

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?**



pod redakcją  
**Zdzisława Pizsa**  
**Magdaleny Rojek-Nowosielskiej**



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,  
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695- 163-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Halina Zboroń:</b> Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle) .....	15
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	30
<b>Tomasz Brzowski:</b> Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności .....	40
<b>Piotr Rogala:</b> Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej .....	48
<b>Adrian Pyszka:</b> Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR .....	54
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	66
<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji .....	75
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu .....	84

---

### Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych .....	93
<b>Janusz Reichel:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów .....	104
<b>Mirosław Grewiński:</b> Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu .....	111
<b>Stanisław Kamiński:</b> Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych .....	119
<b>Andrzej Sztando:</b> Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego .....	128
<b>Joanna Szczepaniak:</b> O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag .....	139

---

### Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców .....	159
<b>Joanna Krasodomska:</b> Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów .....	166
<b>Paweł Chlipała:</b> Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR .....	177
<b>Anna Szcześniak:</b> „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	185
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa .....	193

---

### Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o. ....	209
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji .....	225
<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych .....	234
<b>Anna Brdulak:</b> Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach .....	248
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków .....	257
<b>Ewa Głuszek:</b> Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu .....	271
<b>Paweł Żuraw:</b> Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej .....	286
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa .....	297

---

### Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu .....	314

<b>Małgorzata Koszewska:</b> Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego .....	327
<b>Agata Pierścieniak:</b> Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu .....	335

---

### **Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej .....	347
<b>Piotr Wójcik:</b> Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce .....	357
<b>Zbigniew Antczak:</b> CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań) .....	367
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze .....	377
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw .....	385
<b>Agata Rudnicka:</b> Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem .....	396
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA .....	404
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR a wartość przedsiębiorstwa .....	415

## **Summaries**

---

### **Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development**

---

<b>Halina Zboroń:</b> Discussions on academic responsibility of economists .....	29
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Model approach of Corporate Social Responsibility .....	39
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	47
<b>Piotr Rogala:</b> A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
<b>Adrian Pyszka:</b> The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy .....	65
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective .....	74

<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle .....	83
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility .....	90

---

## Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland .....	103
<b>Janusz Reichel:</b> Social responsibility of organisations from different sectors .....	110
<b>Mirosław Grewiński:</b> Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility .....	118
<b>Stanisław Kamiński:</b> Public-private partnership as a form of intersectoral relations .....	127
<b>Andrzej Sztando:</b> Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning .....	138
<b>Joanna Szczepaniak:</b> About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections .....	156

---

## Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion .....	165
<b>Joanna Krasodomska:</b> Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education .....	176
<b>Paweł Chlipała:</b> Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis .....	184
<b>Anna Szcześniak:</b> “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice .....	192
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Building the coalition for Corporate Social Responsibility .....	206

---

## Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company .....	224
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization .....	233

<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> Towards aware policy of social responsibility in higher education .....	247
<b>Anna Brdulak:</b> Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies .....	256
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Media and their social responsibility. Case studies analysis .....	270
<b>Ewa Gluszek:</b> Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis .....	285
<b>Paweł Żuraw:</b> Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization .....	296
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity .....	305

---

**Part 5. The role of stakeholders  
in shaping the policy of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Stakeholders and the organization's social responsibility .....	313
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Consumerism and Corporate Social Responsibility .....	326
<b>Małgorzata Koszewska:</b> Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing .....	334
<b>Agata Pierścieniak:</b> Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility .....	344

---

**Part 6. Standards, reporting and assessment  
of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe .....	356
<b>Piotr Wójcik:</b> Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland .....	366
<b>Zbigniew Antczak:</b> Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey) .....	375
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	384
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility .....	395

<b>Agata Rudnicka:</b> The role of Corporate Social Responsibility in risk management .....	403
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method .....	414
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR and corporate value .....	425



**Agata Rudnicka**

Uniwersytet Łódzki

---

## ROLA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM

---

**Streszczenie:** Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest coraz częściej postrzegana przez środowisko biznesowe jako remedium na pojawiające się problemy organizacyjne. Biorąc pod uwagę trzy wymiary społecznej odpowiedzialności: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy, warto podjąć próbę odniesienia ich do ryzyka działalności gospodarczej. Nadużycia gospodarcze, patologie organizacyjne czy brak prewencyjnego podejścia do zarządzania sferą środowiskową to dla firmy świadomej wagi społecznej odpowiedzialności dość widoczny sygnał do podjęcia działań niwelujących lub ograniczających pojawienie się ryzyk w tym obszarze. Praktyka gospodarcza w wielu przypadkach pokazała, że brak podejścia prewencyjnego w takich kwestiach, jak zarządzanie zasobami czy relacjami z interesariuszami, może skutkować poważnym kryzysem organizacyjnym. W artykule zaprezentowane jest ujęcie teoretyczne koncepcji społecznej odpowiedzialności w kontekście zarządzania ryzykiem.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, ryzyko, ryzyko społeczne, zarządzanie ryzykiem.

### 1. Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność (*Corporate Social Responsibility* – CSR) to w Polsce nadal relatywnie nowe zjawisko. Jednak dzięki wielu inicjatywom podejmowanym przez przedstawicieli sektorów: prywatnego, publicznego i obywatelskiego idea godzenia przez przedsiębiorstwa interesów różnych zainteresowanych stron i działania zgodne z najwyższymi standardami etycznymi staje się coraz powszechniejsze. Niestety, nadal jeszcze wiele podmiotów gospodarczych, angażując się w działalność społecznie odpowiedzialną, nie do końca potrafi znaleźć wspólny punkt odniesienia aktywności społecznej i praktyki biznesowej. Tymczasem społeczna odpowiedzialność rozumiana jako część systemu zarządzania zintegrowana ze strategią biznesową pozwala budować nową jakość przedsiębiorstwa na rynku.

Wzrost oczekiwań i potrzeb ze strony różnych grup interesariuszy rodzi dla organizacji dodatkowe zagrożenia związane z właściwym ich zaspokajaniem przy jednoczesnym dbaniu o własne interesy. Problemy społeczne, z jakimi musi mie-

rzyć się biznes, mogą być związane również z brakiem odpowiedniej kultury organizacyjnej, w której wszyscy uczą się wrażliwości etycznej i środowiskowej.

Ryzyko związane z niespełnieniem oczekiwań społecznych pojawić się może w każdej firmie i na każdym poziomie organizacyjnym. Kompleksowe podejście do kwestii zarządzania sferą pozaekonomiczną, szczególnie w obszarach, gdzie brak działań doprowadzić może do kryzysu, pozwala na bardziej skuteczne radzenie sobie z sytuacjami niepożądanymi. Konieczność zarządzania ryzykiem może być sposobem, dzięki któremu następuje internalizacja zewnętrznych interesów i dostosowywanie ich do wymogów organizacyjnych, na skalę wcześniej niemożliwą<sup>1</sup>.

W niniejszym artykule społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw zostanie przedstawiona w kontekście zarządzania ryzykiem, a na tym tle zaprezentowane będzie pojęcie ryzyka społecznego.

## 2. Jak rozumieć społeczną odpowiedzialność w kontekście zarządzania ryzykiem

Literatura przedmiotu podaje wiele definicji społecznej odpowiedzialności. Dla porządku warto przytoczyć jedną z bardziej znanych, jaką zaproponowała Komisja Europejska. CSR rozumiany jest jako „konceptja, w której przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się wspierać działania na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska. Społeczna odpowiedzialność jest procesem, który umożliwia zarządzanie relacjami z różnorodnymi grupami interesariuszy mającymi wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa”<sup>2</sup>. W przewodniku ISO 26000 odpowiedzialność społeczną definiuje się w kategoriach „odpowiedzialności organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które: przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, 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”<sup>3</sup>.

Społeczną odpowiedzialność można postrzegać jako: osiągnięcie zysków (stanowisko skrajne, traktujące społeczną odpowiedzialność jako zobowiązanie do zaspokajania potrzeb jednej grupy interesu – akcjonariuszy/właścicieli), wyjście poza pomnażanie zysków, wyjście poza wymagania ekonomiczne i prawne – działania dobrowolne, zainteresowanie szerszym systemem społecznym, odpowiedzialność w zakresie wielu problemów społecznych lub jako sposób reagowania na oczekiwania

---

<sup>1</sup> J.R. Boatright, *Risk Management and the responsible corporation: How sweeping the invisible hand?*, „Business and Society Review” 2011, Vol. 116, s. 146.

<sup>2</sup> *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility Green Paper*, European Commission 2001, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf) (3.06.2009), s. 5.

<sup>3</sup> *Przewodnik po społecznej odpowiedzialności ISO 26000*, 2010.

społeczne<sup>4</sup>. Utożsamia się ją z działalnością filantropijną, wrażliwością etyczną czy otwartością na potrzeby interesariuszy. Jednak z punktu widzenia racjonalności ekonomicznej kluczowe staje się traktowanie społecznej odpowiedzialności jako pewnej praktyki zarządzania. Dla przedsiębiorstw postrzegających koncepcję CSR tylko w kategoriach narzędzia kształtowania wizerunku, jako dobrego sąsiada czy obywatela, który współuczestniczy w życiu lokalnej społeczności, włączenie kwestii społecznych do systemu zarządzania może być trudne. Dlatego też firmy w pierwszej kolejności powinny zwrócić uwagę na swoich interesariuszy, dzięki którym lepiej zrozumieją łączące ich relacje i będą mogły bardziej świadomie i skutecznie kreować swoją politykę odpowiedzialności społecznej. To ich oczekiwaniom i potrzebom starają się sprostać organizacje. Interesariusze, wchodząc z interakcje z przedsiębiorstwami, stają się „nosicielami ryzyka”. Ryzyko to związane jest z inwestowaniem, przez zainteresowane strony, zasobów finansowych, kadrowych czy kapitałowych. Oprócz interesariuszy dobrowolnych (świadomie ryzykujących) istnieje grupa podmiotów, które na skutek realizacji określonych działań podejmowanych przez organizacje gospodarcze stają się częścią łańcucha relacji<sup>5</sup>.

Tradycyjne rozumienie CSR – jako odpowiedzi na oczekiwania społeczne do rozliczania się przedsiębiorstw ze swoich decyzji i działań oraz jako remedium łagodzące ryzyko korporacyjne – można rozpatrywać na trzech poziomach. Poziom pierwszy to odpowiedzialność prawna. W tym znaczeniu jest to zobowiązanie do przestrzegania regulacji wynikających z danego systemu prawnego oraz stosowanie zasad i kodeksów postępowania. Kolejny poziom to odpowiedzialność dobrowolna, czyli wchodzenie przez firmy w rolę dobrego obywatela korporacyjnego, dbającego o dobrostan społeczeństwa. Trzeci poziom, najbardziej złożony, to odpowiedzialność strategiczna związana z tworzeniem wartości i dążeniem do rozwoju zrównoważonego poprzez skuteczność ekonomiczną i środowiskową<sup>6</sup>.

Pytanie, jakie powinny stawiać sobie obecnie przedsiębiorstwa, nie dotyczy tego, czy należy być odpowiedzialnym, przed kim i czy zarządzać swoim ryzykiem, ale tego, jak demonstrować swoją odpowiedzialność i jak zarządzać ryzykiem, by pozostać efektywnym ekonomicznie. Stąd coraz częściej organizacje ustanawiają systemy zarządzania ryzykiem, włączając w nie praktyki społecznie odpowiedzialne<sup>7</sup>. CSR może być środkiem, dzięki któremu firmy redukują swoje ryzyko biznesowe. Przedsiębiorstwa, które stosują proaktywną strategię społecznej odpowie-

---

<sup>4</sup> A.B. Carroll, *A Three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4, s. 499.

<sup>5</sup> M.B.E. Clarkson, *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, *Proceeding of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, Toronto: Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto 1994.

<sup>6</sup> R. Sarre, M. Doig, B. Fiedler, *Reducing the risk of corporate irresponsibility: The trend to corporate social responsibility*, „Accounting Forum” 2001, Vol. 25, No. 3, s. 303.

<sup>7</sup> D. Story, T.J. Price, *Corporate social responsibility and risk management?*, JCC, Summer 2006, Vol. 22, s. 40.

działności do zarządzania takimi obszarami, jak ocena środowiskowa i zarządzanie interesariuszami, starają się przewidywać i redukować potencjalne źródła ryzyka biznesowego, związane np. z potencjalnymi zmianami w regulacjach prawnych, kwestiami dotyczącymi miejsca pracy czy szkodami środowiskowymi<sup>8</sup>.

### 3. Ryzyko społeczne

Ryzyko to inherentna właściwość każdej aktywności, postrzegana jako prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych skutków czy zajścia zdarzenia niepożądanego. Ryzyko „jest sytuacją, gdy co najmniej jeden z elementów składających się na nią nie jest znany, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia”<sup>9</sup>. Tradycyjne spojrzenie na zarządzanie ryzykiem skupia się na kredytach i rynku, a tym samym na możliwościach ubezpieczenia się. Jednak złożoność procesów zarządczych powoduje, że ograniczanie ryzyka tylko do wąskich kategorii finansowych jest niewystarczające. Obecnie można mówić np. o ryzyku operacyjnym, strategicznym czy reputacyjnym. Ryzyko operacyjne wiąże się z codziennymi działaniami podejmowanymi przez firmy, ryzyko strategiczne natomiast odnosi się do ryzyka nieosiągnięcia celów strategicznych<sup>10</sup>. Związek ryzyka reputacyjnego ze społeczną odpowiedzialnością jest szczególnie bliski. Jednym z motywów, dla jakich przedsiębiorstwa decydują się na wdrożenie zasad CSR, jest chęć poprawy wizerunku i dobra reputacja.

Biorąc pod uwagę wzrastającą wagę celów pozabiznesowych realizowanych w dużej mierze za pośrednictwem społecznej odpowiedzialności, należy dostrzec nowy wymiar ryzyka związany z zarządzaniem relacjami z interesariuszami i zagrożeniami wynikającymi z niezaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań. Ryzyko niezgodności z oczekiwaniami społecznymi to „prawdopodobieństwo nieosiągnięcia w danej działalności przewidywanych wyników ekonomicznych, zysków albo niebezpieczeństwo poniesienia strat w wyniku działań łamiących ustalone normy społeczne (w tym prawne), etyczne bądź środowiskowe, jakie są podejmowane przez naczelne kierownictwo lub przez innych zatrudnionych<sup>11</sup>. Ryzyko społeczne to wynik zagrożenia płynącego ze strony interesariusza, którego dotyczy dana kwestia oraz jego wrażliwości na wpływ<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> B.W. Husted, *Risk management, real options and corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2005, Vol. 60, s. 176.

<sup>9</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 33.

<sup>10</sup> J.R. Boatright, wyd. cyt., s. 149.

<sup>11</sup> Definicja autorki na podstawie W. Smid, *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 322.

<sup>12</sup> B. Kytte, J.G. Ruggie, *Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model for Multinationals*, Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper No. 10, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge MA 2005, s. 8.

Pojawiające się ryzyko jest wynikiem oddziaływania wielu różnych czynników, jak czynniki ekonomiczne, środowiskowe, prawne, kulturowe i osobowe, które determinują sposób zachowania przedsiębiorstwa. Czynniki ekonomiczne to m.in. sposób zarządzania wartością przedsiębiorstwa, polityka inwestycyjna, polityka wynagrodzeń, zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami. Do czynników środowiskowych należą przykładowo: dostępność zasobów, katastrofy ekologiczne, zmiany przepisów prawa ochrony środowiska, awarie, sposób produkcji, długość łańcucha dostaw itp. Czynniki prawne to obecność przepisów i szczelność systemu prawnego (np. stopień wykrywalności działań korupcyjnych). Czynniki kulturowe mają wpływ na system wartości i zachowania członków organizacji, a czynniki osobowe determinują indywidualne podejście do kwestii organizacyjnych.

Ryzyko społeczne może pojawić się wewnątrz organizacji, a także być skutkiem działań podejmowanych w otoczeniu zewnętrznym. Wynikać może z nieprawidłowo funkcjonującego systemu zarządzania, braku procedur regulujących kwestie etyczne czy indywidualnego podejścia członków organizacji. Na przykład ryzyko związane z niewłaściwym zarządzaniem relacjami z pracownikami to przede wszystkim sytuacje korupcyjne, oszustwa podatkowe, nieodpowiedzialne inwestycje, lobbing, kumoterstwo/nepotyzm, dyskryminacja, przypadki łamania praw pracowniczych, a także niższa motywacja do pracy czy działanie na niekorzyść firmy. Niezaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów oznacza w skrajnej sytuacji bojkoty konsumenckie. Inne zagrożenia to utrata zaufania do marki, spadek popytu czy wzrost liczby reklamacji.

We współczesnym świecie ryzyko to konsekwencja funkcjonowania w zglobalizowanym środowisku. Operując w krajach rozwijających się, gdzie obowiązują niższe standardy prowadzenia biznesu, przedsiębiorstwa narażone są na ryzyko związane z nieprzebrzeganiem praw człowieka, nadmierną eksploatacją zasobów naturalnych czy innymi nadużyciami – zwłaszcza w sytuacjach, gdy są one głównym ogniwem łańcucha wartości. Dlatego wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności ma służyć redukcji ryzyka. W tym znaczeniu cele społeczne, jakie postawi sobie organizacja, mogą być odpowiedzią na już istniejące ryzyko, jak w przypadku uruchamiania produkcji w krajach rozwijających się, lub być wynikiem działań prewencyjnych i doskonalących.

#### 4. Zarządzanie ryzykiem

Ryzyko można ograniczać, zarządzając nim. Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym to „proces dokonywany przez członków zarządu, dyrektorów i innych pracowników, uwzględniony w strategii, stosowany w całym przedsiębiorstwie, mający na celu identyfikację potencjalnych zdarzeń, które mogą mieć wpływ na organizację i zarządzanie ryzykiem oraz zapewnienie odpowiedniego zabezpieczenia dla osiągnięcia celów organizacji”<sup>13</sup>. Na zarządzanie ryzykiem składa się kilka czynności:

---

<sup>13</sup> *Enterprise Risk Management Framework*, COSO, 2004, s. 2.

- identyfikacja ryzyka – stworzenie katalogu potencjalnych problemów,
- nadanie znaczenia zidentyfikowanym rodzajom ryzyka,
- opracowanie programu zarządzania ryzykiem, określenie granic dopuszczalnego ryzyka,
- ewaluacja i monitoring podejmowanych działań<sup>14</sup>.

Identyfikując ryzyko społeczne, wykorzystać można kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności zaproponowane w przewodniku ISO 26000. Należą do nich: prawa człowieka, praktyki związane z zatrudnieniem, kwestie dotyczące środowiska, uczciwe praktyki działania, kwestie konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój<sup>15</sup>.

Zidentyfikowanym rodzajom ryzyka należy nadać odpowiednie znaczenie. Podobnie jak w przypadku zarządzania środowiskowego organizacja w pierwszej kolejności stara się zarządzać znaczącymi aspektami środowiskowymi, tak w przypadku ryzyka społecznego uzasadnione wydaje się nadanie odpowiedniej rangi pojawiającym się zagrożeniom i zarządzanie tymi, które są krytyczne dla przedsiębiorstwa. Istotny dla powodzenia wdrożonych rozwiązań jest system monitoringu i ewaluacji, dzięki któremu będzie można sprawdzić skuteczność zastosowanych środków. W ramach programu zarządzania omawianym rodzajem ryzyka zastosowanie znajdują narzędzia do zarządzania społeczną odpowiedzialnością, np. kodeksy etyczne, polityka *whistleblowing*, procedury czy audyt społeczny. W tabeli 1 przedstawiono kluczowe pytania o charakter i istotę problemów rodzących ryzyko społeczne.

Integrowanie społecznej odpowiedzialności z systemem zarządzania ryzykiem przebiega wieloetapowo. W pierwszej kolejności kwestie społeczne muszą zostać dostrzeżone przez społeczeństwo i media, aby biznes chciał uznać je za problemowe i podjął konkretne działania. Na tym etapie główna odpowiedzialność spoczywa na departamencie odpowiedzialnym za CSR, który zarządza ryzykiem społecznym. Drugi etap to świadome podejmowanie kwestii społecznych w polityce publicznej, wzrost zainteresowania mediów. Reakcją przedsiębiorstw jest włączenie obszaru społecznego do spektrum zainteresowania działu prawnego oraz PR, który wydaje stosowne oświadczenia. Dwa kolejne kroki służą umocnieniu roli zagadnień związanych ze sferą społeczną poprzez działania społeczeństwa obywatelskiego i kampanii medialnych. Dla organizacji biznesowej oznacza to konieczność włączenia w proces decyzyjny menedżerów, którzy dokonują oceny kwestii społecznych pod kątem ryzyka oraz rozpatrują możliwości zmiany w modelu biznesowym, a gdy zachodzi taka potrzeba, zmiany te są wdrażane<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> S. Croft, J. Dalton, *Managing Corporate Reputation: The New Currency*, Thorogood, London 2003, s. 130.

<sup>15</sup> *Przewodnik po społecznej odpowiedzialności ISO 26000*.

<sup>16</sup> B. Kytte, J.G. Ruggie, wyd. cyt., s. 13.

**Tabela 1.** Kluczowe pytania o charakter i przyczyny problemów społecznych w organizacji

	Kluczowe pytania	Charakterystyka
Problem społeczny	Dlaczego problem się pojawił? Co go wywołało?	Należy zastanowić się nad przyczynami wywołującymi problem, ocenić sytuację w oparciu o dostępne fakty i dowody, co się zdarzyło, że problem wystąpił, co było punktem przełomowym.
	Jaki ma charakter?	Jak można scharakteryzować problem: jest on tymczasowy czy może wystąpić w dłuższej perspektywie; jest wynikiem pojawienia się sytuacji nadzwyczajnej czy dzieje się w toku normalnej działalności przedsiębiorstwa?
	Na kogo wpłynie pojawienie się problemu?	Kto jest interesariuszem problemu, jakie grupy zostaną nim dotknięte?
	Jakie będą konsekwencje problemu dla każdej ze stron?	Czym skutkować będzie pojawienie się problemu dla każdej grupy interesariuszy?
	Co należy zrobić, aby wyeliminować/nie dopuścić do pojawienia się problemu w przyszłości?	Znając przyczynę problemu, można zastanowić się nad sposobem rozwiązania: jakie kroki należy podjąć, jakie zasoby będą potrzebne, jak ma wyglądać wdrożenie i ewaluacja danego rozwiązania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L.K. Trevino, K.A. Nelson, *Managing Business Ethics, Straight Talk about how to do it Right*, John Wiley & Sons. Inc., New York 2007, s. 103-109.

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym otwiera nowe perspektywy dla rozwoju CSR. Przede wszystkim, dzięki spojrzeniu na ryzyko pod kątem potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy, zwiększa się świadomość konieczności uwzględniania społecznej odpowiedzialności w procesach i działaniach organizacji i zarządzania tym obszarem jako obszarem związanym z ryzykiem. Oznacza to, że CSR staje się częścią systemu zarządzania włączoną w strategię, wyrażoną w kulturze organizacyjnej i uwzględnianą w procesie podejmowania decyzji i przestaje być przypadkowym działaniem uzależnionym od dobrej woli i chęci zarządzającego<sup>17</sup>.

## 5. Podsumowanie

Złożoność relacji, jakie zachodzą w świecie biznesu, sprawia, że poszukiwane są coraz to nowe rozwiązania, które z jednej strony będą tłumaczyć wpływ tych relacji, a z drugiej pozwolą skutecznie nimi zarządzać. Wydaje się, że społeczna odpowiedzialność odpowiada na te wyzwania, co więcej, pozwala uporządkować jeszcze jeden wymiar tworzących się związków, jakim jest ryzyko związane z niezaspokojeniem potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy. Zarządzanie ryzykiem społecznym i związane z nim wyzwania to dla świata biznesu kolejny impuls do przeorientowania swoich strategii działania i uwzględnienia w nich szerszego spektrum oczekiwań płynących z otoczenia.

<sup>17</sup> J.R. Boatright, wyd. cyt., s. 145-170.

## Literatura

- Boatright J.R., *Risk management and the responsible corporation: How sweeping the invisible hand?*, „Business and Society Review” 2001, Vol. 116.
- Carroll A.B., *A Three-dimensional conceptual model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, Vol. 4, No. 4.
- Clarkson M.B.E., *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, *Proceeding of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, Toronto: Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto 1994.
- Croft S., Dalton J., *Managing Corporate Reputation: The New Currency*, Thorogood, London 2003, Enterprise Risk Management Framework, COSO, 2004.
- European Commission 2001, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility Green Paper*, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf) (3.06.2009).
- Husted B.W., *Risk management, real options and corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2005, Vol. 60.
- Kytle B., Ruggie J.G., *Corporate social responsibility as risk management. A model for multinationals*, Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper No. 10, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge MA 2005.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Przewodnik po społecznej odpowiedzialności ISO 26000*, 2010.
- Sarre R., Doig M., Fiedler B., *Reducing the risk of corporate irresponsibility: The trend to corporate social responsibility*, „Accounting Forum” 2001, Vol. 25, No. 3.
- Story D., Price T.J., *Corporate social responsibility and risk management?*, JCC Summer 2006, Vol. 22.
- Šmid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Trevino L.K., Nelson K.A., *Managing Business Ethics, Straight Talk about How to Do it Right*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., New York 2007.

## THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN RISK MANAGEMENT

**Summary:** The concept of Corporate Social Responsibility is increasingly perceived by the business community as a remedy for emerging organizational problems. There are three main dimensions of social responsibility: economic, social and environmental that might be taken into account when managing an organizational risk. Frauds and deceptions, corruption, organizational pathologies or lack of proactive approach to managing the environmental aspects should be, for firms that are sensitive to social responsibility, a signal for taking preventive or corrective actions in this sphere. There are many cases from business practice that show how the lack of preventive approach on issues such as resources management or stakeholder relationship management can result in serious organizational crisis. The paper presents theoretical approach of the concept of Corporate Social Responsibility in the light of risk management.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, risk, social risk, risk management.