

Co firmy sądzą o odpowiedzialności społecznej biznesu?

**CZĘŚĆ II: PORÓWNANIE POSTAW I PRAKTYK NA WĘGRZECH, W
POLSCE I NA SŁOWACJI**

SKRÓCONA WERSJA RAPORTU



**Projekt: Tworzenie lepszego klimatu dla odpowiedzialności społecznej
biznesu w krajach Europy Środkowej i Wschodniej**



Niniejszy raport został przygotowany w ramach projektu "Tworzenie lepszego klimatu dla odpowiedzialności społecznej biznesu w krajach Europy Środkowej i Wschodniej – działania diagnostyczne", współfinansowanego przez Bank Światowy i Komisję Europejską, Dyrekcja ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych.

Niniejszy raport nie jest publikacją Banku Światowego. Jest rozpowszechniany wyłącznie w celu stymulowania dyskusji. Wyrażone w nim treści odzwierciedlają wyłącznie opinie autorów.

SPIS TREŚCI

SPIS RYSUNKÓW.....	3
SPIS SKRÓTÓW UŻYTYCH W TEKŚCIE.....	4
PODZIĘKOWANIA.....	6
WSTĘP.....	7
PORÓWNANIE POSTAW I PRAKTYK.....	12
WNIOSKI	23

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1 Główni interesariusze.....	12
Rys. 2 Rozumienie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw	13
Rys. 3 Osoby uczestniczące w badaniu wg. zajmowanego stanowiska w firmie	13
Rys. 4 Rola przedsiębiorstwa w społeczeństwie (5.0=zdecydowanie tak; 2.5=zdecydowanie nie)	14
Rys. 5 Zaangażowanie firm w szkolenia pracownicze.....	15
Rys. 6 Zaangażowanie firm w projekty społeczne.....	15
Rys. 7 Zaangażowanie firm w projekty z zakresu ochrony środowiska	16
Rys. 8 Korzyści wewnętrzne płynące z wdrażenia praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu.....	17
Rys. 9 Korzyści zewnętrzne płynące z wdrażenia praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu.....	18
Rys. 10 Główne bariery na drodze do wdrażania praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu.....	19
Rys. 11 Ryzyko związane z wprowadzeniem praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu	20
Rys. 12 Wsparcie ze strony rządu, organizacji społeczeństwa obywatelskiego, właścicieli i pracowników (3.5 = zdecydowanie pomocne, 1.5=zdecydowanie niepomocne).....	21
Rys. 13 Wpływ polityki rządu na inwestycje w działania z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu.....	21
Rys. 14 Działania umożliwiające poprawę praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu.....	22
Rys. 15 Dialog prowadzący do lepszego dostosowania praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej do istniejących potrzeb.....	23

SPIS SKRÓTÓW UŻYTYCH W TEKŚCIE

"Bardzo małe firmy " to firmy, zatrudniające od 1 do 50 osób.

"Małe firmy" to firmy, zatrudniające od 51 do 250 osób.

"Średnie firmy" to firmy, zatrudniające od 251 do 1000 osób.

"Duże firmy" to firmy, zatrudniające od 1001 do 5000 osób.

"Bardzo duże firmy" to firmy, zatrudniające więcej niż 5000 osób.

"Przepisy" oznaczają ramy regulacyjne i prawne.

"Respondenci" i "badane firmy" to terminy synonimiczne, używane zamiennie.

"Spółka publiczna" to spółka będąca własnością państwa.

EIA Ocena wpływu na środowisko (environmental impact assessment)

EU Unia Europejska

FDI Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne

MOP Międzynarodowa Organizacja Pracy

NGOs Organizacje pozarządowe

PODZIĘKOWANIA

Niniejszy raport został przygotowany przez zespół pod kierownictwem Piotra Mazurkiewicza, Specjalisty Banku Światowego ds. Odpowiedzialności Społecznej Biznesu. W skład zespołu wchodził między innymi Robert Crown, Konsultant ds. Opracowania i Wdrażania Projektów oraz Vanessa Bartelli, Konsultant.

Zespół pragnie podziękować za wsparcie, jakie podczas procesu przygotowania okazali mu pracownicy Banku Światowego i współpracujących z nim instytucji. W Banku Światowym, zespół chciałby podziękować następującym osobom: Daniela Gressani, Dyrektor ECCU7; Roger Grawe, były Dyrektor ECCU7; Edgar Saravia, Szef Biura w Warszawie; Ingrid Brockova, Szefowa Biura w Bratysławie; Haleh Bridi, Przedstawiciel przy Unii Europejskiej; Franz Kaps, Przedstawiciel dla Krajów Europy Południowo-Wschodniej, ECAVP; Paul Mitchell, Szef, Departament Komunikacji Rozwojowej (DevComm); Lucia Grenna, DevComm; Diana Chung, Specjalista ds. Komunikacji; DevComm, Jacek Wojciechowicz, Starszy Specjalista ds. Komunikacji, ECCU7; Tunde Buzetzy, Analityk ds. Komunikacji, ECCSK; Petra Vehovska, Analityk ds. Projektowych, ECCSK; Balazs Zemleni, Konsultant, Węgry; Magdalena Wasik, Asystentka, ECCU7.

Jeśli chodzi o instytucje współpracujące z Bankiem, autorzy raportu chcieliby podziękować następującym osobom: Dominique Be, Zastępca Szefa, Zespół ds. Dialogu Społecznego, Relacji Przemysłowych, i Adaptacji do Zmian, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Komisja Europejska; Ágnes Simonyi, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Węgry; Pavol Juhàs, Dyrektor Departamentu Stosunków Międzynarodowych Ministerstwa Pracy, Spraw Społecznych i Rodziny, Słowacja; Martin Danko, Rzecznik Ministerstwa Pracy, Spraw Społecznych i Rodziny, Słowacja; Dorota Obzejta-Żbikowska, Dyrektor Departamentu Współpracy z Zagranicą i Komunikacji Społecznej, Polski Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów; Marzena Wąsowska, Dyrektor Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Polska; Karolina Mzyk, Analityk Zaangażowania Sektora Prywatnego, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju; Petra Ulshoefer, Dyrektor Zespołu ds. Europy Środkowej i Wschodniej, Międzynarodowa Organizacja Pracy; Małgorzata Greszta, Prezes, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Polska; Heather Elms, Dyrektor, Center for the Social Foundations of Business, Associated Professor, Strategy and Ethics, Central European University, Węgry; Kinscsó Adriány, Dyrektor, Forum Liderów Węgierskiego Biznesu; Borbala Czako, Partner, Ernst&Young, Węgry; Allan Bussard, Prezes, Integra Foundation, Słowacja; Lenka Surotchak, Prezes, Pontis Foundation, Słowacja; Jana Rozicka, Specjalista ds. Programu, Business Leaders Forum, Słowacja; Michal Bunčák, Pontis Foundation, Słowacja.

WSTĘP

Opis projektu

Bank Światowy przeprowadził badanie ankietowe wśród liderów biznesu na Węgrzech, w Polsce i na Słowacji, w celu określenia poglądów sektora prywatnego na zagadnienia związane z odpowiedzialnością społeczną biznesu a także sposobu zastosowania tych poglądów w praktyce. Głównym celem badania było stwierdzenie, jak kierownictwo firm w objętych badaniem krajach postrzega kwestie związane z odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw i jak definiują rolę swoich firm w społeczeństwie.

Badanie jest częścią szerszego programu pilotowego Banku Światowego, zatytułowanego "Tworzenie lepszego klimatu dla odpowiedzialności społecznej biznesu w krajach Europy Środkowej i Wschodniej" wspartego przez dotację Dyrekcji ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych Komisji Europejskiej. Głównym celem tego projektu jest nawiązanie i podtrzymywanie dialogu w Europie Środkowej i Wschodniej, dotyczącego wartości i sposobów promowania odpowiedzialności społecznej firm. Główne elementy projektu obejmują zbieranie informacji mających pogłębić zrozumienie postaw korporacyjnych oraz praktyk, które identyfikowane są z "odpowiedzialnością społeczną biznesu", jak również badanie różnic w zakresie stosowania takich praktyk w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, oraz krajach członkowskich Unii Europejskiej. Celem projektu jest również dostarczenie praktycznych informacji na temat budowania lepszego klimatu dla odpowiedzialności społecznej biznesu oraz wspierania dialogu między interesariuszami. W krajach, w których świadomość odpowiedzialności społecznej firm jest wystarczająca, projekt wspiera pogłębianie dialogu między interesariuszami i wdrażanie wybranych pomysłów.

Metodologia badania

W każdym z krajów wybrano przedsiębiorstwa z grupy 500 firm o najwyższym obrocie i/lub liczbie pracowników. Na Węgrzech badaniem objęto 150 firm, w Polsce 154, a na Słowacji 150. W ramach próby znalazły się firmy z różnych sektorów gospodarki, różnej wielkości i o różnej strukturze własności. Ankieta składała się z 36 pytań, zadawanych w drodze bezpośredniej rozmowy z prezesami lub członkami wyższego kierownictwa tych firm. Wywiady przeprowadzono w czwartym kwartale roku 2004 i pierwszym kwartale 2005. W ramach ankiety zadawano przede wszystkim pytania zamknięte, ale tam, gdzie było to stosowne, pozostawiono miejsce na pisemne zgłoszenie uwag.

Sytuacja gospodarcza¹

Moment przystąpienia do Unii Europejskiej w maju 2004 roku nie był dla Polski, Węgier i Słowacji ani początkiem, ani końcem integracji z Unią. Proces ten rozpoczął się po podpisaniu i wprowadzeniu w życie umów europejskich w połowie lat 90-tych. Została wtedy zapoczątkowana harmonizacja instytucjonalna, obejmująca między innymi liberalizację handlu, harmonizację prawa i standardów, oraz rozbudowę zdolności instytucjonalnych. W toku długotrwałych negocjacji akcesyjnych w krajach ubiegających się o członkostwo na długo przed formalną akcesją stopniowo rosła liczba aktów prawnych upodabniających ich uregulowania prawne do tych które obowiązują w krajach od dawna będących członkami Unii.

Z punktu widzenia rozwoju gospodarki można powiedzieć, iż przystąpienie krajów Europy Centralnej w sposób bezpośredni i pośredni wspierało wzrost PKB w roku 2004, który był znacznie wyższy niż w latach poprzednich. Na Słowacji i w Polsce przekroczył 5%, na Węgrzech 4%. Proces akcesyjny mógł stymulować wzrost poprzez zwiększenie obrotów handlowych, zwiększoną mobilność czynników produkcji (w tym bezpośrednio inwestycje zagraniczne) a także inne efekty dynamiczne, takie, jak akumulacja kapitału, transfer technologii, oraz wzrost konkurencji. Jednak mimo ożywienia gospodarczego Węgry, Polska i Słowacja potrzebują jeszcze sporo czasu by zniwelować różnice w obszarze standardu życia, jakie dzielą je od średniej w krajach UE.

Słowacja

Warunki makroekonomiczne na Słowacji są korzystne. W listopadzie 2004 roku Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) opublikowała pozytywny raport oceniający perspektywy gospodarcze (Economic Outlook) dla Słowacji. W grudniu, firma Standard&Poor's podniosła rating Słowacji z BBB+ do A-, taki sam jaki przyznano Węgrom i Czechom.

Tempo wzrostu w trzecim kwartale 2004 nieznacznie zmalało do 5,3%. Wartość eksportu netto miała tu wpływ negatywny w wysokości 3.7%, jednak wartość akcji i konsumpcja stale rosły. Wzrost eksportu, w wysokości 15.3%, był najniższy od czterech kwartałów. Korekta realnego PKB za okres od 2002 roku do grudnia 2004 wykazała znaczniejszy wzrost produkcji w roku 2003 i większy wkład ze strony konsumpcji.

Bezrobocie. Rejestrowana stopa bezrobocia ustabilizowała się w listopadzie 2004 na poziomie nieco niższym od 13%. Labor Force Survey (LFS) wskazywał spadek z 19.3% w pierwszym kwartale 2004 do 17.5% w trzecim kwartale. Niemniej, bezrobocie nadal pozostawało na poziomie nieco wyższym niż w 2003, natomiast okres pozostawania bez pracy nadal rósł.

Deficyt na rachunku bieżącym utrzymywał się na niebudzącym obaw poziomie, pomimo wzrostu do 2.4% PKB w trzecim kwartale. Deficyt na rok 2004 szacowany był na 2.2-3.5% PKB. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne wrosły w roku 2004 do kwoty około 1.8 mld Euro, choć kwota ta nadal była niższa niż w roku 2002. Rząd Słowacji

¹ Przygotowano w oparciu o raport kwartalny Banku Światowego (World Bank UE-8 Quarterly Economic Report) styczeń 2005. Dane przedstawiają sytuację gospodarczą w trakcie przeprowadzania badania.

podpisał również kontrakty na kilka nowych inwestycji w sektorze motoryzacyjnym, elektronicznym i przemysłowym.

Zmniejszenie inflacji. Mierzona wskaźnikiem cen towarów konsumpcyjnych inflacja zmalała w grudniu 2004 do 5.9% w ujęciu rocznym, po osiągnięciu w lipcu wartości szczytowej 8.5%. Bazowy wskaźnik inflacji utrzymywał się na poziomie około 2%. W grudniu Narodowy Bank Słowacji ogłosił swój nowy program monetarny na lata 2005-08, zorientowany przede wszystkim na "kontrolowanie inflacji w warunkach ERM". Mimo, że cele inflacyjne na lata 2006-08 nie zmieniły się (poniżej 2.5% w roku 2006, a następnie poniżej 2%), cel na rok 2005 wzrósł z 2.4-3.3% do 3-4%. Pomimo dalszych cięć stóp procentowych, oraz serii interwencji na rynku walutowym i stosunkowo wysokiej inflacji, korona nadal umacniała się (5.5% rok do roku na koniec grudnia 2004).

Wyniki działań fiskalnych za rok 2004 były lepsze niż oczekiwano, dzięki mocnej stronie dochodów. Przychody budżetu państwa przekroczyły planowane o 4.5% (podczas gdy wydatki wzrosły zaledwie o 0.7%), odzwierciedlając lepsze od planowanych wpływy z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych (36%), od osób prawnych (35%) oraz VAT (2%). Deficyt budżetowy w roku 2004 szacowany był na 3.9% PKB, w porównaniu z 3.6% PKB w roku 2003. Plan budżetu na rok 2005 przewiduje zasadniczo taką samą równowagę fiskalną z deficytem w wysokości 3.8% PKB, jednak po skorygowaniu o wyniki reformy emerytalnej, deficyt może zmaleć do 3.4% PKB.

Polska

Wzrost produkcji nieco zwolnił w drugiej połowie roku 2004, wraz ze spowolnieniem popytu wewnętrznego. Konsumpcja prywatna i wzrost inwestycji spowolniły w trzecim kwartale odpowiednio o 3% i 4.7% w ujęciu rocznym. Nadal oczekiwano bardziej stabilnego ożywienia inwestycji, pomimo najwyższego jak dotąd wykorzystania mocy produkcyjnych (szacunki w 2004 roku określały je na 80.7%, w porównaniu z najniższym poziomem 73.3% w pierwszym kwartale 2002), jak też wysokich zysków przedsiębiorstw. Firmy miały wystarczające środki i potencjał kredytowy aby w ciągu najbliższych paru lat utrzymać stały wzrost inwestycji na poziomie co najmniej 10-15%. Niemniej, wydaje się, że inwestorzy oczekiwali dalszej stabilizacji środowiska gospodarczego i politycznego.

Bezrobocie powoli maleje, wyraźnie odchodząc od obserwowanych w ostatnich kilku latach prawidłowości. Przy stopie bezrobocia w wysokości 18-19%, szacunkowym bezrobociu strukturalnym na poziomie co najmniej 10% i stopie naturalnej na poziomie około 4-5%, pula dostępnej siły roboczej skurczyła się do 3-4% łącznej siły roboczej.

Wzmocnienie złotówki pomogło ustabilizować inflację bez potrzeby dalszych interwencji w stopy procentowe w ostatnim kwartale 2004 roku. Inflacja mierzona

wskaźnikiem cen towarów konsumpcyjnych pod koniec roku 2004 ustabilizowała się na poziomie 4.5%, a w drugiej połowie 2005 zaczęła spadać poniżej 3%. Umacnianie się złotówki odzwierciedlało silniejsze podstawy działalności i oznaczało zmianę z warunków bardzo dobrych na neutralne, ponieważ wskaźnik utrzymywał się w okolicach wartości średniej za poprzednie lata. Wzrost płac pozostawał powolny, na poziomie około 3% w skali rocznej, a rozwój eksportu i bilans na rachunku bieżącym były bardzo dobre.

Wyniki budżetu w roku 2004 były lepsze niż planowano, ze względu na silną stronę dochodów. Szacuje się, że deficyt będzie mniejszy od planowanego o około 4 mld PLN. Przychody wzrastały mniej więcej zgodnie z oczekiwanym wzrostem produkcji, natomiast wydatki utrzymano na poziomie przewidzianym w budżecie. Niemniej jednak, ekspansyjny budżet z roku 2004 spowodował wzrost deficytu o 1.5% PKB w porównaniu z poprzednim rokiem. Budżet na rok 2005 zainicjował bardzo potrzebny proces konsolidacji fiskalnej, a planowany spadek deficytu budżetowego na koniec 2005 roku ma wynieść niemal 2% PKB.

Węgry

Wzrost produkcji spowolnił nieco w drugiej połowie 2004 roku. Wzrost produkcji w trzecim kwartale 2004 roku wyniósł 3.7%, w porównaniu z 4.0% w drugim kwartale 2004, przy czym dynamika wzrostu malała z kwartału na kwartał. Kluczowym czynnikiem napędowym wzrostu pozostawały inwestycje, których wartość wzrosła o niemal 13%, a ich wkład w rozwój w trzecim kwartale wyniósł 3.25 punktu procentowego. Ożywienie inwestycyjne w sektorze maszyn i sprzętu wspierało dalszy wzrost eksportu. Podział inwestycji w zależności od sektorów wskazywał na znaczną ekspansję w sektorze transportowym, magazynowym, oraz komunikacyjnym, jak też inwestycje w produkcję (głównie sprzętu elektrycznego i optycznego). Również inwestycje w budownictwo utrzymały znaczną dynamikę wzrostu, napędzane przez szeroko zakrojony rządowy program budowy autostrad. Równocześnie wzrost konsumpcji spowolnił do mniej niż 3% w stosunku rocznym, ze względu na malejącą dynamikę wzrostu płac realnych, ograniczenie rządowych programów preferencyjnych kredytów mieszkaniowych oraz zmniejszenia wydatków rządowych. Wyniki eksportu netto rozczarowały, dynamika wzrostu eksportu znacznie spadła w trzecim kwartale, 10% rok do roku, w porównaniu z 18-19% w pierwszej połowie roku.

Rachunek bieżący nadal był najsłabszą sferą gospodarki. Deficyt na rachunku bieżącym w ciągu pierwszych dziewięciu miesięcy roku 2004 wyniósł ponad 9% PKB. Mimo, że luka obrotów handlowych zmniejszyła się w trzecim kwartale, bilans dochodów i turystyki pogorszył się. Równocześnie, finansowanie niegenerujące zadłużenia wzrosło w trzecim kwartale do 80% obecnej luki na rachunku bieżącym, ze względu na wzmożony napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, który osiągnął 3.4% PKB w ciągu pierwszych dziewięciu miesięcy roku. Zadłużenie zewnętrzne

wzrastało, jednak udział państwa w tym zadłużeniu rósł wolniej. Przybliżone szacunki zadłużenia stabilizującego deficyt na rachunku bieżącym wynosiły około 6% PKB.

Inflacja spowalnia. Po osiągnięciu wartości nieco przewyższającej 7% w drugim kwartale, inflacja mierzona wskaźnikiem cen towarów konsumpcyjnych spadła w grudniu 2004 do 5.5%. Równocześnie "stała stopa inflacji podatkowej" spadła do 3.5% a inflacji bazowej – do 5.0%. Kontynuowano rozluźnienie polityki monetarnej. Spadek inflacji odzwierciedlał umacnianie się waluty, spowolnienie wzrostu płac i konsumpcji przez gospodarstwa domowe, a także ograniczenie wydatków rządowych.

Kluczowym problemem w zakresie wiarygodności pozostawała polityka fiskalna. W roku 2004 rząd dwukrotnie podniósł cel fiskalny, do wartości 5.3% PKB, wychodząc od poziomu 3.8% PKB (lub 3.1% PKB po skorygowaniu wpływu reformy emerytalnej). Szacuje się, że nawet ten podwyższony cel został osiągnięty tylko poprzez zastosowanie dodatkowych środków w kwocie około 1.8% PKB w roku 2004 i arbitralnemu przeniesieniu wydatków na rok 2005. Pomimo tego, szacowało się, że wydatki (jako udział PKB) przekroczą planowany w budżecie poziom o niemal 2% PKB, natomiast dochody – pomimo wyższych niż oczekiwano strat VAT po akcesji i szerszego wykorzystania ulg podatkowych w PIT – będą wyższe od planowanych o około 0.4% PKB. Pozytywnym sygnałem był fakt, iż pozycja fiskalna poprawiła się o około 1.2% PKB w porównaniu z rokiem 2003, co odzwierciedlało zarówno wyższe dochody jak i obniżone wydatki (odpowiednio po 0.5% PKB). Budżet na rok 2005 zakłada dalszą redukcję deficytu, do 4.7% PKB (3.8% PKB po skorygowaniu wpływu reformy emerytalnej). Wydatki mają być zmniejszone o 1.9% PKB poprzez skuteczniejsze zarządzanie kadrami w sektorze publicznym, redukcję nominalnych przydziałów środków dla instytucji budżetowych o 5.5%, wprowadzenie budżetu typu zero-base dla alokacji zarządzanych według rozdziałów (0% wzrostu w ujęciu nominalnym), oraz wdrażanie projektów z zakresu infrastruktury w ramach Partnerstw Publiczno-Prywatnych (zarówno inwestycje kapitałowe jak i wydatki bieżące zmaleją o 1% PKB).

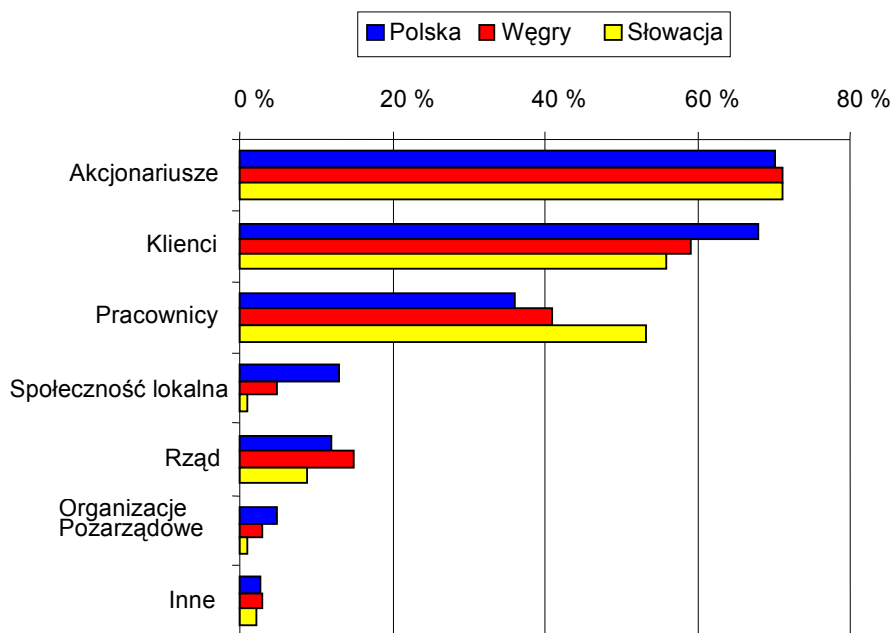
PORÓWNANIE POSTAW I PRAKTYK

Wyniki ankiet przeprowadzonych w 454 firmach polskich, węgierskich i słowackich ilustrują postawy sektora prywatnego odnośnie odpowiedzialności społecznej biznesu oraz przedstawiają przegląd praktyk w tym zakresie, wdrażanych przez respondentów.

Rozumienie koncepcji odpowiedzialności społecznej firm

Firmy polskie, węgierskie i słowackie podobnie definiują swoich głównych interesariuszy. Wszystkie uważają, że trzy główne grupy interesariuszy to ich akcjonariusze, klienci i pracownicy. Firmy węgierskie i słowackie uważają, że kolejnym co do ważności interesariuszem jest ich rząd, natomiast firmy polskie uważają że takimi interesariuszami są społeczności lokalne, w których działają. Interesującym jest fakt, iż organizacje pozarządowe nie są uważane za znaczących interesariuszy w żadnym z badanych krajów.

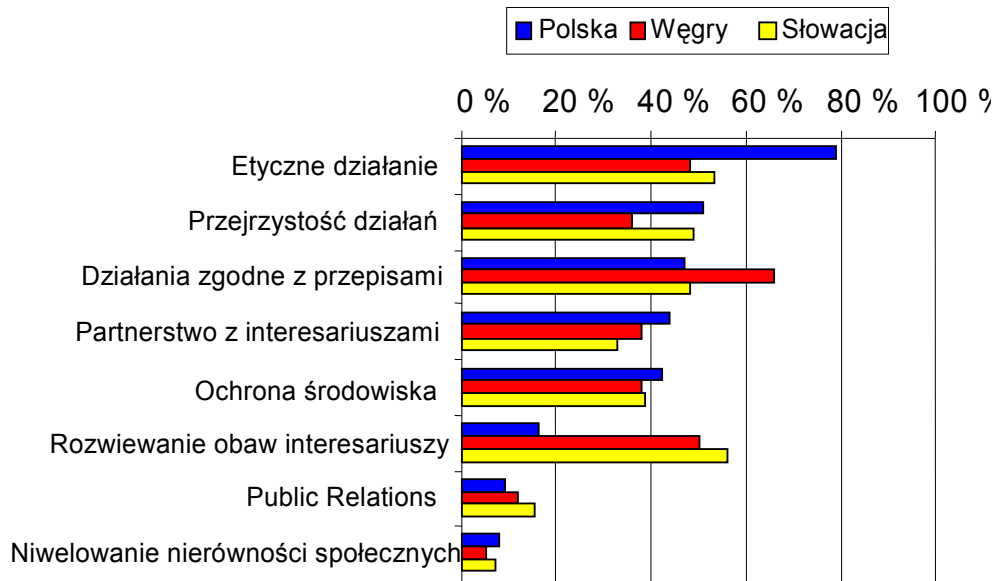
Rys. 1 Główni interesariusze



Rozumienie terminu "odpowiedzialnych społecznie działań" różni się w zależności od kraju. W Polsce termin ten kojarzy się przede wszystkim z etycznym działaniem, na Słowacji z rozwiewaniem obaw interesariuszy, a na Węgrzech – z działaniem zgodnym z istniejącymi przepisami.

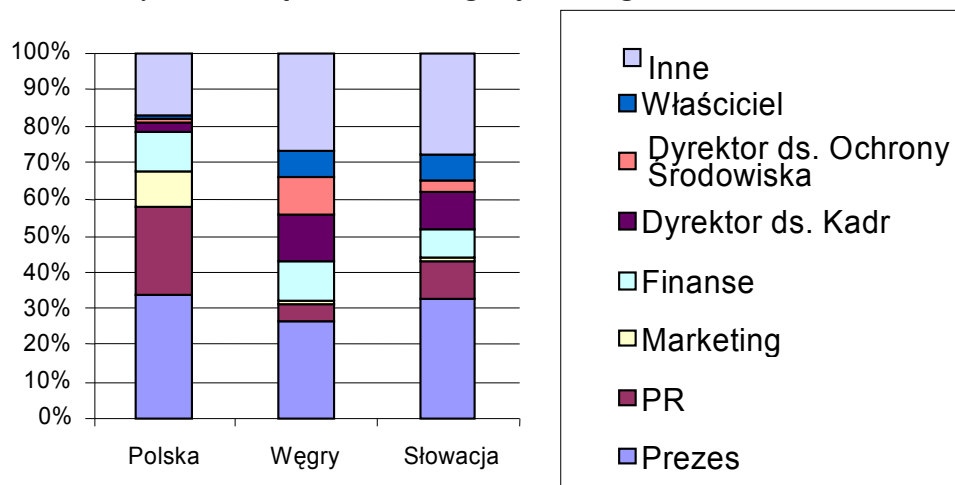
Rys. 2

Rozumienie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw



Rys. 3

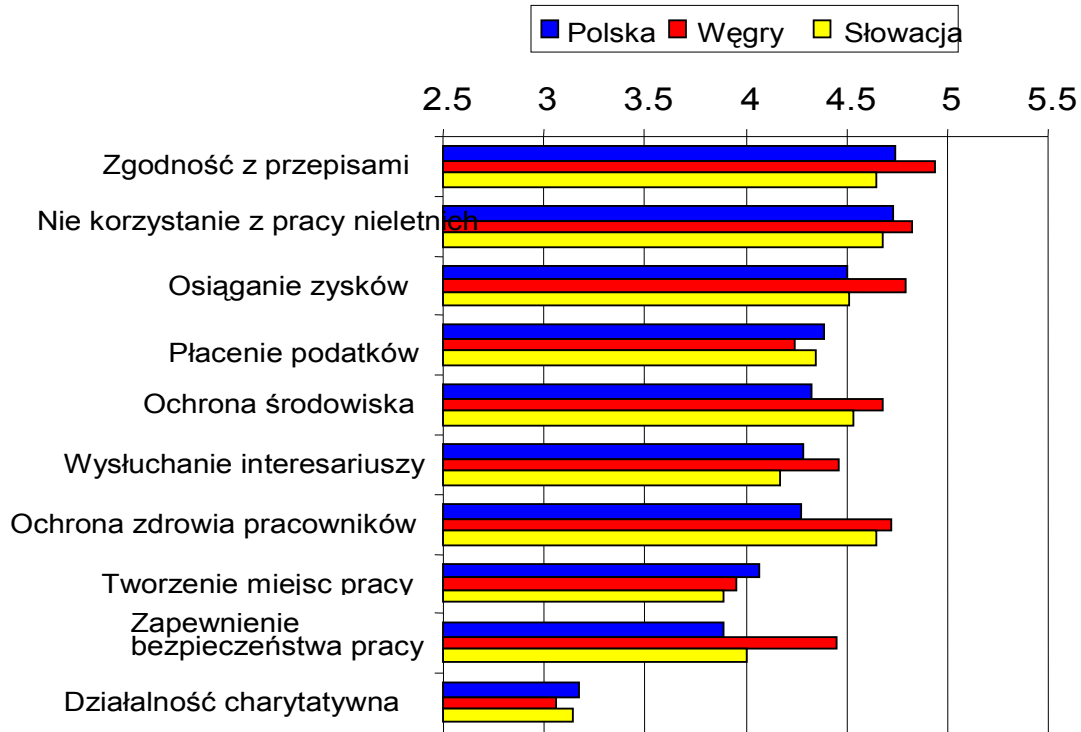
Osoby uczestniczące w badaniu wg. zajmowanego stanowiska w firmie



Respondenci z trzech krajów objętych badaniem na ogół różnie postrzegają swoją rolę w społeczeństwie. Dla respondentów z Węgier bezsprzecznie najważniejszą ich rolą jest przestrzeganie przepisów, natomiast respondenci z Polski uważają, że równie ważne jest unikanie wykorzystywania pracy nieletnich, a respondenci ze Słowacji, że unikanie wykorzystywania pracy nieletnich i ochrona zdrowia pracowników są równie ważne jak działanie w zgodzie z przepisami.

Rys. 4

Rola przedsiębiorstwa w społeczeństwie (5.0=zdecydowanie tak;
2.5=zdecydowanie nie)



Kodeksy postępowania i przejrzystość

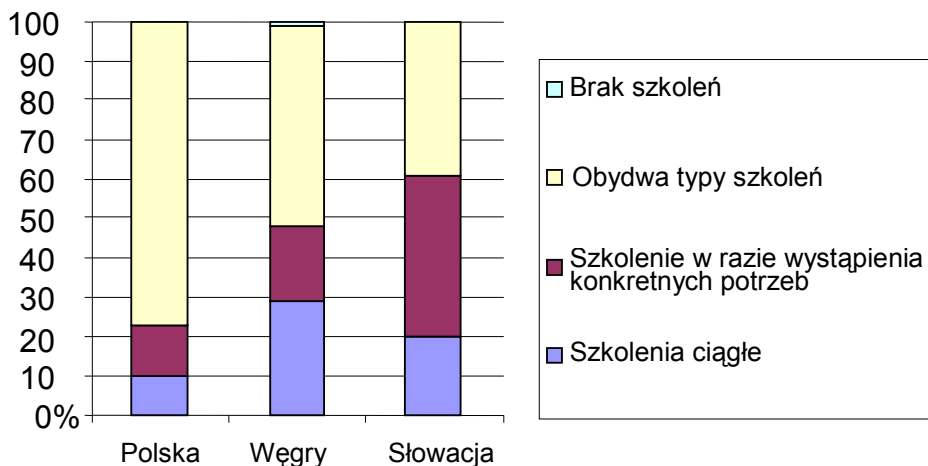
Kodeksy postępowania najczęściej spotykane są na Węgrzech, gdzie ponad 60% firm posiada takie kodeksy w formie pisemnej. Węgry mają jednakże najniższy odsetek rozwiązań bezpośrednio mających na celu zapobieganie korupcji i najwyższy odsetek rozwiązań dotyczących finansowania kandydatów na stanowiska publiczne. Zgodnie z badaniem, firmy węgierskie przewidują też w najbliższym czasie najszybszy wzrost liczby rozwiązań prawnych dotyczących zarówno zapobiegania korupcji, jak i finansowania kandydatów na stanowiska publiczne. Zakres sprawozdawczości odnośnie ochrony środowiska i spraw społecznych również prawdopodobnie będzie rósł w ciągu najbliższych pięciu lat, przy czym największego rozwoju sprawozdawczości w zakresie ochrony środowiska należy się spodziewać na Słowacji (wzrost z 25% do 42%). Respondenci z Polski najbardziej regularnie konsultują się ze swoimi interesariuszami (84%).

Projekty w dziedzinie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw

Projekty pracownicze

Firmy polskie są w czołówce w zakresie wdrożenia standardów pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy i programów szkolenia dla pracowników. Polskie i słowackie przedsiębiorstwo wyprzedzają węgierskie w zakresie wdrażania praktyk zapobiegania dyskryminacji podczas rekrutacji pracowników. Wszystkie badane firmy zgodne są co do wagi planów ochrony zdrowia pracowników.

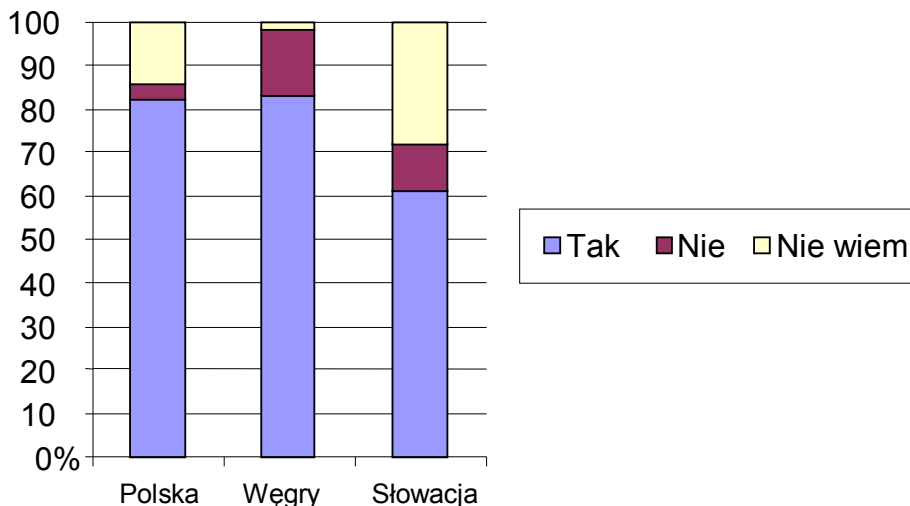
Rys. 5 Zaangażowanie firm w szkolenia pracownicze



Projekty społeczne (inne niż dotyczące pracowników)

W porównaniu z firmami z Polski i Słowacji, przedsiębiorstwa z Węgier preferują zaangażowanie w szkolenia techniczne, mieszkalnictwo i wsparcie mniejszości etnicznych. We wszystkich trzech krajach główną grupą beneficjentów projektów społecznych jest młodzież. Mimo planowanego wzrostu zaangażowania w projekty społeczne, firmy w Polsce i na Słowacji z wahaniem opowiadają o swoich planach związanych z projektami społecznymi w ciągu najbliższych pięciu lat.

Rys. 6 Zaangażowanie firm w projekty społeczne

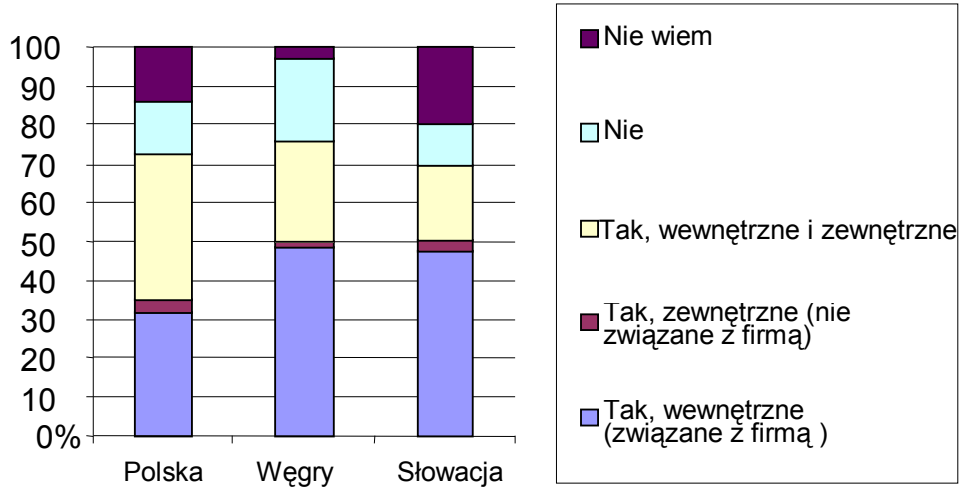


Projekty w zakresie ochrony środowiska

Mimo, że firmy z Polski są najbardziej zaangażowane w projekty z zakresu ochrony środowiska, mniej niż przedsiębiorstwa z Węgier i Słowacji angażują się w działania edukacyjne w tej dziedzinie. Programy wykorzystania surowców wtórnych najbardziej

rozpowszechnione są w Polsce i na Węgrzech, gdzie ponad 70% firm respondentów wdrożyło programy wykorzystania surowców wtórnych. Certyfikaty środowiskowe są najbardziej rozpowszechnione na Węgrzech, gdzie 41% firm posiada taki certyfikat. Najwyższy odsetek sporządzanych ocen wpływu na środowisko (environmental impact assessment) jest na Słowacji, gdzie 83% respondentów opracowuje takie oceny. Podobnie jak w przypadku projektów społecznych, firmy w Polsce i na Słowacji na ogół z wahaniem opowiadają o swoich planach w zakresie projektów związanych z ochroną środowiska w ciągu najbliższych pięciu lat.

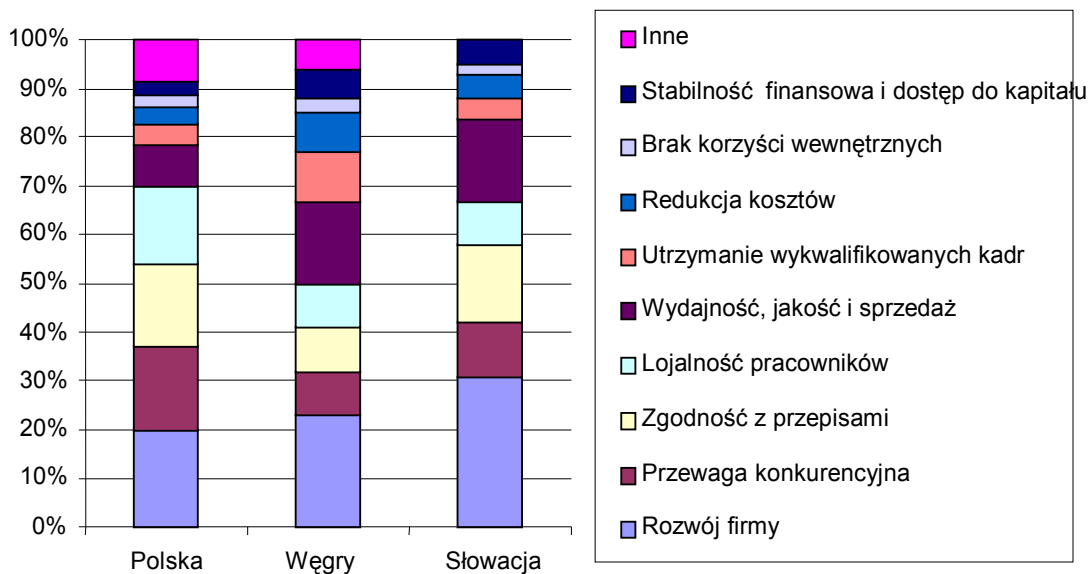
Rys. 7 Zaangażowanie firm w projekty z zakresu ochrony środowiska



Korzyści, ryzyko i bariery wiążące się z wprowadzaniem praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu

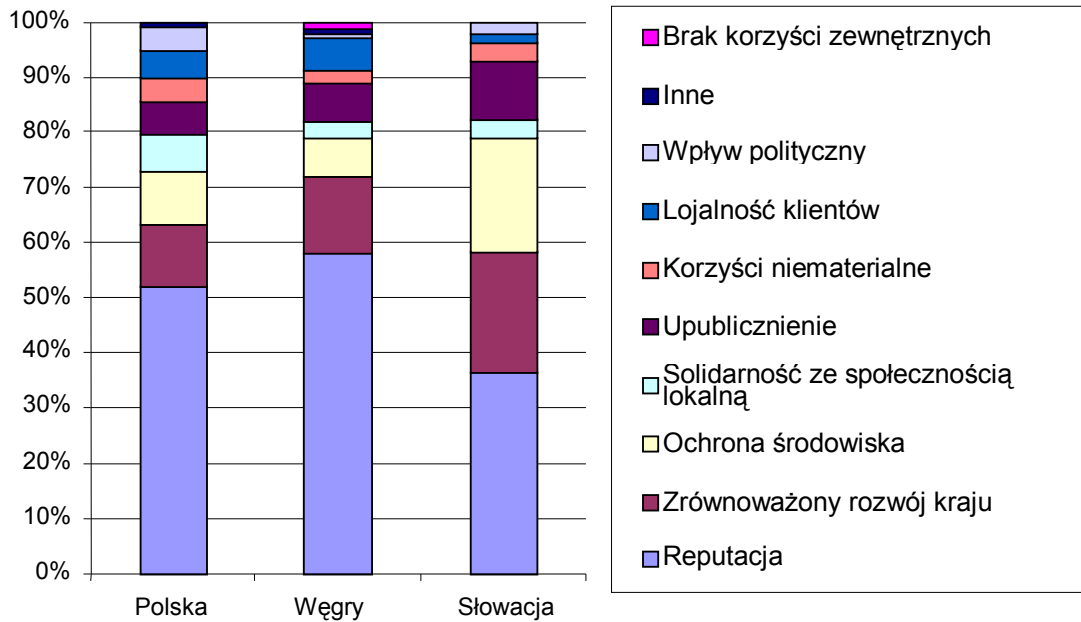
Większość firm zgadza się co do tego, że najważniejszą korzyścią wewnętrzną związaną ze stosowaniem praktyk odpowiedzialności społecznej jest stabilny i długofalowy rozwój firmy. Przedsiębiorstwa węgierskie i słowackie, w większym stopniu niż polskie, postrzegają wzrost wydajności, jakości produktów i sprzedaży jako korzyści płynące z wdrożenia praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.

Rys. 8 Korzyści wewnętrzne płynące z wdrażenia praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu



Pomimo, że firmy w poszczególnych krajach odmiennie postrzegają korzyści zewnętrzne płynące z wdrożenia praktyk odpowiedzialności społecznej, wszystkie są zgodne co do tego, że główną korzyścią zewnętrzną płynącą z wdrożenia takich praktyk jest wpływ, jaki mają one na reputację firmy a także pośrednio na zrównoważony rozwój kraju w którym działają.

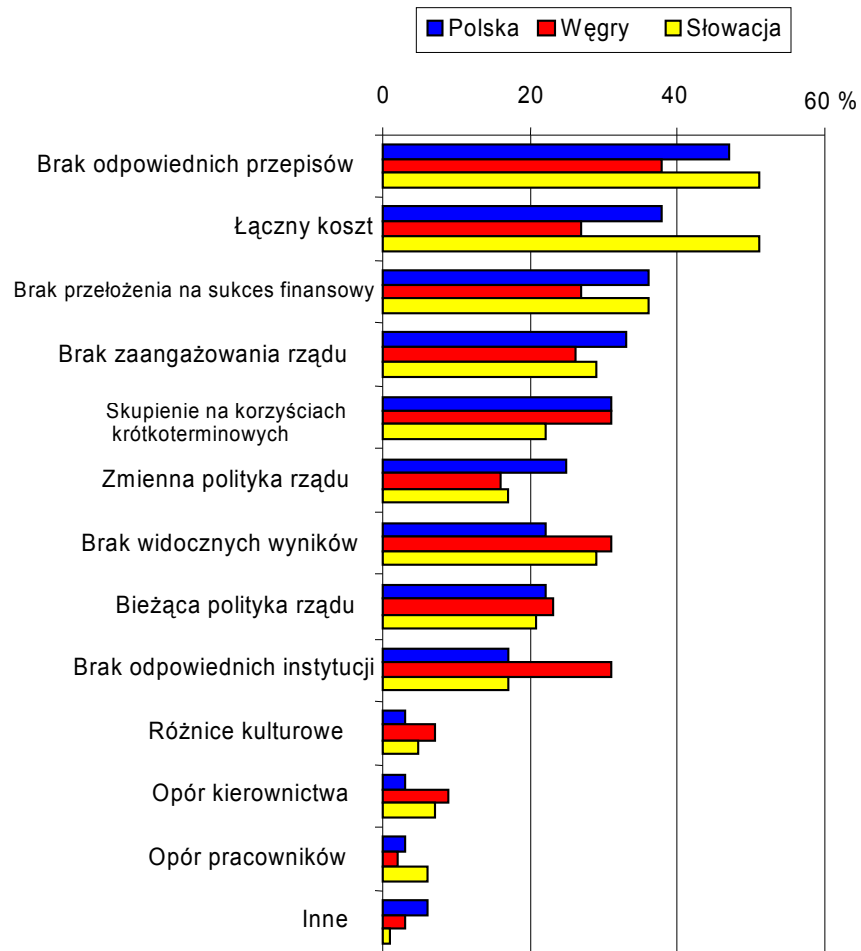
Rys. 9 Korzyści zewnętrzne płynące z wdrażenia praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu



Brak odpowiednich regulacji prawnych uważany jest za główną barierę dla wprowadzania praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu we wszystkich badanych krajach. Firmy węgierskie narzekają na brak odpowiednich instytucji, widocznych rezultatów i przesadne skupienie większości przedsiębiorstw na korzyściach krótkoterminowych, podczas gdy firmy słowackie podkreślają wagę kosztów jako bariery na drodze do wprowadzenia praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej.

Rys. 10
społecznej biznesu

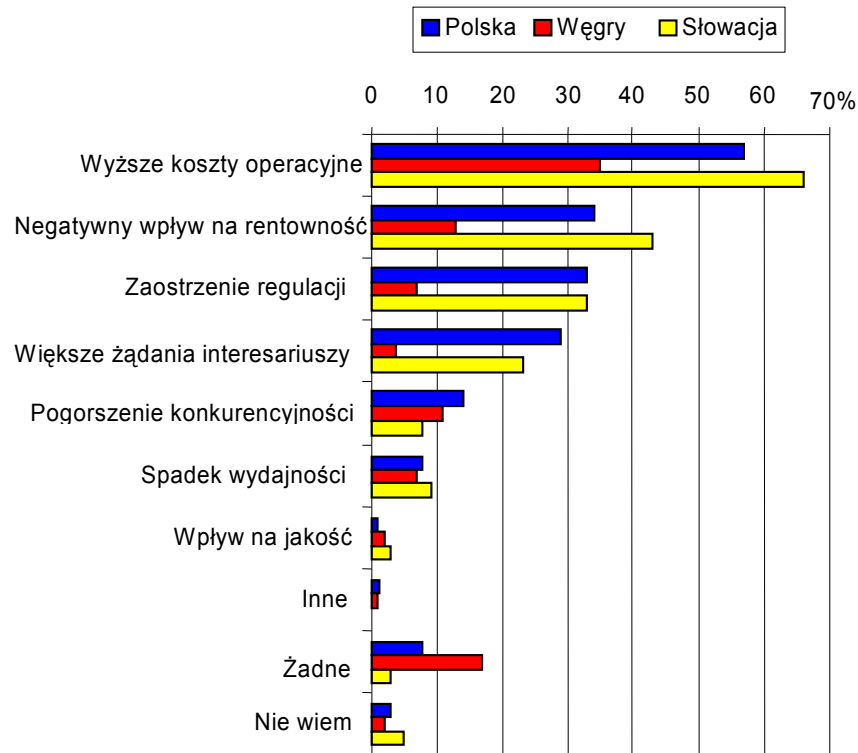
Główne bariery na drodze do wdrażania praktyk w zakresie odpowiedzialności



Zasadniczo, firmy polskie i słowackie w większym stopniu niż węgierskie widzą znaczne ryzyko, wiążące się z wprowadzeniem praktyk odpowiedzialności społecznej. W szczególności wymieniają one potencjalnie wyższe koszty operacyjne oraz negatywny wpływ na rentowność firmy jako główne ryzyka związane z włączaniem odpowiedzialności społecznej w swoje strategiczne działania.

Rys. 11
społecznej biznesu

Ryzyko związane z wprowadzeniem praktyk w zakresie odpowiedzialności



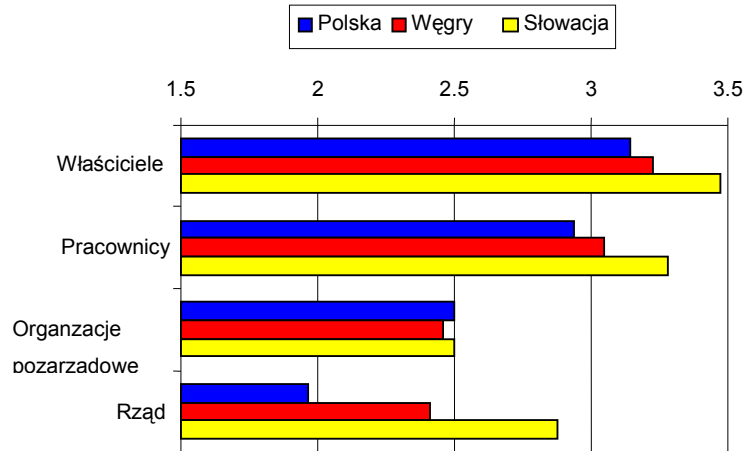
Wspieranie i udoskonalanie praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej

Wsparcie ze strony rządu, organizacji pozarządowych i innych

Właściciele firm postrzegani są jako osoby, które najlepiej mogą pomóc firmom-respondentom we wdrażaniu zasad odpowiedzialności społecznej biznesu. Zaraz za nimi plasują się pracownicy. Ogonie rola organizacji pozarządowych w tym zakresie nie jest postrzegana jako wiodąca, choć firmy polskie widzą korzyści ze współpracy z organizacjami pozarządowymi. Firmy słowackie wykazują więcej optymizmu odnośnie potencjalnej pozytywnej roli rządu.

Rys. 12

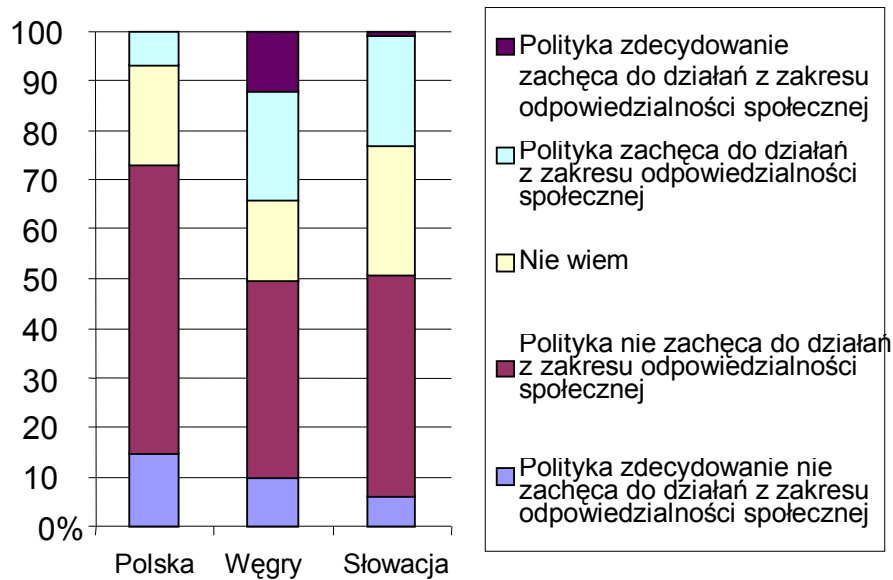
Wsparcie ze strony rządu, organizacji społeczeństwa obywatelskiego, właścicieli i pracowników (3.5 = zdecydowanie pomocne, 1.5=zdecydowanie niepomocne)



Firmy z Polski najbardziej zdecydowanie wypowiadają się na temat braku istnienia odpowiedniej polityki rządu zachęcającej do inwestowania w działania z zakresu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw niż respondenci z Węgry i Słowacji.

Rys. 13
społecznej biznesu

Wpływ polityki rządu na inwestycje w działania z zakresu odpowiedzialności społecznej

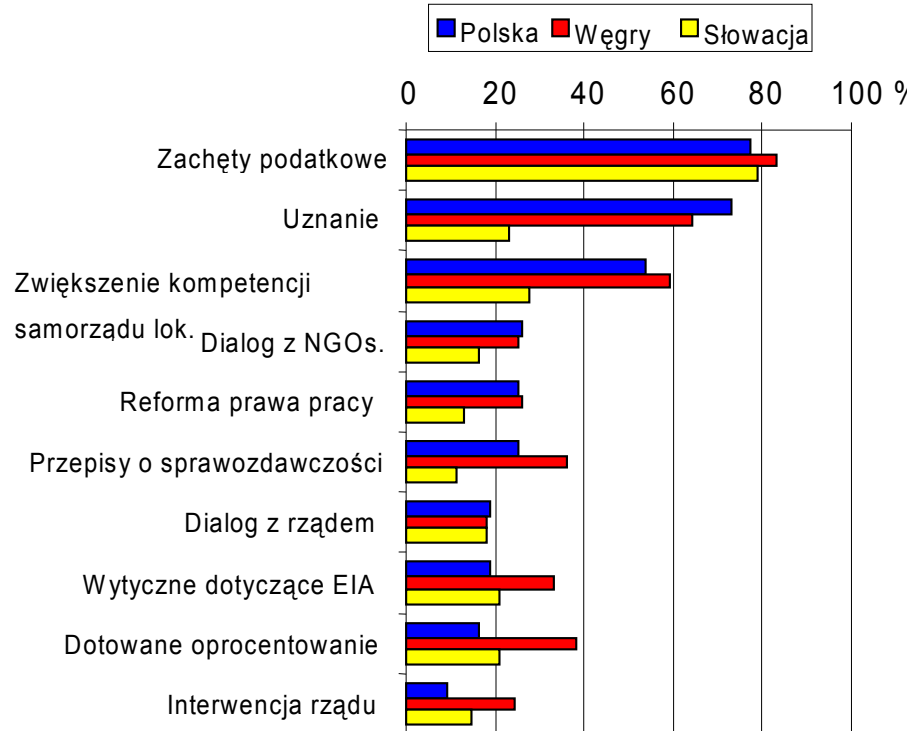


Poprawa praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej firm

W trzech krajach objętych badaniem panowały podobne opinie odnośnie działań, które mogłyby poprawić praktyki w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Firmy we wszystkich trzech krajach zazwyczaj wskazywały na dotowanie procentowania, większą rolę samorządów lokalnych (ulgi podatkowe) oraz uznanie ze

strony konsumentów i partnerów biznesowych jako czynniki, które zachęcają do przyjmowania praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.

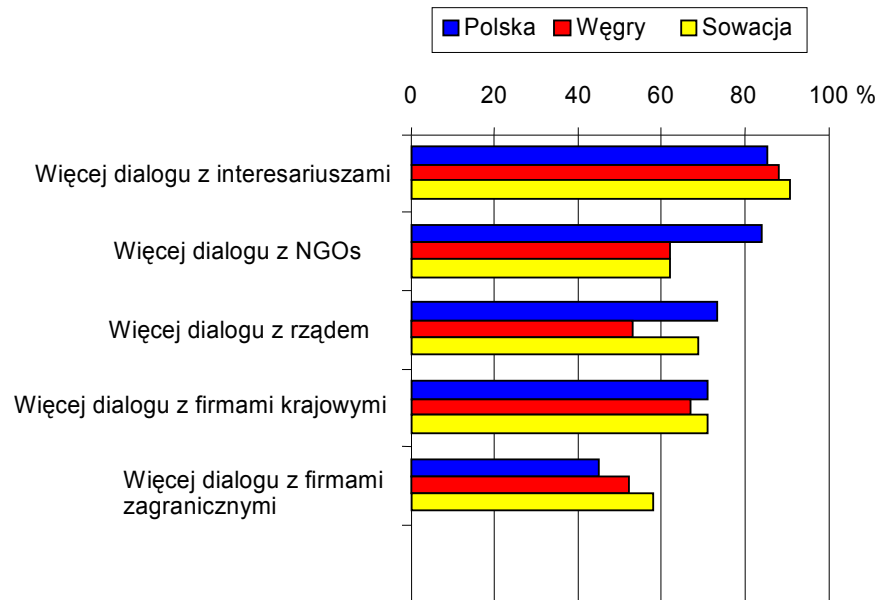
Rys. 14 **Działania umożliwiające poprawę praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu**



Dostosowanie praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw do ich potrzeb

Firmy we wszystkich trzech krajach wierzą, że dialog z różnymi interesariuszami doprowadzi do lepszego dostosowania praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej do istniejących potrzeb.

Rys. 15 Dialog prowadzący do lepszego dostosowania praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej do istniejących potrzeb



WNIOSKI

Skumulowane wyniki ankiet przeprowadzonych na Węgrzech, w Polsce i na Słowacji wskazują, że postawy odnośnie roli firmy w społeczeństwie oraz ogólna koncepcja odpowiedzialnych społecznie zachowań są zasadniczo bardzo do siebie zbliżone we wszystkich trzech krajach.

Jak ilustruje to paragraf 1, istnieje znaczna zbieżność poglądów odnośnie najważniejszych aspektów terminu "odpowiedzialność społeczna firm" (jak widać na Rys. 2); w szczególności chodzi o zgodność z obowiązującymi przepisami, etyczne działanie oraz zapewnienie ochrony środowiska naturalnego. Równie ważna jest wspólnota poglądów odnośnie tego, czym odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw nie jest (niwelowanie nierówności społecznych i public relations). Ponadto, istnieje zbieżność postaw w zakresie roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie/gospodarce (zachowanie zgodności z przepisami, osiąganie zysków, unikanie wykorzystywania pracy nieletnich i ochrona środowiska; Rys. 4) a także na czym nie polega rola przedsiębiorstwa (wpłaty na rzecz organizacji charytatywnych, tworzenie miejsc pracy tylko dla ich tworzenia, by zapewnić pracę większej ilości osób).

Poza tym, istnieją pewne różnice jeśli chodzi o postrzeganie najważniejszych barier na drodze do wdrożenia praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej (mimo, że "ogólny koszt" i "brak odpowiednich przepisów" wymieniane są na pierwszych miejscach listy najważniejszych barier; Rys. 10 i 11). Nie ma jednak różnicy zdań odnośnie najmniej ważnych przeszkód. Wydaje się, że ogólny pogląd przedstawiany przez respondentów we

wszystkich krajach mówi, iż niezależnie od innych przeszkód, różnice kulturowe oraz opór kierownictwa i pracowników przed bardziej odpowiedzialnymi społecznie zachowaniami nie są istotnymi czynnikami. Podobnie, przyjęcie praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej nie jest postrzegane jako ryzyko w aspekcie zachowania jakości i wydajności pracy przez firmy.

Wreszcie, istnieją pewne różnice zdań wśród respondentów odnośnie działań, które mogłyby prowadzić do szerszego wdrażania praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej przez firmy. (Rys. 14). Firmy we wszystkich trzech krajach zazwyczaj wskazywały na dotowanie oprocentowania, większą rolę samorządów lokalnych (ulgi podatkowe) oraz uznanie ze strony konsumentów i partnerów biznesowych jako czynniki, które zachęcają do przyjmowania praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Dla firm ze Słowacji i Węgier najważniejszym czynnikiem zachęcającym do wprowadzania praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej są zachęty podatkowe, natomiast przedsiębiorstwa polskie podkreślają znaczenie reformy prawa pracy. Firmy we wszystkich trzech krajach zgadzają się, że ewentualne interwencje rządu miałyby mniejszy wpływ jeśli chodzi o stymulowanie wprowadzania praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Niemniej, firmy w Polsce i na Słowacji wskazały, iż dialog z rządem mógłby być wskazany, natomiast firmy węgierskie nie postrzegały jako istotnego czynnika stymulującego ani dialogu z rządem ani dialogu z organizacjami pozarządowymi. Niemal powszechny jest również pogląd, że rządy jak dotąd nie stworzyły odpowiednich rozwiązań strategicznych, które mogłyby zachęcać do wprowadzania odpowiedzialnych społecznie zachowań przez firmy w trzech objętych badaniem krajach (Rys. 13).

W Tabeli 1 podsumowano wyniki ankiety w odniesieniu do znaczenia praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, roli firm, przeszkód na drodze wdrażania praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej a także opinii firm odnośnie środków wspierających promowanie praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu.

Tabela 1. Znaczenie praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej i zachęty do ich wprowadzania

Zakres	Węgry	Polska	Słowacja	Wspólne poglądy
I. Znaczenie praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw				
Pierwsze	Zgodność z przepisami	Etyczne działanie	Rozwiewanie obaw interesariuszy	0
Pierwsze 3	Zgodność z przepisami Zaspokajanie potrzeb interesariuszy Etyczne działanie	Etyczne działanie Przejrzystość działania Zgodność z przepisami	Rozwiewanie obaw interesariuszy Etyczne działanie Przejrzystość działania	1
Pierwsze 5	<i>Pierwsze 3 plus</i> Partnerski układ z interesariuszami Ochrona środowiska	<i>Pierwsze 3 plus</i> Partnerski układ z interesariuszami Ochrona środowiska	<i>Pierwsze 3 plus</i> Zgodność z przepisami Ochrona środowiska	3

Ostatnie 3	Przejrzystość działania Public relations Niwelowanie nierówności społecznych	Rozwiewanie obaw interesariuszy Public relations Niwelowanie nierówności społecznych	Niwelowanie nierówności społecznych Public relations Partnerski układ z interesariuszami	2
II. Rola firmy				
Pierwsze	Zgodność z przepisami	Zgodność z przepisami	Niewykorzystywanie pracy nieletnich r	0
Pierwsze 3	Zgodność z przepisami Niewykorzystywanie pracy nieletnich Osiągnięcie zysków	Zgodność z przepisami Niewykorzystywanie pracy nieletnich Osiągnięcie zysków	Niewykorzystywanie pracy nieletnich Zgodność z przepisami Ochrona zdrowia pracowników	2
Pierwsze 5	<i>Pierwsze 3 plus</i> Ochrona zdrowia pracowników Ochrona środowiska	<i>Pierwsze 3 plus</i> Płacenie podatków Ochrona środowiska	<i>Pierwsze 3 plus</i> Ochrona środowiska Osiągnięcie zysków	4
Ostatnie 3	Wpłaty na rzecz organizacji charytatywnych Tworzenie miejsc pracy Płacenie podatków	Wpłaty na rzecz organizacji charytatywnych Zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia Tworzenie miejsc pracy	Wpłaty na rzecz organizacji charytatywnych Tworzenie miejsc pracy Zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia	3
III. Bariery				
Pierwsze	Brak odpowiednich przepisów	Brak odpowiednich przepisów	Ogólny koszt	0
Pierwsze 3	Brak odpowiednich przepisów Skupienie na korzyściach krótkoterminowych Brak widocznych rezultatów	Brak odpowiednich przepisów Ogólny koszt Brak powiązania z sukcesem finansowym	Ogólny koszt Brak odpowiednich przepisów Brak powiązania z sukcesem finansowym	1
Pierwsze 5	<i>Pierwsze 3 plus</i> Brak odpowiednich instytucji Ogólny koszt	<i>Pierwsze 3 plus</i> Brak zaangażowania rządu Skupienie na korzyściach krótkoterminowych	<i>Pierwsze 3 plus</i> Brak widocznych rezultatów Brak zaangażowania rządu	2
Ostatnie 3	Opór pracowników Różnice kulturowe Opór kierownictwa	Różnice kulturowe Opór kierownictwa Opór pracowników	Różnice kulturowe Opór pracowników Opór kierownictwa	3
IV. Działania prowadzące do szerszego przyjęcia praktyk odpowiedzialności społecznej				
Pierwsze	Zachęty podatkowe	Reforma prawa pracy	Zachęty podatkowe	0
Pierwsze 3	Zachęty podatkowe Uznanie ze strony partnerów biznesowych	Reforma prawa pracy Dotowane oprocentowanie	Zachęty podatkowe Zwiększone kompetencje samorządu	0

	Uznanie ze strony konsumentów	Dialog z rządem	lokalnego Uznanie	
Pierwsze 5	<i>Pierwsze 3 plus</i> Zwiększone kompetencje samorządu lokalnego Dotowane oprocentowanie	<i>Pierwsze 3 plus</i> Uznanie Zwiększone kompetencje samorządu lokalnego	<i>Pierwsze 3 plus</i> Wytyczne odnośnie EIA Dotowane oprocentowanie Dialog z rządem	3
Ostatnie 3	Dialog z rządem Interwencja rządu Dialog z organizacjami pozarządowymi	Zachęty podatkowe Interwencja rządu Wytyczne odnośnie EIA	Przepisy w zakresie sprawozdawczości Reforma prawa pracy Interwencja rządu	1

Wyniki badania, w połączeniu z wiedzą na temat kontekstu społeczno-ekonomicznego, w jakim działają respondenci, wskazują na kulturę korporacyjną zorientowaną przede wszystkim na rynek i konkurencję. W takiej kulturze rola firmy logicznie definiowana jest jako rola ekonomiczna i racjonalna, zasadniczo nie socjalna czy altruistyczna. Firmy postrzegają siebie jako jednostki predysponowane do zachowań społecznie odpowiedzialnych, i być może już takie zachowania wykazują, jednak odczuwają brak odpowiednich przepisów i zachęt gospodarczych, które skłoniłyby je do pójścia dalej w tym kierunku.

Podczas badania stwierdzono istnienie szeroko rozpowszechnionego poglądu, iż brakuje odpowiednio jasnej polityki państwa w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu, jednakże firmy z Polski, Węgier i Słowacji nie reprezentują wspólnego stanowiska co do tego, jakie są najważniejsze działania, które należałoby podjąć aby doprowadzić do szerszego stosowania praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej. Firmy węgierskie preferują zachęty i relacje z samorządem lokalnym, oraz raczej presję ze strony konsumentów niż regulacje, uczestnictwo i /lub zarządzanie przez rząd. Wierzą, że w takich warunkach przyjęłyby nowe modele gospodarcze i nowe modele zachowań. Firmy słowackie do pewnego stopnia podzielają ten pogląd, silnie wierzą jednak w potrzebę dialogu z rządem. Firmy polskie dla odmiany, podkreślają czynniki skali makro i czynniki na poziomie ogólnokrajowym (reforma przepisów, ogólnokrajowy dialog z rządem, środki z zakresu bankowości). Niemniej jednak, istnieje zgoda co do tego, że rządy nie powinny być zbyt intensywnie i zbyt bezpośrednio zaangażowane w kwestie mikrozarządzania przedsiębiorstwami.

Opcje dla wspierania praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu na Węgrzech, w Polsce i na Słowacji

W oparciu o przedstawione rezultaty z badań ankietowych można wnioskować, że firmy na Węgrzech, w Polsce i na Słowacji z radością powitałyby sformułowanie jasnego stanowiska rządu odnośnie promowania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Mając na uwadze kontekst i postawy firm węgierskich i słowackich, polityka promowania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw mogłaby tam być formułowana w drodze podejścia zdecentralizowanego; innymi słowy, polityki osiągania celów ogólnokrajowych w drodze definiowania problemów na poziomie społeczności lokalnych, negocjacji w celu znalezienia najlepszych rozwiązań problemów o lokalnym charakterze, oraz realizacja celów ogólnokrajowych w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw poprzez agregację (podejście oddolne). Realizacja takiej polityki wymagałaby utworzenia organizacji która wspierałaby podejście oddolne, opracowanie przepisów umożliwiających lokalnym instytucjom i agencjom wzięcie na siebie pierwszoplanowej odpowiedzialności i podejmowanie inicjatyw. Rola rządu krajowego byłaby wtedy niejako rolą moderatora i przewodnika raczej niż lidera. Polityka odpowiednia dla Polskich realiów mogłaby polegać na inicjatywach takich, jak reforma na poziomie makro, dialog ogólnokrajowy, oraz standaryzacja kodeksów postępowania, co byłoby odpowiednie dla skali i struktury własności sektora usługowego i przemysłowego.

Niemniej, niezależnie od tego, jak atrakcyjne może się wydawać podejście zdecentralizowane, rządy badanych krajów staną przed kolejnymi wyzwaniami w miarę postępowania integracji z UE. Firmy prowadzące eksport w obrębie UE, do UE, oraz firmy, których kraje macierzyste stały się członkami Unii musiały dołożyć znacznych starań aby dostosować swoje działania do szeregu europejskich standardów społecznych jak również standardów w zakresie ochrony środowiska, które były zazwyczaj dużo bardziej rygorystyczne niż przepisy obowiązujące lokalnie. Wiodące firmy z Węgier, Polski i Słowacji, w miarę postępowania integracji z Unią Europejską, będą również musiały stawić czoła temu wyzwaniu. Niektóre elementy praktyk z zakresu odpowiedzialności społecznej mogły się pojawić w sposób "naturalny" w wyniku działania "bodźców społecznych", kiedy małe i średnie firmy działały blisko swoich społeczności lokalnych i klientów. Praktyki te mogą stać się przedmiotem regulacji, kiedy skala działania firmy rośnie, a dystans pomiędzy firmą a konsumentem oraz liderami biznesu i społecznościami lokalnymi zaczyna się zwiększać. Wiele przedsiębiorstw spełnia już te standardy. Niemniej, rządy Węgier, Polski i Słowacji musiałyby zastanowić się nad tym, jak sprawić, by firmy które nie spełniają wspomnianych norm dostosowały się do nich, zwłaszcza w miarę postępu integracji społecznej i gospodarczej w ramach Unii Europejskiej. Wydaje się, iż rządy musiałyby zmodyfikować stare rozwiązania instytucjonalne i wprowadzić nowe, promujące odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw. Pozostaje to w sprzeczności z postrzeganą przez firmy listą priorytetów w zakresie interwencji rządu, oraz ich preferencją w kierunku podejścia oddolnego (szczególnie na Węgrzech).

Wyzwania w zakresie polityki

Wyzwania, przed jakimi stoją rządy Węgier, Polski i Słowacji wiązałyby się zatem ze zrozumieniem, w jak najszerszym zakresie, percepcji i wartości istotnych dla sektora biznesu i wspieraniem na tej podstawie klimatu dla odpowiedzialności społecznej, przy równoczesnym zachowaniu świadomości, że zależność kraju od eksportu jako czynnika napędzającego rozwój gospodarczy wymaga działań pozostających czasami w sprzeczności z tymi percepcjami i wartościami. Zachęta do takich działań może obejmować działania edukacyjne i negocjacje w kierunku wzmocnienia roli rządu centralnego w zakresie egzekwowania przepisów ogólnokrajowych prowadzących do zgodności ze standardami UE, oraz pomoc firmom w zakresie realizacji tych standardów.

Wprowadzenie zmian w zakresie postaw i percepcji, a także zdefiniowanie i uzgodnienie środków, jakie należałoby podjąć by promować wprowadzanie praktyk w zakresie odpowiedzialności społecznej wymagałoby nowego procesu konsultacji pomiędzy firmami, ich interesariuszami, których same firmy definiują jako konsumentów/społeczności lokalne oraz rządem – choć przedstawiciele biznesu na Węgrzech nie popierali potrzeby takiego dialogu². Można przewidzieć różne formy organizacji i prowadzenia takich konsultacji trójstronnych, jednak każda z nich wymagałaby pewnych elementów wspólnych, między innymi: neutralnego forum i sponsoringu, zobowiązania ze strony wszystkich uczestników do wprowadzenia w życie uzgodnionych działań, oraz zgody co do rozwiązań instytucjonalnych, które umożliwiłyby monitoring i weryfikację wdrożenia uzgodnionych działań.

² Nie istnieje wzorzec takiego procesu, który można by było zastosować we wszystkich omawianych krajach; niemniej, istnieje kilka inicjatyw lokalnych, które mogłyby posłużyć za przykład. Jednym z nich jest inicjatywa w Polsce, która włączyła komponent odpowiedzialności społecznej do Strategii Rozwoju Kraju na lata 2006-2013. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, stowarzyszeń biznesu, organizacje społeczeństwa obywatelskiego (gdzie wiodącą rolę odgrywa Forum Odpowiedzialnego Biznesu) postanowiły wspólnie opracować propozycję, która miałaby być włączona do strategii. Seria spotkań pomiędzy głównymi interesariuszami doprowadziła do utworzenia grup tematycznych, które mają mieć konkretny wkład w opracowanie odpowiednich części strategii. Innym przykładem może być Litwa, gdzie w roku 2004 rząd, lokalne biuro UNDP, oraz Stowarzyszenie Forum Inwestorów Litewskich, przy wsparciu Banku Światowego, zapoczątkowały proces promowania standardów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw wśród lokalnych firm.