

Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach

Analiza przygotowana dla
Ministerstwa Gospodarki przez CSRinfo



25.02.2011

Spis treści

Strona	
3	Wprowadzenie
4	Streszczenie
6	Wstęp
8	Przegląd literatury
13	Rozwiązania instytucjonalne w wybranych krajach
13	Rozwiązania instytucjonalne w wybranych krajach
16	Obserwator
19	Patron
23	Promotor
31	Partner
44	Centra promocji - podsumowanie
48	Wnioski z wywiadów
50	Wnioski z analizy
51	Wnioski z analizy instytucjonalnych modeli promocji CSR
54	9 rekomendacji dla polskiego rynku
57	Executive Summary
59	Bibliografia

1. Wprowadzenie

- 1.1. Streszczenie
- 1.2. Wstęp

1.1. Streszczenie

Poniższy raport, opracowany przez CSRinfo na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, prezentuje wyniki przeglądu i analizy modeli instytucjonalnych promocji społecznej odpowiedzialności biznesu w 14 następujących krajach: Belgia, Brazylia, Dania, Francja, Hiszpania, Holandia, Indie, Kanada, Niemcy, RPA, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania i Włochy.

Poddając ocenie materiał badawczy skoncentrowano się na roli rządu i instytucji przez niego powołanych w kontekście CSR, zbadano czy istnieją polityki i strategie w tym zakresie, czy są podejmowane działania na poziomie regionalnym, odnotowano jakie działania rządu podejmują i kto oprócz nich niesie ciężar promocji CSR.

W wyniku analizy wyłoniono cztery modele promocji CSR, które następnie poddano przeglądowi i dalszej analizie:

- 1. Model Obserwator**, który charakteryzuje brak wyraźnego lidera społecznej odpowiedzialności biznesu w instytucjach rządowych i brak koordynacji działań. Regiony nie są aktywnie włączane w działania promujące. Sam rząd podejmuje ograniczone działania CSR, w związku z czym ciężar promocji spoczywa na organizacjach społecznych i biznesowych. W tym modelu nie ma krajowej polityki, strategii czy planu CSR. Natomiast są obecne regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR jak prawo pracy, ochrony środowiska czy kwestie socjalne. W niektórych krajach funkcjonuje strategia zrównoważonego rozwoju. Model Obserwator występuje w następujących krajach: Brazylia, RPA i Węgry.
- 2. Model Patron**, w którym można zidentyfikować jednostkę rządową dominującą w zakresie CSR. Przy czym należy zauważyć, że aktywność przejawia więcej niż jedno ministerstwo. Tworzone są również przy rządzie ciała doradcze lub wspólnie z interesariuszami instytucje promujące CSR. Rząd nie posiada polityki włączania regionów w działania promujące CSR, niemniej podejmowane są działania na poziomie regionalnym z inicjatywy samych władz lokalnych. Rząd podejmuje dialog z interesariuszami, niekiedy w instytucjonalizowanej formie, jednak nie jest to praktyka długoterminowa lub mająca istotny wpływ na działania CSR. Rząd również inicjuje działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu i tworzy partnerstwa. W modelu Patrona obok regulacji dotyczących poszczególnych obszarów CSR jak prawo pracy, prawo ochrony środowiska, dotyczące kwestii socjalnych pojawiają się wytyczne (*soft-law*) dedykowane wyłącznie CSR. Nie ma jednak sformułowanej polityki lub strategii CSR. Model Patron występuje w krajach: Hiszpania, Indie, Włochy.
- 3. Model Promotora** charakteryzuje większe zaangażowanie administracji publicznej. Można zidentyfikować wiodącą jednostkę rządową w zakresie CSR. Aktywność przejawia więcej niż jedno ministerstwo, a ich działania są w pewnym stopniu skoordynowane. W tym modelu tworzone są rządowe instytucje dedykowane CSR. Rządy przyjmują politykę, strategię lub plan działań CSR, który ma zostać w przyszłości wdrożony. Funkcjonują również wytyczne i *soft-law* w zakresie CSR. Rząd włącza w swoje poszczególne działania regiony oraz odpowiada na zaproszenia biznesu i organizacji społecznych w sposób skoordynowany. Sam również inicjuje

działa budując z interesariuszami długoterminowe partnerstwa, przyjmujące często zinstytucjonalizowaną formę. Pojawia się praktyka prowadzenia dialogu z interesariuszami w zinstytucjonalizowany sposób, a jego wyniki stają się podstawą opracowywanych polityk i planów CSR. W tym modelu rządy zyskują również perspektywę międzynarodową i większą uwagę zwracają na łańcuch dostaw i pomoc rozwojową. Model promotor występuje w krajach: Francja, Niemcy, Szwecja.

- 4. Model Partner** cechuje obecność wiodącej jednostki rządowej, często koordynującej działania pozostałych ministerstw. Ponadto funkcjonują ciała doradcze oraz centra promocji CSR, których rząd jest uczestnikiem. Prowadzony przez rząd dialog z interesariuszami jest podstawą przyjmowanych, zarówno, polityk rządowych jak i planów interesariuszy. Nie tylko funkcjonuje przyjęty przez rząd plan, polityka lub strategia CSR, ale rząd posiada już doświadczenia w jego wdrażaniu. Rząd włącza regiony w działania promocyjne CSR. Koncentruje również część swoich działań na obecności zagranicą, stąd waga CSR w łańcuchu dostaw i pomocy rozwojowej. Działania rządowe, tworzą ramy dla pozostałych aktorów społecznych do podejmowania działań w zakresie promocji CSR, w rezultacie czego wysiłki rządu, biznesu i organizacji społecznych są integrowane i pozwalają na osiągnięcie efektu synergii. Model partner występuje w krajach: Belgia, Dania, Holandia, Kanada, Wielka Brytania.

Przegląd powyższych modeli i funkcjonujących w ich ramach praktyk oraz przeprowadzenie uzupełniających wywiadów, pozwolił wysnuć wniosek, że nie istnieje jeden model instytucjonalnej promocji CSR, odpowiedni dla wszystkich krajów. Niemniej można wyłonić główne **trendy instytucjonalnej promocji CSR:**

1. *CSR rozpowszechniony.* Niezależnie od regionu i poziomu rozwoju gospodarczego CSR zdobywa zainteresowanie rządów.
2. *Wzrasta ranga CSR.* Tematyka CSR znajduje odzwierciedlenie w agendzie rządu.
3. *Koordinacja agend rządowych w zakresie CSR.*
4. *Formalizacja CSR w formie polityk, strategii lub planów.*
5. *Powoływanie ciał o funkcjach doradczych,* składających się z przedstawicieli różnych grup interesariuszy.
6. *Dialog z interesariuszami,* którego wyniki stanowią podstawę polityk i planów.
7. *Zaangażowanie regionów* jest niezbędne dla powodzenia promocji CSR.
8. *Ścisła współpraca z organizacjami branżowymi* pozwala osiągnąć bardzo dobre rezultaty.
9. *Powoływanie instytucji promujących CSR* stanowi najbardziej zróżnicowaną praktykę.
10. *Regulacja na rzecz przejrzystości.* Wzrost wymogów dotyczących raportowania firm.
11. *Poziom międzynarodowy.* Promocja kraju jako odpowiedzialnego, większe znaczenie łańcucha dostaw i łączenie CSR z pomocą rozwojową.
12. *Komunikacja działań CSR* podejmowanych przez rząd.
13. *Rząd służy przykładem jako „role model”.*

1.2. Wstęp

1.2.1. Cele raportu

Raport prezentuje wyniki przeglądu i analizy modeli instytucjonalnych promocji społecznej odpowiedzialności biznesu (z jęz. ang. *corporate social responsibility* – CSR). Został on opracowany przez CSRinfo na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, jako materiał wspierający pracę Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.

1.2.2. O raporcie

Publikacja składa się z następujących części:

1. **Wprowadzenia** do raportu, które zawiera Streszczenie oraz niniejszy Wstęp,
2. **Przeglądu literatury**, który skupia się na publikacjach i badaniach poruszających rolę rządu i instytucji rządowych w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu,
3. **Analizy rozwiązań instytucjonalnych**, obejmującej przegląd praktyk w 14 krajach i prezentującej 4 modele instytucjonalnej promocji CSR,
4. **Wniosków**, prezentujących główne trendy i dobre praktyki,
5. **Executive summary**, podsumowanie w języku angielskim,
6. **Bibliografii**, zawierającej spis publikacji oraz źródeł internetowych.

1.2.3. Metodologia raportu

Na potrzeby analizy przyjęto próbę 14 krajów, z których większość (10) to kraje należące do Unii Europejskiej, a więc podlegające tym samym co Polska regulacjom i wytycznym unijnym. Dobór był celowy i starano się ująć kraje z dłuższym doświadczeniem w zakresie CSR niż Polska, przy czym wybrano również jeden kraj z regionu Europy Środkowo-Wschodniej – Węgry. Przy wyborze pozostałych krajów (4), kierowano się ich zróżnicowaniem kulturowym i geograficznym, oraz zbliżonym do Polski stopniem rozwoju gospodarczego. Wybrano 3 kraje z grupy BRIC: Brazylię, RPA oraz Indie. Ostatnim krajem, wybranym ze względu na położenie geograficzne oraz interesujące rozwiązania w zakresie CSR, została Kanada.

Przy opracowaniu analizy wykorzystano powszechnie dostępne źródła, dokumenty i badania. W analizie nie koncentrowano się na poziomie rozwoju CSR w poszczególnych krajach oraz szerszym kontekście społeczno-gospodarczym. Obecnie w dorobku badawczym pojawiły się już analizy ujmujące te kwestie. Poddając ocenie materiał skupiono się na roli rządu i instytucji przez niego powołanych w kontekście CSR, zbadano czy istnieją polityki i strategie w tym zakresie, czy są podejmowane działania na poziomie regionalnym, odnotowano jakie działania rządy podejmują i kto oprócz nich niesie ciężar promocji CSR.

Analizę uzupełniono o krótkie wywiady z ekspertami i specjalistami z poszczególnych krajów, reprezentującymi różne typy interesariuszy. Miały one na celu poznanie ich opinii w temacie roli rządów i rozwiązań instytucjonalnej promocji CSR. Wywiady były przeprowadzone osobiście, w drodze telefonicznej, poprzez komunikatory online oraz, tam gdzie nie było

takiej możliwości, w drodze korespondencji emailowej. W sumie przeprowadzono 15 wywiadów w okresie od 22.09-04.12.2010 roku.

2. Przegląd literatury



2. Przegląd literatury

2.1. Ewolucja podejścia do idei społecznej odpowiedzialności biznesu

Kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) od lat nabiera znaczenia w dyskusji na temat biznesu i jego szeroko rozumianej roli w społeczeństwie. Rośnie liczba zwolenników tej koncepcji przez wzgląd na niezaprzeczalny wpływ biznesu na otaczającą nas rzeczywistość. Coraz powszechniej uznaje się, że zakres odpowiedzialności firm jest znacznie szerszy niż do niedawna przyjmowano (Matten, Moon 2008). Zwolennicy wdrażania zasad CSR podkreślają, że uświadomienie sobie przez biznes własnego wpływu społecznego i środowiskowego jest warunkiem jego trwałego rozwoju i przetrwania. Abigail McWilliams i Donald S. Siegel podkreślają, że etyka biznesu oraz wdrażanie zasad CSR we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy to jeden z istotnych elementów budowania jej trwałej wartości i przewagi rynkowej (Siegel i McWilliams 2001; Steurer 2009). Związane jest to z rosnącymi oczekiwaniami różnych grup społecznych względem firmy, jej kluczowych interesariuszy takich jak klienci, partnerzy biznesowi, pracownicy czy społeczności lokalne, w których firma funkcjonuje. Na rosnące zainteresowanie poziomem wdrażania CSR wpłynął również ostatni kryzys ekonomiczny (Kahlenborn, Knopf 2008).

2.2. Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze i w praktyce funkcjonuje wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Unia Europejska definiuje CSR w Zielonej Księdze (2001) jako *"ideę, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie włączają kwestie społeczne oraz ekologiczne do swojej działalności biznesowej i relacji z interesariuszami"*. Różnorodność ujęcia CSR analizuje w jednej z prac Aleksander Dalhsrud zestawiając ze sobą 37 definicji społecznej odpowiedzialności biznesu (Dalhsrud 2006). Jego analiza wyłania cechy wspólne poszczególnych definicji. Okazuje się, że większość z nich ujmuje następujące elementy: aspekt środowiskowy, społeczny i ekonomiczny, potrzebę angażowania interesariuszy i prowadzenia z nimi dialogu oraz dobrowolność inicjatyw CSR podejmowanych przez biznes. Jedną z najczęściej przytaczanych w literaturze definicji CSR jest ta wprowadzona w 1983 roku przez amerykańskiego profesora Archie B. Carrola. Określił on odpowiedzialną firmę jako taką, która zarządza swoimi odpowiedzialnościami ekonomicznymi i jest rentowna, prawnymi - przestrzega prawa, etycznymi - działa w sposób etyczny oraz dzieli się wypracowanym przez siebie w odpowiedzialny sposób zyskiem - wspiera rozwój społeczeństwa, którego jest częścią (Carroll 1983).

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest traktowana jako forma odpowiedzi firm na wyzwania związane z coraz pilniejszą potrzebą wdrażania na skalę globalną idei rozwoju zrównoważonego. Raport ONZ „Nasza wspólna przyszłość” definiuje rozwój zrównoważony jako: *„proces mający na celu zaspokojenie celów rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom."* Według najnowszego standardu ISO 26000 ds. społecznej odpowiedzialności ostatecznym celem funkcjonowania organizacji w sposób odpowiedzialny jest jej wkład w zrównoważony rozwój (ISO 26000, 2010).

2.3. Dobrowolność CSR

CSR jest dobrowolną praktyką i stanowi odpowiedź biznesu na wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem (Steurer 2009; Lacy, Cooper, Hayward, Neuberger 2010). Dobrowolność zakłada autonomiczność biznesu i swobodę w podejmowaniu decyzji odnośnie podejmowania praktyk CSR. Trudno jest podważyć to założenie biorąc pod uwagę chociażby polskie doświadczenia sprzed 1989 roku, które jednoznacznie pokazały, że niemożliwe jest wykształcenie odpowiedzialnej postawy jedynie poprzez wymuszanie posłuszeństwa wobec odgórnych regulacji, uniemożliwianie własnej inicjatywy i dokonywanie wolnych wyborów. Warunkiem skutecznego wdrażania CSR jest decyzja firmy o włączeniu jego zasad do kryteriów zarządzania.

W literaturze przedmiotu dominuje przekonanie, że to biznes jest kluczowym i najbardziej aktywnym aktorem w zakresie CSR i to on powinien być głównym inicjatorem działań, przy czym jego otoczenie zdecydowanie powinno go wspierać w podejmowanych przedsięwzięciach i zachęcać do nich (Habbish, Jonker, Wegner, Schmidpeter 2004; Ward 2004; Bertelsmann Stiftung and GTZ 2007; Steurer 2009). Ostatnie badania podkreślają wzrost aktywności rządów poszczególnych krajów, zwłaszcza tych należących do Unii Europejskiej, w obszarze wspierania CSR (Ascoli, Benzaken 2009). Sami przedstawiciele biznesu - badani CEO - wyraźnie wskazują na rosnącą ich zdaniem potrzebę współpracy międzysektorowej i budowania partnerstw pomiędzy biznesem, rządem i innymi interesariuszami na rzecz innowacji prowadzących do zrównoważonego rozwoju (Lacy, Cooper, Hayward, Neuberger 2010).

2.4 Rola rządu

W tej sytuacji pojawia się pytanie, jaka powinna być rola rządu w dziedzinie społecznej odpowiedzialności biznesu. Wyniki badania poziomu zaufania przeprowadzonego w ramach Edelman Trust Barometer 2009 wskazują, że mimo ogólnoświatowego kryzysu zaufania rośnie jego poziom w stosunku do rządu. Polscy liderzy opinii publicznej coraz bardziej ufają instytucjom rządowym i „*chcą, by to rząd stał się liderem zmian koniecznych do rozwiązania globalnych problemów, takich jak kryzys finansowy, czy globalne ocieplenie*” (Edelman Trust Barometer 2009). Potwierdza to istotność działań podejmowanych przez rząd w kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu i potrzeby prowadzenia tego typu działań w celu zwiększenia poziomu świadomości oraz wiedzy na temat efektywności CSR zarówno w środowisku biznesu jak i szeroko rozumianej opinii publicznej.

Postawy rządu względem kwestii wdrażania CSR zmieniały się w czasie. Początkowo dominowała postawa bierna, jednak wraz z rosnącymi wyzwaniami społecznymi, ekonomicznymi i środowiskowymi towarzyszącymi procesom globalizacji, uległa ona znacznej zmianie. W literaturze wśród motywacji rządów stojących za angażowaniem się w tematykę CSR wymienia się w pierwszej kolejności dążenie do rozwoju zrównoważonego poszczególnych krajów i świata, rosnącą rolę problemów społecznych czy środowiskowych oraz uznanie biznesu za istotnego aktora mającego znaczący wpływ na kształtowanie rzeczywistości społecznej (Buckland, Albareda, Lozano, Tencati, Perrini, Midttun, 2006). Wśród powodów zainteresowania rządów kwestiami CSR wymieniane jest również

poszukiwanie nowych modeli ładu społecznego i współpracy na rzecz działań przeciwdziałających sytuacjom kryzysowym (np. kryzys ekonomiczny).

CSR jest dla rządów również jednym z istotnych tematów w kontekście zwiększania konkurencyjności i innowacyjności poszczególnych krajów oraz współpracy międzynarodowej na rzecz budowy konkurencyjności danego obszaru - dotyczy to zwłaszcza krajów Unii Europejskiej (Buckland, Albareda, Lozano, Tencati, Perrini, Midttun, 2006; Steurer 2009).

Rządy przeszły od postawy pasywnej do aktywnej wobec CSR. Dzisiaj nie pozostają obojętne na kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (Bertelsmann Stiftung and GTZ 2007; Ascoli, Benzaken 2009; Steurer 2009). Jednak ich stopień zaangażowania i intensywność działań na rzecz promocji CSR w poszczególnych krajach jest uzależniona m.in. od uwarunkowań społecznych i gospodarczych danego kraju, poziomu aktywności innych aktorów życia gospodarczego i społecznego, od rysu historycznego, od nacisków poszczególnych grup społecznych na istotne kwestie wiążące się dziś z CSR a także od innych czynników znacznie wpływających na specyfikę danego kraju. Dla przykładu autorzy analiz mówiących o roli rządu w kontekście CSR tłumaczą rolę i częste praktyki współpracy odpowiedzialnych firm z władzami regionalnymi we Włoszech ogólną niechęcią do centralizacji władzy i regulacji prawnych w tym kraju (Visser 2010).

2.4. Kluczowe kwestie i narzędzia wdrażania CSR – stanowisko rządu

Rządy przyjmujące aktywną postawę w kwestii promocji społecznej odpowiedzialności biznesu wykorzystują różnorodne narzędzia i formy wspierania CSR. Autorzy nielicznych publikacji na ten temat opisują praktyki i polityki poszczególnych państw zestawiając je między sobą i zastanawiając się nad ich efektywnością (Habbish, Jonker, Wegner, Schmidpeter 2004; Bertelsmann Stiftung and GTZ 2007; Steurer 2009).

Badacze analizując modele działań poszczególnych rządów wyróżniają działania regulacyjne, wspierające, pośredniczące a także promujące CSR poprzez dawanie przykładu wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności przez samą administrację rządową (Steurer 2010; Fox, Howard 2002; Ward 2004; Trade and Investment Division 2010). Autorzy analiz szukają odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób rządy starają się kształtować klimat i warunki przyjazne firmom chcącym wdrażać praktyki CSR oraz jakie znaczenie ma wybór przyjmowanej przez rząd roli na jego relacje z innymi podmiotami, zwłaszcza z biznesem. Istotną kwestią jest między innymi wpływ regulacji nakładanych przez rząd na poziom wdrażania CSR i na zaangażowanie biznesu w promocję idei CSR.

Główne obszary działań rządowych wymieniane w literaturze dotyczącej roli rządu w promocji i wdrażaniu CSR to podnoszenie świadomości dotyczącej istoty i wagi CSR, wzmacnianie transparentności i dobrych praktyk komunikowania o stopniu wdrażania CSR, odpowiedzialne inwestycje (SRI) oraz, co jest wyraźnie podkreślane i rekomendowane, służenie przez administrację za dobry przykład odpowiedzialnej organizacji (Ward 2004; Steurer 2009). Wymieniane są również kluczowe tematy CSR w kontekście roli rządu takie jak: ustanawianie i zapewnianie obligatoryjnego minimum standardów, rola biznesu w „public policy”, ład korporacyjny, odpowiedzialne inwestycje, filantropia i zaangażowanie społeczne, angażowanie interesariuszy i dialog z interesariuszami, zrównoważona produkcja i

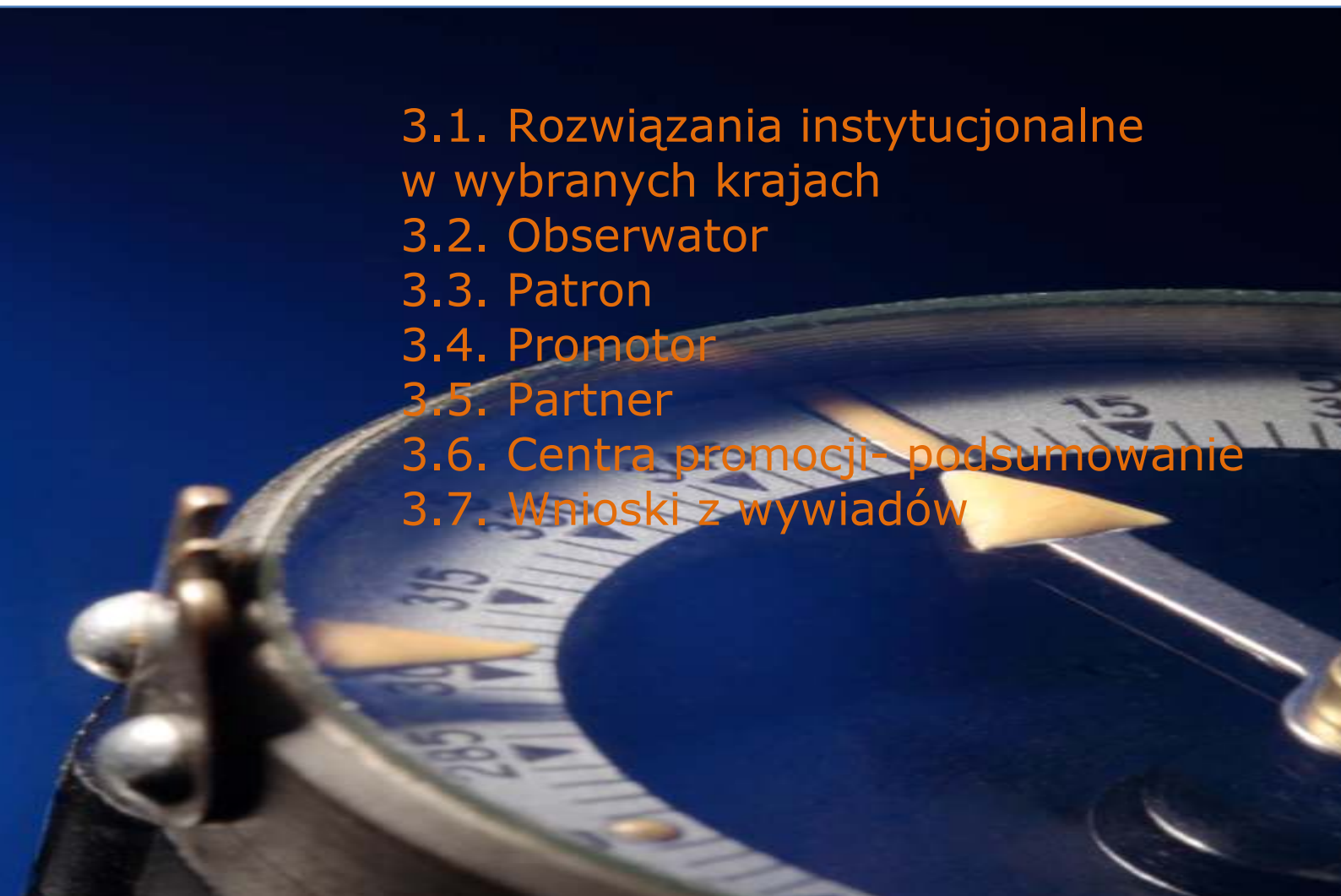
konsumpcja, standardy CSR i strategiczne podejście do zarządzania zgodnego z CSR, transparentność oraz raportowanie społeczne (Fox, Ward, Howard 2002).

Analiza ujęta w *The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe* (Bertelsmann Stiftung and GTZ, 2007) ukazuje CSR w szerszym kontekście polityki publicznej poszczególnych krajów świata. Z tej perspektywy CSR jest zależny od dwóch typów czynników – międzynarodowych standardów i uwarunkowań, podobnych dla wielu krajów oczekiwań kluczowych interesariuszy biznesu oraz, z drugiej strony, od funkcjonujących w danym kraju norm, polityk i strategii. Zdaniem autorów wszelkie działania i instrumenty polityki publicznej powinny być, podobnie jak w przypadku działań CSR prowadzonych przez firmy, spójne względem siebie. Polityki poszczególnych krajów zostały podzielone przez autorów ww. analizy na trzy „generacje”. Pierwszą generację polityk charakteryzuje brak szczególnych polityk CSR w polityce publicznej (jako przykład podano Brazylię i Indie). Drugą generację charakteryzuje obecność polityk CSR oraz działania na rzecz budowania partnerstw wielu interesariuszy (Francja, Niemcy). W trzeciej generacji polityki publicznej obecne są rozbudowane i wdrażane polityki CSR oraz trwałe i skutecznie działające partnerstwa na rzecz CSR (Wielka Brytania).

W literaturze przedmiotu nadal rzadkie są analizy poświęcone modelom instytucjonalnej promocji CSR przez administrację rządową i roli rządu w kontekście współpracy z innymi interesariuszami na rzecz CSR. Niniejsza publikacja w swoich założeniach ma za zadanie chociaż w części wypełnić tę lukę i opierając się na analizie działań rządów czternastu zróżnicowanych, pod względem stopnia rozwoju gospodarczego oraz uwarunkowań społecznych, krajów, wyłania cztery modele instytucjonalnej promocji CSR.

3. Rozwiązania instytucjonalne

- 3.1. Rozwiązania instytucjonalne w wybranych krajach
- 3.2. Obserwator
- 3.3. Patron
- 3.4. Promotor
- 3.5. Partner
- 3.6. Centra promocji- podsumowanie
- 3.7. Wnioski z wywiadów



3.1. Rozwiązania instytucjonalne w wybranych krajach

Poniższy raport prezentuje analizę rozwiązań instytucjonalnych w 14 następujących krajach: Belgia, Brazylia, Dania, Francja, Hiszpania, Holandia, Indie, Kanada, Niemcy, RPA, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania i Włochy. W jej rezultacie wyłoniono cztery modele promocji CSR, które następnie poddano przeglądowi i dalszej analizie.

Modele rozwiązań instytucjonalnych zostały wyłonione w oparciu o rolę instytucji rządowych w promocji CSR. W analizie nie koncentrowano się na poziomie rozwoju CSR w danym kraju jakkolwiek można zaobserwować pozytywną korelację pomiędzy modelem instytucjonalnym a poziomem rozwoju CSR w poszczególnych krajach. Kluczową dla analizy była rola rządu w zakresie promocji CSR. Przy określaniu tej roli wzięto pod uwagę następujące kwestie:

1. Czy można wyłonić w rządzie jednostkę odpowiedzialną/wiodącą w zakresie CSR?
2. Czy jednostki rządowe prowadzą skoordynowane działania w zakresie CSR?
3. Czy obecne są rządowe polityki, strategie, plany działań dotyczące CSR?
4. Jeśli nie ma ww. polityk, strategii dotyczących CSR, czy są inne polityki, regulacje ujmujące kwestie CSR?
5. Czy rząd włącza w działania promocji CSR władze regionalne?
6. Jakie instrumenty wykorzystuje rząd w promocji CSR?
7. Czy rząd prowadzi dialog z interesariuszami?
8. Kto poza rządem bierze aktywny udział w promocji CSR?

W rezultacie analizy wyodrębniono 4 modele instytucjonalnej promocji CSR: Obserwator, Patron, Promotor, Partner.

Obserwator Brazylia, RPA, Węgry

Ten model charakteryzuje brak wyraźnego lidera społecznej odpowiedzialności biznesu w instytucjach rządowych. Odpowiadają one na napływające zapytania i propozycje ze strony biznesu lub organizacji społecznych w nieskoordynowany sposób. Działania rządu nie są spójne, a regiony nie zostają aktywnie włączone. Sam rząd podejmuje ograniczone działania CSR, w związku z czym ciężar promocji spoczywa na organizacjach społecznych i biznesowych.

W tym modelu nie ma rządowej polityki, strategii czy planu CSR. Natomiast są obecne regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR jak prawo pracy, ochrony środowiska czy kwestie socjalne. W niektórych krajach funkcjonuje strategia zrównoważonego rozwoju.

Patron Hiszpania, Indie, Włochy

W tym modelu można zidentyfikować jednostkę rządową dominującą w zakresie CSR, przy czym należy zauważyć, że aktywność przejawia więcej niż jedno ministerstwo. Tworzone są również przy rządzie ciała doradcze lub wspólnie z interesariuszami instytucje promujące CSR. Jednak działania ww. instytucji w zakresie promocji CSR są ograniczone ze względu na wąski temat, którym się zajmują lub ze względu na ograniczone zasoby. Rząd nie włącza regionów w działania CSR, niemniej na poziomie regionalnym podejmowane są, z inicjatywy

samych władz lokalnych, działania, które zmierzają w kierunku obranym przez władze centralne. Rząd podejmuje dialog z interesariuszami, niekiedy w instytucjonalizowanej formie, jednak nie jest to praktyka długoterminowa lub mająca istotny wpływ na działania CSR. Rząd nie tylko odpowiada na napływające, ze strony biznesu czy organizacji społecznych, zapytania i propozycje działań, ale sam również inicjuje działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu i tworzy partnerstwa.

W modelu *Patrona* obecne są regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR jak prawo pracy, prawo ochrony środowiska, dotyczące kwestii socjalnych. Jednak obok tych podstawowych regulacji pojawiają się wytyczne (*soft-law*) dedykowane wyłącznie CSR. Nie ma jednak sformułowanej polityki czy strategii CSR.

Promotor Francja, Niemcy, Szwecja,

Model *Promotora* charakteryzuje większe zaangażowanie administracji publicznej. Można zidentyfikować wiodącą jednostkę rządową w zakresie CSR. Aktywność przejawia więcej niż jedno ministerstwo, a ich działania są w pewnym stopniu skoordynowane. W tym modelu tworzone są rządowe instytucje dedykowane CSR, które mają przełożenie na rozwój CSR.

Rządy przyjmują politykę, strategię lub plan działań CSR, który ma zostać wdrożony w przyszłości. Funkcjonują również wytyczne i *soft-law* w zakresie CSR. Obecne są wszystkie podstawowe regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR, na podobnym lub niekiedy na wyższym poziomie niż w modelu *Obserwatora* lub *Patrona*. Wśród nich pojawiają się uregulowania nakładające na firmy obowiązek raportowania.

Rząd włącza w swoje poszczególne działania regiony i odpowiada na zaproszenia biznesu i organizacji społecznych w sposób skoordynowany. Sam również inicjuje działa budując z interesariuszami długoterminowe partnerstwa, przyjmujące często zinstytucjonalizowaną formę. Pojawia się praktyka prowadzenia dialogu z interesariuszami w zinstytucjonalizowany sposób, a jego wyniki stają się podstawą opracowywanych polityk i planów CSR. W tym modelu rządy zwracają również uwagę na perspektywę międzynarodową i w związku z tym zyskują na znaczeniu kwestie łańcucha dostaw i pomocy rozwojowej.

Partner Belgia, Dania, Holandia, Kanada, Wielka Brytania

Kraje, w których zidentyfikowano model instytucjonalnej promocji CSR *Partner* zaliczane są do grupy krajów o dojrzałych rynkach CSR. Można postawić hipotezę, że model promocji był jedną z przyczyn rozwoju CSR w tych krajach.

W tym modelu oprócz wiodącej jednostki rządowej, często koordynującej działania pozostałych ministerstw, funkcjonują ciała doradcze oraz centra promocji CSR, których rząd jest uczestnikiem. Prowadzony przez rząd dialog z interesariuszami jest podstawą przyjmowanych zarówno rządowych polityk jak i planów interesariuszy. Nie tylko funkcjonuje przyjęty przez rząd plan, polityka czy strategia, ale rząd posiada już doświadczenia w jego wdrażaniu.

Rząd włącza regiony w działania promocyjne CSR. Koncentruje również część swoich działań na obecności zagranicą, stąd waga CSR w łańcuchu dostaw i pomocy rozwojowej. Działania rządowe, tworzą ramy pozostałym aktorom społecznym do podejmowania działań promocji CSR, w rezultacie czego wysiłki rządu, biznesu i organizacji społecznych są integrowane i pozwalają na osiągnięcie efektu synergii.

3.2. Obserwator

3.2.1. W modelu Obserwator brak jest wyraźnego lidera społecznej odpowiedzialności biznesu w instytucjach rządowych.

W **RPA** nie ma przypisanej tematowi CSR instytucji rządowej, chociaż za najbardziej aktywny można uznać Departament Handlu i Przemysłu. Podobnie sytuacja wygląda w **Brazylii**, gdzie nie ma wiodącej instytucji, a poszczególne agendy zajmują się różnymi kwestiami odnoszącymi się do CSR w sposób nieskoordynowany. Można wśród nich wymienić m.in. Ministerstwo Finansów, Komisję Giełd i Papierów Wartościowych (*Comissao de Valores Mobiliarios -CVM*), czy Ministerstwo Pracy.

Sytuacja polityczna na **Węgrzech** powoduje, że ten kraj można umieścić na granicy, pomiędzy typem Obserwatora a Patrona. Do niedawna liderem wśród instytucji rządowych było Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Jednak po zmianie rządu CSR został przyporządkowany Ministerstwu Administracji Publicznej i Sprawiedliwości, które jeszcze nie podjęło działań w tym obszarze. Ponadto na Węgrzech obecna jest również Rada Ekonomiczno-Społeczna, która odgrywa ważną rolę w zakresie społecznej odpowiedzialności jako ciało doradcze.

3.2.2. Obecne są regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR jak np. prawo pracy, prawo ochrony środowiska czy dotyczące kwestii socjalnych. Nie ma polityki lub strategii CSR.

Zarówno w Brazylii, jak i w RPA, i na Węgrzech nie ma dokumentu określającego krajową politykę lub strategię CSR.

W **Brazylii** kwestie odpowiedzialnego biznesu są włączone w legislację w zakresie zrównoważonego rozwoju, na którą składa się wiele dokumentów regulujących wycinkowo poszczególne zagadnienia, np. Krajowa Polityka Konsumencka, która określa kwestię zrównoważonej konsumpcji, przyjęty w 2008 roku Krajowy Plan Zmiany Klimatu (PNMC), Krajowy Program racjonalizacji zużycia ropy i gazu czy miękkie Wytyczne dla Krajowej Polityki Ekoturystyki.

W **RPA** trwają prace nad przygotowaniem narodowej strategii zrównoważonego rozwoju. Obecnie kwestie zrównoważonego rozwoju są oparte o Ustawę o Zarządzaniu Środowiskiem (*National Environmental Management Act No. 107 of 1998*). Podobnie jak w Brazylii, mimo braku strategii, funkcjonuje szereg dokumentów wcielających w życie zasady społecznej odpowiedzialności biznesu jak Ustawa o Relacjach Pracowniczych oraz Ustawa o Warunkach Zatrudnienia (*Labour Relations Act No. 66 of 1955, Basic Conditions of Employment Act No. 75 of 1997*), Ustawa o Wodzie (*National Water Act No. 6 of 1998*), Ustawa o Konkurencyjności (*Competition Act No. 89 of 1998*).

Jedynie na **Węgrzech** rząd przyjął Narodową Strategię Zrównoważonego Rozwoju¹. Tutaj również podjęto pierwsze kroki w zakresie utworzenia polityki CSR. W 2007 roku Rada

¹ http://www.nfu.hu/download/1027/national_sustainable_development_strategy.pdf

Ekonomiczno-Społeczna przedstawiła rządowi szereg rekomendacji w zakresie CSR, jednak nie zostały one wdrożone.

3.2.3. Regiony nie są włączane w rządową promocję społecznej odpowiedzialności biznesu.

W poszczególnych krajach następuje delegacja zadań na jednostki regionalne w zakresie poszczególnych tematów związanych ze zrównoważonym rozwojem i CSR, ale rząd nie włącza i nie zachęca regionów do podjęcia działań na rzecz CSR.

W realizację delegowanych zadań w zakresie zrównoważonego rozwoju, które dotyczą poszczególnych tematów CSR, władze lokalne angażują się wspólnie z organizacjami społecznymi i mogą być wspierane przez biznes. Przykładem jest **brazylijski** Krajowy Program Środowiskowy, w którym dzięki rządowemu wsparciu, realizowanych jest kilkanaście lokalnych projektów w zakresie ekogospodarstw, zrównoważonej turystyki i zaangażowania społecznego.

3.3.4. Rząd odpowiada na napływające zapytania i propozycje ze strony biznesu lub organizacji społecznych w nieskoordynowany sposób, a sam podejmuje ograniczone działania w zakresie promocji CSR.

Poniżej prezentowane są wybrane działania wspierane przez instytucje rządowe lub inicjowane przez nie. Dotyczą one w głównej mierze kwestii powiązanych z CSR niż samej promocji CSR. Działania rządowe polegają przede wszystkim na wspieraniu inicjatyw, nagród oraz na legislacji.

Tabela 1. Działania podejmowane przez rząd w modelu Obserwatora

Typ działania	Opis działania
Instrumenty społeczne	
Wsparcie inicjatyw	W Brazylii rząd popiera inicjatywy biznesowe, szczególnie w zakresie inwestycji społecznych. Przykładem nastawionej na rozwój współpracy publiczno-prywatnej jest współpraca z Krajową Konfederacją Przemysłu Brazylijskiego, skupiającą 27 organizacji przemysłowych.
Kampanie informacyjne	Rządy prowadzą kampanie w tematach powiązanych z CSR. W Brazylii Ministerstwo Pracy przeprowadziło kampanię świadomościową dotyczącą walki z pracą dzieci.
Nagrody i konkursy	Na Węgrzech rząd obejmuje patronaty nad wydarzeniami jak konkursy dla firm czy targi dobrych praktyk.
Instrumenty ekonomiczne	
Zachęty podatkowe	W Brazylii rząd wprowadził zachęty podatkowe dla organizacji inwestujących w kulturę czy przekazujących darowizny na rzecz Funduszu Praw Dzieci i Młodzieży.
Instrumenty regulacyjne	
Regulacja	W Brazylii funkcjonuje prawo nakładające na firmy obowiązek zatrudniania osób z niepełnosprawnością (dla firm powyżej 99 pracowników 2-5% osób). W RPA regulacja <i>National Black Economic Empowerment Act</i> mająca na celu wyrównanie możliwości osób z kolorowych społeczności, wpływa na równouprawnienie w biznesie.

Kodeksy postępowania, soft-law	Kodeks Postępowania Brazylijskiego Narodowego Banku Rozwoju Ekonomicznego wymaga, by instytucje otrzymujące środki przestrzegały krajowego kodeksu pracy. W umowie znajduje się klauzula dotycząca pracy dzieci, pracy przymusowej i dyskryminacji. Jej naruszenie skutkuje zawieszeniem umowy.
Certyfikacja, standardy	Na Węgrzech Ministerstwo Środowiska i Rozwoju Regionalnego uruchomiło etykietę środowiskową jako miękkie narzędzie certyfikacji.

3.2.5. Rząd prowadzi ograniczone działania wspierające CSR. Biznes i organizacje społeczne odgrywają główną rolę i kształtują przestrzeń społecznej odpowiedzialności biznesu.

Organizacje biznesowe i społeczne ponoszą główny ciężar finansowania promocji CSR, a ich działania ukierunkowane są na rozwiązanie podstawowych problemów społecznych. Wysoki poziom ubóstwa w **RPA** powoduje, że organizacje biznesowe i społeczne skupiają się na działaniach filantropijnych oraz inwestycjach społecznych. Wśród najbardziej aktywnych organizacji biznesu można wymienić Institute for Corporate Citizenship (ICC) czy South African Business Coalition on HIV and AIDS (SABCOHA). Znaczące zasługi w zakresie promocji przypadają również IoSDA–Institute of Directors in Southern Africa. Spośród organizacji pozarządowych na rzecz CSR działa African Institute of Corporate Citizenship (AICC).

W **Brazylii** wyzwania ochrony środowiska i ubóstwa powodują, że CSR włączony jest do działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Wśród organizacji mających wpływ na promocję społecznej odpowiedzialności biznesu są stowarzyszenia przemysłowe oraz organizacje dedykowane tematowi jak Brazilian Business Council for Sustainable Development (CEBDS), czy Brazilian Foundation for Sustainable Development (FBDS). Do organizacji społecznych odgrywających największą rolę w promocji CSR należy Ethos Institute. Ponadto jako ważną inicjatywę należy również wymienić stworzony dla spółek giełdowych w 2005 roku Sustainability Index, który również przyczynił się do popularyzacji CSR.

Na **Węgrzech** wśród najbardziej aktywnych podmiotów promujących CSR znajdują się organizacje społeczne jak KOVET i Hungarian Business Leaders Forum, a wśród biznesowych Hungarian Donors Forum i National Council for Sustainable Development.

W modelu Obserwator brakuje ram instytucjonalnych, promujących społeczną odpowiedzialność biznesu i pozwalających aktorom społecznym na podjęcie skoordynowanego wysiłku, który wspierałby realizację celów rozwojowych kraju.

3.3. Patron

3.3.1. W modelu patrona można zidentyfikować jednostkę rządową dominującą w zakresie CSR. Aktywność przejawia więcej niż jedno ministerstwo. Pojawia się również praktyka powoływania przy rządzie ciał doradczych lub tworzenie przy udziale partnerów społecznych instytucji promujących CSR.

W **Indiach** wiodącymi w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu jest Ministerstwo Handlu i Przemysłu (*Ministry of Commerce and Industry*) oraz Ministerstwo ds. Korporacyjnych (*Ministry of Corporate Affairs*). Aktywne w kwestiach CSR jest również Ministerstwo Pracy i Zatrudnienia oraz Ministerstwo Środowiska i Leśnictwa (*Ministry of Environment and Forests*).

Ministerstwo ds. Korporacyjnych powołało Narodową Fundację Corporate Governance (*National Foundation for Corporate Governance*), która odgrywa liczącą się rolę w zakresie promocji społecznej odpowiedzialności. Fundacja została powołana przez ministerstwo w partnerstwie z Konfederacją Przemysłu Indyjskiego (CCI), Institute of Company Secretaries of India (ICSI) oraz Institute of Chartered Accountants of India (ICAI). Jej działanie skupia się na dobrych praktykach ładu korporacyjnego. Rząd zamierza utworzyć National CSR Hub, który ma prowadzić działania archiwizacyjne, badawcze, ewaluacyjne i promocyjne w zakresie CSR.

We **Włoszech** Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, które jest dominującym ośrodkiem rządowym promującym CSR, podobnie jak w Indiach, wspólnie z partnerami społecznymi założyło fundację. W 2005 roku wspólnie z NAL (*National Institute For Insurance Against Work Accidents*), Związkiem Włoskich Izb Handlowych (Unioncamere) oraz Uniwersytetem Luigi Bocconi powołano Włoskie Centrum Społecznej Odpowiedzialności (I-CSR), którego głównym zadaniem jest promowanie CSR, szczególnie w kwestiach zatrudnienia i warunków pracy. Współpracuje ono z instytucjami rządowymi, biznesowymi i społecznymi na rzecz promocji CSR. Jednak jego rola w promocji CSR we Włoszech jest ograniczona.

Hiszpania poszła w nieco innym kierunku niż Włochy. Wiodące w zakresie CSR Ministerstwo Pracy i Imigracji powołało dekretem z 2008 roku State Council on CSR (*El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)*). Pełni ona funkcję ciała doradczego dla rządu. W jej skład, wchodzi przedstawiciele różnych grup interesariuszy tj. administracji publicznej, przedsiębiorstw, związków zawodowych oraz instytucji zajmujących się CSR.

3.3.2. Obecne są regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR jak np. prawo pracy, prawo ochrony środowiska czy dotyczące kwestii socjalnych. Obok nich pojawiają się wytyczne CSR (*soft-law*) dedykowane wyłącznie CSR. Natomiast nie ma polityki, strategii lub planu CSR.

We wszystkich krajach obecne są regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR jak prawo środowiskowe, dotyczące zatrudnienia i kwestii socjalnych, równouprawnienia itd. Jednak obok nich pojawiają się miękkie wytyczne dotyczące CSR. Natomiast rząd nie przyjął polityki lub strategii CSR.

W **Indiach** w grudniu 2009 roku Ministerstwo Spraw Korporacyjnych opublikowało dobrowolne wytyczne² na temat ładu korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności biznesu. Te ostatnie odnoszą się do zasad Global Compact. Rząd chciał w ten sposób zachęcić firmy do przyjęcia tych standardów jako środka do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju Indii.

W 2010 roku rząd indyjski przyjął Wytyczne CSR dla przedsiębiorstw państwowych (*Guidelines on Corporate Social Responsibility for Central Public Sector Enterprises*), które są spójne z wytycznymi z 2009 roku, jednak zdecydowanie bardziej szczegółowe i nakładające zobowiązania na przedsiębiorstwa państwowe. Zostały one wydane przez Departament Przedsiębiorstw Państwowych³, działający przy Ministerstwie Przemysłu Ciężkiego i Przedsiębiorstw Publicznych (*Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises*). Prezentują one zasady wdrażania CSR w organizacji, w tym m.in. wskazują rolę partnerstw publiczno-prywatnych, zalecają by za wdrażanie CSR odpowiedzialne były wyspecjalizowane agencje, tak jak np. ngo, instytucje akademickie, misje, mahila mandals, rządowe i semi-rządowe organizacje. Wprowadzają również obowiązek tworzenia budżetu na działania CSR, który wynosi od 0,5%-5% zysków, w zależności od ich poziomu, przy czym te organizacje, które ponoszą straty nie będą zobowiązane do tworzenia budżetu. Ponadto zakładają powstanie wcześniej już wspomnianego National CSR Hub.

W **Hiszpanii** rząd pracuje nad narodową koncepcją CSR. W 2009 została przyjęta regulacja dotycząca subsydiów na rzecz ekonomii społecznej, CSR i samozatrudnienia⁴. Natomiast w marcu 2010 roku rząd przedłożył Parlamentowi propozycję regulacji *Sustainable Economy Law*, która zawiera wiele odnośników do CSR, w tym związanych z przejrzystością, raportowaniem, oraz zarządzaniem w spółkach publicznych. Artykuł 37 przewiduje zachęty dla firm, w tym MŚP do wdrażania polityk CSR. Hiszpania posiada Narodową Strategię Zrównoważonego Rozwoju, którą przyjęła w 2007 roku.

W regionie Walencji przyjęto w 2009 roku *Corporate Citizenship Law*, a w Ethernadurze regulację dotyczącą CSR. Funkcjonuje strategia *Spanish Climate Change and Clean Energy Strategy 2007-2020*⁵.

Natomiast we **Włoszech** Ministerstwo Środowiska przyjęło w 2002 roku Środowiskową Strategię dla Zrównoważonego Rozwoju we Włoszech, która nakreśla bardziej wyzwania i problemy niż prezentuje rozwiązania w formie strategii. Ponadto w 2009 roku Minister Pracy i Polityki Społecznej opublikował Białą Księgę Przyszłego Modelu Społecznego, która skupia się na zatrudnieniu, zdrowiu i bezpieczeństwie oraz na kwestii równouprawnienia.

3.3.3. Rząd nie włącza aktywnie regionów, niemniej podejmowane są działania na poziomie regionalnym, z inicjatywy samych władz lokalnych, które zmierzają w kierunku obranym przez władze centralne.

W **Hiszpanii**, w której regiony odgrywają znaczącą rolę, władze lokalne podejmują własne inicjatywy np. w Walencji czy w Ethernadurze wprowadzono regulację odnoszącą się

² <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/1862-rzad-indii-ogosi-wytyczne-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu>

³ <http://dpe.nic.in/>

⁴ <http://www.boe.es/boe/dias/2009/04/20/pdfs/BOE-A-2009-6594.pdf>

⁵ http://www.mma.es/secciones/cambio_climatico/documentacion_cc/estrategia_cc/pdf/cle_ene_pla_urg_mea.pdf

do CSR. Rządy wspierają również lokalne inicjatywy promujące CSR. Przykładem jest wsparcie finansowe przeznaczone na działalność CSR przez **rząd andaluzyjski** (*Junta de Andalucía*), czy też rozwój CSR w **Sewilli** w ramach programu Equal 2004-2007 prowadzony przez Radę Miasta Sewilli.

W **indyjskich** Wytycznych dla przedsiębiorstw (2010) zaleca się by podjąć niezbędne środki, aby programy na poziomie centralnym i lokalnym nie powtarzały się.

We **Włoszech** w okresie prezydencji tego kraju w Unii Europejskiej, regiony mogły podjąć własne działania CSR, które byłyby spójne z wypracowaną koncepcją na poziomie centralnym. Przykładem był region Toskanii, który wyłożył fundusze dla małych i średnich firm na pozyskanie certyfikatu SA8000. Pokrywały one 50% kosztów jego uzyskania.

W 2005 roku rząd regionalny utworzył Komisję ds. CSR, w skład której wchodziły przedstawiciele lokalnych interesariuszy. Jej celem było podjęcie następujących kwestii: certyfikacja regionu i procesu produkcji, etyka w finansowaniu oraz narzędzia do zaaplikowania w małych i średnich przedsiębiorstwach. W regionie Emilia-Romania trwają prace nad społecznym znakiem jakości, który oprócz kryteriów jakości będzie miał kryteria społecznie odpowiedzialnej produkcji. Sycylia z kolei poprowadziła, ze środków unijnych, międzynarodowy projekt Vaderegio⁶, który promuje działania CSR na poziomie lokalnym.

3.3.4. Rząd nie tylko odpowiada na napływające zapytania i propozycje działań ze strony biznesu czy organizacji społecznych, ale sam również je inicjuje oraz tworzy partnerstwa.

W modelu Patrona rząd wykorzystuje szerszy wachlarz instrumentów niż w modelu Obserwatora. Odpowiada na zapotrzebowanie interesariuszy nie tylko poprzez bierne wsparcie lub patronat, ale przystępuje do partnerstw tworzonych wspólnie z innymi interesariuszami, które przyczyniają się do promocji CSR.

Tabela 2. Działania podejmowane przez rząd w modelu Patrona

Typ działania	Opis działania
Instrumenty społeczne	
Edukacja	We Włoszech rząd wsparł badania w obszarze CSR.
Wsparcie inicjatyw	Rząd indyjski wspiera inicjatywy jak India Partnership Forum, które powstało z inicjatywy UNDP i CII w celu promocji CSR.
Nagrody i konkursy	Rząd indyjski patronuje konkursom jak np. CSR Award. W Hiszpanii uruchomiono w 2001 roku konkurs CSR Award.
Źródła informacji	We Włoszech strona internetowa powstałego przy udziale rządu I-CSR dostarcza podstawowych informacji o CSR.
Partnerstwa	W tym modelu rządy nie tylko angażują się w inicjatywy, ale tworzą partnerstwa, czego przykładem są oparte o partnerstwo z organizacjami biznesowymi fundacje powołane w Indiach i we Włoszech . Ich cechą jest jednak ograniczone działanie w zakresie promocji CSR: w Indiach ze względu na zawężony temat - ład korporacyjny, zaś we Włoszech ze względu na skalę działania, która jest ograniczona. We Włoszech w 2002 roku z inicjatywy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej przy współpracy ze Związkiem Włoskich Izb Handlowych (<i>Unioncamere</i>) powstał projekt CSR-SC (<i>Corporate Social Responsibility-</i>

⁶ <http://www.csvaderegio.net/>

	<p><i>Social Commitment</i>), który miał za zadanie wspierać przedsiębiorców w implementacji i raportowaniu odpowiedzialnego biznesu. W jego ramach firmy mogły przyjąć wypracowany standard, który był dobrowolny, zawierał samoocenę oraz zestaw wskaźników.</p> <p>Rządy współpracują ściśle z organizacjami branżowymi. Przykładem jest współpraca rządu indyjskiego z Konfederacją Przemysłu Indyjskiego (CCI) , a we Włoszech współpraca rządu z Unioncamere.</p>
Instrumenty ekonomiczne	
Dofinansowanie	<p>W Hiszpanii rząd oferuje subsydia⁷ na rzecz ekonomii społecznej, CSR i samozatrudnienia.</p> <p>We Włoszech na poziomie regionalnym w Toskanii, Umbrii i Chieti przewidywane było wsparcie dla przedsiębiorców w zakresie pozyskiwania certyfikatów (pokrycie części kosztów, wsparcie finansowe szkoleń).</p>
Instrumenty regulacyjne	
Regulacja	Regulacja odnosząca się do CSR w hiszpańskich regionach Walencji czy Extremadury.
Kodeksy postępowania, soft-law	W Indiach , jak i w pozostałych krajach BRIC znaczenie mają regulacje i inicjatywy międzynarodowe jak Global Compact czy Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, które są chętnie adoptowane jako wyraz przynależności do społeczności międzynarodowej oraz z drugiej strony jako narzędzie wypełniające luki w regulacjach.
Certyfikacja, standardy	<p>We Włoszech rząd popiera standardy jak ISO 14000/9000, EMAS i certyfikację produktów.</p> <p>W Indiach rząd jest zaangażowany w stworzenie etykiety Kaleen. Gdy na indyjskim rynku pojawiła się, w odpowiedzi na oczekiwania europejskich konsumentów etykieta Rugmark, oznaczająca, że przy produkcji nie wykorzystywano pracy dzieci, eksporterzy odebrali inicjatywę negatywnie, jako narzuconą z zewnątrz. Wówczas rząd indyjski wprowadził własną etykietę Kaleen, która jest oparta na branżowym kodeksie postępowania i administrowana przez quasi-rządową Radę ds. Promocji Eksportu Dywanów, z komitetem monitorującym, w którym zasiada przedstawiciel rządu.</p>

3.3.5. Rządy podejmują dialog z interesariuszami, niekiedy w instytucjonalizowanej formie, jednak nie jest to praktyka długoterminowa lub mająca istotny wpływ na politykę CSR.

Dialog z interesariuszami został zorganizowany we **Włoszech**, gdzie na fali zwiększonej aktywności CSR związanej z prezydenturą, w 2004 roku powstało Forum Interesariuszy (CSR Forum), reprezentujące wszystkie grupy interesariuszy. Jednak ta inicjatywa nie była kontynuowana. W **Indiach** dialog z interesariuszami ma miejsce poprzez *Coordination Committee to Promote Affirmative Action in the Indian Industry*, w którym uczestniczą przedstawiciele rządu oraz poprzez wspierane przez rząd *Indian Partnership Forum*. W **Hiszpanii** instytucje państwowe za sprawą *State Council* konsultują się z przedsiębiorstwami w kwestiach CSR.

⁷ <http://www.boe.es/boe/dias/2009/04/20/pdfs/BOE-A-2009-6594.pdf>

3.3.6. Biznes i organizacje społeczne odgrywają rolę dominującą w zakresie promocji społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak są w stanie znaleźć w instytucji rządowej partnera, który wesprze ich inicjatywy.

Jak wskazuje Tabela 2 rządy nie tylko wspierają projekty, ale angażują się w nie jako partner. Mimo tego nadal w wyżej wymienionych krajach w rozwoju CSR dominującą rolę odgrywa biznes i organizacje społeczne.

W **Indiach** główną instytucją biznesową mającą wpływ na rozwój CSR jest Konfederacja Przemysłu Indyjskiego (CII), znaczącą rolę odgrywa również Global Compact, obecny w Indiach od 2001. We **Włoszech** działa wiele organizacji promujących CSR, wśród nich dominuje *Fondazione Solidalita*s oraz *Impronta Etica*. Aktywny jest Uniwersytet Bocconi. Na rozwój CSR mają wpływ fundusze etyczne oraz indeksy (od 2000 roku funkcjonuje Ethical Index Euro® and Ethical Index Global®).

W **Hiszpanii** znaczące zasługi na polu promocji CSR ma biznesowo zorientowany Club de Excelencia en Sostenibilidad oraz zrzeszająca biznes, ngo i uniwersytety Foretica. Od 2004 roku funkcjonuje również Asepam, hiszpańskie stowarzyszenie Global Compact. Poszczególne organizacje w modelu Patrona współpracują z rządem.

3.4. Promotor

3.4.1. W modelu Promotor można zidentyfikować jednostkę rządową dominującą w zakresie CSR. Aktywność przejawia więcej niż jedno ministerstwo, a ich działania są w pewnym stopniu skoordynowane. Tworzone są rządowe instytucje dedykowane CSR.

We **Francji** wiodącą w tematyce CSR instytucją rządową jest Ministerstwo Zrównoważonego Rozwoju (*Ministere de l'ecologie, du developpement durable, des transports et du logement*). Ponadto funkcjonuje przy premierze powołana w 2003 roku Państwowa Rada ds. Zrównoważonego Rozwoju (*Conseil National du Developpement Durable*), składająca się z 90 członków reprezentujących najważniejsze grupy społeczne⁸. Istnieją również dwa urzędy ministerialne zajmujące się CSR, Międzyministerialny Delegat ds. zrównoważonego rozwoju oraz utworzony w 2008 roku przy Ministerstwie Spraw Zagranicznych i Europejskich Ambasador ds. CSR.

W **Niemczech** Instytucją oddelegowaną do rozwijania koncepcji CSR jest Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales*). Ważną rolę odgrywają również Ministerstwo Ochrony Środowiska (*Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit*) oraz Ministerstwo Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*).

W 2009 roku z inicjatywy rządu powołano Forum Interesariuszy (*National CSR Forum*), w skład którego weszło 44 ekspertów z różnych dziedzin. National CSR Forum pełni funkcje doradcze, a jego rolą było przygotowanie rekomendacji dla rządu. W 2001 roku została utworzona przez rząd Rada Zrównoważonego Rozwoju (*Rat für Nachhaltige Entwicklung*), której celem jest promocja kwestii zrównoważonego rozwoju w debacie publicznej. Pełni ona również ważną funkcję doradczą.

⁸ <http://www.developpementdurable.gouv.fr>

Warto dodać również, że w Ministerstwie Gospodarki i Technologii (BMWiT) umiejscowiony jest Krajowy Punkt Kontaktowy OECD.

W **Szwecji**, ze względu na fakt, że podejście do CSR koncentruje się w dużej mierze na wpływie szwedzkich firm zagranicą, dominującą jednostką jest Ministerstwo Spraw Zagranicznych, które wspólnie z trzema ministerstwami (Handlu, Środowiska i Współpracy Rozwojowej), utworzyło w 2002 roku Szwedzkie Partnerstwo dla Globalnej Odpowiedzialności⁹ (*Globalt Ansvar*). Jego zadaniem jest wsparcie realizacji szwedzkich zobowiązań w zakresie przyjętych zasad Global Compact oraz Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych jak również zwiększenie konkurencyjności szwedzkich firm w wyniku włączenia CSR do działalności biznesowej. Globalt Ansvar odgrywa również rolę Krajowego Punktu OECD. W założeniu otwarty na współpracę Globalt Ansvar zrzesza kilkanaście firm, które wdrażając zasady OECD i Global Compact mają stać się wzorem dla biznesu. Inicjatywa jest również partnerem dla działań lokalnych i jednostką spinającą kwestie CSR. Na czele Globalt Ansvar stoi Ambasador CSR. Stanowisko to powołano w ramach Ministerstwa Spraw Zagranicznych w Departamencie Międzynarodowej Polityki Handlowej (*MFA International Trade Policy Department*). Globalt Ansvar współpracuje z ambasadami szwedzkimi.

W rezultacie międzynarodowej współpracy rząd ogłosił w marcu 2010 roku, że zamierza powołać Centrum CSR w ambasadzie w Pekinie. W działaniach na rzecz rozwoju CSR bierze udział Szwedzka Międzynarodowa Agencja Rozwoju (*Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete, SIDA*), również umiejscowiona przy Ministerstwie Spraw Zagranicznych. Wśród pozostałych agencji rządowych istotną rolę odgrywa Szwedzki Urząd Konsumentów (*Swedish Consumer Agency*) oraz Szwedzki Urząd Rozwoju Regionalnego (*Swedish Agency for Economic and Regional Growth-NUTEK*).

Na końcu należy dodać, że ścisła współpraca krajów skandynawskich w ramach Rady Nordyckiej, objęła również kwestię społecznej odpowiedzialności biznesu. Nowa, trzyletnia strategia *The Nordic Co-operation Programme for Innovation- and Business Policy 2011-2013*¹⁰ ujmuje CSR.

3.4.2. W modelu Promotora przyjmowana jest polityka lub strategia dedykowana społecznej odpowiedzialności biznesu

We wszystkich krajach funkcjonują liczne polityki i strategie regulujące poszczególne kwestie zrównoważonego rozwoju, takie jak warunki pracy i zatrudnienia, kwestie środowiskowe czy równouprawnienie. Podlegają one poszczególnym ministerstwom i agencjom rządowym. Jednak obok tych regulacji, w modelu Promotora rządy przyjęły polityki, plany lub strategie dedykowane CSR.

W **Niemczech**, na poziomie federalnym, przyjęto w październiku 2010 roku Narodową Strategię CSR-Plan działań¹¹ (*National Strategy for CSR-Action Plan*). Powstała ona po przeprowadzeniu dialogu z interesariuszami – *National CSR Forum*, którego wynikiem

⁹ <http://www.sweden.gov.se/sb/d/2657>

¹⁰ <http://www.norden.org/en/news-and-events/news/gazelles-for-growth/>

¹¹ http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/national%20csr%20plan_german.pdf

były rekomendacje ujęte w *Recommendations Report of the National CSR Forum to the German Government*¹² opublikowanym w czerwcu 2010 roku.

National CSR Forum wypracowało również niemieckie podejście do rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu, tzw. *Common Understanding of Corporate Social Responsibility in Germany*, które również zostało ujęte w dokumencie rekomendacji. Obok planu działań CSR rząd zamierza podjąć równoległe działania rozwijające zaangażowanie społeczne.

Plan działań CSR oparty jest o rekomendacje *National CSR Forum*. Wykorzystuje on istniejące inicjatywy i sieci współpracy, a jego celem jest przyczynienie się do implementacji niemieckiej strategii zrównoważonego rozwoju (*National Strategy for Sustainable Development*)¹³. Plan działań CSR definiuje 5 obszarów działań rządu w zakresie CSR. Są to:

1. Zakorzenie CSR w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych (*anchor CSR more firmly in enterprises and public bodies*),
2. Większe rozpowszechnienie CSR wśród MŚP (*win over even more small and medium enterprises for CSR*),
3. Wzrost widoczności i wiarygodności CSR (*increase the visibility and credibility of CSR*),
4. Optymalizacja ram politycznych dla CSR (*optimise the political Framework for CSR*),
5. Wkład w kształtowanie społecznego i środowiskowego wymiaru globalizacji (*make a contribution toward shaping the social and environmental dimensions of globalisation*).

W każdym obszarze są określone konkretne działania, które rząd zamierza podjąć. Wykorzystują one szereg instrumentów społecznych, ekonomicznych i regulacyjnych.

Warto jednocześnie dodać, że wśród polityk i regulacji związanych z CSR znajduje się przeprowadzona w 2004 roku zmiana w raportowaniu firm, która wymaga od największych spółek publikowania ich pozafinansowych danych.

Ponadto rząd niemiecki, podobnie jak szwedzki popiera Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych jak również zasady Global Compact.

W **Szwecji** w 2004 przyjęto strategię zrównoważonego rozwoju (*Swedish Strategy for Sustainable Development*), która została następnie uzupełniona w 2006 roku o dokument *Strategic Challenges - a Further Elaboration of the Swedish Strategy for Sustainable Development*.¹⁴ Ujmuje ona kwestie odnoszące się do CSR i wskazuje, że firmy powinny wносить wkład w zrównoważony rozwój poprzez rozwój i wzrost, który nie ma negatywnego wpływu na społeczeństwo i środowisko.

W 2005 roku przyjęto regulację *State Ownership Policy*, która wskazywały na potrzebę zbudowania przez firmy etycznych i środowiskowych polityk.

Wysoki poziom regulacji wewnętrznych i nastawienie większości firm szwedzkich na eksport, powoduje, że promocja CSR jest w Szwecji postrzegana jako udział w działaniach na rzecz globalnej odpowiedzialności. Dlatego szczególne znaczenie odgrywają międzynarodowe regulacje i soft-law (OECD, Global Compact). Z tego powodu Szwecja przykłada wagę do funkcjonowania firm zagranicą, w szczególności w Azji i w Afryce. W 2006 roku rząd przyjął Szwedzką Politykę Globalnego Rozwoju, która również zawiera odnośniki do CSR, w zakresie

¹² http://www.bmas.de/portal/47240/property=pdf/2010_08_02_csr_report.pdf

¹³ http://www.bundesregierung.de/Content/DE/___Anlagen/2009/05/2009-05-13-fortschrittsbericht-englisch-nachhaltigkeit.html

¹⁴ <http://www.sweden.gov.se/sb/d/2023/a/70183>

inwestycji i handlu. Ponadto SIDA na żądanie rządu przyjęła w 2005 roku Wytyczne (*Guidelines for Sida's support to Corporate Social Responsibility*).

W 2007 roku rząd **szwedzki** jako jeden z pierwszych wprowadził Wytyczne raportowania dla przedsiębiorstw publicznych¹⁵ (*Guidelines for external reporting by state-owned companies*), które nakładają wymóg raportowania CSR według standardu Global Reporting Initiative. Analiza¹⁶ dotycząca skutków wprowadzonej regulacji, pokazuje, że obowiązek raportowania przyczynił się w większym stopniu do usprawnienia procedur sprawozdawczych w firmach niż przyniósł daleko idące zmiany w działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju. Obowiązek raportowania zwiększył poziom świadomości i przyczynił się do wzrostu wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju w firmach oraz wniósł wkład w proces uczenia się i kumulowania wiedzy w organizacji. Analiza wykazała również, że firmy uczą się jak w aktywny sposób wykorzystać wytyczne GRI do usprawnienia swoich procesów. Po tych doświadczeniach rząd rozważa opracowanie Białej Księgi CSR.

W 2001 roku **Francja** przyjęła Ustawę o nowych regulacjach gospodarczych (*Loi sur les nouvelles regulations economiques NRE*), która nałożyła na firmy obowiązek raportowania wpływu środowiskowego i społecznego (art.116). Ta legislacja została poddana ocenie dwukrotnie, w 2004 i w 2007 roku. Pierwsza została przeprowadzona przez trzy organizacje społeczne Orse, EpE oraz Oree w imieniu Ministerstwa Zrównoważonego Rozwoju, druga przez jednostki rządowe. Analizy wskazały, że legislacja spowodowała impuls dla raportowania CSR. W 2009 roku rząd francuski złożył projekt objęcia obowiązkiem raportowania wszystkie firmy zatrudniające powyżej 500 osób i których roczny bilans przekracza 43 mln euro oraz instytucje państwowe zatrudniające ponad 300 osób i posiadające roczny budżet co najmniej 43 mln euro.

Tematyka CSR została poszerzona i ujęła nowe wątki wraz z rozwojem strategii zrównoważonego rozwoju. We Francji w 2003 roku została przyjęta Narodowa Strategia Zrównoważonego Rozwoju (*SNDD 2003-2008: Première stratégie nationale de développement durable*), która określała zadania Francji do 2008 roku. Została ona zaktualizowana i obecnie obowiązuje *SNDD 2009-2013: Vers une économie verte et équitable*. Ponadto, jak zostało to podkreślone na początku podrozdziału, funkcjonują regulacje i polityki dotyczące poszczególnych zagadnień społecznej odpowiedzialności. Przykładem najnowszych francuskich inicjatyw jest np. *National Action Plan for Sustainable Public Procurement*.

3.4.3. Rząd kieruje działania promocyjne do różnych grup interesariuszy, w tym do regionów. Nie włącza ich aktywnie, niemniej władze lokalne podejmują liczne działania CSR.

Dobrym przykładem powyższej tezy są landy **niemieckie**, w których władze wspierają lub włączają się jako partner w inicjatywy organizacji społecznych. Przykładowo w Północnej Westfalii władze wprowadziły swoją koncepcję promocji CSR. Rząd stworzył platformę internetową, której celem jest wymiana informacji na temat CSR. Ponadto władze były gospodarzami konkursu nagradzającego strategię CSR (ENTERPreis). We **Francji** w Nord Pas De Calais, władze przyjęły strategię zrównoważonego rozwoju. Zaangażowały się również w

¹⁵ <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/09/35/06/453ac39d.pdf>

¹⁶ Borglund T., Frostenson M., Windell K. (2010), Increasing responsibility through transparency? A study of the consequences of new guidelines for sustainability reporting by Swedish state-owned companies.

projekt Alliance, mający na celu promocję CSR. W jego ramach zorganizowano konkurs, uruchomiono stronę internetową www.alliances-asso.org i inne działania promocyjne.

3.4.4. Rząd odpowiada na napływające zapytania i propozycje ze strony biznesu czy organizacji społecznych w skoordynowany sposób, sam również inicjuje działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu i tworzy partnerstwa. Wykorzystuje kombinację wielu instrumentów. W modelu Promotora działania rządu prowadzone są na znaczącą skalę.

Poniżej prezentowane są wybrane działania rządowe promujące CSR. Charakteryzuje je nastawienie na długoterminowe rezultaty oraz na współpracę z partnerami społecznymi.

Tabela 3. Działania podejmowane przez rząd w modelu Promotora

Typ działania	Opis działania
Instrumenty społeczne	
Edukacja	Niemieckie Ministerstwo Środowiska prowadzi m.in. warsztaty tematyczne odnośnie CSR. Szwedzki Globalt Ansvar organizuje otwarte seminaria i warsztaty wspólnie z innymi interesariuszami jak firmy, uczelnie czy agendy ONZ-towskie. Ponadto organizuje na poziomie międzyresortowym szkolenia dla nowego personelu. Szwedzka SIDA organizuje warsztaty i spotkania w zakresie zagadnień CSR. Wspólnie z Szwedzkim Urzędem Konsumentów wydał publikację „Ethics and Trade”.
Wsparcie inicjatyw	Globalt Ansvar współpracuje z ambasadami. Ministerstwa we Francji i Niemczech wspierają inicjatywy badawcze, konkursy itp. promujące CSR.
Kampanie informacyjne	Niemiecki rząd wspólnie z partnerami społecznymi uruchomił w 2003 kampanię <i>Training Campaign 2003</i> , która miała na celu wzrost świadomości opinii publicznej na temat CSR. Szwedzki Urząd Konsumentów prowadzi kampanie świadomościowe dot. CSR wśród konsumentów.
Nagrody i konkursy	Szwedzka ambasada na Litwie wraz z Szwedzką Izbą Handlową organizuje konkurs CSR. Od 2004 niemieckie ministerstwo (BMAS) organizuje konkurs zachęcający do odpowiedzialnych praktyk w miejscu pracy (<i>Beschäftigung gestalten-Unternehmen zeigen Verantwortung</i>). Francuskie Ministerstwo Zrównoważonego Rozwoju w 1987 roku uruchomiło konkurs nagradzający firmy pod kątem działań środowiskowych i na rzecz zrównoważonego rozwoju. Partnerem konkursu jest organizacja społeczna Oree.
Źródła informacji	Niemiecki rząd uruchomił stronę internetową, która wyjaśnia czym jest CSR i prezentuje działania rządu oraz materiały z National CSR Forum (www.csr-in-deutschland.de). Francuski rząd uruchomił portal dotyczący działań środowiskowych (www.toutsurlenvironnement.fr).
Partnerstwa	Niemieckie Ministerstwo Współpracy Gospodarczej i Rozwój (BMZ) zainicjowało “okrągły stół” w ramach program “Aktionprogramm 2015”, którego celem była redukcja ubóstwa na świecie, i udało się wspólnie ze Stowarzyszeniem Handlowym (AVE) stworzyć model sektorowy. Przykładem ścisłego partnerstwa i współpracy z branżą jest prowadzony w Szwecji od 1998 roku dialog <i>Building-Living and Property Management for the future</i> ¹⁷ , który stanowi unikalną współpracę firm, miast, władz lokalnych i rządu. Jego rezultatem jest szereg porozumień i działań na rzecz

¹⁷ <http://www.byggbodialogen.se>

	<p>zrównoważonego budownictwa.</p> <p>W 2003 roku powstała we Francji Krajowa Rada Zrównoważonego Rozwoju, w skład której wchodzi przedstawiciele rządów regionalnych, miast, organizacji społecznych, związków zawodowych, biznesu i organizacji konsumenckich. Ministerstwo Zrównoważonego Rozwoju zainicjowało w 2005 roku Forum Przedsiębiorstw i Zrównoważonego rozwoju, który jest platformą dialogu z firmami.</p>
Projekty	Niemiecki rząd uruchomił program na rzecz promocji “społecznych i ekologicznych standardów w krajach rozwijających się,-” ponad 10 mln EUR przeznaczono na ekologiczne rolnictwo, certyfikację i fair-trade.
Instrumenty ekonomiczne	
Zachęty podatkowe	W Niemczech zobowiązania podatkowe przy darowiznach dla organizacji charytatywnych zostają obniżone.
Dofinansowanie	W Szwecji rząd finansuje działania Globalt Ansvar. We Francji rząd przeznaczył kilkumilionowe fundusze na promocje fair-trade i utworzenie nowej linii produktów.
Instrumenty regulacyjne	
Regulacja	We Francji przyjęto regulację dotyczącą raportowania środowiskowego i społecznego. W Szwecji przyjęto regulację dotyczącą raportowania CSR wśród największych firm.
Kodeksy postępowania, soft-law	W Niemczech okrągły stół dotyczący kodeksów postępowania “ <i>Round table on corporate Codes of Conduct</i> ” powstał przy udziale przedstawicieli wielu ministerstw. Jego celem była poprawa standardów pracy w krajach rozwijających się. We Francji z inicjatywy Ministerstwa Spójności i Równouprawnienia (<i>Ministry of Social Cohesion and Equality</i>) powstała inicjatywa etykiety równouprawnienia (<i>a label égalité professionnelle</i>), która promuje wśród firm polityki różnorodności w miejscu pracy. Francuska Kasa Depozytów i Konsygnacji (<i>Caisse des Depots et Consignations–CDC¹⁸</i>), promująca odpowiedzialne inwestowanie wprowadziła wymagania publikacji informacji ESG od podmiotów, w które inwestuje. Szwedzki rząd wystosował rekomendację dla SIDA opracowania wytycznych, w jaki sposób SIDA będzie promowała odpowiedzialny biznes w swoich działaniach.
Certyfikacja, standardy	W Szwecji rząd aktywnie wspiera inicjatywy certyfikacji i ecolabellingu, przykładem jest znak Swan. W Niemczech rząd federalny wsparł ponad 50 certyfikacji ekologicznej i fair trade. Rząd wspiera również projekt certyfikacji „ <i>Family and Work Audit</i> ”.

3.4.5. Rząd prowadzi dialog z interesariuszami, który jest podstawą przyjmowanych polityk i planów. Dialog jest prowadzony w sposób ciągły.

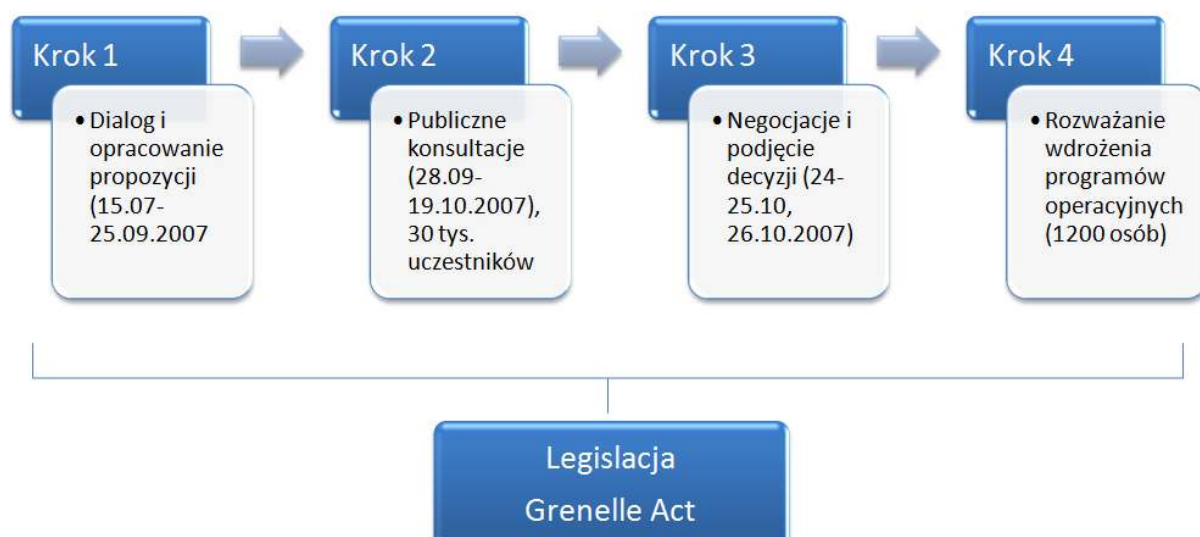
W modelu Promotora, w poszczególnych krajach prowadzony jest dialog z interesariuszami, zarówno na poziomie krajowym jak i z poszczególnymi branżami.

¹⁸ <http://www.caissedesdepots.fr>

Dialog, który rozpoczął się we **Francji** w 2007 roku miał istotne znaczenie dla promocji CSR. Wówczas odbyły się spotkania grup roboczych pracujących nad tematyką zrównoważonego rozwoju. Każda z grup (w sumie było ich 6) składała się z przedstawicieli rządowych, organizacji społecznych, pracowników, pracodawców, reprezentantów lokalnych społeczności. Po opracowaniu przez poszczególne grupy raportów, nastąpiła publiczna konsultacja na jesieni 2007 roku (około 30 tys. uczestników). Po negocjacjach i ustaleniu decyzji przygotowano plan operacyjny. Wypracowane w jego ramach założenia stały się później podstawą dla kolejnych działań i regulacji.

Pierwsza podjęta w rezultacie okrągłego stołu uchwała o ustanowieniu Zielonego Okrągłego Stołu – *Grenelle 1 Act* została przyjęta w 2009 roku. Zobowiązania zostały ujęte w *Grenelle 2 Act*, przyjętym również w 2009 roku. Natomiast pakiet rozwiązań podatkowych został ujęty w *Grenelle 3 Act* i przyjęty w 2008 roku. *Grenelle Environment* miał wpływ na podejście rządu i włączenie do publicznej debaty kwestii zrównoważonego rozwoju. Wówczas zaczęto promować ekologiczne budownictwo, zrównoważony transport, pojawiły się ‘zielone podatki’ itp.

Ryc. 1. Proces dialogu z interesariuszami we Francji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Le Grenelle Environment, wrzesień 2009.

W **Niemczech** rząd zainicjował dialog na poziomie krajowym, w wyniku którego w 2009 roku powstało *National CSR Forum*. Zaprosił on do *National CSR Forum* przedstawicieli różnych grup interesariuszy. Wypracowane przez Forum rekomendacje co do działań rządu stały się podstawą przygotowania Narodowej Strategii CSR- Planu działań.

Z kolei w **Szwecji** ciekawym przykładem jest dialog sektorowy *Building-Living and Property Management for the future*. Zainicjowany przez rząd w 1998 roku przyczynił się do powstania porozumienia branżowego i wielu inicjatyw wspierających zrównoważone budownictwo, np. w 2008 roku wprowadzono Środowiskową Klasyfikację Budynków. Uczestnicy dialogu przyjęli cele na 2025 rok, które chcą osiągnąć w drodze wypracowanego w dialogu konsensusu.

3.4.6. Biznes i organizacje społeczne odgrywają kluczową rolę w zakresie promocji społecznej odpowiedzialności biznesu. Ich działalność jest znacząco wspierana przez rząd. Rząd w aktywny sposób, w odpowiedzi na oczekiwania interesariuszy, inicjuje działania w zakresie promocji CSR, do których zaprasza organizacje społeczne i biznesowe.

Rząd partycypuje w finansowaniu działań związanych z promocją CSR. Przykładowo w **Szwecji** rząd finansuje działalność Globalt Ansvar. Rząd we Francji czy w **Niemczech** finansuje akcje na rzecz promocji certyfikatów czy etykiet. Po stronie rządu leżały również koszty dialogu z interesariuszami w obu krajach. Rząd jest również zleceniodawcą badań i analiz np. we **Francji** i w **Szwecji** na temat funkcjonowania legislacji dotyczącej raportowania. Dzięki tym działaniom, rząd poszerza możliwości promocji CSR, funkcjonujące na rynku. Dodatkowo rząd wspiera inicjatywy podejmowane przez organizacje biznesowe i społeczne, w tym uczelnie i ośrodki badawcze.

W **Niemczech** to organizacje biznesowe odegrały istotną rolę w promocji CSR. Wśród nich należy wymienić Konfederację Pracodawców Niemieckich (BDA), Federację Niemieckiego Przemysłu (BDI), organizację członkowską *econsense-Forum for Sustainable Development of German Business*, stowarzyszenie organizacji biznesowych Wolność i Odpowiedzialność (*Freiheit und Verantwortung*), inicjatywę Global Compact. Obok biznesu, znaczenie mają organizacje adresujące swoje działania do konsumentów jak Greenpeace, Germanwatch, Transparency International oraz sieć organizacji społecznych (BBE).

Natomiast w **Szwecji** w zakresie promocji społecznej odpowiedzialności prym wiodą bardziej organizacje społeczne niż stowarzyszenia biznesowe. Wśród organizacji należy wymienić społeczne *NyforetagarCentrum Sverige (Swedish Jobs&Society)*, Szwedzką Konfederację Związków Zawodowych (LO), badawcze *SuRe Sustainability Research Group* i *Swedish Institute*. Natomiast wśród biznesowych znaczącą rolę odgrywają Szwedzka Konfederacja Pracodawców (TCO), CSR Sweden, *CEBERG-Corporate Social Responsibility and Business Ethics Group*, Szwedzka Federacja Handlu oraz *Swedish Standards Institute (SIS)*, który był liderem budowy standardu społecznej odpowiedzialności ISO 26000.

W **Francji**, w której CSR ma odcień społeczny i w dużej mierze skupiony jest na relacjach pracowniczych, znaczącą rolę odgrywają organizacje biznesowe, takie jak *Entreprendre pour la Cite*, Francuskie Stowarzyszenie Pracodawców (MEDEF), Oree i agencja ratingowa VIGEO. Obok nich w rozwoju CSR rolę odgrywają związki zawodowe (*Comite Intersyndical de l'eaprgne sala riale*), forum odpowiedzialnych inwestycji (*Forum pour l'investissement responsable*), członek sieci Clean Clothes Campaign (*Collectif de l'éthique sur l'étiquette*) oraz organizacje z rysem badawczym jak ORSE, Novethic czy ADERSE.

3.5.Partner

3.5.1.W modelu Partner można zidentyfikować jednostkę rządową wiodącą w zakresie CSR. Aktywność przejawia więcej niż jedno ministerstwo, a ich działania są skoordynowane. Znaczącą rolę odgrywają centra promocji CSR, których rząd jest uczestnikiem.

Wielka Brytania jest jak dotąd jedynym krajem, w którym funkcjonowało stanowisko Ministra CSR. Urząd ten po raz pierwszy od 10 lat nie został obsadzony przez obecny rząd. Wiodące w zakresie promocji społecznej odpowiedzialności biznesu są w administracji brytyjskiej dwa departamenty: Departament Środowiska, Żywności i Rolnictwa (*Department for Environment, Food and Rural Affairs -DEFRA*), oraz Departament Energii i Zmiany Klimatu (*Department of Energy & Climate Change-DECC*). Wśród pozostałych departamentów istotną rolę w zakresie CSR odgrywają m.in: Departament Biznesu i Innowacji (*Department for Business Innovation and Skills*), Urząd Konkurencji i Konsumentów (*Office of Fair Trading*) oraz Departament Rozwoju Międzynarodowego (*Department of International Development*). Warto zwrócić również uwagę na Komisję Zrównoważonego Rozwoju, która pełni rolę rządowego, niezależnego *watchdoga*¹⁹ w zakresie zrównoważonego rozwoju. Komisja podlega bezpośrednio Premierowi. Jej zadaniem jest doradzanie rządowi i analizowanie jego postępów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Warto również dodać, że rolę promotora odpowiedzialnego biznesu przyjął również Książę Walii. Założona przez niego w 1990 roku organizacja non-profit Prince of Wales International Business Leaders Forum, poprzez swoją działalność przyczynia się do promocji odpowiedzialnych postaw wśród biznesu. Książę wspiera również Business in the Community (BITC), wiodącą w Wielkiej Brytanii organizację non-profit wspierającą rozwój CSR.

W **Danii** wiodącym ministerstwem w zakresie CSR jest Ministerstwo Gospodarki (*Ministry of Economic and Business Affairs*). Koordynacją działań rządowych realizujących rządowy Plan Działań CSR zajmuje się Duńskie Rządowe Centrum CSR (*Center for Samfundsansvar-CenSa*). Powstało ono w 2007 roku z połączenia Kopenhaskiego Centrum oraz jednostki CSR w Duńskiej Agencji Handlu i Biznesu. Dodatkowo w 2009 roku została utworzona Duńska Rada CSR²⁰ (*Radet for Samfundsansvar*), której zadania określone są w ramach Planu Działań CSR. Należą do nich: opracowywanie rekomendacji dla biznesu i inwestorów, identyfikacja najlepszych praktyk, które mogą inspirować biznes i inwestorów, doradzanie rządowi – każdego roku Rada ma obowiązek przedstawienia stanu CSR w kraju, oraz komunikowanie działań Danii i współpraca międzynarodowa. W skład Rady wchodzi 17 osób z organizacji biznesowych i ekspertów. Funkcje sekretariatu Rady przyjęła Duńska Agencja Handlu i Biznesu.

W **Holandii** rząd jest aktywnie zaangażowany w działania CSR, a rolę koordynującą jego wysiłki przyjęło Ministerstwo Gospodarki (EZ). Pozostałe ministerstwa promują CSR w swoich obszarach funkcjonowania np. Ministerstwo Rolnictwa i Jakości Żywności (LNV) w agro

¹⁹ Instytucji strażniczej

²⁰ <http://www.csrcouncil.dk>

sektorze. W Holandii, podobnie jak w Belgii czy Kanadzie ważny jest międzynarodowy wymiar CSR i dlatego istotną rolę w promocji CSR odgrywa również Ministerstwo Spraw Zagranicznych, które koordynuje pomoc rozwojową. Najważniejszym doradcą ekonomicznym, w zakresie CSR jest powołana w 1950 roku Rada Społeczno-Ekonomiczna (*Sociaal-Economische Raad*). Skupia ona przedstawicieli organizacji pracodawców, związków zawodowych i niezależnych ekspertów. Rada ma głos doradczy, który kształtuje ramy legislacji w sprawach społecznych i ekonomicznych. Ministerstwo Gospodarki utworzyło w 2004 roku Centrum Wiedzy i Informacji o CSR (MVO Nederland²¹), które pełni rolę platformy współpracy rządu z firmami i organizacjami społecznymi zaangażowanymi w CSR. MVO Nederland jest finansowane przez rząd, jednak docelowo założono finansowanie hybrydowe (częściowo przez rząd, częściowo przez partnerów MVO). MVO współpracuje ściśle ze stowarzyszeniami firm (izby handlowe, stowarzyszenia firm, organizacje handlowe), którym doradza jak włączyć CSR w ich struktury działania. Obecnie posiada sieć 1000 partnerów reprezentujących ponad 100 000 przedsiębiorców.

W **Belgii** kluczowymi jednostkami rządowymi w zakresie promocji CSR są Ministerstwo Klimatu i Energii (*Federaal Minister voor Klimaat en Energie en bevoegd voor Duurzame Ontwikkeling*) oraz Federalna Agencja Planowania Zrównoważonego Rozwoju (*De Programmatorische federale overheidsdienst Duurzame Ontwikkeling-PODDO*). W 1997 roku powołano jako ciało doradcze dla rządu federalnego Federalną Radę Zrównoważonego Rozwoju (*Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling FRDO-CFDD*). W jej ramach funkcjonuje 8 grup roboczych zajmujących się tematami: strategię dla zrównoważonego rozwoju, energia i klimat, międzynarodowe stosunki, standardy produktów, komunikacja, badania naukowe, bioróżnorodność i leśnictwo oraz zrównoważony system żywności.

Od niedawna funkcjonuje również Międzyresortowa Komisja ds. Zrównoważonego Rozwoju (ICDO/CIDD), jednak nie ma ona na razie istotnego znaczenia w procesie tworzenia polityk. Równie ważne jak federalne instytucje są władze regionalne: Walońskie Ministerstwo Gospodarki oraz Flandryjskie Ministerstwo Zatrudnienia.

W październiku 2010 roku przy wsparciu Ministra Klimatu i Energii organizacje biznesowe i społeczne utworzyły Belgijską Platformę CSR²² (*Belgian CSR Platform*). W jej skład wchodzi następujące podmioty: Business & Society Belgium- organizacja biznesowa, Federalna Rada Zrównoważonego Rozwoju (FRDO), Federacja Izb Handlowych i Przemysłu, organizacja społeczna KAURI, CSR Flanders, Positive Belgian Entrepreneurs (POSECO)-inicjatywa skierowana do biznesu, Federalna Agencja Planowania Zrównoważonego Rozwoju (*PODDO*) oraz UN Global Compact Network Belgium.

Inne rozwiązanie znajdziemy w **Kanadzie**, gdzie wiodącymi w temacie CSR są Ministerstwo Środowiska oraz Ministerstwo Rolnictwa. Ścisła współpraca rządu z przemysłem wydobywczym zaowocowała w Kanadzie powstaniem *Centre for Excellence on Corporate Social Responsibility*²³ oraz powołaniem Urzędu Doradcy CSR dla sektora wydobywczego (*Office of the Extractive Sector CSR Counsellor*). Centrum jest jednostką funkcjonującą poza administracją rządową, zarządzaną przez przedstawicieli poszczególnych grup interesariuszy związanych z sektorem wydobywczym, przy udziale przedstawicieli rządowych. Natomiast Doradca podlega Ministerstwu Handlu (*Minister of International Trade*). Do jego zadań

²¹ <http://www.mvonderland.nl>

²² <http://www.businessandsociety.be/nl/activiteiten/launch-of-the-belgian-csr-platform-281010>

²³ <http://www.cim.org/csr/>

należy rozwiązywanie sporów i służenie radą kanadyjskim przedsiębiorstwom wydobywczym. Współpraca ta powoduje, że istotną rolę w promocji CSR wśród przedsiębiorstw odgrywają również rządowy departament *Natural Resources Canada*²⁴ (NRC) oraz Kanadyjska Agencja Rozwoju (*Canadian International Development Agency- CIDA*). Ponadto Ustawa dotycząca strategii zrównoważonego rozwoju (Bill C474), która łączy strategię CSR i zrównoważonego rozwoju w jednym dokumencie, przewiduje utworzenie stanowiska Komisarza ds. Środowiska i Zrównoważonego Rozwoju, który byłby odpowiedzialny przed parlamentem.

3.5.2. Funkcjonują polityki i strategie CSR, które są wdrażane poprzez plany działań. Ponadto obecne są polityki i regulacje dotyczące zrównoważonego rozwoju oraz poszczególnych kwestii CSR. Rząd realizuje zasady społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do własnych działań.

W **Kanadzie** w marcu 2009 roku premier ogłosił rządowy plan działań społecznej odpowiedzialności biznesu *Building the Canadian Advantage*²⁵, który był wynikiem ścisłej współpracy rządu z przemysłem wydobywczym. Przyjęty w 2009 roku plan działań składał się z 4 filarów:

1. Wsparcie i rozwój kraju – miejsca inwestycji (*Support host country capacity building*),
2. Promocja międzynarodowych wytycznych CSR (*Promote key international CSR performance guidelines*),
3. Wsparcie w utworzeniu Centre for Excellence in CSR,
4. Utworzenie Urzędu Doradcy CSR dla sektora wydobywczego (*Set up the Office of the Extractive Sector CSR Counsellor*).

Plan od 2009 roku jest konsekwentnie realizowany we wszystkich czterech punktach.

W październiku 2010 roku, po konsultacjach z interesariuszami, rząd kanadyjski przyjął strategię, łączącą CSR i zrównoważony rozwój, *Planning for a Sustainable Future: A Federal Sustainable Development Strategy for Canada*²⁶. Dokument posługuje się pojęciem CSR, wyjaśnia jego znaczenie oraz deklaruje poparcie rządu i jego współpracę z przedsiębiorstwami na rzecz rozwoju CSR. Określa również listę 28 departamentów odpowiedzialnych za przygotowanie planów działań na rzecz wdrożenia strategii. Obok tych głównych dokumentów funkcjonuje szereg regulacji i polityk dotyczących poszczególnych obszarów CSR (listę można znaleźć na stronie www.cim.org). Ponadto Kanada, zwracająca uwagę na funkcjonowanie kanadyjskich firm zagranicą, popiera Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.

Podejście rządu w **Wielkiej Brytanii** do promocji CSR polega na stworzeniu odpowiedniego środowiska dla firm, które pozwalałoby im na wdrażanie CSR. To podejście odzwierciedla szereg legislacji, które tworzą system instytucjonalnej promocji CSR, pozwalający uzyskać rezultaty podobne do krajów posiadających jednolitą strategię CSR uzupełnioną o plan działań.

²⁴ <http://www.nrcan-rncan.gc.ca>

²⁵ <http://www.cim.org/csr/MenuPage.cfm?sections=67&menu=69>

²⁶ http://www.ec.gc.ca/dd-sd/9E362EF7-74F6-4189-8AAF-B966EB2F9157/FSDS_v4_EN.pdf

W 2005 roku rząd przyjął krajową strategię zrównoważonego rozwoju *Securing the Future*, która ujmowała CSR w szerszy kontekst polityczny, podobnie jak strategia kanadyjska. W tym samym roku przyjęto również Międzynarodowe Ramy Strategii (*International Strategic Framework*), które określały ogólne cele i priorytety rządu w międzynarodowym wymiarze CSR. Wcześniej w 2003 roku Departament Międzynarodowego Rozwoju (*Department for International Development-DFID*) określił w dokumencie *DFID and corporate social responsibility* jak może wspierać rozwój CSR.

W 2006 roku ustawa dotycząca funkcjonowania firm *Companies Act* nałożyła na biznes obowiązek raportowania czy i w jaki sposób firmy ujmują kwestie CSR w swoich działaniach biznesowych. Warto wspomnieć, że wcześniej w 2000 roku rząd przyjął *Amendment to the Pension Act*, który wymagał od funduszy emerytalnych informowania o tym w jaki sposób uwzględniają w swoich inwestycjach kwestie etyczne, społeczne i środowiskowe.

Ponadto warto zwrócić uwagę na przyjęty w 2008 roku *Climate Change Act 2008*²⁷, który zakłada redukcję emisji dwutlenku węgla o 34% do 2020 i kolejne 80% do 2050 roku. Za jego realizację odpowiedzialny jest Departament Energii i Zmiany Klimatu (*Department of Energy and Climate Change*²⁸).

W przypadku Wielkiej Brytanii należy zwrócić uwagę na szereg inicjatyw podjętych przez rząd w celu wdrożenia społecznej odpowiedzialności w administracji rządowej np. w 2006 roku określono plan zmierzający do tego by wszystkie zamówienia publiczne miały charakter „zielonych” (*sustainable*) zamówień.

W **Belgii** podobnie jak w Wielkiej Brytanii rząd przyjął strategię zrównoważonego rozwoju (*Sustainable Development Act*). Przyjęta w 1997 roku strategia wdrażana jest poprzez 31 działań, z których 31-wsze dotyczy społecznej odpowiedzialności biznesu. W 2006 roku rząd opracował federalny Plan Działań CSR, który obejmuje szereg inicjatyw, w tym promocję odpowiedzialnych inwestycji, wzrost transparentności przedsiębiorstw, stymulację wymiany informacji i dobrych praktyk w zakresie CSR. Plan działań uaktualniany jest co 4 lata. Najnowszy wdrażany jest od stycznia 2010 roku. W rewizję planu zaangażowani byli reprezentanci wszystkich grup interesariuszy, w tym również regionów. W rezultacie powstało CSR Forum- stanowiące zinstytucjonalizowany dialog interesariuszy.

Ponadto jak we wszystkich krajach europejskich w Belgii funkcjonuje szereg regulacji i polityk dotyczących poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu. Wśród nich warto zwrócić uwagę na politykę dotyczącą raportowania. Od kwietnia 2010 roku spółki notowane na giełdzie zobowiązane są do publikowania w swoich dorocznych raportach deklaracji corporate governance, zawierającej m.in. takie informacje jak struktura zarządzania, polityka wynagradzania.

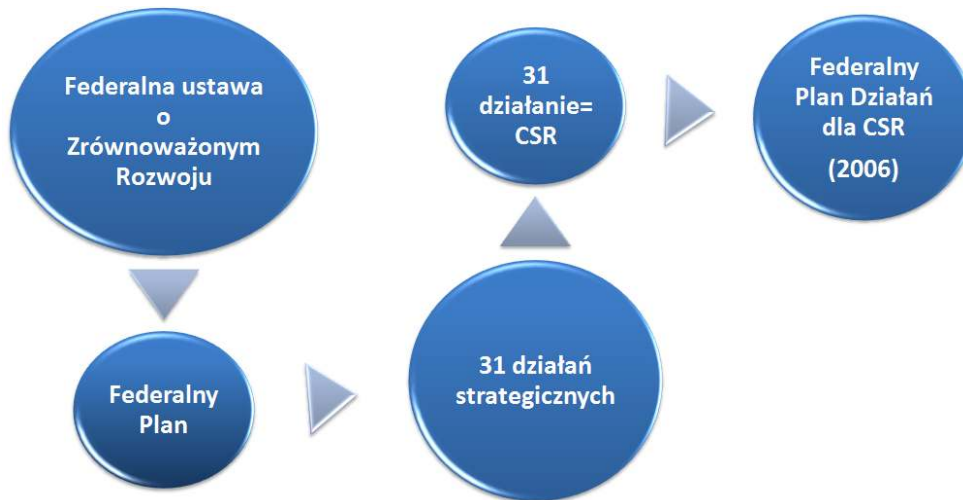
W czerwcu 2010 roku Federalna Rada Zrównoważonego Rozwoju wydała rekomendację dotyczącą polityki zrównoważonego rozwoju nowego rządu. Wskazała w niej konieczność jeszcze większej integracji działań oraz wskazała rolę rządu jako instytucji dającej przykład. Stąd też warta wskazania jest przyjęta przez rząd polityka zielonych zamówień publicznych i wyznaczony cel dla administracji publicznej na lata 2009-2011 – 50% zamówień powinno stanowić zielone zamówienia²⁹.

²⁷ <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2008/27/contents>

²⁸ <http://www.decc.gov.uk/>

²⁹ <http://www.guidedesachatsdurables.be>

Ryc. 2. Proces budowy Federalnego Planu CSR w Belgii



Źródło: Na podstawie „A guide to CSR in Europe. Country insights by CSR Europe’s National Partner Organizations, 2010.

Holandia posiada rozwinięty system legislacji i polityk w kwestiach związanych z CSR jak środowiskowe, związane z miejscem pracy, konsumentami itd. Podejście rządu do CSR przejawia się w haśle „Inspiring, innovating, integrating”, a poprzez politykę CSR rząd wnosi wkład w zrównoważony rozwój kraju. Wsparcie rządu przejawia się w dostarczaniu praktycznych narzędzi i jasnych ram działania.

W 2001 roku rząd przedstawił dokument „CSR: perspektywa rządu”, który po raz pierwszy ujmował temat CSR i stanowił podstawę polityki na lata 2001-2006, z której raport³⁰ został przedstawiony w 2007 roku. Pod koniec 2007 roku rząd przedłożył parlamentowi swoją wizję CSR na lata 2008-2011, nakreślającą rządową politykę. Jej celem jest wpływanie na zachowania firm i przedsiębiorców. Zadania obejmują³¹:

1. Kontynuację budowania świadomości i dostarczania wiedzy,
2. Poprawę przejrzystości funkcjonowania firm,
3. Skupienie się na inicjatywach, które sprzyjają rozwojowi CSR,
4. Łączenie CSR z innowacją,
5. Wzmacnianie międzynarodowej dyplomacji w zakresie CSR,
6. CSR w łańcuchu dostaw,
7. Rząd jako przykład odpowiedzialnych zachowań (działania odnoszące się do funkcjonowania samej administracji „government as a role model”).

W grudniu 2008 roku powstała pod auspicjami Rady (SER) Międzynarodowa Deklaracja CSR, która została podpisana przez pracodawców i ich organizacje. Ta deklaracja ujmuje międzynarodowe kodeksy (np. kodeks *International Chambers of Commerce*³²) w zakresie odpowiedzialności w łańcuchu dostaw.

³⁰ Terugblikken en vooruitzien; voortgangsonderzoek Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (2001-2006)”, parliamentary debates, 2006-2007 session, 26485, no. 42.

³¹ Government Vision on Corporate Social Responsibility 2008-2011” Inspiring, innovating, integrating”, grudzień 2007.

³² <http://www.iccwbo.org>

W **Holandii** nie ma regulacji wprowadzającej obowiązkowe raportowanie, natomiast funkcjonują wytyczne dotyczące raportowania społecznego. Warto zwrócić uwagę na fakt, że Holandia jest jednym z niewielu krajów posiadających własny standard assurance raportowania CSR (COS 3410 of the Royal NIVRA).

Na końcu należy dodać, że rząd postawił sobie ambitne cele w kierunku bardziej odpowiedzialnej administracji np. 100% „zielonych” zamówień publicznych do 2010 roku (*sustainable procurement*³³).

W **Danii** w maju 2008 roku rząd przyjął Plan Działań CSR³⁴, który podkreśla wiodącą rolę biznesu w rozwoju CSR oraz uznaje wagę międzynarodowych standardów jak Global Compact oraz Zasady Odpowiedzialnego Inwestowania (*Principles for Responsible Investments*). Plan składa się z 30 inicjatyw, ujętych w czterech obszarach:

1. Rozwijanie CSR przez biznes (rząd będzie wspierać CSR napędzany przez biznes i w tym celu planuje wzmocnić raportowanie CSR w dużych firmach oraz dostarczać wiedzę i narzędzia oparte o międzynarodowe standardy),
2. Promocja CSR przez działania rządowe (rząd planuje skupić się na odpowiedzialności w zakresie zakupów rządowych, inwestycji oraz spółek skarbu państwa),
3. Zmiana klimatu (rząd chce by biznes odegrał aktywną rolę w rozwiązaniu problemu zmiany klimatu, poprzez zmniejszenie konsumpcji energii oraz obniżenie poziomu emisji w łańcuchu dostaw),
4. Promowanie Danii jako kraju rozwijającego się w sposób odpowiedzialny (rząd zamierza zainicjować międzynarodową kampanię marketingową kierowaną do wybranych grup docelowych, promującą Danię jako kraj odpowiedzialnego wzrostu, co wesprze duńskie firmy i pozwoli im na osiągnięcie większych korzyści z CSR).

Rząd konsekwentnie realizuje poszczególne punkty planu.

Należy również zwrócić uwagę na trzy regulacje związane z raportowaniem. Po pierwsze jest to Duńska Ustawa o Sprawozdaniach Finansowych (2001), która wymaga ujmowania kwestii zasobów ludzkich, kwestii środowiskowych w raportach firm. Po drugie jest ustawa o sprawozdaniach środowiskowych (1995). Trzecia to inspirowana Planem Działania CSR regulacja Społecznej Odpowiedzialności dla dużych przedsiębiorstw. Wprowadzona w 2009 roku ustawa nakłada obowiązek sporządzania raportów CSR przez 1100 największych duńskich spółek, zarówno giełdowych jak i państwowych.

Duńska analiza³⁵ dotycząca skutków wprowadzenia wymogu raportowania pokazuje, że środowisko przedsiębiorców odebrało regulację jako zrozumiałą i elastyczną. W rezultacie mimo tego, że nakłada ona nowy ciężar na firmy, środowisko biznesowe odniosło się do niej pozytywnie. Raportowanie CSR stało się impulsem dla firm do pracy nad poszczególnymi obszarami CSR.

Wśród istotnych tematów w Danii znajdują się kwestie odpowiedzialnego łańcucha dostaw. W 2010 roku Duńska Rada CSR na zlecenie Ministerstwa Gospodarki opracowała Wytyczne odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw. Była to po części reakcja na program telewizyjny pokazujący niewolniczą pracę dzieci na plantacjach kakao na Wybrzeżach Kości Słoniowej.

³³ <http://www.senternovem.nl/sustainableprocurement/index.asp>

³⁴ http://www.csrgov.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/Dokumenter/Action_plan_CSR.pdf

³⁵ Corporate Social Responsibility and Reporting in Denmark. Impact of the legal requirement for reporting on CSR in Danish Financial Statements Act., 2010.

Duński rząd uznaje i rekomenduje Zasady Odpowiedzialnego Inwestowania (*UN principles for responsible investment-UN PRI*) oraz zasady Global Compact

Ponadto w Danii funkcjonuje od 2002 roku Narodowa Strategia Zrównoważonego Rozwoju, która została przyjęta przez rząd w drodze zaangażowania interesariuszy. Istnieje również system regulacji i tzw. *soft-law* w zakresie poszczególnych kwestii CSR jak relacji w miejscu pracy, polityki zatrudnienia, równouprawnienia czy środowiska.

3.5.3. Rząd włącza władze lokalne, regiony do działań promujących CSR. Na poziomie lokalnym obecne są polityki CSR i działania z nimi związane.

W **Wielkiej Brytanii** rządy regionalne Szkocji, jak i Walii oraz Północnej Irlandii posiadają własne strategie zrównoważonego rozwoju³⁶ i podejmują działania na rzecz promocji CSR. Wiele inicjatyw rządowych obejmowało regiony np. May Day (inicjatywa związana ze stworzeniem Białej Księgi Biznesu odnoszącej się do zmiany klimatu).

W **Belgii** w realizacji polityki CSR kluczową rolę odgrywają Walońskie Ministerstwo Gospodarki oraz Flandryjskie Ministerstwo Zatrudnienia. Przedstawiciele regionów byli włączeni w dialog prowadzący do opracowania rządowego Planu Działań CSR. Rząd centralny podejmuje wspólne inicjatywy z władzami lokalnymi i regionami. W **Holandii** przedstawiciele władz lokalnych i regionów są obecni w rządowych działaniach na rzecz CSR. Ciekawym przykładem jest powołanie na zlecenie Ministerstwa Gospodarki oraz Ministerstwa Budownictwa, Planowania Przestrzennego i Środowiska grupy roboczej dla miast i prowincji, której celem jest opracowanie opracowaniem zachęt dla biznesu na poziomie regionalnym i lokalnym do podejmowania działań CSR.

Z kolei w **Danii** warto zwrócić uwagę na fakt, że władze lokalne regionów Fredericia, Hedensted, Horsens, Kolding, Middelfart and Vejle należą do Green Network, sieci firm i organizacji publicznych działających na rzecz zrównoważonego rozwoju.

3.5.6. Rząd podejmuje działania wdrażające polityki, strategie i plany CSR. Działania rządowe, biznesu i organizacji społecznych są integrowane i pozwalają na osiągnięcie efektu synergii.

W modelu Partnera podejmowane przez rząd działania charakteryzuje głębsze zaangażowanie i partnerstwo. Obecne są podstawowe działania promocyjne jak patronaty, wsparcie, konkursy itp. Jednak największą rolę odgrywają partnerstwa i ścisła współpraca z organizacjami biznesowymi. Rząd tym samym współdzieli odpowiedzialność za promocję CSR w kraju, poprzez tworzenie inicjatyw i ram działań, które wymagają zaangażowania się biznesu i organizacji społecznych i w rezultacie wpływają na zmianę postaw i zachowań firm.

Tabela 4. Działania podejmowane przez rząd w modelu Partnera

Typ działania	Opis działania
Instrumenty społeczne	
Edukacja	Rząd kanadyjski wspiera raportowanie CSR wśród firm, w tym w 2003 roku wsparł powstanie narzędzia online jak również cykl warsztatów z

36 <http://www.defra.gov.uk/sustainable/government/publications/uk-strategy/>

	<p>raportowania dla firm.</p> <p>Rząd duński przy wsparciu interesariuszy uruchomił wiele przydatnych dla biznesu narzędzi online. Przykładem jest <i>Ideas Compass</i> – narzędzie dla MŚP (stworzone przy wsparciu Ministerstwa Gospodarki i regionu Zealand), <i>Climate Compass</i> pozwalający na wyliczenie emisji CO2 (stworzone przez rząd we współpracy z Konfederacją Duńskiego Przemysłu), narzędzie dla firm dotyczące odpowiedzialności w łańcuchu dostaw czy portal antykorupcyjny (www.business-anti-corruption.com), który dostarcza praktyczne narzędzia dla firm, w tym dla MŚP. (Duńskie Ministerstwo Gospodarki z Duńskim Instytutem Praw Człowieka oraz Konfederacją Duńskiego Przemysłu).</p>
Wsparcie inicjatyw	<p>Duńska Agencja Rozwoju Międzynarodowego wsparła finansowo „<i>Human Rights and Business Project</i>” skupiający się na relacjach między biznesem i prawami człowieka. Inicjatywa rozwinęła wiele narzędzi i instrumentów dla biznesu np. Human Rights Compliance Assessment.</p> <p>Duńskie Ministerstwo Spraw Zagranicznych (DANIDA) wsparło w 2008 roku powstanie <i>Dansk Initiativ for Etisk Handel</i>³⁷ (DIEH), której celem jest budowanie odpowiedzialnego łańcucha dostaw w Danii. Platforma angażuje wielu interesariuszy i ma stać się samodzielną w przyszłości.</p>
Kampanie informacyjne	<p>W 1994 roku duńskie Ministerstwo Społeczne uruchomiło kampanię „<i>Our common concern-the social responsibility of business</i>”. Towarzyszyło jej wieloletnie badanie praktyki CSR w firmach.</p>
Nagrody i konkursy	<p>Rząd brytyjski sponsoruje BITC’s Corporate Responsibility Index, jak również nagrody nadawane przez BITC Awards for Excellence. W Holandii rząd łącząc CSR z innowacją, uruchomił konkurs “Egg of Columbus”, który nagradza odpowiedzialne i zrównoważone innowacje.</p>
Benchmarki	<p>Holenderskie Ministerstwo Gospodarki corocznie przygotowuje raport na temat CSR w Holandii w formie benchmarku (<i>Transparency Benchmark</i>).</p>
Źródła informacji	<p>Rząd w Wielkiej Brytanii przygotował stronę internetową businesslink.gov.uk dla przedsiębiorców. W przeciwieństwie do innych krajów rząd brytyjski nie finansuje stron internetowych <u>o prowadzeniu biznesu i oddzielnie o prowadzeniu biznesu w odpowiedzialny sposób</u>. W Wielkiej Brytanii rząd wskazuje jednoznacznie, że biznes można prowadzić tylko w sposób odpowiedzialny. Dlatego strona zawiera wiele przydatnych informacji, obejmujących wszystkie fazy funkcjonowania biznesu. Ponadto na stronie Direct.Gov.UK, adresowanej do opinii publicznej, zamieszczonych jest szereg informacji na temat odpowiedzialności, stylu życia itp.</p> <p>W Danii rząd stworzył stronę internetową www.csrgov.dk, która służy jako narzędzie komunikacji <u>rządowych wysiłków</u> na rzecz promocji CSR. Strona zawiera linki do narzędzi wypracowanych przy udziale rządu, ważnych instytucji i regulacji. Dodatkowo znajduje się na niej rządowy blog, co powoduje że komunikacja jest przejrzysta i przyjazna.</p>
Partnerstwa	<p>Rządy współpracują ściśle <u>z branżami</u>, czego rezultatem jest powołanie instytucji jak w Kanadzie <i>Centre for Excellence on Corporate Social Responsibility</i> lub powstanie w Wielkiej Brytanii <i>Sustainable Clothing Roadmap</i>, inicjatywy mającej na celu ewolucję w kierunku odpowiedzialnego przemysłu odzieżowego. Na poprawę sytuacji w fabrykach odzieżowych przeznaczono 3 mln funtów na okres 2010-2013. W Holandii MVO Nederland opiera swoją współpracę o organizacje handlu</p>

³⁷ <http://www.dieh.dk>

	<p>(izby handlowe), zraszające firmy, stymulując w tych organizacjach instytucjonalną promocję CSR.</p> <p>W 1998 roku rząd Wielkiej Brytanii wsparł powstanie Ethical Trading Initiative³⁸ i od tego czasu kontynuuje z nią współpracę. Jej celem jest poprawa warunków pracy w łańcuchu dostaw, zgodnie z Kodeksem Postępowania (<i>Base Code</i>).</p> <p>W Holandii przy udziale rządu powstała inspirowana brytyjskim przykładem Inicjatywa Zrównoważonego Handlu (Initiatief Duurzame Handel³⁹), która stanowi partnerstwo między firmami, ngo, związkami zawodowymi, a jej celem jest odpowiednie wdrażanie kodeksów postępowania dotyczących miejsc pracy.</p> <p>W Danii instytucje publiczne włączone są do sieci Green Network⁴⁰, w której na rzecz zrównoważonego rozwoju działa ponad 300 firm.</p> <p>Na międzynarodowym polu Wielka Brytania zainicjowała projekt <i>Extractive Industries Transparency Initiative</i>, która miała w założeniu uzupełniać inicjatywę brytyjskiej organizacji społecznej Publish What You Pay.</p> <p>Popularne w Wielkiej Brytanii jest podejmowanie działań w ramach partnerstw publiczno-prywatnych, czego przykładem jest współpraca rządu z Business in the Community (BITC).</p>
Projekty	<p>Rząd w Wielkiej Brytanii finansuje program zmierzający do gospodarki opartej o większą efektywność wykorzystywania zasobów. Program obejmuje m.in. platformę online Envirowise, która jest „one stop shop for resource and efficiency”, usługi jak wydarzenia, konsultacje, szkolenia. Projekt prezentuje podejście sektorowe.</p> <p>W Holandii Ministerstwo Zdrowia i Sportu (VWS) wspólnie z biznesem bierze udział w promocji wolontariatu pracowniczego.</p>
Instrumenty ekonomiczne	
Zachęty podatkowe	<p>W Wielkiej Brytanii rząd wprowadził zachęty podatkowe na np. zakup przyjaznego środowisku wyposażenia firmy i samochodu. Funkcjonuje również <i>Community Investment Tax Relief</i>, który zachęca firmy do inwestowania w wykluczone społeczności.</p>
Dofinansowanie	<p>Rządy finansują znacznymi środkami długoterminowe inicjatywy branżowe, zmierzające do zmian zachowań firm. W Kanadzie Ministerstwo Finansów wsparło finansowo <i>Extractive Industries Transparency Initiative</i>, która ma zwiększyć przejrzystość firm z tej branży. W sumie całość finansowania na lata 2007-2011 to 1,15 mln dolarów kanadyjskich.</p> <p>W Wielkiej Brytanii rząd wsparł <i>Responsible and Accountable Garment Sector (RAGS) Challenge Fund</i>, inicjatywę sektora odzieżowego.</p> <p>W Danii rząd finansuje program budujące świadomość i rozwijające CSR, czego przykładem był Program People&Profit (2,5 mln EUR) realizowany w latach 2005-2007 przez agencję Ministerstwa Gospodarki, a skierowany do sektora MŚP miał na celu badania, szkolenia i kampanię budującą świadomość na temat CSR.</p> <p>W Holandii rząd finansuje centrum wiedzy i informacji MVO Nederland (lata 2005-2008 -4,9 mln EUR).</p>
Instrumenty regulacyjne	
Regulacja	<p>W Wielkiej Brytanii w 2008 roku przyjęto Climate Change Act.</p>

³⁸ <http://www.ethicaltrade.org>

³⁹ <http://www.duurzamehandel.com>

⁴⁰ <http://www.greennetwork.dk>

Kodeksy postępowania, soft-law	W 2010 roku Duńska Rada CSR na zlecenie Ministerstwa Gospodarki opracowała Wytyczne odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw. W Holandii uaktualniony w 2008 roku Kodeks Ładu Korporacyjnego (Code Tabaksblatt) wprowadził zmiany w obowiązkach rad nadzorczych, włączając odpowiedzialności związane z CSR oraz wprowadził zasadę różnorodności (diversity) w składzie rady.
Certyfikacja, standardy	Rząd w Wielkiej Brytanii zaangażowany jest w certyfikację produktów organicznych. Rządy poszczególnych krajów aktywnie angażowały się w tworzenie normy ISO 26000. W szczególności rząd duński, wsparł finansowo organizację ostatniej sesji plenarnej Międzynarodowej Grupy Roboczej ds. ISO 26000, która odbyła się w Kopenhadze 2010 roku.

3.5.5. Rząd prowadzi dialog z interesariuszami, który jest podstawą przyjmowanych polityk i planów, nie tylko rządowych ale i planów interesariuszy. Dialog jest prowadzony w sposób ciągły.

W modelu Partnera we wszystkich krajach prowadzony jest dialog z interesariuszami, który pozwala osiągnąć synergii działań poszczególnych aktorów i wypełnić ramy proponowane przez rząd.

Dialog dotyczy konkretnych polityk, czego przykładem był **belgijski** dialog prowadzony w formie CSR Forum obejmował główne grupy interesariuszy i cztery tematy⁴¹: rozwój CSR, SRI, CSR i międzynarodowa wymiana handlowa, CSR i zaangażowanie interesariuszy. Ponadto dialog pomiędzy instytucjami rządowymi a interesariuszami prowadzony jest w sposób ciągły poprzez m.in. Belgijską Platformę CSR.

Obecny jest dialog dotyczący konkretnych kwestii lub obszarów jak np. powstała z inicjatywy rządowej grupa robocza w **Holandii**, która ma opracować zachęty dla biznesu na poziomie lokalnym.

Wreszcie dialog jest podejściem do prowadzenia polityki przez rząd. Doskonałym przykładem jest **Wielka Brytania**, gdzie do sukcesu rozwoju CSR przyczyniła się ciągła interakcja pomiędzy rządem a biznesem. Dzięki dialogowi udało się stworzyć system polityk i inicjatyw, które skutecznie promują CSR.

3.5.6. Rząd jest nastawiony na budowanie partnerstw z organizacjami biznesowymi i społecznymi. Rozumie ich rolę w tworzeniu instytucjonalnego modelu promocji CSR. Rząd stara się stworzyć warunki innym aktorom społecznym do promocji CSR.

W poszczególnych krajach rząd jest aktywnym partnerem rozwoju CSR. Rządy zakładają, że CSR powinien być napędzany przez biznes, jednak starają się stworzyć przedsiębiorstwom jak najdogodniejsze warunki. Współdzielą ciężar finansowania promocji CSR, a tworząc własne inicjatywy starają się by uzupełniały one te istniejące już na rynku. W ten sposób tworzą

⁴¹ <http://www.poddo.be/NL/index.php?page=419>

efekt synergii. W każdym z krajów w modelu Partnera można znaleźć liczne organizacje zajmujące się samym CSR lub jego wieloma aspektami. Jednak wśród tych instytucji, których działania składają się na system promocji CSR można wyodrębnić kilka wyróżniających się.

W **Wielkiej Brytanii** rząd i organizacje biznesowe współdziałają na rzecz rozwoju CSR, co przyczynia się do oceny⁴² tego kraju, jako jednego z najbardziej dojrzałych gospodarek CSR-owych. Wśród organizacji biznesowych prym wiodzie Business in the Community (BITC) – organizacja zrzeszająca biznes. Swoją aktywnością i osiągnięciami wyróżnia się na tle europejskiej organizacji parasolowej CSR Europe. Natomiast wśród społecznych organizacji głos zabiera koalicja ponad 100 organizacji społecznych CORE (*Corporate Responsibility Coalition*). W Wielkiej Brytanii tzw. trzeci sektor jest dojrzały i wielkie organizacje jak Amnesty International, Friends of the Earths czy Oxfam podkreślają znaczenie CSR w firmach, a niekiedy pełnią rolę watchdogów. Taka aktywność sprzyja powstawaniu inicjatyw i koalicji, w których jest zaangażowanych wielu interesariuszy jak *Just Pensions*. Warto zwrócić uwagę na fakt, że organizacje brytyjskie mają istotny wpływ na kształtowanie się debaty międzynarodowej na temat CSR.

W **Kanadzie** wiodącą organizacją promującą CSR jest *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR), która zrzesza 99 firm. Ponadto wśród biznesowych organizacji rolę odgrywa *Conference Board of Canada i Industry Canada*. Wśród pozostałych organizacji istotną rolę odgrywa *Canadian Centre for Ethics and Corporate Policy* (CCECP). W **Danii**, podobnie jak w Kanadzie w promocji CSR główną rolę odgrywają organizacje biznesowe. Wśród nich należy zwrócić uwagę na Duńską Izbę Handlu (*Dansk Erhverv*), Konfederację Duńskiego Przemysłu (*Dansk Industri*), sieć liderów biznesowych (*Det Nationale Nevaerk af Virksomhedsledere*), Duńską Federację Małych i Średnich Przedsiębiorstw (*Handvaerksradet*), Green Network, *Danish Council for Sustainable Development* - organizację zrzeszającą wiodące duńskie firmy. Organizacje społeczne w obu krajach pełnią rolę organizacji strażniczych (watchdogów) i zwracają uwagę na praktykę firm i w przypadku nieodpowiedzialnego zachowania wywierają na nie publiczną presję.

W **Belgii** kluczowe organizacje należą do wymienionej wcześniej Belgijskiej Platformy CSR. Jednak by dokonać bardziej szczegółowego wyliczenia, wiodącą rolę odgrywają organizacje społeczne jak KAURI, Guberna, IEW, IEB, BBL, organizacje związkowe jak VBO-FEB, UWE, UCM, UNIZO, VOKA, BECI, organizacje inwestorskie jak Belsif, Network Vlaanderen i RFA oraz konsumenckie OIVO-CRIOOC i Test achat-Test AAnkoop. Dedykowana promocji i rozwojowi CSR jest organizacja członkowska Business&Society Belgium.

W **Holandii** wyróżnia się sieć organizacji społecznych i związków zawodowych MVO Platform, którą uzupełnia stworzone z inicjatywy rządu centrum MVO Nederland, zrzeszające organizacje biznesowe. Ponadto wśród biznesu znaczącą rolę odgrywają Konfederacja Holenderskiego Przemysłu i Pracodawców (VNO-NCW), Stowarzyszenie Inwestorów na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (VBDO), Global Compact Nederland oraz międzynarodowa Global Reporting Initiative, która ma swoją siedzibę w Amsterdamie. Na postawy biznesu wpływają również międzynarodowe organizacje jak Greenpeace International i FOE International.

⁴² Bertelsmann Stiftung and GTZ (2007); The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe.

Tabela 5. Modele instytucjonalnej promocji CSR

Kwestia	Obserwator	Patron	Promotor	Partner
	Brazylia, RPA, Węgry	Hiszpania, Indie, Włochy	Francja, Niemcy, Szwecja	Belgia, Dania, Holandia, Kanada, Wielka Brytania
Można zidentyfikować wiodącą instytucję rządową (ministerstwo) promujące CSR	-	✓	✓	✓
Działania ministerstw są skoordynowane częściowo lub w pełni	-	-	✓	✓
Funkcjonuje ciało doradcze ds. CSR	-	✓ (Hiszpania)	✓	✓
Funkcjonuje platforma CSR, tworzona przez rząd w partnerstwie z biznesem i organizacjami społecznymi	-	✓ (Włochy)	✓	✓
Rząd na zasadzie partnerstwa tworzy inicjatywy dotyczące obszarów CSR lub branż (np. łańcucha dostaw), które mają charakter zinstytucjonalizowany	-	-	✓ (Szwecja)	✓
Rząd prowadzi dialog z interesariuszami	-	✓ (Włochy)	✓	✓
Dialog z interesariuszami jest zinstytucjonalizowany i ciągły	-	-	✓	✓
Dialog z interesariuszami jest podstawą opracowywania polityk, decyzji rządowych	-	-	✓	✓
Rząd włącza regiony do działań promujących CSR	-	-	✓	✓
Obecne są regulacje i polityki dotyczące poszczególnych zagadnień CSR w miejscu pracy, środowiskowych, społecznych	✓	✓	✓	✓
Funkcjonuje regulacja dotycząca raportowania pozafinansowych czynników lub raportowania CSR	-	-	✓	✓
Obecne są Wytyczne (soft –law) dotyczące CSR	-	✓ (Indie)	✓	✓
Obecne są polityki, strategie, plany CSR	-	-	✓	✓
Plan (strategia) CSR jest wdrażany	-	-	-	✓
Obecna jest strategia zrównoważonego rozwoju	✓ (Węgry)	✓ (Hiszpania, Włochy)	✓	✓

	Obserwator	Patron	Promotor	Partner
Rząd współpracuje ściśle z instytucjami branżowymi w zakresie CSR	-	✓	✓	✓
Rząd prowadzi działania CSR na poziomie międzynarodowym	-	-	✓	✓
Skala środków przeznaczana na promocję	bd	bd	Np. budżet Globalt Ansvar do 100 tys. EUR, projekty Fair trade w Niemczech 10 mln EUR	Wysokie (projekty w skali 2-5 mln EUR)
Wykorzystywane instrumenty społeczne				
Edukacja	-	✓	✓	✓
Wsparcie inicjatyw	✓	✓	✓	✓
Kampanie informacyjne	✓	bd	✓	✓
Nagrody i konkursy	✓	✓	✓	✓
Benchmarki	-	-	-	✓
Źródła informacji	-	✓	✓	✓
Projekty	-	-	✓	✓
Partnerstwa	-	✓	✓	✓
Wykorzystywane instrumenty ekonomiczne				
Zachęty podatkowe	✓	-	✓	✓
Dofinansowanie	-	✓	✓	✓
Wykorzystywane instrumenty regulacyjne				
Regulacja	✓	✓	✓	
Kodeksy postępowania, soft-law	✓	✓	✓	✓
Certyfikacja, standardy	✓ (Węgry)	✓	✓	✓

Źródło: Opracowanie własne, CSRinfo

3.6. Centra promocji CSR- podsumowanie

Analiza 14 krajów pokazuje wyraźnie, że instytucjonalna promocja CSR nie jest oparta o jeden podmiot lub organizację. W praktyce mamy do czynienia z systemem instytucji i rozwiązań, w których centra promocji CSR pełnią zróżnicowaną rolę. Biorąc pod uwagę doświadczenia poszczególnych państw, w tym w szczególności modeli Promotora i Partnera, można nakreślić podstawowe cechy charakterystyczne.

W promocji CSR główną rolę odgrywa biznes, organizacje społeczne i rząd. Każda z tych grup (1) podejmuje własne inicjatywy, (2) wchodzi ze sobą w interakcje oraz tworzy wspólne instytucje (3), co odzwierciedla poniższa Tabela 6.

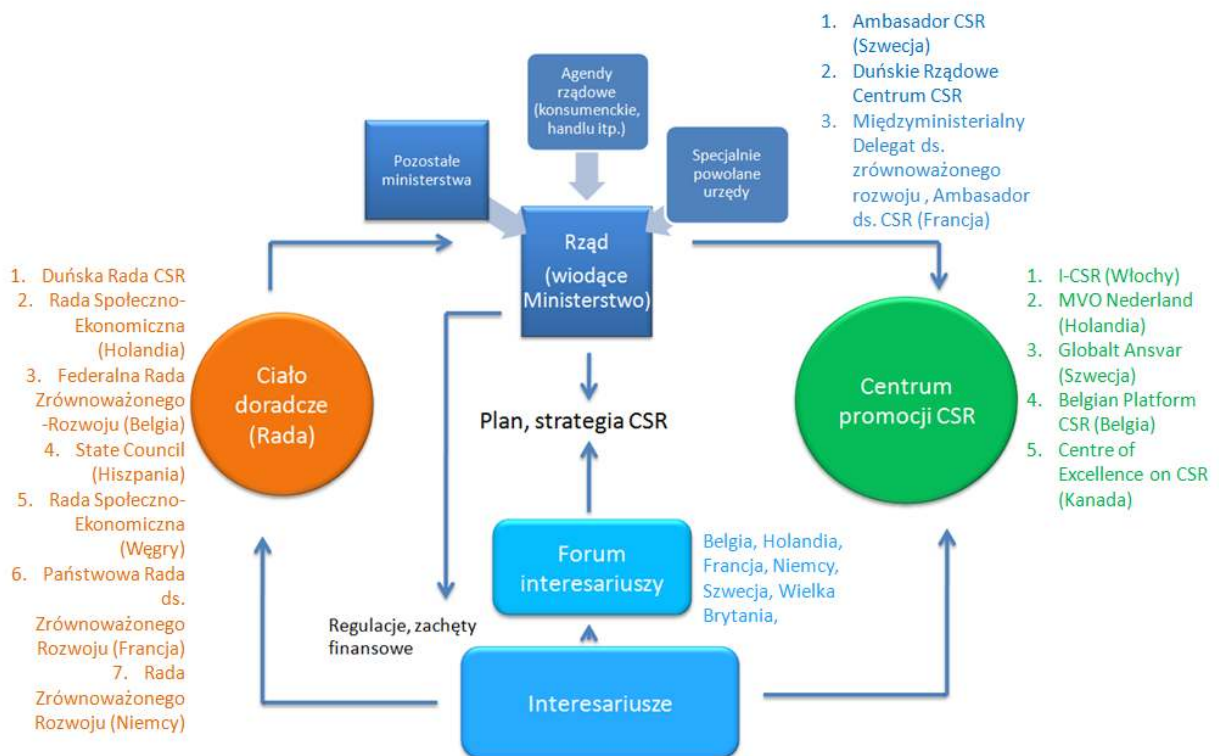
Tabela 6. Rząd i interesariusze w instytucjonalnej promocji CSR

Rząd	Interesariusze
Ministerstwo o wiodącej roli w zakresie CSR. W promocji CSR biorą udział również inne ministerstwa, w zależności od podlegającemu im tematowi.	Interesariusze biznesowi i społeczni posiadają własne organizacje i rozwiązania promujące społeczną odpowiedzialność biznesu. W poszczególnych krajach szczególnie aktywne są izby handlowe, związki przedsiębiorstw. Powstają organizacje dedykowane CSR jak Business&Society (Belgia), CSR Sweden (Szwecja).
Agendy rządowe dedykowane poszczególnym kwestiom np. pomocy rozwojowej czy konsumentom również są zaangażowane w działania CSR (np. SIDA w Szwecji).	Organizacje społeczne jak Friends of the Earth czy Greenpeace obserwują firmy i podejmują z nimi współpracę przy określonych inicjatywach.
Specjalne urzędy i jednostki , dedykowane tematowi CSR. Jednak ich rola może być różna, od czuwaniem nad realizacją planu CSR (Dania) po promocję działań rządowych CSR w Unii Europejskiej (Francja).	
Rząd i interesariusze- sformalizowana interakcja	
Dialog z interesariuszami	
Z inicjatywy rządów w poszczególnych krajach odbył się dialog z interesariuszami, niekiedy formie Forum Interesariuszy, którego celem było wypracowanie rekomendacji i propozycji dla krajowego planu CSR (np. Niemcy)	
Ciała doradcze	
W wielu krajach udział interesariuszy w rządowej promocji CSR jest zapewniony poprzez ciała doradcze – rady, których celem jest służenie radą, przedstawienia opinii i analiz rządowi w kwestiach CSR. W skład ciał doradczych wchodzi przedstawiciele reprezentujący poszczególne grupy interesariuszy.	
Rząd i interesariusze – wspólne instytucje	
Centra promocji CSR	
W dojrzałych gospodarkach tworzone są z inicjatywy rządu lub przy jego udziale centra promocji CSR. Analiza wykazuje ogromne zróżnicowanie tego typu platform nawet w ramach jednego modelu instytucjonalnej promocji CSR. Centra różnią się od siebie finansowaniem, składem oraz zadaniami i odzwierciedlają specyfikę danego kraju.	
Partnerstwa branżowe w poszczególnych tematach CSR	
Skuteczna okazuje się współpraca rządu z poszczególnymi interesariuszami w ramach branż lub tematów, czego przykładem są inicjatywy związane z handlem. Takie partnerstwa przybierają różne formy i wywierają wpływ jedynie w zakresie specyficznego tematu (np. etycznego łańcucha dostaw), którym są dedykowane. Niemniej stanowią one ważny element instytucjonalnej promocji CSR.	

Źródło: CSRinfo, opracowanie własne.

Działania podejmowane przez rząd, samodzielnie i przy udziale pozostałych interesariuszy składają się na instytucjonalną promocję CSR. Rząd sam inicjuje działania, wpływa regulacjami i zachętami finansowymi na zachowania interesariuszy, przy czym bardzo często kieruje się planem lub strategią CSR, która została stworzona wraz z interesariuszami. Ci ostatni są stale obecni w promocji CSR poprzez ciała doradcze. Ten obraz (zob. Rycina 3) należy uzupełnić o liczne inicjatywy i partnerstwa rządu i organizacji społecznych oraz biznesu.

Ryc. 3. Model instytucjonalnej promocji CSR- główni aktorzy i ich wzajemne powiązania



Źródło: CSRinfo, opracowanie własne.

Zazwyczaj, gdy współpraca pomiędzy rządem a organizacjami społecznymi jest efektywna tworzone jest Centrum bądź platforma promocji CSR, która wypełnia określoną z góry rolę, uzależnioną od modelu promocji CSR. Z tego też względu Centra promocji CSR są najbardziej zróżnicowanym elementem w instytucjonalnej promocji CSR. Różnią się zadaniami, sposobem finansowania i rolą w systemie promocji CSR (Tabela 7).

Większość z nich z sukcesem realizuje swoje zadania. Wyjątkiem jest włoskie I-CSR. Zostało ono utworzone w momencie gdy rząd nie miał sprecyzowanej polityki CSR. W innych krajach jak w Holandii czy w Kanadzie, rola centrum jest powiązana z krajowym planem CSR. We Włoszech I-CSR nie wpisywał się tak dobrze w istniejące na rynku inicjatywy CSR, jak to ma miejsce np. w Belgii. Tam platforma CSR łączy istniejące działania i głównych aktorów społecznych, co pozwala na skuteczniejszą realizację działań CSR.

Istotną kwestią przy tworzeniu centrum CSR jest określenie jego finansowania. Włoscy analitycy wskazują, że I-CSR nie uzyskało wystarczających funduszy, by móc poprowadzić działalność z odpowiednim rozmachem. Przy zakładaniu fundacji nie określono wyraźnie w jaki sposób będzie ona finansowana w przyszłości. W Szwecji, jako że centrum funkcjonuje

w ramach rządu, to on finansuje jego działalność. W Holandii MVO Nederland jest finansowane przez rząd z założeniem przejścia na finansowanie hybrydowe, gdzie oprócz wkładu rządu, część środków na funkcjonowanie organizacji pochodziłaby od jej partnerów społecznych.

Analiza centrów promocji CSR pokazuje, że to rozwiązanie sprawdza się w sytuacji, gdy w kraju funkcjonuje plan lub polityka CSR i można jasno określić jaką potrzebę w zakresie promocji i rozwoju CSR, Centrum zaspokoi.

Jako że centrum zakłada współpracę z interesariuszami, wymaga również pewnej dojrzałości ze strony partnerów społecznych. W krajach, w których nie ma centrów współpraca z interesariuszami w formie zinstytucjonalizowanej odbywa się poprzez ciała doradcze (Hiszpania).

Tabela 7. Centra promocji CSR - rozwiązania

Centrum	Kraj	Założyciele	Rola	Finansowanie
I-CSR	Włochy	Rząd, NAL, Unioncamere, Uniwersytet Luigi Bocconi	Promocja CSR i współpraca z organizacjami społecznymi i biznesowymi. Rola nie została wpisana w politykę rządową dotyczącą CSR, ani w inicjatywy funkcjonujące już na rynku.	Rząd, ale z czasem I-CSR powinno samofinansować się. Instytucja ma charakter fundacji.
Strona www I-CSR: http://www.i-csr.it				
Globalt Ansvar	Szwecja	Rząd. Inicjatywa otwarta na biznes	1. Realizacja zobowiązań szwedzkich firm wynikająca z zasad OECD i Global Compact, 2. Włączenie CSR do działań biznesowych i tym samym wzrost konkurencyjności szwedzkich przedsiębiorstw. Koncentracja na działaniach Szwecji zagranicą.	Ministerstwo Spraw Zagranicznych finansuje koszty działalności. Ponadto na działalność operacyjną rząd przeznacza ok. 100 tys. EUR.
Strona internetowa: http://www.sweden.gov.se/sb/d/2657				
Centre of CSR Excellence	Kanada	Rząd i CIM. Centrum funkcjonuje poza rządem przy Canadian Institute of Mining, Metallurgy and Petroleum (CIM)	Centrum odgrywa istotną rolę w realizacji rządowego planu CSR.	Wspierane przez rząd i CIM.
Strona internetowa: http://www.cim.org/csr/MenuPage.cfm?sections=67&menu=69				
Belgian CSR Platform	Belgia	Instytucje rządowe i społeczne: Business&Society Belgium, Federalna Rada Zrównoważonego Rozwoju, Federacja Izb Handlowych i Przemysłu, KAURI, CSR Flanders, Positive Belgian Entrepreneurs, Federalna Agencja Palnowania i	Platforma CSR ma charakter parasolowy i jej celem jest integracja działań CSR na rynku belgijskim. Jednocześnie jej powstanie ma wesprzeć poszczególne organizacje w promocji CSR.	Członkowie platformy.

		Zrównoważonego Rozwoju oraz Global Compact Network Belgium		
Strona internetowa: brak, dostępna jest broszura http://www.businessandsociety.be/files/files/Belgian%20CSR%20platform/Belgian_CSR_Platform_final.pdf				
MVO Nederland	Holandia	Rząd	Pełni rolę centrum informacyjnego i współpracy z organizacjami społecznymi i biznesowymi. Nie tylko wpisuje się w działania rządu , ale i krajowego systemu inicjatyw CSR. Doskonale uzupełnia sieć partnerów społecznych MVO Platform.	Finansowane przez rząd, a docelowo finansowanie przez rząd i przez członków.
Strona internetowa MVO Nederland: http://www.mvonderland.nl				

Źródło: CSRinfo, opracowanie własne.

3.7. Wnioski w wywiadów

Na potrzeby analizy przeprowadzono 15 wywiadów z przedstawicielami różnych grup interesariuszy, osób związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Wszyscy respondenci mieli status menedżera bądź specjalisty, a w przypadku uczelni doktoranta lub profesora. Wywiady zostały przeprowadzone w okresie od 22.09-4.12.2010 roku.

W rozmowach z respondentami zapytaliśmy ich o trzy podstawowe kwestie. Po pierwsze jaka według ich opinii jest rola rządu w promocji CSR w ich kraju i jak oceniają działania rządu w tym zakresie. Po drugie, jakie według ich opinii instytucjonalne rozwiązania w ich kraju okazały się być skuteczne lub też nieskuteczne. Po trzecie, jakie według nich międzynarodowe rozwiązania instytucjonalne są szczególnie cenne.

Tabela 5. Typy interesariuszy udzielający wywiadów

Typ interesariusza	Kraj
Menedżerowie CSR, CCI w firmach	Hiszpania, Hong Kong, Niemcy, Węgry
Menedżerowie, koordynatorzy w organizacjach społecznych zrzeszających biznes, organizacjach o charakterze think-tanków	Holandia, Francja, Niemcy, Szwecja, Włochy, 2 europejskie organizacje (siedziba w Belgii)
Instytucje badawcze, uczelnie	Brazylia, Niemcy, Szwecja, Wielka Brytania

Poniżej prezentujemy te wnioski z wywiadów, które pokazują rolę rządu w instytucjonalnej promocji CSR.

1. **Nie istnieje jeden model** promocji CSR, który pasowałby do wszystkich gospodarek.
2. Interesariusze uważali, że **CSR powinien być dobrowolny i realizowany przez biznes**. Niemniej oczekiwali zaangażowania się rządu w promocję koncepcji CSR.
3. W większości krajów CSR jest nierozzerwalnie **związany ze zrównoważonym rozwojem** i w tym kontekście interesariusze wskazywali na rolę rządu.
4. Podkreślono, że dla takich krajów jak Polska zdecydowanie lepsza jest współpraca na poziomie międzynarodowym i wywieranie nacisku **na przyjmowanie międzynarodowych regulacji** niż tworzenie własnych. W promocji CSR rząd powinien tworzyć polityki, które byłyby uzupełniane mechanizmami wdrożeniowymi. Jednak restrykcyjne regulacje krajowe skutkują przeniesieniem się firm do innego kraju o mniej opresyjnej regulacji.
5. Niektórzy chcieliby widzieć **większe zaangażowanie** rządu (Brazylia, Węgry, Hong Kong). Wskazywano, że w sytuacji braku zaangażowania rządu kluczową rolę odgrywają organizacje społeczne, które są bliżej biznesu.
6. Gdy tematem CSR zajmuje się wiele ministerstw wówczas ważna jest **współpraca** między nimi oraz komunikacja działań rządu na zewnątrz (Francja). Według jednego z interesariuszy w rządzie powinna być odrębna komórka zajmująca się CSR, która pracowałaby blisko z biznesem i organizacjami społecznymi oraz uczelniami.

7. W krajach, szczególnie w tych, w których **regiony** odgrywają istotną rolę, konieczna jest stymulacja działań na poziomie regionalnym, ponieważ to władze regionalne są najbardziej zainteresowane współpracą z biznesem (Włochy).
8. Respondenci, którzy brali udział w **dialogu z interesariuszami** uważają, że taka forma współpracy jest jednym z najcenniejszych doświadczeń europejskich (Francja, Niemcy, Belgia).
9. Zalecano korzystanie ze **skutecznych doświadczeń współpracy** rządu z biznesem. Jako przykład podano *The Prince of Wales's Corporate Leaders Group on Climate Change (CLG)*⁴³, które przełamało impas pomiędzy rządem i biznesem w sprawie zmiany klimatu. W rezultacie rząd Wielkiej Brytanii przyjął najbardziej postępową legislację na świecie.
10. Kilkakrotnie podkreślono rolę **współpracy z biznesowymi stowarzyszeniami branżowymi**, które są tworzone przez firmy i w związku z tym mają przełożenie na ich funkcjonowanie, a w rezultacie mogą kreować presję konkurencyjną (*peer pressure*).
11. Zwracano również uwagę na wartość współpracy z organizacjami biznesowymi o **międzynarodowym** wymiarze jak np. (WBCSD, BSR, CSR Europe, CSR Asia).
12. Pozytywnie oceniane były następujące **działania rządowe**:
 - a. Umieszczenie CSR w polityce rządu („*position on the agenda*”),
 - b. Raportowanie i stawianie wymagań co do większej przejrzystości firm,
 - c. Raportowanie w spółkach publicznych,
 - d. Dialog z interesariuszami,
 - e. Zachęty finansowe w poszczególnych obszarach CSR (np. przy wykorzystywaniu odnawialnej energii – Francja), zachęty podatkowe związane z darowiznami i inwestycjami społecznymi,
 - f. Tworzenie partnerstw i platform wraz z innymi interesariuszami,
 - g. Opracowywanie podręczników i przewodników,
 - h. Tworzenie postępowej legislacji (np. dot. zmiany klimatu – Wielka Brytania).

⁴³ http://www.cpsl.cam.ac.uk/leaders_groups/clgcc.aspx

4. Wnioski

4.1. Wnioski z analizy instytucjonalnych modeli promocji CSR

4.2. 9 rekomendacji dla polskiego rynku



4.1. Wnioski z analizy instytucjonalnych modeli promocji CSR

Przegląd rozwiązań w 14 krajach i analiza 4 modeli promocji CSR pozwala dojść do wniosku, że nie istnieje jedno idealne rozwiązanie dla wszystkich krajów. CSR jest związany z sytuacją społeczno-gospodarczą kraju, jego historią i aktywnością aktorów społecznych. Niemniej przeprowadzona analiza pozwala na wyłonienie charakterystycznych trendów, które pojawiają się w instytucjonalnej promocji CSR.

Trend 1. CSR rozpowszechniony

Niezależnie od regionu i poziomu rozwoju gospodarczego CSR zdobywa zainteresowanie rządów. Społeczna odpowiedzialność biznesu traktowana jest jako dobrowolne działanie, napędzane przez biznes. Jednak rządy zaczynają dostrzegać i określać swoją rolę w promocji CSR. Na przykładzie analizy 14 krajów widać, iż CSR jest traktowany jako istotny wkład w zrównoważony rozwój i jest rozpatrywany w tym kontekście. Zostało to odzwierciedlone w wielu politykach (Dania, Holandia).

Trend 2. Wzrasta ranga CSR

Rządy umieszczają CSR w swoich wizjach działania. Na przykład w Holandii (ob. 3.5.2) rząd przedkłada parlamentowi wizję działań, a następnie sprawozdanie z podjętych inicjatyw w zakresie promocji CSR. Z kolei rolę CSR w Wielkiej Brytanii podkreślało ustanowienie urzędu Ministra CSR.

Trend 3. Koordynacja agend rządowych

Zarówno analiza jak i wywiady z interesariuszami wskazują na potrzebę koordynacji działań agend rządowych. CSR z natury jest tematem przekrojowym, w związku z czym zazwyczaj więcej niż jedno ministerstwo jest aktywne w podejmowaniu działań. Dlatego istotną jest koordynacja wspólnych działań oraz wzajemna komunikacja. W tym wypadku najczęstszym rozwiązaniem w analizowanych krajach było przyznanie jednemu z ministerstw roli wiodącej. Najczęściej było to Ministerstwo Gospodarki, Środowiska lub Pracy i Polityki Społecznej.

Trend 4. Formalizacja CSR

Przegląd podejść poszczególnych rządów pokazuje dążenie do sformalizowania roli rządu w zakresie CSR w formie polityki, strategii lub planu. Przyglądając się efektom, najbardziej skuteczne wydają się te dokumenty, które zawierają konkretną listę zadań dla rządu następnie konsekwentnie przez niego realizowaną (Kanada, Dania). Rządy składają również sprawozdania z przyjętych założeń, co pozwala pozostałym interesariuszom śledzić postępy i dostosowywać działania.

Trend 5. Głos doradczy – powoływanie Rad ds. CSR

W coraz większej liczbie krajów pojawia się instytucja ciała doradczego dla rządu w zakresie CSR. Takie ciało składa się zazwyczaj z przedstawicieli interesariuszy, takich jak stowarzyszenia pracodawców, pracowników, niezależnych ekspertów, organizacji społecznych. Rada z jednej strony pozwala na ciągły dialog z interesariuszami, a z drugiej jest w stanie przygotować badania, rekomendacje i inne materiały niezbędne dla rządu do

wyznaczenia kierunku działań. Taka rada jest nieoceniona, szczególnie w sytuacji, gdy rząd dopiero kształtuje politykę CSR.

Ciała doradcze funkcjonują m.in. w Belgii, Danii, Hiszpanii, Holandii, Francji czy Niemczech.

Trend 6. Dialog z interesariuszami

Według jednego z respondentów wywiadów dialog z interesariuszami w temacie CSR był jednym z najcenniejszych doświadczeń administracji publicznej. Analiza pokazuje, że dialog był szczególnie przydatny krajom, które przygotowały się do opracowania polityki lub planu CSR (Francja, Niemcy, Belgia), ponieważ oparte swoje wytyczne o wypracowane w dialogu rekomendacje interesariuszy. A w krajach o modelu partnera dialog stanowi codzienną praktykę.

Trend 7. Zaangażowanie regionów

Dobłą praktyką jest włączenie przedstawicieli władz regionalnych do dialogu z interesariuszami (Belgia) czy prac grup roboczych (Dania). Jak dotąd praktyka pokazuje, że na możliwości kaskadowania polityk CSR na poziomie regionalnym zwracają uwagę w szczególności kraje o systemie federalnym.

Trend 8. Ścisła współpraca z organizacjami branżowymi

Praktyka jak i wywiady udowadniają, że ścisła współpraca rządu z branżowymi organizacjami biznesowymi jak izby handlowe czy konfederacje przemysłu okazuje się być skuteczną drogą do zmian zachowań biznesu. Dobrym przykładem jest Kanada, gdzie współpraca z branżą wydobywczą przyczyniła się z jednej strony do rozwoju CSR w tej branży, a z drugiej pozwoliła rządowi na zdefiniowanie swojej roli i zebranie doświadczeń, które później zostały ujęte w planie CSR.

Określenie przez rząd ram dla całej branży umożliwia zmianę złych nawyków. Przykładem jest brytyjska *Sustainable Clothing Roadmap*, inicjatywa, której celem jest dokonanie zmiany zachowań i praktyk w całym łańcuchu odzieżowym, od producentów tkanin, po sprzedawców odzieży.

Trend 9. Powoływanie instytucji promujących CSR

W coraz większej liczbie krajów powoływane są z inicjatywy rządu lub przy jego udziale instytucje bądź platformy promocji i rozwoju CSR. Analiza wykazuje ogromne zróżnicowanie tego typu platform nawet w ramach jednego modelu instytucjonalnej promocji CSR. Centra różnią się od siebie finansowaniem, składem oraz zadaniami i odzwierciedlają specyfikę danego kraju. By powołana instytucja była efektywna, musi jednak zostać spełnionych kilka warunków:

1. Określenie zadań instytucji, które odzwierciedlają rolę i kierunki polityki rządowej.
Przykład: Zadaniem szwedzkiego Globalt Ansvar jest realizacja zobowiązań w zakresie przyjętych zasad UN Global Compact oraz Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.
2. Wpisanie zadań instytucji w system promocji instytucjonalnej CSR.
Przykład: W Danii wiodącą rolę w promocji CSR w rządzie odgrywa Ministerstwo Gospodarki. Rządowi doradza Duńska Rada CSR. Natomiast realizację rządowego planu CSR koordynuje Duńskie Rządowe Centrum CSR.
Przeznaczenie środków na finansowanie centrum.
Przykład: Globalt Ansvar, MVO Nederland

Negatywny przykład: Powołane we Włoszech wspólnie z uniwersytetem oraz związkiem izb handlowych Włoskie Centrum Społecznej Odpowiedzialności- I-CSR nie stało się ważnym aktorem w promocji CSR, ponieważ nie zostało wpisane w szerszy system promocji CSR, który definiowałby rolę rządu i jego cele i zabrakło wystarczających środków na jego finansowanie.

Trend 10. Regulacja na rzecz przejrzystości działań

W kwestii zwiększania przejrzystości organizacji stymulacja rządu zmierza w dwóch kierunkach. Pierwszym jest nakładanie obowiązku komunikowania przez firmy w swoich raportach kwestii społecznych i środowiskowych (Belgia, Francja, Kanada, Wielka Brytania) lub wprost obowiązku raportowania CSR (Dania, Szwecja). Drugim kierunkiem są działania adresowane do funduszy emerytalnych, które są zobowiązane do informowania o tym, w jaki sposób uwzględniają w swoich inwestycjach kwestie etyczne, środowiskowe i społeczne (Wielka Brytania).

Trend 11. Poziom międzynarodowy

Coraz więcej państw dostrzega potrzebę komunikacji i działań CSR na poziomie międzynarodowym. W tym obszarze można zidentyfikować 4 kierunki działań:

1. Charakterystyczne dla państw o znaczącym poziomie eksportu lub utrzymujących, ze względów historycznych, relacje z krajami rozwijającymi się jest łączenie pomocy rozwojowej z działaniami CSR (Szwecja, Niemcy, Dania). Agendy rządowe zajmujące się pomocą rozwojową opracowują lub otrzymują wytyczne związane z CSR (np. szwedzka SIDA, kanadyjska CIDA).
2. Uczestnictwo lub organizacja inicjatyw związanych z handlem, a mających na celu zmiany w łańcuchu dostaw (*Dansk Initiativ for Etisk Handel, Ethical Trading Initiative*).
3. Zwiększenie komunikacji i działań CSR na poziomie międzynarodowym w celu m.in. wywierania wpływu na politykę regionalną (francuski Ambasador CSR).
4. Zwiększenie komunikacji i promocja kraju jako odpowiedzialnego społecznie w celu wsparcia wysiłków firm (Dania).

Trend 12. Komunikacja na temat działań CSR

Dla osiągnięcia synergii działań rządowych i społecznych konieczna jest komunikacja przez rząd polityki oraz działań CSR. Dobrym przykładem jest duńska strona internetowa csrgov.dk oraz brytyjska businesslink.gov.uk.

Trend 13. Rząd jako „role model”

Rządy oprócz wyznaczania polityk CSR, które wpływają na rynek i aktorów społecznych, stawiają sobie cele odnośnie własnej działalności. W niemieckim planie jednym z działań rządu jest zakorzenienie koncepcji CSR w instytucjach publicznych. Z kolei w Holandii jednym z zadań rządu jest właśnie dawanie przykładu odpowiedzialnymi praktykami (*government as a role model*). W większości krajów rządy ustanowiły cele dotyczące zrównoważonych/zielonych zamówień publicznych (Francja, Wielka Brytania, Belgia).

4.2. 9 rekomendacji dla polskiego rynku

Przeprowadzona analiza modeli instytucjonalnych w 14 krajach pozwala na identyfikację dobrych praktyk i wytyczenie rekomendacji dla polskiego rządu. Na podstawie doświadczeń zagranicznych i w oparciu o obecną sytuację na polskim rynku, prezentujemy 9 rekomendacji dla polskiej administracji:

1. Skoordynowane działania między ministerstwami

Działania na rzecz promocji i wdrażania CSR muszą być osadzone w szerszym kontekście i spójne z kluczowymi inicjatywami podejmowanymi na rzecz zrównoważonego rozwoju w kraju. Przeprowadzona analiza dowodzi, że kluczowe dla efektywności działań na poziomie państwowym są stała współpraca poszczególnych ministerstw i zapewniony system przepływu informacji pomiędzy nimi. Sprzyjają temu takie rozwiązania, jak wytyczenie osoby lub grupy osób w poszczególnych jednostkach dedykowanych współpracy na poziomie administracji rządowej na rzecz CSR. Rekomenduje się nadanie wiodącej roli w kontekście promocji CSR Ministerstwu Gospodarki, wytyczenie osoby odpowiedzialnej za koordynację współpracy międzyresortowej.

2. Edukacja przedstawicieli rządu i administracji rządowej

Jedną z najistotniejszych kwestii mających realny i trwały wpływ na efektywność działań instytucji rządowych na rzecz CSR jest systematyczne upowszechnianie wiedzy na ten temat wśród pracowników administracji rządowej. Umożliwi to zarówno wdrażanie praktyk społecznej odpowiedzialności w ramach funkcjonowania instytucji rządowych jak i skuteczne, oparte na wiedzy, działanie na rzecz promocji CSR wśród biznesu i szeroko rozumianego społeczeństwa. Przekazywanie wiedzy przedstawicielom administracji rządowej wzmocni aktywną rolę rządu i pozwoli na większą skuteczność wszelkich działań. Pozwoli też na pełne partnerstwo z przedstawicielami biznesu, którzy nabywają coraz więcej doświadczenia oraz wiedzy eksperckiej z zakresu praktyki wdrażania CSR. Rekomenduje się przygotowanie programu podnoszenia wiedzy w zakresie CSR w pierwszej kolejności wśród członków Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.

3. Wytyczenie planu działań na rzecz CSR

Kraje intensywnie promujące CSR wytyczają strategie, polityki lub plany działań. Rekomendowaną inicjatywą na rzecz CSR jest wytyczenie rządowego planu zakładanych działań – listy zadań dla polskiego rządu. Dobrym przykładem w tym obszarze jest rząd holenderski, który systematycznie przedstawia parlamentowi raport z realizacji założonej przez siebie polityki, stale monitoruje zatem poziom realizacji założonych celów. Plan działań CSR, zawierający listę zadań dla rządu, powinien być oparty o wnioski wypracowane w dialogu z interesariuszami, jaki ma miejsce w ramach prac grup roboczych działających przy Zespole ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.

4. Powołanie stałej rady doradczej ds. CSR

Istotną inicjatywą rządu angażującą różne grupy interesariuszy jest dialog w ramach powołanych grup roboczych ds. CSR. Rekomenduje się pogłębienie praktyki angażowania

interesariuszy i utworzenie, być może w oparciu o członków tych grup stałej Rady, ciała doradczego dla rządu w zakresie CSR. Z doświadczeń zagranicznych wynika, że wsparcie takiej Rady może być szczególnie cenne przy tworzeniu zrębów planu działań CSR.

5. Współpraca z branżami

Analiza form współpracy rządów z innymi kluczowymi aktorami sceny gospodarczej i społecznej na rzecz promocji i wdrażania CSR wskazuje na dużą efektywność inicjatyw dedykowanych poszczególnym branżom. Dlatego do jednych z kluczowych rekomendacji dla polskiego rządu należy przyjęcie zasady by przy odpowiadaniu na zaproszenia do działań lub inicjowaniu własnych działań rząd w pierwszej kolejności skoncentrował się na inicjowaniu i wspieraniu działań branżowych w obszarze CSR oraz powoływanie platform współpracy, opartych na zaangażowaniu interesariuszy.

6. Legislacja raportowania

Kraje takie jak Dania i Szwecja nałożyły obowiązek raportowania na określone grupy firm, co znacznie przyczynia się do wzrostu poziomu wiedzy na temat CSR i usprawnia zarządzanie CSR w firmie. Wymusza jednocześnie większą przejrzystość na rynku. Rekomenduje się zatem nałożenie obowiązku raportowania społecznego na duże przedsiębiorstwa, przynajmniej na spółki skarbu państwa.

7. Promocja CSR poprzez ustanowienie nagrody o wysokim prestiżu

Wśród skutecznych i widocznych działań inicjowanych przez rządy krajów zaangażowanych w kwestie CSR należy wymienić praktykę ustanawiania nagrody dla firm wdrażających zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Rekomenduje się ustanowienie przez rząd konkursu promującego CSR, którego wysoki prestiż i wyjątkowa ranga oparta na ściśle ustalonych, wysoce merytorycznych kryteriach, przyczyni się w znaczący sposób do upowszechnienia dobrych praktyk CSR w Polsce. Konkursy tej rangi organizują lub współorganizują między innymi instytucje rządowe Francji, Wielkiej Brytanii i Niemiec. Patronat nad nagrodą mogłaby objąć kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

8. Przeznaczenie finansowania na działania założone planem

Aby plan działań i promocja CSR były realnie możliwe i efektywne, rząd musi wyznaczyć w budżecie środki przeznaczone na realizację założonych w tym obszarze celów. Analizę efektywności ich wykorzystania umożliwi praktyka cyklicznego raportowania poziomu realizacji wytyczonych w planie działań dla rządu celów.

9. Promocja Polski na arenie międzynarodowej jako kraju o dynamicznym i zrównoważonym rozwoju

CSR w Polsce wyróżnia krótka historia i jednoczesny dynamiczny rozwój. Ostatnie lata są dla tematu społecznej odpowiedzialności biznesu przełomowe. Szybko rośnie poziom wiedzy i dobrych praktyk wdrażanych przez firmy i zrzeszające je organizacje. Dalsze wspieranie tego trendu przez różne grupy interesariuszy, w tym rządu, może stanowić znaczący wyróżnik Polski na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej. Istotną rekomendacją jest dążenie do zwiększania uczestnictwa Polski w międzynarodowej

debacie na temat roli CSR i poszukiwania najskuteczniejszych praktyk jego wdrażania. Pierwszym krokiem może być wykorzystanie polskiej Prezydencji w UE w tym zakresie.

5. Executive summary

The report, prepared by CSRinfo for the Ministry of Economy, summarizes the results of the overview and analysis of models of institutional promotion of the corporate social responsibility (CSR) in the following fourteen countries: Belgium, Brazil, Canada, Denmark, France, Germany, Hungary, the Netherlands, India, Italy, South Africa, Spain, Sweden and the UK.

The assessment of the research data focuses on the role of governments and their institutions in the context of CSR issues. The report examines whether there are any CSR policies and strategies and whether there are specific actions conducted at regional level. The report also analyses actions of the government and identifies other stakeholders involved in CSR promotion.

Based on the analysis we identified four models of CSR promotion:

5. **The Observer** is characterised by the lack of a clear CSR leader among the government institutions and by uncoordinated actions. The regions do not participate actively in the CSR promotion. Some limited CSR actions are conducted by the central government. Therefore the promotion of CSR rests upon other stakeholders, namely business and civic organisations. In this model there is an absence of national CSR policy, strategy or action plan. Nevertheless, there are regulations concerning various areas of CSR such as labour law, environment conservation or social policies. In certain countries the strategy for sustainable development was defined. The Observer model functions in Brazil, Hungary and South Africa.
6. **The Patron** is a model, where a dominant government unit can be identified although there is more than one ministry involved in the CSR activity. In addition, special advisory bodies to the government have been created and CSR promoting institutions have been founded in collaboration with stakeholders. Government policies do not involve the regions in the CSR operations. Nevertheless, regional authorities initiate certain actions. The government conducts dialogue with stakeholders, in some countries in the institutionalised form, but it is not a long-term practice and it does not influence significantly the government's CSR activity. The government also launches various initiatives supporting CSR and creates partnerships. In the Patron model, apart from regulations such as labour law, environment conservation law or welfare issues there are CSR dedicated *soft-laws*. However, specific CSR policy or strategy is not present. The Patron model can be observed in India, Italy and Spain.
7. **The Promoter** is a model characterised by greater involvement of public administration. A leading government unit can be identified with regards to the CSR activity. More than one ministry is active in the CSR area and their activities are coordinated to the certain degree. In this model the government establishes CSR dedicated institutions. The government adopts policies, strategies or national CSR action plans which are to be enforced in the future. There are also guidelines and

soft-laws concerning CSR. The regions are engaged by central government in government's CSR activities. Furthermore, the government is able to answer to proposal of civic and business organisations in a coordinated way. The government itself also initiates activities through long-term partnerships with stakeholders which might adopt institutionalised forms. There is a practice of stakeholder dialogue on regular basis and in an institutionalised way. The results of the dialogue underlie CSR policies and plans. In this model governments gain international perspective, pay attention to the supply chain and development aid. The Promoter model can be observed in France, Germany and Sweden.

- 8. The Partner** is characterised by the presence of a leading government unit which often coordinates the activities of other ministries. In addition, there are advisory bodies and CSR promotion centres participated by the government. Stakeholder dialogue underlies both government policies and stakeholders' agenda. There are present national CSR plans, policies and strategies, which have been already implemented by the governments. The regions are engaged by the central authorities in CSR promotional activity. Furthermore, the government devotes resources on its CSR presence at the international level. Therefore one might notice the growing importance of the supply chain issues and development aid. The government's agenda creates a framework for the other social actors to initiate promotional activity regarding CSR. It integrates the efforts of the government, business and public organisations and generates synergy. The Partner model can be observed in Belgium, Canada, Denmark, the Netherlands and the UK.

The overview of the above models and their specific practices as well as opinions obtained in the additional interviews lead to the conclusion that a single model of institutional promotion of CSR cannot be applied to all countries. However, we could identify main **trends in the institutional promotion of CSR**:

1. *CSR widespread.* Regardless of the region or level of economic development CSR gains governmental interest.
2. *Increase in CSR importance.* CSR issues are included in the government's agenda.
3. *Coordination of government agencies acting in the field of CSR.*
4. *CSR formalization.* CSR agenda takes a form of national policies, strategies and action plans.
5. *Appointment of advisory bodies* in which various stakeholders are represented.
6. *Stakeholder dialogue*, which conclusions constitute a framework for CSR policies and plans.
7. *Regional involvement* is crucial for the successful CSR promotion.
8. *Close collaboration with industry organisations* allows to achieve very good results.
9. *Founding of CSR promoting institutions* vary from country to country and it is the most diverse practice.
10. *Transparency regulations.* Increase in requirements in terms of business reporting.
11. *International level.* Responsibility is a quality added to the promotion of the country. Furthermore, the issues of supply chain gain importance and CSR is linked to development aid.
12. *Governmental CSR are actions actively communicated* by governments.
13. *The government gives example and acts as a "role model".*

6. Bibliografia

Adam Smith International (2009); *Support to “business for development (B4D). A review of new approaches and donor agency experiences.* Cmnd. for SIDA. www.sida.se/Global/Partners/Procurements/Adam%20Smith,%20B4D,%20May%202009.pdf

Albareda L., Lozano J.M., Ysa T (2007); *Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe*; w: *Journal of Business Ethics* (2007) 74:391–407.

Albareda L., Lozano J.M., Ysa T (2007); *Governance Strategy in Corporate Social Responsibility: Relational Approach and European Governments.* CSR Paper 29.2007. Fondazione Eni Enrico Mattei, Milan.

Albareda L., Tencati A., Lozano J. M. , Perrini F. (2006). *The government’s role in promoting corporate responsibility: a comparative analysis of Italy and UK from the relational state perspective*; w: *Corporate Governance.* VOL. 6 NO. 4 2006, pp. 386-400.

Ascoli K., Benzaken T. (2009); *Public Policy and the Promotion of Corporate Social Responsibility.* School of International Relations and Pacific Studies, University of California.

Bell D. V. L. (2002); *The Role of Government in Advancing Corporate Sustainability.* The Sustainable Enterprise Academy, York University.

Berger G., Steurer R., Konrad A., Martinuzzi A. (2007); *Analysis of national policies on CSR, In support of a structured exchange of information on national CSR policies and initiatives.* RIMAS, Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna. www.sustainability.eu/pdf/csr/Sustainable%20Public%20Procurement%20in%20EU%20Member%20States_Final%20Report.pdf

Bertelsmann Stiftung and GTZ (2007); *The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe.* http://www.gtz.de/de/dokumente/en-CSR_Navigator.pdf

Battaglia M., Campi S., Frey M., Iraldo F. (2006); *A “cluster” approach for the promotion of CSR among SMEs.* International Conference “Integration of CSR into SME Business Practice”, Copenhagen Business School Forum on SMEs, 26th October 2006.

Borglund T., Frostenson M., Windell K. (2010); *Increasing responsibility trough transparency? A study of the consequences of new guidelines for sustainability reporting by Swedish state-owned companies.* Swedish Government Offices, Stockholm.

Buckland H., Albareda L., Lozano J. M., Tencati A., Perrini F., Midttun A.; (2006) *The Changing Role of Government in Corporate Responsibility*. European Academy of Business in Society (EABIS), Ghent.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010) ;"Strengthen civic engagement". *Cabinet adopts National Engagement Strategy and Action Plan for CSR*. Federal Ministry of Labour and Social Affairs. Berlin.

Business & Society Belgium (2010); *Belgian CSR platform*. www.businessandsociety.be/files/files/Belgian%20CSR%20platform/Belgian_CSR_Platform_final.pdf

Carroll A. B., Buchholtz A.K. (2008); *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cengage Learning.

CSR Europe (2010); *A Guide to CSR in Europe. Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*.

Consultancy and Research for Environmental Management (2004); *Corporate Social Responsibility in India, Policy and practices of Dutch companies*. CREM, Amsterdam. www.indianet.nl/CSRIndia_CREMfinal.pdf

Danish Commerce and Companies Agency (2010), *Corporate Social Responsibility and Reporting in Denmark. Impact of the legal requirement for reporting on CSR in the Danish Financial Statements Act*.

Davis P., Djanogly J., Grayson D., Hamilton R., Rotherham T., Webb T. (2008); *A light but effective touch. Final report of the conservative party working group on responsible business*. Conservative Party. London.

Department of Trade and Industry (2004); *Corporate Social Responsibility. A Government update*. Department of Trade and Industry. <http://www.bis.gov.uk/files/file48771.pdf>

Department of the Commissioner-General for Sustainable Development (2009). *Annual report to Parliament on implementing France's Environment Round Table commitments*. Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer. Paris.

De la Cuesta Gonzales M., Valor Martinez C. (2004); *Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case*, w: *Journal of Business Ethics* 55: 275-293,2004.

Doucin M. (2009); *France's policy for reporting corporate social responsibility undertakings*. French Ministry of Foreign and European Affairs.

Dalhsrud A. (2008); *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*; w: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* Volume 15, Issue 1, pages 1–13, January/February 2008.

European Commission (2001); *Green Paper. Promoting the European framework for the Corporate Social Responsibility (COM/2001/0366 final)*. Brussels. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf

European Commission (2009) ; *Towards greater corporate responsibility Conclusions of EU-funded research*. EUR 24168 EN. Brussels.

European Commission (2010); *European Multistakeholder Forum on CSR, Plenary meeting, 29-30 November 2010*.

European Union (2003); *Corporate Social Responsibility. National public policies in the European Union*. European Commission, DG. Employment, Brussels.

European Union (2004); *Corporate Social Responsibility. National public policies in the European Union*. Brussels.

European Union (2007); *Corporate Social Responsibility. National public policies in the European Union*. Brussels.

Enström M. (2005); *What do we know about Corporate Social Responsibility? A sampling of Swedish research in the field*. Globald Answar. Stockholm.

Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*; w: *Journal of Business Ethics* Volume 23, Number 2, 229-231.

Erhvervs-og Selskabsstyrelsen (2010); *Danish input to. Questionnaire to Members of the High Level Group on CSR (Adelphi Consult)*.

ESDN Office Team (2008); *Coordinating SCP and CSR policies with Sustainable Development Strategies. ESDN Conference 2008 – Discussion Paper*. European Sustainable Development Network. Paris.

Fairbrass J. (2008); *Corporate Social Responsibility in Europe: The EU and national policy models compared*; w: *Working Paper Series No 08/03*.

Fairbrass J. (2008); *EU, UK and French CSR policy: What is the evidence for policy transfer and convergence?* w Working Paper Series No 08/20.

Friedman M. (1970); *The social responsibility of business is to increase its profits*; w The New York Times Magazine. September 13, 1970.

Forstater M., MacGillivray A., Raynard P. (2004) ; *Towards a Croatian Business Agenda For Corporate Social Responsibility*.

Fox, T., H. Ward, and B. Howard (2002); *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. The World Bank, Washington.

German Federal Government (2010); *National Strategy for Corporate Social Responsibility - Action Plan for CSR - of the German Federal Government*.

GILDE Business and Innovation Centre Lippe (2009); *Case study: CSR model region of Lippe*. CLIQ case studies.

Government of India (2010); *Guidelines on Corporate Social Responsibility for Central Public Sector Enterprises*. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises. New Delhi.

Habish A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter E. (2004); *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Springer. Heidelberg.

Haslam P. A. (2004); *The Corporate Social Responsibility System in Latin America and the Caribbean*. Policy Paper. Canadian Foundation for the Americas.

IfM Bonn (2007); *CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice National Report German*. Institute for SME Research. Bonn.

International Organization for Standardization (2010); *ISO 26000. Guidance on social responsibility*. 1 edition.

Keith N. (2010); *Corporate Social Responsibility: An International Perspective*. Norm Keith, B.A., LLB., CRSP Gowling LaFleur Henderson Toronto, Ontario, Canada.

Körner Klaus (2005); *Changing governance patterns and CSR*, Corporate Governance vol.3, number 3, Emerald.

Kumar R. (2007); *The State of CSR in India 2004. Acknowledging. Progress, Prioritizing. Action*. Background paper at. National Seminar on Corporate Social Responsibility, New Delhi.

- Lacy P., Cooper T., Hayward R., Neuberger L. (2010). *A new Era of Sustainability. CEO reflection on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy*. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010.
- Louche C. (2007); *CSR in Belgium: The institutional context and practices* w: Vlerick Leuven Gent Paper Series 2007/34.
- Loew T., Ankele K., Braun S., Clausen J. (2004); *Significance of the CSR debate for sustainability and the requirements for companies*. Berlin, Münster.
- Matten D., Moon J. (2008); *'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe*. *Academy of Management Review* Vol. 33, No. 2
- Mathias L. (2005); *Corporate social responsibility and social sustainability: a role for local government*. Simon Fraser University.
- Mahoney L. S., Thorne L. (2005); *Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada*, w: *Journal of Business Ethic* 57, N.3, 2005 , pp. 241-253.
- Mizobata S. (2010); *Divergent path of Corporate Social Responsibility: Russian case and comparative perspective*. Paper for EACES 2010, Session IV on "Social Changes and Institutions: Through the lens of CSR and market" in Tartu, Estonia.
- Moon J. (2004); *Government as a Driver of Corporate Social Responsibility. The UK in Comparative Perspective*", ICCR Research Paper Series, n. 20-2004, The University of Nottingham.
- National CSR Forum (2010); *Recommendations Report of the National CSR Forum to the German Government*.
- National Climate Council, Ministry Council (2007); *Spanish Climate Change and Clean Energy Strategy, Horizon 2007 – 2012 – 2020*.
- Nelson J. (2008); *National Strategy for Corporate Social Responsibility - Action Plan for CSR - of the German Federal Government*.
- Petkoski D., Twose N. (2003); *Public Policy for Corporate Social Responsibility*. WBI Series on Corporate Responsibility, July 7–25 2003. Washington D.C. :World Bank Institute.

Perrini F. (2006); *SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective*; w: *Journal of Business Ethics* (2006) Vol. 67, 305–316

Perrini F. (2007); *Corporate Social Responsibility under Construction: Ideas, Translations, and Institutional Change*.

PricewaterhouseCoopers (2004); *Global Supply Chains - Public Sector Engagement with CSR. The role of bilateral donors*.

Ali M. Quazi A. M., O'Brien D. (2000); *An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*; w: *Journal of Business Ethics*. Vol. 25, Nr 1, 33-51,

RARE Partners (2007); *Rhetoric and Reality: Corporate Social Responsibility in Europe Research on the Impact of CSR on Sustainability*. Berlin.

Sena B. (2005); *The implementation of European policy on Corporate social responsibility: present positions, problems and perspectives of European Countries*. University of Rome "La Sapienza".

Steurer R. (2009); *The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe* w *Policy Sciences* 2010. Vol. 43, Nr 1, 49-72.

Steurer R., Margula S., Berger G. (2008); *Public policies on CSR in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases on Awareness Raising for CSR, Sustainable Public Procurement and Socially Responsible Investment*; w: *ESDN Quarterly Reports*.

Siegel D. McWilliams A., (2001); *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*; w: *Academy of Management Review*, 26(1). 2001.

Sustainable Development Office, Environment Canada (2010); *Planning for a sustainable future: a federal sustainable development strategy for Canada*.

Światowa Komisja Środowiska i Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych ONZ (1987); *Raport Nasza wspólna przyszłość*.

Trade and Investment Division (2010); *Creating Business and Social Value: The Asian Way to Integrate CSR into Business Strategies*. ESCAP.

The Ministry of Sustainable Development (2009); *The first Environment Round Table Act*.

The Bertelsmann Stiftung (2006); *Government as Partner? CSR policy in Europe.*

The World Bank (2006); *CSR Implementation Guide Non-legislative Options for the Polish Government.*

You J. (2008); *China: Developing Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives.*

UNDP (2008); *Accelerating Corporate Social Responsibility in the new EU Member States and Candidate Countries to promote harmonization, competitiveness, and social cohesion.*

UNIDO (2007); *Corporate Social Responsibility and Public Policy: The role of Governments in facilitating the uptake of CSR among SMEs in developing countries.* Discussion Paper, Expert Group Meeting. Vienna.

United Nations (2007); *CSR and Developing Countries What scope for government action?; w: Sustainable development innovation briefs.* Issue 1. February 2007.

United Nations (2010); *Investment and Enterprise Responsibility Review. Analysis of investor and enterprise policies on corporate social responsibility.* New York and Geneva.

Ward H. (2004); *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock.* World Bank Group.

Windell K. (2006); *Corporate Social Responsibility under Construction: Ideas, Translations, and Institutional Change.* Doctoral dissertation. Uppsala University, Department of Business Studies. Uppsala.

Van den Ende L. (2004); *Corporate Social Responsibility in South Africa: fact or fiction.* Rand Afrikaans University.

Vasiljeviene N., Vasiljevas A. (2006); *Management Models in Organizations and Problems of CSR Promotion: Lithuanian Case,* w: *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies.*

Visser W., Tolhurst N. (2010); *“The World Guide to CSR”.* Greenleaf Publishing.

Wykaz źródeł internetowych

www.responsabilidadimas.org
www.csrgov.dk
www.csrcouncil.dk

www.developpement-durable.gouv.fr
www.bmas.de
www.bundesregierung.de

www.rijksoverheid.nl
www.sida.se
www.sweden.gov.se
www.byggabodialogen.se
www.caissedesdepots.fr
www.norden.org
www.csr-weltweit.de
www.inyathelo.org.za
www.nfcgindia.org
www.bertelsmann-stiftung.de
www.i-csr.it
www.csr.mprsz.hu
www.nfu.hu
www.csrhungary.eu
www.csrinfo.org
www.sociallabel.hu
www.ficci-sedf.org/CSR-Awards-Report2010.pdf
www.eurofound.europa.eu
www.ciionline.org/AboutCII/44/default.html
www.dfid.gov.uk
www.icdo.be
www.poddo.be
www.csrvaderegio.net
www.mvonederland.nl
www.businessandsociety.be
www.cim.org/csr
www.nrcan-rncan.gc.ca
www.ec.eg.ca
www.legislation.gov.uk
www.decc.gov.uk
www.guidedsachtsdurables.be
www.senternovem.nl
www.defra.gov.uk
www.dieh.dk
www.ethicaltrade.org
www.duurzamehandel.com
www.greennetwork.dk
www.ec.eu
www.agentschapnl.nl
www.mvoplatform.nl
www.csreurope.org
www.ideokompasset.dk
www.samfundsansvar.dk
www.icdo.be
www.corporategovernancecommittee.be
www.kauri.be
www.frdo.be
www.direct.gov.uk
www.bis.gov.uk
www.number10.gov.uk
www.nutek.se

www.regierungen.se
www.csr-in-deutschland.de
www.csrsweden.se
www.svanen.se
www.mca.gov.in
www.ficci-sedf.org
www.mca.gov.in
philanthropy.org.za
www.brasil.gov.br
www.cvm.gov.br
www.rijksoverheid.nl
www.sd-commission.org.uk

Analiza instytucjonalnych
modeli promocji CSR
w wybranych krajach
Liliana Anam

CSRinfo
Edukacja | Doradztwo
www.CSRinfo.org

Warszawa 2011