpowiedzialny produkt lub usługę². Duża liczba konsumentów czyta etykiety produktów czy nawet opinie o producencie i sprawdza ich proces wytwarzania. Kolejne międzynarodowe badanie „Global CSR Study 2015” stawia także konsumentów w centrum uwagi. Ponad 9,7 tys. internautów

* Doktorantka w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ P. Łukasiak, *Biznes bez wartości nie ma przyszłości!*, http://nienieodpowiedzialni.pl/biznes-bez-war-to-ci-nie-ma-przysz-o-ci-_2_98_1/ [dostęp 20.09.2016].

² A. Gruszecka-Tieśluk, *Co w trawie piszczy?*, [w:] *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport 2015*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, s. 10.

z dziewięciu największych pod względem wielkości PKB państw (Brazylia, Chiny, Francja, Indie, Japonia, Kanada, Niemcy, USA i Wielka Brytania) wyraziło duże oczekiwanie działania firm w sposób społecznie odpowiedzialny, a ponadto konkretnego, wyraźnego komunikowania o tym.

W badaniu „Global CEO Outlook 2015” zrealizowanym przez KPMG najczęściej wskazywaną obawą liderów firm międzynarodowych była lojalność konsumentów. Wpływ na to ma nie tylko oferta produktów innowacyjnych, ale też społecznie odpowiedzialne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Na IV konferencji „Nienieodpowiedzialni” organizowanej przez ANG Spółdzielnię Doradców Kredytowych w październiku 2016 r. dotyczącej odpowiedzialności w branży finansowej prelegenci zgodnie twierdzili, że obecnie receptą na powodzenie w biznesie jest zaufanie i długofalowe relacje z klientami. Wielu specjalistów i menedżerów mówiło o coraz większej roli odpowiedzialności, uczciwości, lojalności, reputacji i zaangażowania w nieprzewidywalnie zmieniającym się świecie. W podsumowaniu padło też stwierdzenie, że biznes, który jest celem samym w sobie, nie jest skuteczny. Jego ostatecznym celem powinien być człowiek.

Badanie „Zaufanie do instytucji finansowych”³ pokazało, że od zawodów finansowych oczekuje się w największym stopniu kompetencji moralnych, a dopiero w dalszej kolejności umiejętności praktycznych i wiedzy. Ankietowani wskazywali, że na zwiększenie zaufania i poprawę wiarygodności firm może wpłynąć zaspokojenie potrzeb klienta i rzetelne informowanie o swoich produktach (po 69% badanych), a także wysokie standardy etyczne – 66% osób. Na dłuższą metę nie warto wcisnąć komuś niepotrzebny produkt, szybko zarobić, mieć od razu zysk, ale dla sprzedawcy ważne jest, by mieć klienta cały czas i zarabiać, bo to się bardziej opłaca. A. Stanek-Kowalczyk z Deloitte przekonywała na wspomnianej konferencji, że najlepszy klient to taki, który jest „lojalny i wracający, polecający i polecany”.

Jesteśmy w trakcie cyfryzacji i według Z. Gajewskiego (zastępcy dyrektora generalnego Konfederacji Lewiatan i dyrektora Europejskiego Forum Nowych Idei) w ciągu 10 lat połowa osób pracujących w finansach zostanie zastąpiona przez roboty, bo będą one wydajniejsze od człowieka. Jednak według M. Dzięwguć z Google technologia jest tylko silnikiem. Kluczowy jest pomysł, ludzka troska, znalezienie problemu i dostarczenie rozwiązania w momencie, w którym będzie ono potrzebne. Nie da się tego zastąpić przez roboty. Dziennikarz i publicysta S. Hołownia przekonywał, że tym, co rozwija i jednoczy świat, nie są pieniądze ani polityka, ale relacje. Tłumaczył, że świat jest oparty na relacji człowieka z człowiekiem. Ze swojego

³ Maison & Partners, *Raport z badania „Zaufanie do instytucji finansowych”* na zlecenie ANG Spółdzielni Doradców Kredytowych, Konferencja „Nienieodpowiedzialni”, Warszawa, 7.10.2016.

doświadczenia w Fundacji Kasisi pomagającej mieszkańcom Afryki podkreślił, że to jak żyjemy może mieć wpływ na ludzi nawet na drugim końcu świata. Hołownia zaznaczył, że można zarabiać, dzieląc się – nie tylko zarobkiem, ale też pracą czy szansami edukacyjnymi. Według niego branża finansowa może być odpowiedzialna, bo ma na to środki.

Polska była największym beneficjentem polityki spójności w perspektywie finansowej 2007–2013. Dofinansowanie pochodzące z budżetu UE wyniosło 285 mld zł⁴. Fundusze europejskie były wdrażane na podstawie Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007–2013 (NSRO) stanowiących ważny dokument i szansę na rozwój naszego kraju. Pomoc miała charakter bezzwrotny i była niewątpliwie największym wsparciem zagranicznym dla Polski do tej pory. Celem strategicznym NSRO dla Polski było tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej⁵.

Najważniejszym narzędziem implementacji NSRO były programy operacyjne (PO), które stanowiły plany działań w poszczególnych sektorach gospodarki i życia społecznego. Programy operacyjne realizowane w ramach NSRO miały za zadanie zwiększyć konkurencyjność i innowacyjność polskiego biznesu, a jednym z przykładów takich działań były umowy promujące społeczną odpowiedzialność biznesu. Artykuł stanowi próbę zbadania wkładu projektów realizowanych w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia 2007–2013 w rozwój idei CSR w okresie, gdy upowszechnienie wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu było bardzo istotne.

1. CSR a konkurencyjność międzynarodowa

Społeczna odpowiedzialność biznesu – *corporate social responsibility* (CSR) – to jedno z ważniejszych wyzwań stojących przed biznesem, wychodzących naprzeciw oczekiwaniom społeczeństwa. Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej CSR jest to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Ten wpływ przejawia się w:

- odpowiedzialności za środowisko,
- odpowiedzialności za relacje z pracownikami,

⁴ Poziom realizacji programów – stan na 31 lipca 2016 r., Ministerstwo Rozwoju, <https://www.funduszeuropejskie.2007-2013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/poziom/Strony/default.aspx> [dostęp 1.08.2016].

⁵ Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie, Narodowa Strategia Spójności, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2007, s. 40.

- dbanie o kulturę organizacyjną firmy,
- odpowiedzialne relacje w łańcuchu dostaw z: dostawcami, klientami, konsumentami, społecznością lokalną, innymi firmami,
- angażowaniu się firmy na rzecz społeczności lokalnej,
- komunikowaniu o swoich działaniach (raporty społeczne)⁶.

W myśl koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu podmioty gospodarcze dobrowolnie budują strategię oparte nie tylko na zysku, ale w swojej działalności biorą pod uwagę, oprócz aspektów ekonomicznych, także interesy społeczne oraz ochronę środowiska. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne uwzględniają w swojej działalności interesariuszy (*stakeholders*) – wszelkie osoby czy społeczności, które mogą wpływać lub pozostają pod wpływem jego działalności.

Komisja Europejska postrzega CSR jako narzędzie konkurencyjności. Firma, która wdraża zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, ma większe szanse wygrywać w przetargach. Unia Europejska chce inwestować w rozwój konkurencyjności i innowacje, troszcząc się jednocześnie o środowisko i społeczeństwo. W „Strategii Europa 2020” przedstawionej przez Komisję Europejską w marcu 2010 r. CSR wymieniany jest w powiązaniu ze zrównoważonym wzrostem (*sustainable growth*) – jednym z trzech czynników wzrostu obok wzrostu inteligentnego (*smart growth*) oraz wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu (*inclusive growth*). Jest traktowany jako kluczowy element zapewniający długookresowe zatrudnienie i zaufanie konsumentów. Światowa Organizacja Współpracy i Rozwoju (OECD) patrzy w szerszym kontekście i mówi o *responsible business conduct* (RBC) – odpowiedzialnym prowadzeniu biznesu, podkreślając kontekst inwestycyjny prowadzenia firmy.

Biznes zawsze inwestował w społeczność lokalną, ale obecny poziom zaangażowania i skala oddziaływania jest dużo bardziej znacząca. Z deklaracji przedstawicieli 214 firm uczestniczących w badaniu przeprowadzonym przez Committee Encouraging Corporate Philanthropy wynikało, że w 2010 r. przekazały one na cele charytatywne ponad 15,5 mld USD⁷. Ich wydatki o wiele miliardów przekraczają wartość programów rozwojowych ONZ.

Zwolennikom CSR przypisuje się tworzenie utopijnej wizji rozwoju firmy bez uwzględniania zysku. W takim podejściu społeczna odpowiedzialność biznesu wydaje się być dodatkową pozycją w budżecie i filantropią, działaniem bezinteresownym.

⁶ J. Kacprzak, *Aktualne wyzwania dla społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z perspektywy krajowej i europejskiej*, Konferencja „UKSW i PSG razem dla kształtowania etyki w gospodarce”, Warszawa, 27.10.2015.

⁷ W.D. Eggers, P. Macmillan, *Rewolucja rozwiązań. Współpraca pomiędzy biznesem, rządami oraz przedsiębiorstwami społecznymi na rzecz rozwiązywania największych problemów współczesnego świata*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa 2014, s. 54.

Przeciwnicy CSR podkreślają, że celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku. Jednakże w CSR nie chodzi tylko o to, jak firma dzieli się swoim zyskiem, ale jak go osiąga. Wszystkie organizacje generują różnorodne wpływy na środowisko i społeczeństwo – zarówno pozytywne, jak i negatywne. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw przypatruje się, czy wypracowanie zysku nie dzieje się kosztem pracowników, klientów, środowiska naturalnego i czy podmiot stara się eliminować lub choć ograniczać swój negatywny wpływ. CSR jest sposobem określenia odpowiedzialności firmy za otoczenie.

J. Mackey, B. Gates, prof. M. Porter i prof. M. Kramer twierdzą zgodnie, że nie jest racjonalne skupianie się tylko na zyskach i w długim okresie stanowiłoby to dla firmy źródło trudności⁸. Działalność biznesowa pociąga konsekwencje dla ekosystemów, rzeczywistości kulturowej i środowiskowej. Warto, żeby zrównoważenie biznesu było odpowiedzialnością za podejmowane decyzje, nie tylko w kategoriach ponoszenia konsekwencji tych decyzji, ale również ich wpływu na rozwój świata⁹. Przedsiębiorstwa nie funkcjonują w izolacji od społeczeństwa i ich zdolność konkurencyjności zależy w dużym stopniu od warunków istniejących na obszarach, na których działają. Według profesorów M. Portera i M. Kramera w długim okresie cele ekonomiczne i społeczne nie są wewnętrznie sprzeczne, ale integralnie powiązane ze sobą. Nie znaczy to jednak, że każde zaangażowanie się przedsiębiorstwa w cele społeczne powoduje poprawę zdolności konkurencyjnej firmy. Są wydatki niosące pozytywne skutki biznesowe i takie, które służą celom społecznym. Właściwy efekt występuje w sytuacji, w której inwestycje przedsiębiorstwa przynoszą równocześnie skutki ekonomiczne i społeczne, kiedy interesy różnych interesariuszy stają się zbieżne¹⁰.

Według prof. W. Orłowskiego CSR odwołuje się do mądrości, że na współpracy zyskuje się. Nie odbywa się to na zasadzie, że tort dzielimy i ktoś dostaje większy kawałek, bo ktoś inny dostaje mniejszy, ale zgodnie z przekonaniem, że ten tort może się powiększyć, gdyż jest to nasz wspólny interes. Jeśli nawet w większości firm CSR służy do celów marketingowych, to według niego motywacja nie jest aż taka ważna, skoro dzieją się rzeczy dobre i potrzebne¹¹. CSR nie jest idealny, ale jest próbą odpowiedzi na oczekiwania społeczeństwa i wymagania stawiane przez otoczenie firmy. Jest to dobrowolne zachowanie firm, ale jeśli firma chce być aktywna i konkurencyjna na współczesnym rynku, nie wypada zachowywać się jej inaczej jak tylko społecznie

⁸ Ibidem, s. 51.

⁹ A. Nowak-Gocławski, *O projekcie*, <http://nienieodpowiedzialni.pl/o-projekcie/> [dostęp 20.09.2016].

¹⁰ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2007, s. 40–41.

¹¹ W. Orłowski, 6. Targi CSR Edukacyjna działalność biznesu. Przedmiot obowiązkowy, Panel dyskusyjny Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 17.11.2016.

odpowiedzialnie. Firma chcąc być konkurencyjna na rynku międzynarodowym, potrzebuje mieć dobre relacje w całym łańcuchu dostaw i być odpowiedzialna.

Aż 96% ekspertów z Europy Środkowej zajmujących się CSR uważa, że społeczna odpowiedzialność biznesu może pozytywnie wpłynąć na konkurencyjność międzynarodową¹². V. Stanley, współtwórca sukcesu Patagonii, producenta odzieży turystycznej i sprzętu, firmy stawianej jako wzór prowadzenia w sposób zrównoważony, wymienia następujące uzasadnienia biznesowe dla działań w zakresie zrównoważonego rozwoju:

- a) presja społeczna, świadomość konsumencka;
- b) chęć uniknięcia ryzyka finansowego – nieodpowiedzialne praktyki generujące zagrożenia społeczne lub koszty dla środowiska naturalnego są źródłem ryzyka reputacyjnego; wystarczy, że np. jakiś bloger czy instytucja pozarządowa ujawni informacje;
- c) zatrudnienie „talentów” – obecnie najlepsi pracownicy chcą pracować dla firm, w które wierzą i z którymi chcą się identyfikować.

Profesor P. Griffin z Univeristy of California poddał analizie firmy publikujące raporty o zrównoważonym rozwoju. Badanie pokazało, że akcjonariusze lepiej odbierają firmy posiadające raporty, a ich zagregowana wartość rynkowa wzrosła o 10 mld USD¹³. Największe korzyści uzyskały mniejsze przedsiębiorstwa.

Stosowanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy mogą zdobyć przewagę konkurencyjną i inwestorów, którzy chętniej lokują pieniądze w zrównoważonych przedsiębiorstwach. CSR poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym. Staje się wręcz kolejnym nowoczesnym paradygmatem w zarządzaniu strategicznym i poszukiwaniem źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych. Według prof. B. Roka z badań wynika, że ta część polskiego biznesu, która rozwija się, odnosi sukcesy na rynku europejskim i uczestniczy w różnych rankingach i konkursach oraz inicjatywach branżowych, a do koncepcji CSR podchodzi już pozytywnie¹⁴. Jest bardzo możliwe, że odpowiedzialność społeczna stanie się podstawą funkcjonowania wielu przedsiębiorstw.

Profesor W. Orłowski twierdzi, że CSR na krótką metę to koszt, ale jeśli rozwój i trwałość są ważne dla firmy, to w długim okresie społeczna odpowiedzialność

¹² *CSR Managers Survey 2015 in Central Europe. How CSR has influenced Central European societies and economies. Lessons learnt and future trends*, FOB, Deloitte, 2015, s. 15.

¹³ W.D. Eggers, P. Macmillan, op.cit., s. 53.

¹⁴ B. Rok, *Nowa fala zmienia biznes*, „Odpowiedzialny Biznes. Kompendium CSR” nr 16/VI, 2016, s. 11.

przedsiębiorstwa opłaca się¹⁵. Firma, która jest dobrze postrzegana, lepiej funkcjonuje i klienci chętnie powracają do takich sprzedawców. W firmie o dobrej renomie panuje lepsza atmosfera wśród pracowników, co może przełożyć się też na ich pomysłowość i kreatywność, oraz jest większa motywacja do pracy.

Można więc powiedzieć, że CSR daje firmie zysk pozafinansowy i tworzy kulturę organizacji opartą na zaufaniu, lojalności, dialogu, co na dłuższą metę może przekładać się na zysk finansowy. Obecnie coraz częściej nie oddziela się już korzyści finansowych i niefinansowych. M. Nowohoński, członek Zarządu ds. Finansów z Orange Polska powiedział, że nie da się zarządzać finansami w oderwaniu od kwestii środowiskowych i społecznych. Wskazał też, że odpowiedzialność ma dzisiaj więcej wspólnego ze strategią niż z finansami i że trzeba zrozumieć otoczenie konkurencyjne i społeczne oraz dobrze nimi zarządzać. CSR nie jest już postrzegany tylko jako dodatkowa pozycja w budżecie.

Badanie BSR/Globe Scan „State of Sustainable Business Survey” z 2015 r. oparte na 440 odpowiedziach pracowników 200 firm będących członkami Business for Social Responsibility pokazało, że działania CSR w firmach są coraz częściej włączane do strategii firmy¹⁶. Nastąpił zwrot ku działaniom wewnątrz przedsiębiorstw w miejsce pojedynczych akcji zewnętrznych, głównie dzięki temu, że kadra zarządzająca dostrzega coraz częściej korzyści finansowe. Można nawet powiedzieć o zmianie w kierunku dojrzałości idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jeśli CSR ma być powszechny, to musi być zrozumienie, że się opłaca.

Dnia 1 stycznia 2017 r. weszła w Polsce w życie dyrektywa 2014/95/UE dotycząca ujawniania danych niefinansowych, która nakłada obowiązek raportowania pozafinansowego na duże przedsiębiorstwa. Jest to pierwsza jakakolwiek regulacja w obszarze CSR. Obowiązkiem przygotowywania raportów niefinansowych będą objęte firmy zatrudniające średniorocznie ponad 500 pracowników i spełniających jedno z dwóch kryteriów: suma ich aktywów będzie wynosić więcej niż 20 mln euro lub przychody netto ze sprzedaży – ponad 40 mln euro. Raportujące spółki będą miały obowiązek opisać krótko swój model biznesowy, politykę, wyniki, czynniki ryzyka i niefinansowe kluczowe wskaźniki wyników w odniesieniu przynajmniej do kwestii środowiskowych, spraw społecznych, pracowniczych, praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwu¹⁷. Spółki mogą ująć te informacje w swoich sprawozdaniach z działalności lub sporządzić odrębne sprawozdanie według wybranych

¹⁵ W. Orłowski, op.cit.

¹⁶ A. Gruszecka-Tieśluk, op.cit., s. 10.

¹⁷ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy z dnia 22 października 2014 r., DzU L 330 z 15.11.2014.

zasad (własnych, krajowych, unijnych lub międzynarodowych). Sporządzane przez firmy raporty mogą sprzyjać budowaniu wiarygodności, reputacji i transparentności polskiego rynku, co może stać się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej na rynku europejskim i światowym.

Pracownicy Agencji Reklamowej Art Group, której raporty wiele razy wygrały w konkursie „Raporty Społeczne”, zachęcali na 6. Targach CSR w listopadzie 2016 r., by raporty CSR różnicować pod względem treści, języka, a także form i kanałów przekazu w celu komunikowania o tym, co dobrego społecznie robią przedsiębiorstwa jak najszerszemu gronu odbiorców – począwszy od młodzieży, a kończąc na inwestorach. T. Wieczorek z Art Group przewiduje, że w firmach nie zwiększy się jakość raportowanych informacji na skutek wprowadzonej dyrektywy. Jeżeli raporty będą sporządzane tylko po to, żeby spełnić wymogi dyrektywy i jedynie w formie sprawozdania, bez zróżnicowania na różnych interesariuszy, to nie dotrą skutecznie do odbiorców. Firmy w ten sposób mogą nie wykorzystać możliwości budowania swojej marki, jakie daje raportowanie pozafinansowe i zwiększenia konkurencyjności.

2. CSR źródłem innowacji

Przedsiębiorstwa cały czas poszukują nowych źródeł innowacji. Profesor R. Kanter z Harvard Business School twierdzi, że firmy mogą znaleźć inspirację do innowacji w sektorze społecznym. Według jej badań przedsiębiorstwa, wykorzystując swoje kompetencje i energię w działalności społecznej, mogą skutecznie stymulować rozwój swojej działalności. Problemy społeczne są jednocześnie problemami gospodarczymi, np. dostęp do edukacji dzieci będzie skutkować w przyszłości lepiej wykształconymi pracownikami albo niższe bezrobocie na danym obszarze oznacza wyższy poziom konsumpcji. Według prof. Kanter najważniejszym uzasadnieniem zaangażowania firmy w działalność społeczną jest zdobycie wiedzy i późniejsze wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań¹⁸.

Wspomniany wcześniej V. Stanley wskazał, że działania w zakresie zrównoważonego rozwoju są źródłem innowacji. Powiedział, że praca nad ograniczeniem negatywnego wpływu firmy na otoczenie motywuje zespoły produktowe do myślenia poza wąskimi ramami stopniowych ulepszeń i redukcji kosztów. Twierdzi, że

¹⁸ R.M. Kanter, *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji. Sektor społeczny jako poligon dla innowacji w biznesie*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2007, s. 205–207.

największą korzyścią działań w zakresie zrównoważonego rozwoju jest przyspieszenie procesu uczenia się organizacji¹⁹. To z kolei skutkuje dużą liczbą innowacji, dzięki którym są nieustannie o krok przed konkurencją. Niektóre z innowacji Patagonii mają charakter czysto środowiskowy i wpływają pozytywnie na środowisko, inne spowodowały poprawę jakości i trwałości produktów.

Badanie „Zrównoważona innowacyjność w polskich przedsiębiorstwach – stan obecny a wyzwania” przeprowadzone przez Millward Brown w okresie maj–lipiec 2012 r. pokazało, że 89% polskich przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach zainicjowało lub wdrożyło projekty innowacyjne, natomiast w firmach posiadających sformalizowaną strategię CSR odsetek ten wynosił aż 97%. Przebadanych zostało 70 przedsiębiorstw z listy 500 największych w Polsce. Według deklaracji 72% badanych wartości społecznej środowiskowe były motywem inicjowania działań innowacyjnych, a w przypadku firm posiadających sformalizowaną strategię CSR było to częściej – 89%²⁰. Projekty innowacyjne były realizowane najczęściej w dziedzinie metod produkcji lub usług. Zdaniem badanych CSR może być źródłem innowacji (90% pracowników firm posiadających sformalizowaną strategię CSR i 78% ogółu respondentów), szczególnie w obszarze organizacji. Pomimo to tylko 19% polskich firm przy wdrażaniu innowacji korzysta z pomocy działów zajmujących się społeczną odpowiedzialnością biznesu. Wykorzystanie CSR jako źródła innowacji to jeszcze potencjał do zagospodarowania dla polskich przedsiębiorców, którzy w ten sposób mogą budować konkurencyjność swoich firm na rynku lokalnym i globalnym – powiedziała M. Panek-Owsiańska, prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Zdaniem przedstawicieli badanych firm CSR i innowacyjność ściśle wiążą się ze sobą. Zależność ta postrzegana jest jako działająca w dwie strony – innowacyjność sprzyja CSR – i odwrotnie. Wśród biorących udział w badaniu firm znalazły się takie miejsca pracy, w których rocznie zgłaszanych jest blisko 900 inicjatyw pracowniczych, określanych jako innowacyjne, z czego 80% trafia do realizacji. Ankietowani reprezentujący firmy o rozwiniętej polityce CSR są przekonani, że wszelkie wprowadzane w ich strukturach innowacje wyraźnie przekładają się na korzyści biznesowe firmy. Wśród czynników sprzyjających innowacyjności wymienili atmosferę otwartości w relacjach czy narzędzia umożliwiające im zgłaszanie pomysłów²¹.

¹⁹ V. Stanley, *Innowacyjność na miarę naszych czasów*, „Odpowiedzialny Biznes. Kompendium CSR” nr 16/VI, 2016, s. 6.

²⁰ A. Lesik, M. Brysiak, *Innowacyjność a społeczna odpowiedzialność biznesu wśród największych przedsiębiorstw*, Raport Millward Brown, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Zrównoważona-innowacyjność-w-polskichprzedsiębiorstwach-stan-obecny-a-wyzwania.pdf> [dostęp 16.09.2016].

²¹ Ibidem.

Innowacje są jednym z trzech filarów odpowiedzialnego zarządzania obok relacji i operacji, a wszystkie oparte są na fundamencie, jakim są wartości. Operacje rozumiane są jako doskonalenie systemów zarządzania we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy i budowanie trwałej wartości dla interesariuszy jednocześnie. Wartości są tym, co łączy wszystkich ludzi i według T. Suchety, jednego z najwybitniejszych strategów marketingowych w Europie, partnera strategicznego Art Group, można na nich budować najskuteczniejsze strategie komunikacji marketingowej.

Papież Franciszek w swojej encyklice *Laudato si'* pisze, że wysiłki na rzecz zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych nie są wysiłkami zbytecznymi, lecz raczej inwestycją, która może zapewnić inne korzyści ekonomiczne. Zachęca do odkrycia, że dywersyfikacja produkcji bardziej innowacyjnej, przy mniejszym oddziaływaniu na środowisko, może być opłacalna. Franciszek inspirował do kreatywności i postępu ukierunkowanych w nowy sposób²². Zwraca uwagę, że dywersyfikacja produkcji daje ludzkiej inteligencji bardzo szerokie możliwości tworzenia i wprowadzania innowacji, a zarazem ochrony środowiska i tworzenia nowych miejsc pracy. Zachęca do śmiałego i odpowiedzialnego używania inteligencji, by wynaleźć sposoby zrównoważonego i sprawiedliwego rozwoju, w obrębie szerszego pojęcia jakości życia²³.

3. Wpływ NSRO na upowszechnienie CSR

W Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia 2007–2013 realizowanych było pięć programów operacyjnych ogólnokrajowych (Infrastruktura i Środowisko, Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki, Rozwój Polski Wschodniej, Pomoc Techniczna), jeden międzynarodowy – PO Europejska Współpraca Terytorialna i szesnastcie programów regionalnych. Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu zostało uwzględnione podczas opracowywania wytycznych, które regulowały podział funduszy europejskich, między innymi dla PO Kapitał Ludzki i PO Innowacyjna Gospodarka. Określono kryteria, zgodnie z którymi preferowane były działania ukierunkowane na CSR przedsiębiorstwa, a warunkiem niezbędnym w aplikowaniu o fundusze europejskie był co najmniej neutralny wpływ na politykę rozwoju zrównoważonego.

²² Papież Franciszek, Encyklika *Laudato si'*, Rzym 2015, n. 191.

²³ Ibidem, n. 192.

Z badania przeprowadzonego przez Millward Brown SMG/KRC i PwC na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2012 r. z 480 przedstawicielami sektora małych i średnich przedsiębiorstw wynikało, że społeczna odpowiedzialność biznesu kojarzyła się z działaniami, na które stać tylko duże i bogate podmioty. Wiele przedsiębiorstw, mając wdrożony jakiś standard CSR, np. płacenie terminowo wynagrodzenia swoim pracownikom, przestrzeganie ustawowych norm czasu pracy, dbanie o środowisko naturalne, nie wiedziało, że realizuje działania z zakresu CSR, bo nie znało idei. Część pracowników MSP znała ideę społecznej odpowiedzialności biznesu i potrafiła wymienić korzyści takie jak poprawa wizerunku, wspomaganie procesów zarządzania, poprawa relacji z pracownikami i otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa. Jednakże ze względu na niski poziom znajomości zagadnień społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw rekomendowano w przeprowadzonym badaniu promocję CSR poprzez działania informacyjne, a także projekty ukierunkowane na MSP w poszczególnych regionach.

Główną przeszkodą w rozpoczęciu działań CSR wskazywaną przez badanych był brak środków, ponieważ ideę społecznej odpowiedzialności biznesu kojarzono z koniecznością zaangażowania dodatkowych nakładów finansowych. Ponadto utrudnieniem wskazywanym przez przedsiębiorców był brak czasu, wiedzy, umiejętności, złożoność tematu i mały potencjał firmy – znalezienie osoby, która zajmie się takimi działaniami. Ze względu na problemy we wdrażaniu rekomendowano stworzenie mechanizmu zachęt w postaci dofinansowania projektów z zakresu CSR. Miały one dotyczyć w szczególności doradztwa i szkoleń z tematyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w MSP, jak również promocji dobrych praktyk. Aby zwiększyć stopień współpracy z interesariuszami, polecano stworzenie mechanizmu zachęt do współpracy na poziomie projektów, np. dofinansowanie partnerstw, jak również w ramach łańcucha dostaw.

W różnych województwach ogłoszono konkursy na składanie wniosków o dofinansowanie projektów z PO Kapitał Ludzki mających na celu zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracowników przedsiębiorstw. Dzięki temu mogli oni dostosować swoje kwalifikacje do aktualnych potrzeb gospodarki. Beneficjentami mogły być związki zawodowe i organizacje pracodawców, a grupą docelową miały być oprócz przedstawicieli wymienionych organizacji, mikro, mali i średni przedsiębiorcy oraz ich pracownicy. Pośród różnych pomysłów na projekty zwiększające adaptacyjność pracowników i przedsiębiorstw jednym z takich działań mogło być upowszechnianie CSR w regionach.

W celu zbadania wpływu projektów realizowanych w ramach NSRO 2007–2013 na rozwój CSR w Polsce należało zidentyfikować projekty, które wiązały się z rozpowszechnieniem CSR w różnych województwach. Aby zidentyfikować takie projekty,

w pierwszej kolejności przeszukano *Zestawienie wartości umów lub decyzji o dofinansowanie* pochodzące z Krajowego Systemu Informatycznego – KSI (SIMIK 07–13) według stanu na 31 grudnia 2013 r. Była to baza stanowiąca blisko 94 tys. umów.

System KSI jest standardowym zestawieniem o stanie wdrażania funduszy europejskich w perspektywie finansowej 2007–2013 generowanym cyklicznie przez Instytucję Koordynującą NSRO (IK NSRO), którą jest Departament Koordynacji Wdrażania Funduszy Unii Europejskiej w Ministerstwie Rozwoju. System umożliwił gromadzenie danych w zakresie: obsługi cyklu życia projektu, ewidencji danych dotyczących programów operacyjnych i prowadzenia rejestru kwot podlegających procedurze odzyskiwania, kwot odzyskanych i kwot wycofanych dotyczących umów realizowanych w NSRO 2007–2013. Za projekty CSR przyjęto te, które nawiązywały do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w swojej nazwie lub w opisach projektów dostępnych na stronach internetowych.

Prześledzono bazę po słowach „CSR” i „społeczna odpowiedzialność biznesu”, a następnie zweryfikowano uzyskaną listę projektów. Potem wyszukano po słowach „odpowiedzialn” i „społeczna”, po czym zweryfikowano listę projektów pod kątem związku z CSR i sprawdzono, czy nie pokrywają się z wcześniejszymi. Tak powstała lista 68 umów. Wszystkie z nich były zrealizowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), stanowiącego blisko 15% przeznaczonych dla Polski środków na politykę spójności w latach 2007–2013. W drugiej kolejności poddano analizie te 68 wyszukanych projektów. Sprawdzono na podstawie raportów generowanych za pomocą Systemu Oracle Discoverer przez IK NSRO, czy projekty są zakończone, jakie kwoty i w jaki sposób zostały wydatkowane oraz wartości osiągniętych wskaźników, aby określić mierzalne efekty.

Większość zbadanych projektów zrealizowano w działaniu 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie (58 umów), a najwięcej wśród nich – 51 z poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności (tab. 1).

Wydatki kwalifikowalne, czyli podlegające refundacji z UE zbadanych 68 projektów CSR wyniosły 60 mln zł. Prawie wszystkie koszty kwalifikowalne, bo blisko 58 mln zł dotyczyło projektów mających na celu dostosowanie umiejętności pracowników do potrzeb regionalnej gospodarki, zwiększających zdolności adaptacyjne pracowników i przedsiębiorstw. Były one realizowane w dwóch działaniach: 2.1 Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki i 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie. W podziale na poddziałania najwięcej środków kwalifikowalnych i zarazem prawie połowę, bo ponad 28 mln zł, przeznaczono na projekty zrealizowane w poddziałaniu 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności (rys. 1). W drugiej kolejności było poddziałanie 2.1.2 Partnerstwo dla zwiększenia adaptacyjności – projekty konkursowe realizowane przez partnerów społecznych, na które

wydano dwa razy mniej środków (ok. 14 mln zł). Projektodawcami obu poddziałań były związki zawodowe lub organizacje pracodawców. Projekt systemowy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości na kwotę ponad 9,2 mln zł był zrealizowany jako jedyny w poddziałaniu 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw. Oprócz wymienionych celów na rozwój kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw (poddziałanie 8.1.1) przeznaczono 6,3 mln zł (10%), a najmniej na współpracę sfery nauki i przedsiębiorstw zaledwie 2,2 mln zł (3,7%).

Tabela 1. Liczba projektów CSR w poszczególnych poddziałaniach PO Kapitał Ludzki znalezione po słowach „CSR”, „społeczna odpowiedzialność biznesu”, „społeczni” oraz „odpowiedzialni”

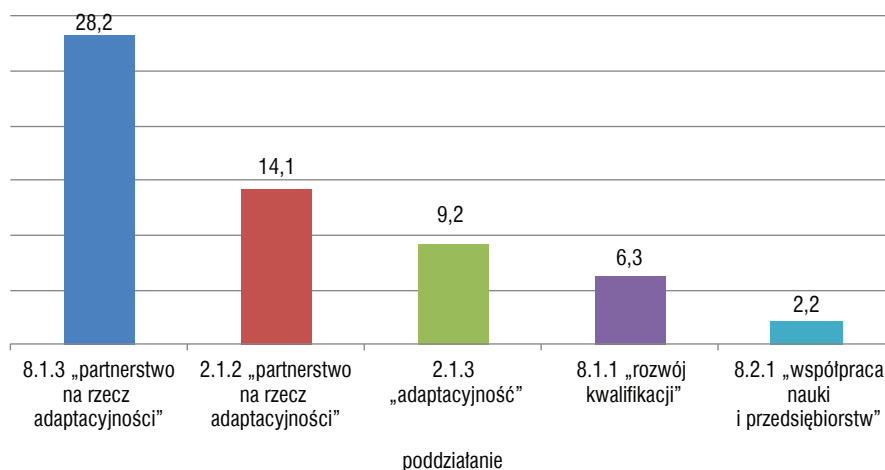
Rodzaj działań i skrócone oznaczenie poddziałań	Liczba umów o dofinansowanie
Działanie 2.1 Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki	8
Poddziałanie 2.1.2 „partnerstwo na rzecz adaptacyjności”	7
Poddziałanie 2.1.3 „adaptacyjność”	1
Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie	58
Poddziałanie 8.1.1 „rozwój kwalifikacji”	7
Poddziałanie 8.1.3 „partnerstwo na rzecz adaptacyjności”	51
Działanie 8.2 Transfer wiedzy	2
Poddziałanie 8.2.1 „współpraca nauki i przedsiębiorstw”	2
Razem	68

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zestawienia wartości umów lub decyzji o dofinansowanie – w podziale na programy oraz temat priorytetu*, Krajowy System Informatyczny (SIMIK 07–13), https://www.funduszeu-ropiejskie.2007–2013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/KSI_raporty.aspx [dostęp 2.01.2014].

W przypadku największego kwotowo poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności średnia wartość projektu dla 51 umów wyniosła ponad 550 tys. zł. Natomiast w przypadku pozostałych czterech poddziałań wydano średnio na projekt około 2 mln zł (od 1,3 do 3,1 mln zł). Średnia wartość 68 umów wyniosła 880 tys. zł.

Ze względu na konieczność monitorowania najważniejszych efektów wdrażania funduszy europejskich monitoruje się w systemie KSI wskaźniki produktów i rezultatów. Produkty są to dobra materialne i efekty usług osiągnięte przez beneficjenta w wyniku realizacji projektu, mierzone w jednostkach rzeczowych lub monetarnych. Natomiast rezultaty odnoszą się do bezpośrednich i natychmiastowych efektów programu dla bezpośrednich odbiorców. Dostarczają informacji na temat zmian między innymi w zachowaniu, potencjale lub działalności odbiorców.

Rysunek 1. Kwoty wydatków uznanych za kwalifikowalne (po autoryzacji) zbadanych 68 projektów CSR w PO Kapitał Ludzki – stan na 9 listopada 2016 r. (w mln zł)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zestawienia wartości umów lub decyzji o dofinansowanie – w podziale na programy oraz temat priorytetu*, Krajowy System Informatyczny (SIMIK 07–13), https://www.funduszeuropejskie.2007–2013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/KSI_raporty.aspx [dostęp 2.01.2014] oraz danych z KSI uzyskanych od Instytucji Koordynującej NSRO z 9.11.2016.

Z badanej grupy wszystkie umowy zostały rozliczone i zakończone, natomiast wskaźniki produktów w KSI posiadały 32 projekty. W przypadku pozostałych 34 nie było w KSI dla nich kart wskaźników lub wskaźniki nie były uzupełnione. W związku z tym policzone efekty wynikające z realizacji projektów, które są widoczne w KSI, dotyczą tylko około połowy badanej grupy. Wskaźniki rezultatów nie były monitorowane.

Wartości osiągniętych wskaźników dla poszczególnych działań kształtowały się tak jak w tabeli 2. Według danych z KSI powstało 20 partnerstw. Łącznie przeszkolono ponad 8,8 tys. pracowników, w tym prawie 1,9 tys. osób w wieku powyżej 50 lat. Wsparciem zostało objętych ponad 2,2 tys. przedsiębiorstw oraz 7 organizacji partnerów społecznych z 930 ich przedstawicielami (tab. 2).

Liczba pracowników objętych wsparciem o niskich kwalifikacjach w poddziałaniu 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności wyniosła aż 6,7 tys. osób, ale wynika to głównie z realizacji jednego projektu. Według danych w KSI przeszkolono w nim ponad 6,5 osób z niskimi kwalifikacjami, natomiast po analizie dokumentacji projektu okazało się, że przeszkolono 80 promotorów CSR i nie wspomniano o tak dużej liczbie uczestników szkoleń. Nadzwyczaj wysoki wskaźnik najprawdopodobniej dotyczy osób, które wzięły udział w konferencjach informacyjno-promujących w powiatach. Rząd wielkości odbiega od danych wskaźników innych umów, co pokazuje niespójność i niemożliwość porównania ze sobą projektów.

Tabela 2. Wkład 32 badanych projektów NSRO mających wskaźniki w Krajowym Systemie Informatycznym w upowszechnianie CSR w Polsce w latach 2007–2013

Nazwa wskaźnika	Osiągnięta wartość wskaźników			
	działanie 2.1 Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki	działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie	działanie 8.2 Transfer wiedzy	suma
Liczba przedsiębiorstw, które zostały objęte wsparciem	372	1896	–	2268
Liczba pracujących osób dorosłych, które zakończyły udział w projekcie szkoleniowym – ogółem	7201	1597	70	8868
Liczba pracujących osób w wieku powyżej 50 roku życia, które zakończyły udział w projekcie szkoleniowym – ogółem	1395	499	–	1894
Liczba partnerstw (sieci współpracy) zawiązanych na szczeblu lokalnym i regionalnym	–	20	–	20
Liczba pracowników o niskich kwalifikacjach, którzy zakończyli udział w projekcie – ogółem	–	6659	–	6809
Liczba przedstawicieli partnerów społecznych, którzy zostali objęci wsparciem w ramach projektu – ogółem	930	–	–	930
Liczba przedsiębiorstw, które inwestowały w szkolenia pracowników dzięki wsparciu EFS	337	–	–	337
Liczba organizacji reprezentatywnych partnerów społecznych, które otrzymały wsparcie	7	–	–	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Krajowego Systemu Informatycznego (SIMIK 07–13) uzyskanych od Instytucji Koordynującej NSRO z 9.11.2016.

System KSI jest zbiorem danych, w którym zamieszczone są tylko te wskaźniki, które zostały przewidziane przez instytucję zarządzającą dla danego działania. Obligatoryjne dla beneficjentów było korzystanie ze wskaźników kluczowych z listy wskaźników, która została zaimplementowana do KSI. Jeżeli ze względu na specyfikę projektu nie było możliwe przypisanie żadnego wskaźnika z listy wskaźników kluczowych, beneficjent miał sprawozdawać na podstawie wskaźników zaproponowanych przez siebie, zadeklarowanych w dokumentacji projektu, jednakże dane te nie były wprowadzane do KSI. Stąd może wynikać fakt, że połowa projektów nie miała wykazanych wskaźników w systemie. Co więcej, wskaźniki ewaluowały i zmieniały się. Na początku okresu programowania nie było obowiązku ich wykazywania i monitorowania, stąd również mogą wynikać ich braki. Ponadto część projektów miała charakter informacyjno-promocyjny, w przypadku których nie wymagano żadnych wskaźników.

Trudno jest rzetelnie policzyć wpływ funduszy europejskich na rozwój CSR, bowiem nawet jeśli są dostępne dane dotyczące wskaźników, to są one, jak widać, czasem oderwane od rzeczywistości. Większość umów nie miała monitorowanych

takich samych wskaźników, dlatego nie da się porównać ze sobą efektywności projektów. Co więcej, nie da się porównać efektywności poddziałań i działań, bo wskaźniki nie są dla nich takie same.

Podsumowanie

Tematyka społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiała się w Polsce powoli po transformacji ustrojowej głównie za sprawą dużych korporacji przenoszących swoją kulturę organizacyjną, pewne wzory od firmy-matki. Były to przede wszystkim firmy globalne, które swój wybór dostawców opierały nie tylko na stosunku ceny do jakości produktu, ale również na informacjach o ich odpowiedzialności społecznej, jakości zarządzania czy standardach etyki.

Koncepcję CSR kojarzono z dodatkowymi kosztami, stąd główną przeszkodą dla MSP w Polsce w rozpoczęciu działań CSR był brak środków. Część przedsiębiorców traktowała społeczną odpowiedzialność biznesu jako działania, na które stać tylko duże podmioty. Realizowane projekty CSR, współfinansowane z Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007–2013, były skierowane do partnerów społecznych, aby lepiej zapoznać pracodawców i pracowników z ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i przez to dostosować ich kwalifikacje do potrzeb polskiej gospodarki. Nie były to wielkie umowy pod względem kwotowym, ale dużo drobnych projektów, które – jak pokazało niniejsze badanie – miały niemałe znaczenie upowszechniające.

Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że efekty projektów są mierzalne, co obrazują wskaźniki w systemie KSI (SIMIK 2007–2013). Działaniami upowszechniającymi w zakresie CSR zostało objętych ponad 2,2 tys. przedsiębiorstw i 8,8 tys. pracowników, a także zawiązano 20 sieci współpracy. Ponadto porównując dokumentację wielu projektów z danymi dotyczącymi wskaźników w Krajowym Systemie Informatycznym, stwierdzono, że KSI nie odzwierciedla w pełni wszystkich mierzalnych efektów projektów. Projektodawcy w swojej dokumentacji zawierali informacje o własnych wskaźnikach. W związku z tym efekty są jeszcze dużo większe niż oddają to zestawienia.

Co więcej, projekty są trwałe, a w miejscach realizacji wielu z nich powstają różnego rodzaju inicjatywy CSR będące ich kontynuacją. Na podstawie analizy stwierdzono, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stała się bardziej powszechna w tych regionach, w których były realizowane projekty. Można przypuszczać, że prowadzenie tak wielu działań uświadamiających na temat korzyści społecznej odpowiedzialności

biznesu zmieniło również nastawienie części społeczeństwa do idei. Podsumowując, projekty CSR, które były współfinansowane z NSRO, przyczyniły się do rozwoju idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce.

Badanie menedżerów CSR z Europy Środkowej pokazało, że znaczna część osób zajmujących się CSR patrzy na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw optymistycznie, twierdząc, że wejdzie ona w fazę dojrzałości. Wspieranie przedsiębiorców w prowadzeniu działań zgodnie z zasadami CSR to pomoc w dostosowaniu się do aktualnych potrzeb gospodarki i podniesieniu standardów relacji w biznesie. Ponadto jest to inwestycja pobudzająca innowacyjność poprzez rozwój nowych produktów i usług społecznych oraz środowiskowych. Jeśli firma chce być innowacyjna i konkurencyjna na rynku międzynarodowym, musi być odpowiedzialna i mieć dobre relacje ze swoimi interesariuszami.

Literatura

- CSR Managers Survey 2015 in Central Europe. How CSR has influenced Central European societies and economies. Lessons learnt and future trends*, FOB, Deloitte, 2015.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy z dnia 22 października 2014 r., DzU L 330 z 15.11.2014.
- Eggers W.D., Macmillan P., *Rewolucja rozwiązań. Współpraca pomiędzy biznesem, rządami oraz przedsiębiorstwami społecznymi na rzecz rozwiązywania największych problemów współczesnego świata*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa 2014.
- Gruszecka-Tieśluk A., *Co w trawie piszczy?*, [w:] *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport 2015*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Kacprzak J., *Aktualne wyzwania dla społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z perspektywy krajowej i europejskiej*, Konferencja „UKSW i PSG razem dla kształtowania etyki w gospodarce”, Warszawa, 27.10.2015.
- Kanter R.M., *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji. Sektor społeczny jako poligon dla innowacji w biznesie*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2007.
- Lesik A., Brysiak M., *Innowacyjność a społeczna odpowiedzialność biznesu wśród największych przedsiębiorstw*, Raport Millward Brown, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Zrownowazona-innowacyjnosc-w-polskichprzedsiębiorstwach-stan-obecny-a-wyzwania.pdf>
- Łukasiak P., *Biznes bez wartości nie ma przyszłości!*, http://nienieodpowiedzialni.pl/biznes-bez-warto-ci-nie-ma-przysz-o-ci-_2_98_1/

- Maison & Partners, *Raport z badania „Zaufanie do instytucji finansowych”* na zlecenie ANG Spółdzielni Doradców Kredytowych, Konferencja „Nienieodpowiedzialni”, Warszawa, 7.10.2016.
- Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie, Narodowa Strategia Spójności*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2007.
- Nowak-Gocłowski A., *O projekcie*, <http://nienieodpowiedzialni.pl/o-projekcie/>
- Orłowski W., 6. Targi CSR *Edukacyjna działalność biznesu. Przedmiot obowiązkowy*, Panel dyskusyjny Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 17.11.2016.
- Papież Franciszek, Encyklika *Laudato si'*, Rzym 2015.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2007.
- Poziom realizacji programów – stan na 31 lipca 2016 r.*, Ministerstwo Rozwoju, <https://www.funduszeuropejskie.2007–2013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/poziom/Strony/default.aspx>
- Rok B., *Nowa fala zmienia biznes*, „Odpowiedzialny Biznes. Kompendium CSR” nr 16/VI, 2016.
- Stanley V., *Innowacyjność na miarę naszych czasów*, „Odpowiedzialny Biznes. Kompendium CSR” nr 16/VI, 2016.
- Zestawienie umów lub decyzji o dofinansowanie – w podziale na programy oraz temat priorytetu*, Krajowy System Informatyczny (SIMIK 07–13), https://www.funduszeuropejskie.2007–2013.gov.pl/AnalizyRaporty/Strony/KSI_raporty.aspx

CSR as a way to achieve lasting competitive advantage. Influence of projects implemented in the National Strategic Reference Framework 2007–2013 on the promotion of corporate social responsibility in Poland

If a company wants to be innovative and competitive in the international market, it needs to act responsibly and have good relationships throughout the supply chain. Corporate social responsibility (CSR) is a management concept that addresses those challenges. The author attempted to identify the idea of CSR and relate it to the practical aspects. The projects supporting the development of CSR in Poland, which were implemented in the National Strategic Reference Framework 2007–2013, were analyzed. An attempt was made to assess the impact of projects co-financed from the Operational Program “Human Capital” on the promotion of CSR in Poland. The study was based on data from the National

Information Infrastructure which collects information about contracts from the financial perspective 2007–2013.

Keywords: CSR, corporate social responsibility, National Strategic Reference Framework 2007–2013, European funds, National Information Infrastructure.

La RSE comme moyen d'obtention de l'avantage concurrentiel durable. Influence des projets mis en œuvre dans les cadres de référence stratégique nationaux 2007–2013 sur la promotion de la responsabilité sociale des entreprises en Pologne

Suivant l'avis des experts financiers, une société qui se veut innovante et compétitive sur le marché international doit agir de façon responsable et garder de bonnes relations tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ces deux aspects sont nécessaires afin que la société puisse être reconnue à l'échelle internationale, conformément à ses attentes. La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept de gestion qui répond à ces défis. L'auteur tente d'identifier l'idée de la RSE et la relier aux aspects pratiques. Les projets contribuant au développement de la RSE en Pologne, lesquels ont été mis en œuvre dans le Cadre national de Référence stratégique 2007–2013, y sont également analysés. De même, l'auteur entreprend d'évaluer l'impact qu'ont eu les projets cofinancés par le programme opérationnel capital humain sur la promotion de la RSE en Pologne. L'étude est basée sur les données provenant de National Information Infrastructure qui collecte des informations sur les contrats réalisés dans la cadre de la perspective financière 2007–2013.

Mots-clés: RSE, responsabilité sociale des entreprises, Cadre national de Référence stratégique 2007–2013, fonds européens, National Information Infrastructure.

КСО как способ достижения прочного конкурентного преимущества. Влияние проектов, реализованных в пределах Национальных стратегических рамок отчета (2007–2013), на распространение корпоративной социальной ответственности в Польше

Как отмечают в последние годы финансовые эксперты, чтобы предприятие являлось инновационным и конкурентоспособным на международном рынке, оно должно действовать ответственно и поддерживать хорошие отношения по всей цепи поставок. В настоящее время из-за ожиданий общества это требуется для международного присутствия. Корпоративная социальная ответственность (КСО) представляет собой концепцию управления, которая направлена на решение этих задач. Автор попытался уточнить концепцию КСО и указать ее практические аспекты. Анализу подверглись проекты, поддерживающие развитие КСО в Польше, которые были реализованы в пределах Национальных стратегических рамок отчета на 2007–2013 гг. Была сделана попытка оценки влияния проектов, совместно финансируемых Оперативной программой «Человеческий капитал», на продвижение КСО в Польше. В исследовании использовались финансовые данные Национальной информационной инфраструктуры по договорам за 2007–2013 гг.

Ключевые слова: КСО, корпоративная социальная ответственность, Национальные стратегические рамки отчета 2007–2013, европейские фонды, Национальная информационная инфраструктура.