UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE

IDEE ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

W GRUPACH PIWOWARSKICH W POLSCE

redakcja naukowa
Piotr Paweł Małecki
Agnieszka Mazurek-Czarnecka

UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

IDEE ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W GRUPACH PIWOWARSKICH W POLSCE

redakcja naukowa
Piotr Paweł Małecki
Agnieszka Mazurek-Czarnecka

KRAKÓW 2024

Zespół autorski:
Natalia Klimczyk
Klaudia Krawczyk

Redakcja naukowa:
prof. dr hab. Piotr Paweł Małecki
dr Agnieszka Mazurek-Czarnecka

Recenzent:
dr hab. inż. Marcin Łuszczyk, prof. PO

Publikacja sfinansowana ze środków ogólnych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2024

ISBN 978-83-67620-37-6 (on-line pdf)

Wydawnictwo:
Attyka s.c. J. Jagła, W. Skrzypiec
ul. W. Żeleńskiego 29, 31-353 Kraków
www.attyka.net.pl

Spis treści

WSTĘP 7

Rozdział 1

STRATEGIA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO 9

1.1. Geneza pojęcia „rozwój zrównoważony" 9
1.2. Cele i filary rozwoju zrównoważonego 17
1.3. Rozwój zrównoważony z perspektywy prawa polskiego oraz prawa międzynarodowego 29
1.4. Sposoby wdrażania i realizacji strategii rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie 38

Rozdział 2

KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU 53

2.1. Istota i normy społecznej odpowiedzialności biznesu 53
2.2. Wewnętrzny i zewnętrzny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu 65
2.3. Narzędzia służące do realizacji CSR 79
2.4. Zalety i wady wynikające z uwzględnienia w strategii przedsiębiorstwa CSR 88

Rozdział 3

KONCEPCJA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE TRZECH NAJWIĘKSZYCH BROWARÓW W POLSCE 100

3.1. Charakterystyka koncernów piwowarskich 100
3.2. Działania podejmowane przez koncerny piwowarskie wpisujące się w koncepcję rozwoju zrównoważonego 110
3.3. Działania koncernów piwowarskich nakierowane na społeczną odpowiedzialność biznesu 134
3.4. Obszary wspólne analizowanych koncernów piwowarskich zgodnych z SD i CSR 149

ZAKOŃCZENIE 155

Bibliografia 156

Spis tabel 170

Spis rysunków 171

WSTĘP

Rozwój społeczny oraz zmiany zachodzące we współczesnym świecie, dotyczące zarówno gospodarki, jak i środowiska, determinują przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych podejść oraz celów przewodnich strategii biznesowych. Presja wywierana przez bardziej świadome społeczeństwo, zaangażowane w ograniczanie postępujących w sposób dynamiczny zmian klimatycznych, wymaga od podmiotów gospodarczych wyjścia poza sferę związaną wyłącznie z osiąganiem zysków ekonomicznych. Jednym z najlepszych sposobów zapewnienia dobrobytu oraz dobrostanu dla społeczności jest wdrożenie koncepcji rozwoju zrównoważonego (*Sustainable Development* – SD) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) przez przedsiębiorstwa. Realizacja tych działań stanowi odpowiedź na obecne potrzeby różnych grup interesów oraz samego środowiska. W efekcie tego przedsiębiorstwa coraz częściej angażują się w ich wdrażanie, przyczyniając się także do poprawy jakości życia społeczeństwa. W głównej mierze zastosowanie koncepcji rozwoju zrównoważonego i koncepcji społecznej odpowiedzialności powoduje, iż samo przedsiębiorstwo wypracowuje większe zyski, a także buduje lepszy wizerunek oraz osiąga postawione cele społeczne i środowiskowe.

Celem pracy jest identyfikacja i ocena działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i społecznej odpowiedzialności biznesu w wybranych koncernach piwowarskich. W publikacji postawiono hipotezę, iż koncepcja rozwoju zrównoważonego i koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stanowią istotny element funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa z branży piwowarskiej w Polsce.

Publikacja składa się z dwóch rozdziałów teoretycznych i jednego rozdziału empirycznego. Rozdział pierwszy, mający charakter wprowadzający, zawiera podstawowe informacje dotyczące pojęcia oraz istoty rozwoju zrównoważonego. Scharakteryzowano oraz obszernie opisano w nim cele rozwoju zrównoważonego, a także jego podstawowe filary. Kolejno ukazano, jak postrzegana jest idea rozwoju zrównoważonego z perspektywy prawa polskiego oraz prawa międzynarodowego. W ostatnim podrozdziale przedstawiono sposoby wdrażania i realizacji koncepcji w przedsiębiorstwie. Wymieniono i omówiono trzy grupy celów niezbędnych do wdrożenia strategii rozwoju zrównoważonego, tj. cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne.

Drugi rozdział poświęcono koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Zdefiniowano pojęcie i zaprezentowano w nim jego istotę oraz występujące normy i standardy wspomagające prowadzenie działalności oraz pomagające ocenić działania zgodne z koncepcją. W dalszej części rozdziału przedstawiono wewnętrzny i zewnętrzny wymiar CSR. Następnie wyróżniono

instrumenty służące do realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu, do których zalicza się m.in. zarządzanie łańcuchem dostaw, wolontariat pracowniczy, systemy zarządzania, raporty społeczne czy kampanie społeczne. Ostatnim punktem w rozdziale drugim było ukazanie zalet i wad wynikających z uwzględnienia CSR w strategii przedsiębiorstwa.

Ostatni rozdział składa się z charakterystyki wybranych spółek z branży piwowarskiej. Opisano w nim zagadnienia dotyczące m.in. historii, przedmiotu ich działalności, struktury organizacyjnej, ważnych wydarzeń dotyczących badanych spółek, a także uzyskanych wyróżnień i nagród. W kolejnej części, w oparciu o pozyskane informacje i dane z raportów rozwoju zrównoważonego oraz raportów ESG (*Environmental, Social, Corporate Governance*) badanych spółek, ukazano działania dotyczące rozwoju zrównoważonego i CSR, jakie podejmują koncerny piwowarskie. Dodatkowo sporządzono porównanie działalności spółek w kierunku wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego i koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Niniejszą pracę napisano w oparciu o dane wtórne pochodzące z różnych źródeł, do których należą literatura przedmiotu, czasopisma naukowe, akty prawne, Internet. Z kolei dane o charakterze empirycznym pozyskano z Raportu Zrównoważonego Rozwoju Kompanii Piwowarskiej, Raportu ESG Grupy Żywiec oraz Raportu ESG Carlsberg Polska.

Rozdział 1

STRATEGIA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO

1.1. Geneza pojęcia „rozwój zrównoważony"

W literaturze przedmiotu pojęcie „rozwój zrównoważony" jest terminem niejednoznacznym i trudnym do zdefiniowania. Najczęściej pojawia się w dwóch kontekstach – jako dyskusja o celach rozwoju i narzędziach pozwalających na ich osiągnięcie oraz – w szerszym znaczeniu – jako nowa koncepcja relacji między człowiekiem i środowiskiem[1]. Pierwszą pesymistyczną wizję przyszłości Ziemi, związaną z problemem środowiskowym na skalę światową, ukazano w raporcie *Granice wzrostu*[2] opublikowanym przez powstały w 1968 roku Klub Rzymski. Rok później generalny sekretarz Organizacji Narodów Zjednoczonych przedstawił raport *Człowiek i środowisko*[3], który był kluczowy w postrzeganiu ochrony środowiska. Temat związany z rozwojem zrównoważonym podjęto w latach 70. XX wieku, kiedy w 1972 roku zorganizowano konferencję *Mamy tylko jedną Ziemię* w Sztokholmie. Jednakże termin *sustainable development* jest obecny od lat 80. XX wieku, a jego dojrzała forma od momentu publikacji raportu *Our Common Future*, gdzie przedstawiono koncepcję zrównoważonego rozwoju i opisano sposoby jego osiągnięcia[4]. Dwadzieścia lat po konferencji decydujące spotkanie, nazywane *Szczytem Ziemi*, odbyło się w Rio de Janeiro, brało w nim udział około 30 tysięcy osób. W efekcie przyjęto m.in. konwencję o zachowaniu różnorodności biologicznej, konwencję o ochronie klimatu, deklarację współpracy krajów na rzecz rozwoju lasów, globalny program działań (Agenda 21) oraz deklarację z Rio (Karta Ziemi), która zawiera 27 ogólnych zasad i obowiązków w sprawie rozwoju i środowiska. Następne zgromadzenia przeprowadzono w latach 2000, 2002 i 2012, jednakże najistotniejszym wydarzeniem pozostało spotkanie w Rio de Janeiro[5].

---

1 P. Trzepacz, *Geneza i istota koncepcji rozwoju zrównoważonego. Zrównoważony rozwój – wyzwania globalne*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 13.

2 D.H. Meadows, D.L. Meadows, J. Randers, W.W. Behrens III, *The Limits to Growth,* A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind, New York 1972.

3 Report of the Secretary-General, Problems *of the Human Environment*, (E/4667), Economic and Social Council, United Nations, New York 1969.

4 G.H. Brundtland, *Our Common Future, Chairman's Foreword*, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oslo 1987.

5 A. Antkowicz, S. Dyrdoń, *Idea zrównoważonego rozwoju*, pobrano z lokalizacji https://mfiles.pl/pl/index.php/Idea_zrównoważonego_rozwoju (data dostępu: 20.02.2023).

Karta Ziemi najpełniej reprezentuje założenia rozwoju zrównoważonego oraz określa prawa, zadania i obowiązki w tym obszarze. Jej zadania zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Zadania zaprezentowane w Karcie Ziemi

Nr zadania	Treść zadania
1	Istoty ludzkie są w centrum zainteresowania w przebiegu rozwoju zrównoważonego, a także są upoważnione do zdrowego i wydajnego życia w harmonii z naturą.
2	Państwa mają suwerenne prawo do wykorzystania swoich zasobów stosownie do własnej polityki środowiskowej i rozwojowej. Przejmują odpowiedzialność gwarantującą, iż zakres działania bez ich nadzoru lub kontroli nie spowoduje zniszczeń środowiska naturalnego innych państw lub obszarów poza granicami narodowej własności.
3	Wypełnienie prawa do rozwoju tak, aby sprawiedliwie wywiązywać się z potrzeb rozwojowych i środowiskowych obecnych i przyszłych pokoleń.
4	Ochrona środowiska musi stanowić integralną część procesu rozwoju i nie może być rozważana oddzielnie.
5	Wszystkie państwa i wszyscy ludzie mają obowiązek współpracować w istotnym zadaniu związanym z wykorzystaniem niedostatku w celu zmniejszenia różnic w poziomie życia i zaspokajania potrzeb większości ludzi na świecie.
6	Specjalne priorytety muszą otrzymać w nadzwyczajnej sytuacji i potrzebie rozwijające się kraje, a w szczególności najmniej rozwinięte i najbardziej podatne na zagrożenia środowiskowe.
7	Państwa muszą współpracować w duchu ogólnoświatowego współudziału w zachowaniu, ochronie i przywracaniu zdrowia oraz integralności ekosystemu Ziemi.
8	Państwa powinny zredukować oraz wyeliminować niezrównoważone struktury produkcji i konsumpcji, a także promować własną politykę demograficzną.
9	Umacnianie zdolności budowania rozwoju zrównoważonego poprzez doskonalenie naukowego zrozumienia.
10	Kwestie środowiskowe są realizowane na właściwym poziomie z udziałem wszystkich zainteresowanych obywateli.
11	Normy środowiskowe, cele i priorytety zarządzania powinny odzwierciedlać kontekst środowiskowy i rozwojowy, dla którego są stosowane.
12	Państwa powinny współpracować w promowaniu międzynarodowego systemu ekonomicznego, który mógłby prowadzić do wzrostu ekonomicznego i rozwoju zrównoważonego, a także do lepszego zaadresowania problemu degradacji środowiska.
13	Rozwijające się prawo krajowe musi mieć na uwadze odpowiedzialność i kompensację dla ofiar zanieczyszczeń oraz innych szkód środowiskowych.
14	Skuteczna współpraca państw w celu zniechęcenia lub powstrzymania przemieszczenia i przenoszenia czynności i substancji, które poważnie degradują środowisko bądź stwierdzono ich szkodliwe działanie dla zdrowia ludzkiego.

Nr zadania	Treść zadania
15	Podejmowanie stosownie do swoich możliwości szeroko zakrojonych działań zapobiegawczych, aby chronić środowisko.
16	Podejmowanie działań promujących internacjonalizację kosztów środowiska i stosowanie instrumentów ekonomicznych.
17	Szacowanie wpływu środowiskowego jako narodowego instrumentu musi być zagwarantowane w przypadku występowania znaczącego niekorzystnego wpływu na środowisko, będącego przedmiotem decyzji kompetentnych narodowych władz.
18	W razie jakichkolwiek klęsk lub innych niebezpieczeństw nieoczekiwanie występujących i powodujących szkodliwe efekty w środowisku państwa są zobligowane natychmiast przekazać informacje innym krajom.
19	Państwa muszą niezwłocznie powiadomić o działaniach oraz przekazać stosowną informację o potencjalnych zagrożeniach państwom, które mogą być narażone na niekorzystne skutki środowiskowe.
20	Uczestnictwo kobiet w zarządzaniu środowiskowym i rozwoju jest istotne dla osiągnięcia rozwoju zrównoważonego.
21	Kreatywność, ideały i odwaga młodych ludzi powinny być mobilizacją dla rozwijania globalnego partnerstwa.
22	Państwa powinny rozpoznać i należycie podtrzymywać tożsamość, kulturę i zainteresowania miejscowych ludzi oraz ich społeczności ze względu na ich wiedzę i tradycję, a także umożliwić efektywny udział w osiągnięciu rozwoju zrównoważonego.
23	Ochronie musi podlegać środowisko i naturalne zasoby ludzi uciskanych, zdominowanych i pod okupacją.
24	Państwa muszą respektować międzynarodowe prawo zapewniające ochronę środowiska w czasie zbrojnego konfliktu, gdyż działania wojenne z natury wpływają destrukcyjnie na rozwój zrównoważony.
25	Pokój, rozwój i ochrona środowiska są współzależne i niepodzielne.
26	Państwa muszą rozwiązywać wszystkie spory środowiskowe pokojowo i z zastosowaniem odpowiednich środków.
27	Państwa i ludzie muszą współpracować w dobrej wierze i w duchu partnerstwa w wypełnianiu zasad zawartych w tej deklaracji oraz w dalszym rozwoju prawa międzynarodowego w zakresie rozwoju zrównoważonego.

Źródło: P. Bartkowiak, D. Dudek, E. Wszendybył-Skulska, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności i koncepcja zrównoważonego rozwoju w procesie funkcjonowania organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 37–41.

Badania naukowe potwierdzają, iż szybka eskalacja demograficzna oraz nieproporcjonalny wzrost gospodarczy ukierunkowany na wykorzystanie zasobów przyrody przesądzają o wysokim zagrożeniu dla aspektów biologicznych życia, a także o poważnym zagrożeniu dla przyszłego rozwoju cywilizacyjnego. Nadal nie znaleziono odpowiedzi na pytanie, czy negatywne skutki będą widoczne w pierwszej kolejności w sferze gospodarczej, czy w biologicznej. W wyniku rozważań dotyczących globalnych zagrożeń

ekologicznych pojawiły się dwa nurty zalecanych i uznawanych rozwiązań, tj. biocentryczny i antropocentryczny. Inspiracja do powstania nowych obszarów działań, tj. ekologia społeczna, ekologiczna filozofia czy ekonomia, powstała dzięki nurtowi biocentrycznemu. Dodatkowo stworzono podstawy badań rozwoju społeczno-gospodarczego w warunkach ograniczonych zasobów biosfery, jednakże nie wypracowano żadnych rekomendacji możliwych do realizacji w praktyce[6].

Z kolei antropocentryzm to pogląd, w którym człowiek stanowi centrum wszechświata. Człowiek ma prawo do nieograniczonego korzystania z wszelkich zasobów naturalnych i wykorzystywania pozostałych elementów przyrody na swoje potrzeby, a więc wszechświat funkcjonuje tak, aby umożliwić istnienie człowieka[7]. T. Borys przyjmuje, że umiarkowany antropocentryzm jest podstawą aksjologiczną rozwoju zrównoważonego, wykazując coraz więcej związku z umiarkowanym biocentryzmem[8].

Koncepcja rozwoju zrównoważonego pojawiła się w latach 80. XX wieku, gdy stało się oczywiste, że bez żadnej reformy obszarów takich jak gospodarka, środowisko i społeczeństwo nie da się zwalczyć światowego kryzysu ekologicznego. Opiera się na założeniu, że współczesna wiedza pozwala na świadome kształtowanie elementów makrosystemu przez człowieka, ograniczenie presji gospodarki i społeczeństwa na środowisko, a także wzmocnienie ekosystemów[9].

W ujęciu teoretycznym termin „rozwój zrównoważony" uważany jest za solidarność międzypokoleniową, która polega na znajdowaniu rozwiązań gwarantujących dalszy wzrost społeczny i gospodarczy. W miarę upływu lat koncepcja nabrała pełniejszego znaczenia, co doprowadziło do wyrównania istoty trzech czynników rozwoju, tj. poszanowania środowiska, postępu społecznego i wzrostu gospodarczego[10]. Najogólniej pojęcie „rozwój zrównoważony" należy rozumieć jako rozwój społeczno-ekonomiczny, w którym następuje proces integrowania działań społecznych, gospodarczych i politycznych, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi ekologicznej, Działania te mają charakter trwały zwłaszcza dla kluczowych procesów przyrodniczych, tak aby zapewnione były możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb

[6] A. Rydz-Żbikowska, *Geneza koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz proces jej kształtowania się poprzez zawieranie globalnych porozumień*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 84–86.

[7] Z. Skrobacki, *Od ogólnej idei zrównoważonego rozwoju do zasad zrównoważonego rozwoju transportu*, Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe, Polityka Świętokrzyska, Kielce 2011, s. 300.

[8] T. Borys, *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany*, Problemy Ekorozwoju, 2011, nr 2, s. 75–81.

[9] A. Rydz-Żbikowska, *Geneza koncepcji zrównoważonego rozwoju…*, op. cit., s. 86.

[10] *Zrównoważony rozwój*, pobrano z lokalizacji, https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/zrownowazony-rozwoj (data dostępu: 2.02.2023).

obecnych i przyszłych pokoleń. Według P. Jeżowskiego rozwój zrównoważony nie jest rozwojem społecznym i nie może oznaczać wyłącznie rozwoju ekonomicznego, gdyż kolidowałoby to ze sprawiedliwością społeczną, ekonomiczną lub ekologiczną[11]. W tabeli 2 zaprezentowano zestawienie wybranych definicji pojęcia „rozwój zrównoważony".

Tabela 2. Zestawienie wybranych definicji rozwoju zrównoważonego

Rok	Autor	Definicja rozwoju zrównoważonego
1977	D.C. Pirages	Wzrost gospodarczy, który jest wspierany przez środowisko przyrodnicze i społeczne.
1987	R. Goodland, G. Ledec	Proces transformacji ekonomiki polegający na optymalizacji bieżących korzyści ekonomicznych i społecznych bez zagrożenia dla możliwości osiągnięcia takich korzyści w przyszłości.
1988	R.K. Turner	Rozwój zrównoważony wymaga maksymalizacji korzyści netto wzrostu gospodarczego w celu utrzymania dostępu do usług i jakości zasobów naturalnych w czasie.
1989	S. Kozłowski	Model rozwoju społeczno-gospodarczego konkretnego obszaru, którego założenia wynikają z przyrodniczych uwarunkowań, nie naruszają równowagi ekologicznej oraz gwarantują przetrwania nie tylko obecnym, ale i przyszłym pokoleniom.
1989	D. Pearce, A. Markandya, E. Barbier	Obejmuje tworzenie systemu społeczno-gospodarczego, który zapewni wsparcie dla następujących celów: wzrostu dochodów realnych, podniesienia poziomu edukacji, poprawy zdrowia ludności i jakości życia.
1991	A. Niedek	Rozwój społeczno-gospodarczy, który implikuje poszanowanie zasobów przyrodniczych i opiera się na rachunku sozoekonomicznym, stosowanym w każdej działalności gospodarczej i bytowej człowieka, wyzywając działania na rzecz energo-, materiało- i transportooszczędności gospodarki narodowej, nie ograniczając możliwości ekonomicznych dla następnych pokoleń.
1994	M. Buchard-Dziubińska	Rozwój systemów: społecznego, gospodarczego i przyrodniczego gwarantujący im pozostanie w stanie wzajemnej harmonii w taki sposób, który w pełni chroni bioróżnorodność.
1995	K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki	Przebieg rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, godząc w prawa przyrody i prawa ekonomii.
1995	I. Sachs	Rozwój skierowany na harmonizowanie celów społecznych i ekonomicznych z ekologicznie rozsądnym gospodarowaniem.
1998	K. Dubel	Rozwój gospodarczy pożądany społecznie, uzasadniony ekonomicznie i dopuszczalny ekologicznie.

[11] T. Zalega, *Rozwój zrównoważony a ekonomia zrównoważonego rozwoju – zarys* problematyki, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2016, s. 109.

Rok	Autor	Definicja rozwoju zrównoważonego
1998	R. Pajda	Kierunek rozwoju gospodarczego i powiązanego z nim rozwoju społecznego, który umożliwia utrzymanie stanu środowiska, a nawet jego restytucję oraz brak lub istotne ograniczenie negatywnych, nieodwracalnych zjawisk w nim zachodzących, zwłaszcza w odniesieniu do długiego okresu.
2000	D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths	Obejmuje typy rozwoju gospodarczego i społecznego, które chronią środowisko i wzmacniają społeczną sprawiedliwość.
2002	H. Runowski	Dążenie do osiągania równowagi między różnymi celami rozwoju społeczno-gospodarczego, bez czego trudno zachować długotrwałość systemu. Przy tym pojęcie „rozwój trwały" wyznacza niejako cel główny, którym jest zapewnienie systemowi stabilności i ciągłości. Natomiast termin „rozwój zrównoważony" wskazuje drogę postępowania dla osiągnięcia celu, jakim jest trwałość.
2002	B. Fiedor, S. Czaja, A. Graczyk, Z. Jakubczyk	Niezmniejszanie się żadnego elementu składowego wektora celów społecznych i ekonomicznych związanego z procesem rozwoju ekonomicznego, maksymalizacji korzyści netto z rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnym zachowaniu użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim okresie.
2002	B. Piontek	Istotą rozwoju zrównoważonego i trwałego jest zapewnienie trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń poprzez kształtowanie właściwych proporcji między trzema rodzajami kapitałów: ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym.
2005	E. Giovannini, M. Linster	Koncepcja dotyczy zarówno jakości, jak i wielkości wzrostu gospodarczego i obejmuje trzy wymiary dobrobytu: gospodarczy, przyrodniczy i społeczny.
2007	P. Dasgupta	Program gospodarczy, zgodnie z którym przeciętny dobrobyt obecnych i przyszłych pokoleń wziętych razem nie ulega zmniejszeniu w czasie.
2007	A. Kassenberg	Istotą jest to, aby w każdej decyzji, tam, gdzie ma zastosowanie, poszukiwać równoprawnego traktowania racji społecznych, ekonomicznych i ekologicznych. Nie oznacza to jednak zwykłego kompromisu. Bardziej jest to płaszczyzna niż trzy elementy składowe.
2008	R. Ciegis	Obecny model rozwoju powinien być zastąpiony odmiennym modelem, który rzeczywiście byłby zdolny do zapewnienia rozwoju zrównoważonego. Należy zatem zbudować społeczeństwo dobrobytu, w którym wzrostowi ekonomicznemu i postępowi będą towarzyszyć rozwój społeczny i poprawa stanu środowiska przyrodniczego.
2010	T. Borys	Ład zintegrowany, czyli swoista gra ograniczeń w korzystaniu ze wszystkich kapitałów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Stanny, A. Czarnecki, *Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich Zielonych Płuc Polski. Próba analizy empirycznej*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2011, s. 23–25.

Obecnie rozwój zrównoważony zdefiniowano jako taki, który odpowiada teraźniejszym potrzebom ludzi bez ograniczania przyszłym pokoleniom możliwości zaspokojenia swoich potrzeb. Wymaga podjęcia wspólnego wkładu w budowę zrównoważonej i odpornej na skutki katastrof przyszłości dla wszystkich ludzi na świecie, a także dla naszej planety. Aby osiągnąć ideę rozwoju zrównoważonego, konieczna jest spójność wzrostu gospodarczego, inkluzji społecznej i ochrony środowiska, które są wzajemnie połączone i niezwykle istotne dla osiągnięcia dobrobytu poszczególnych osób i całych społeczeństw[12]. Niejednoznaczność pojęcia „rozwój zrównoważony" występuje w literaturze przedmiotu ze względu na różne pojmowanie[13]. Wielowymiarowość terminu powoduje, iż nie można ustalić dokładnych ram teoretycznych, a definicje i interpretacje uzupełniają się względem siebie.

Według T. Borysa geneza rozwoju zrównoważonego pozwala wyróżnić wąską i szeroką interpretację[14]. W pierwszej jest to rozwój, który zapewnia trwałe gospodarowanie zasobami środowiska. Przykłady tej interpretacji są widoczne w strategii lizbońskiej, gdzie głównymi celami są m.in. gospodarka oparta na wiedzy, przedsiębiorczość, spójność społeczna, liberalizacja i integracja rynków oraz rozwój suspensywny, który sprowadza się do ochrony środowiska. Z kolei szeroka interpretacja obejmuje wybory etyczne, czyli walkę z ubóstwem, przestrzeganie zasad polityki etycznej, zapewnienie przyszłym pokoleniom warunków rozwoju analogicznych do współczesnych oraz zachowanie różnorodności kulturowej[15]. Podejście to zakłada, iż jest to rozwój spełniający cele pożądane przez społeczeństwo w warunkach trudności gospodarowania kapitałem. A więc istotą rozwoju zrównoważonego jest trwałość kapitału przyrodniczego, rzeczowego i ludzkiego.

Zrównoważona działalność gospodarcza służy rozwojowi zrównoważonemu, co oznacza, iż w ramach prowadzenia takiej działalności uwzględniany jest wpływ na środowisko i otoczenie, w którym działalność jest prowadzona. Dotyczy to m.in. kwestii poszanowania praw pracowniczych, a także wpływu na lokalną społeczność. Odpowiednie finansowanie zrównoważonej działalności jest regulowane przez *Plan działania*, który przyjęła Komisja Europejska

---

[12] *Czym jest zrównoważony rozwój?*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860 (data dostępu: 27.02.2023).

[13] T. Zalega, *Rozwój zrównoważony a ekonomia zrównoważonego rozwoju…*, op. cit., s. 106.

[14] T. Borys, *Dekada edukacji dla zrównoważonego rozwoju – polskie wyzwania*, Problemy Ekorozwoju, 2011, nr 2, s. 66.

[15] T. Zalega, *Rozwój zrównoważony a ekonomia zrównoważonego rozwoju…*, op. cit., s. 106–107.

w 2018 roku. Plan określa pakiet działań, których wdrożenie i realizacja koncentruje się na osiągnięciu celów, do których należą[16]:

- ukierunkowanie przepływów kapitału na zrównoważone inwestycje w celu osiągnięcia zrównoważonego wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu (np. eliminowanie wykluczenia społecznego w dostępie do usług czy godnej pracy);
- zarządzanie ryzykiem finansowym wynikającym ze zmiany klimatu, wyczerpywania się zasobów, degradacji środowiska oraz kwestii społecznych;
- wspieranie przejrzystości i podejścia długoterminowego w działalności finansowej i gospodarczej.

Zadaniami do realizacji w wyniku przyjęcia planu są: ustanowienie systemu klasyfikacji dla zrównoważonych działalności ekonomicznych, jasne wskazówki dla inwestorów, większa przejrzystość (ujawnienie ryzyka w decyzjach inwestycyjnych) oraz stworzenie nowej kategorii wskaźników referencyjnych, które pomogą inwestorom w porównaniu inwestycji ukierunkowanych na walkę ze zmianami klimatycznymi[17].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy główne interpretacje wzajemnej substytucji między kapitałem rzeczowym a kapitałem naturalnym. Wyróżnia się słabe zrównoważenie, silne zrównoważenie i absurdalnie silne zrównoważenie.

Słabe zrównoważenie to pogląd skoncentrowany na człowieku, gdzie kapitał naturalny można zastąpić kapitałem rzeczowym. Najważniejszy aspekt to taki, który przyjmuje całkowitą ilość zarówno kapitału wyprodukowanego, jak i kapitału rzeczowego. Kapitał traktowany jest jako trwały tak długo, jak całkowita ilość kapitału rośnie w procesach rozwoju. Za zaletę tego wariantu uważa się to, iż ukazuje potwierdzenie postępu nauki i technologii, a zmienność kapitału wytworzonego i naturalnego jest zgodna z potrzebami rozwoju gospodarczego. Zbyt optymistyczne podejście co do zdolności człowieka w zakresie kontrolowania przyrody i postępu technologicznego, a także sądzenie, iż natura nie ma żadnych ograniczeń i wszystkie funkcje ekosystemu można zastąpić, jest wadą tego poglądu. Z kolei silne zrównoważanie uważane jest za pogląd skupiony na środowisku, a kapitał naturalny odgrywa niezastąpioną rolę w produkcji i konsumpcji. Opiera się na teorii, zgodnie z którą kapitału rzeczowego nie można pomnażać bez dokonania wkładu kapitału naturalnego. Dobrą stroną tej koncepcji jest to, iż przeciwstawia

[16] *Zrównoważony rozwój. Wprowadzenie i ramy regulacyjne*, pobrano z lokalizacji https://www.knf.gov.pl/dla_rynku/Finansowanie_zrownowazonego_rozwoju/zrownowazony_rozwoju (data dostępu: 27.02.2023).

[17] *Zrównoważone finansowanie*, pobrano z lokalizacji https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/zrownowazone-finansowanie (data dostępu: 27.02.2023).

się poglądom słabego i absurdalnie silnego zrównoważenia. Wyznaczenie progów, których nie wolno przekraczać, ponieważ może to utrudnić rozwój gospodarczy zwłaszcza krajów rozwijających, jest z kolei wadą tego poglądu. Natomiast absurdalnie silne zrównoważenie ukazuje, iż kapitału naturalnego nie można zastąpić kapitałem rzeczowym oraz należy wyeliminować eksploatacje i użytkowanie ekosystemów[18]. System gospodarczy jest traktowany bardziej jako podsystem natury niż byt niezależny, co sprawia, że jest to zaleta tego wariantu, a niedocenienie roli technologii, ponieważ uważa się, iż kapitału naturalnego nie można w żadnym stopniu zastąpić, co jest wadą absurdalnie silnego zrównoważenia[19].

1.2. Cele i filary rozwoju zrównoważonego

Dokumentem zawierającym program zrównoważonych działań w skali globalnej jest *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 (Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development[20])*, która została przyjęta przez przywódców państw ONZ podczas Szczytu Zrównoważonego Rozwoju w dniu 25 września 2015 roku. Zawiera ona 17 celów oraz 169 zadań podrzędnych, które są pewnego rodzaju drogowskazem w realizacji wizji lepszego, zintegrowanego świata[21]. Przedstawia nader potrzebną i bardzo ambitną strategię działań zakładającą racjonalny rozwój zrównoważony państw rozwijających się i rozwiniętych.

Agenda 2030[22] stanowi kontynuację innego ważnego programu działań – Agendy 21[23] zawierającej cele rozwoju, które przyjęto w czerwcu 1992 roku

[18] A. Kasztelan, A. Jarosz-Angowska, A. Nowak, A. Krukowski, *Konkurencyjna biogospodarka szansą dla zrównoważonego rozwoju krajów Unii Europejskiej*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium", Radom 2021, s. 14–15.

[19] „Absurdalnie silne zrównoważenie" jest niezbędne do zachowania tzw. kapitału krytycznego warunkującego zachowanie bioróżnorodności. Kapitał ten to zasoby niezbędne dla reprodukcji życia, do których należą: warstwa ozonowa, bioróżnorodność, ekosystemy rzeczne, bagna i lasy pełniące funkcję habitatów (habitat stanowi siedlisko dla osobników danego gatunku, inaczej: środowisko, które zapewnia im odpowiednie warunki do życia). Uważa się, że jakiekolwiek gospodarcze użytkowanie kapitału krytycznego powoduje istotne zaburzenie funkcjonowania wspomnianych ekosystemów (M. Łuszczyk, *Ekonomia rozwoju trwałego*, PWE, Warszawa 2021, s. 136).

[20] Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/70/L.1) *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1, United Nations, New York 2015.

[21] B. Hadryjańska, *Droga do zrównoważonego rozwoju w Polsce w świetle założeń Agendy 2030*, Difin, Warszawa 2021, s. 80, 89; *Zrównoważony rozwój i Cele Zrównoważonego Rozwoju*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860 (data dostępu: 10.02.2023).

[22] Zgromadzenie Ogólne, *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, A/RES/70/1, Organizacja Narodów Zjednoczonych 2015.

[23] Report of the United Nations Conference on Environment and Development (Rio de Janerio, 3–14 June 1992), *Agenda 21*, General Assembly, United Nations, New York 1992.

na konferencji ONZ w Rio de Janeiro, a także późniejszych postanowień zawartych w Deklaracji Milenijnej Narodów Zjednoczonych[24] z 2000 roku. Urzeczywistnienie 8 Milenijnych Celów i związanych z nimi 21 zadań miało pozwolić na skuteczną realizację zobowiązań, które społeczeństwo powinno wykonać, aby podołać wyzwaniom rozwoju zrównoważonego w perspektywie do 2015 roku[25]. Dzięki staraniom podjętym przez rządy państw oraz całą społeczność międzynarodową, podpartym licznymi celowymi interwencjami, strategiami przygotowanymi w sposób solidny oraz dyspozycją odpowiednich zasobów czynności te odniosły pozytywne rezultaty na całym świecie[26]. W wyniku tak podjętych działań życie milionów ludzi uległo niewątpliwej poprawie. Przede wszystkim w znacznym stopniu ograniczono ubóstwo, wzmocniono pozycję kobiet oraz zwiększono dostępność do czystej i bezpiecznej wody pitnej.

Jednakże, mimo tak dużego sukcesu, nie udało się zrealizować wszystkich zamierzonych Milenijnych Celów, stąd też w 2012 roku powołano Otwartą Grupę Roboczą do spraw opracowywania nowych celów. Stworzenie agendy dla dalszego rozwoju globalnego było efektem rocznej pracy powstałej grupy, a także otwartego procesu negocjacyjnego trwającego blisko trzy lata, w którym wzięły udział wszystkie zainteresowane strony, w tym także sektor prywatny oraz obywatele krajów członkowskich ONZ. Dla Agendy 2030, uchwalonej w 2015 roku, podobnie jak w przypadku Milenijnych Celów również określono piętnastoletni okres realizacji[27]. Należy jednak podkreślić, że choć Cele Zrównoważonego Rozwoju stanowią kwintesencję poprzednich programów dotyczących rozwoju zrównoważonego, a zwłaszcza Milenijnych Celów, to w niektórych kwestiach występują znaczące różnice, które wynikają z dostosowywania celów do aktualnych i przyszłych wyzwań stojących przed światem.

W tabeli 3 przedstawiono najważniejsze różnice pomiędzy Milenijnymi Celami Rozwoju a Celami Zrównoważonego Rozwoju.

---

[24] Narody Zjednoczone, *Deklaracja Milenijna Narodów Zjednoczonych* (tłumaczenie: Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie), Warszawa 2002.

[25] A. Kalinowska, *Cele zrównoważonego rozwoju do roku 2030 (SDGs 2030) i Cele różnorodności biologicznej do roku 2030 (Cele z AICHI) w kontekście działań edukacyjnych*, Studia i Materiały Centrum Edukacji Przyrodniczo-Leśnej 20(1), 2018, s. 10.

[26] M. Gruchelski, J. Niemczyk, *Agenda Narodów Zjednoczonych na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 i cele zrównoważonego rozwoju – szanse realizacji celów*, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, 2016, s. 123.

[27] K. Równy, *Cele Szczytu Zrównoważonego Rozwoju ONZ 2015*…, op. cit., s. 117.

Tabela 3. Różnice pomiędzy Milenijnymi Celami Rozwoju a Zrównoważonymi Celami Rozwoju

Elementy porównywalne	Milenijne Cele Rozwoju	Zrównoważone Cele Rozwoju
Liczba celów i zadań	8 celów i 21 zadań	17 celów i 169 zadań
Obszar	Kraje rozwijające się (w szczególności najbiedniejsze)	Cały świat
Główne aspekty	Kwestie społeczne	Kwestie społeczne, gospodarcze i środowiskowe
Proces tworzenia	Przez grupę ekspertów	W wyniku procesu negocjacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zrównoważony rozwój i Cele Zrównoważonego Rozwoju*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860 (data dostępu: 20.02.2023).

Cele zawarte w Agendzie, obrazujące nową wizję realizacji rozwoju zrównoważonego, skupiają się na pięciu obszarach transformacji, które określane są jako zasada 5P (*People* – ludzie, *Planet* – nasza planeta, *Prosperity* – dobrobyt, *Peace* – pokój na świecie, *Partnership* – partnerstwo)[28]. W działaniach na rzecz ludzi położono nacisk na konieczność dotarcia do grup ludności wykluczonych ze społeczeństwa, tak aby wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego postaciach i wymiarach oraz zadbać o dostęp ludności do żywności, by w efekcie całkowicie uwolnić się od zjawiska głodu i osiągnąć bezpieczeństwo żywieniowe[29]. Uwzględniono także bezwzględną potrzebę respektowania i korzystania z powszechnych praw człowieka oraz pogłębiania spójności społeczeństwa[30]. Istotnym elementem w tym zakresie jest również konieczność zagwarantowania dla wszystkich, bez względu na płeć, wiek, pochodzenie etniczne, posiadaną niepełnosprawność czy wyznawaną religię, równego dostępu do zdrowego środowiska i bogactwa naturalnego, podstawowych zasobów ekonomicznych oraz usług.

W ramach kwestii dotyczącej działań związanych z naszą planetą wskazano sposoby jej użytkowania zgodne z zasadą solidarności międzypokoleniowej, tak aby mogła ona posłużyć również przyszłym pokoleniom bez pomniejszania ich szans rozwojowych[31]. Zapewnienie ochrony Ziemi przed jej degradacją oraz powstrzymanie zmian klimatu wywołanych działalnością

[28] A. Kasztelan, A. Jarosz-Angowska, A. Nowak, A. Krukowski, *Konkurencyjna biogospodarka*..., op. cit., s. 16.

[29] K. Równy, *Cele Szczytu Zrównoważonego Rozwoju ONZ 2015*…, op. cit., s. 121.

[30] M. Bródka, *Interpretacje i konteksty paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Od nurtu klasycznego do zarządzania bibliotekami*, Biuletyn EBIB 2021, nr 199, s. 5.

[31] K. Równy, *Cele Szczytu Zrównoważonego Rozwoju ONZ 2015*…, op. cit., s. 121.

człowieka możliwe jest wyłącznie poprzez budowę takiego modelu rozwoju, który będzie opierał się na mechanizmach pobudzających wzrost gospodarczy, przy jednoczesnym promowaniu zrównoważonych wzorców konsumpcji i produkcji oraz wykorzystywaniu istniejących bogactw naturalnych w sposób racjonalny[32]. Zgodnie z tymi założeniami zalecano, aby w sposób zrównoważony korzystać z zasobów wód pitnych, ochraniać morza i oceany, tereny leśne, górskie i suche, a także zapobiegać utracie bioróżnorodności, degradacji gleb, pustynnieniu i innym negatywnym zjawiskom. Ponadto wskazano również na konieczność wdrażania strategii łagodzących zmiany klimatyczne, ograniczając w ten sposób możliwe skutki ich wystąpienia, które stanowią coraz większe zagrożenie dla ludzkości oraz naszej planety.

Cele stymulujące działania w dziedzinie zwanej dobrobytem dotyczą zagwarantowania wszystkim ludziom godnego życia, co w rzeczywistości przekłada się na zapewnienie powszechnego dostępu do dorobku technicznego, społecznego i gospodarczego dla całego społeczeństwa. Z tego powodu zalecono, aby dążyć do przekształcania gospodarek w taki sposób, aby umożliwiały one inkluzyjny rozwój w zgodzie z naturą oraz by sprzyjały one powstaniu nowych miejsc pracy.

W kwestii pokoju i bezpieczeństwa na świecie kraje podejmujące wyzwanie dotyczące realizacji postanowień zawartych w Agendzie 2030 dostrzegły ogromną potrzebę tworzenia pokojowych i zintegrowanych społeczeństw, pozbawionych lęku, aktów przemocy i niesprawiedliwości[33]. W tym celu udzielane jest wsparcie na rzecz budowania państw, w których respektowane są prawa człowieka, a także zagwarantowany jest dostęp do równego wymiaru sprawiedliwości. Istotne jest więc podejmowanie wysiłków zmierzających do ulepszania zarządzania poprzez wspieranie rządów na wszystkich szczeblach, wzmacnianie ról instytucji odpowiedzialnych za wspomaganie rządów oraz podejmowanie działań przez decydentów, tak aby społeczeństwa działały zgodnie z zasadą praworządności i innymi powszechnie uznawanymi zasadami prawa. Wskazano również na konieczność podjęcia prób rozwiązywania bądź zapobiegania konfliktom w sytuacjach, gdy może do nich dojść, oraz udzielania pomocy krajom, które z nich wyszły i tego potrzebują.

Ostatnim, bardzo ważnym obszarem transformacji, bez którego realizacja celów byłaby niemożliwa, jest partnerstwo. Dostrzeżono w tym zakresie potrzebę podjęcia globalnej współpracy, w ramach której powinny być mobilizowane środki finansowe, pochodzące zarówno ze źródeł krajowych i międzynarodowych, jak i z sektora publicznego oraz prywatnego, potrzebne

---

[32] B. Hadryjańska, *Droga do zrównoważonego rozwoju*…, op. cit., s. 90.

[33] *Zrównoważony rozwój i Cele Zrównoważonego Rozwoju*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860 (data dostępu: 21.02.2023).

do wdrażania zadań rozwojowych. Partnerstwo to, oparte na zintegrowanym i solidarnym współdziałaniu zainteresowanych przedstawicieli różnych środowisk i grup społecznych, ma na celu zapewnienie efektywnej realizacji postanowień zawartych w Agendzie 2030 oraz zagwarantowanie pomocy dla najbiedniejszych[34].

Nowe cele i powiązane z nimi zadania charakteryzują się trzema ważnymi cechami, które świadczą o kompleksowości Agendy 2030 i mają duży wpływ na stopień realizacji tychże działań. Wśród nich można wyróżnić[35]:

- **powszechność** – innymi słowy oznacza to, że cele rozwoju zrównoważonego w swojej naturze są uniwersalne, czyli dotyczą wszystkich państw oraz ludzi i każdy może dołączyć do ich urzeczywistniania dla wspólnego bezpieczeństwa globalnego;
- **niepodzielność** – cecha ta wskazuje na istnienie zależności pomiędzy wyznaczonymi celami i podkreśla, że nie jest możliwe realizowanie osobno każdego z nich;
- **transformacyjność** – powstanie Agendy wiąże się z koniecznością stopniowego przekształcenia regionów świata oraz kształtowania świadomości społeczeństw w zakresie rozwoju zrównoważonego, aby zapewnić wspólny dobrobyt.

W tabeli 4 zaprezentowano cele rozwoju zrównoważonego ze względu na obszary transformacyjne.

Za priorytetowy cel światowi przywódcy przyjęli eliminację ubóstwa. Tak rozumiana, pilna konieczność pozbycia się tego negatywnego zjawiska wynika z faktu, iż rozwój zrównoważony może być osiągnięty tylko w sytuacji, gdy ludzie będą mieć zapewnione podstawowe środki niezbędne do życia. Warto podkreślić, że likwidacja ubóstwa nie jest ważna wyłącznie z perspektywy niemożności realizacji pozostałych założonych celów Agendy, gdyż mają na nią wpływ także inne uwarunkowania. W przypadku braku podjęcia działań zapobiegających wystąpieniu ubóstwa dochodzi do poważnych konsekwencji, w następstwie których może dojść do powstania zagrożeń takich jak terroryzm czy konflikty zbrojne[36]. Ponadto brak eliminacji ubóstwa wiąże się również z szkodliwym oddziaływaniem na środowisko, pogłębiającym zachodzące zmiany klimatu. Aby zapobiec tak różnym wymiarom ubóstwa, pierwsze miejsce w programie transformacyjnym przyjętym na posiedzeniu ONZ w Nowym Jorku poświęcono właśnie temu zagadnieniu. Cel ten przewiduje pomoc co najmniej połowie osób aktualnie borykających się z problemami związanymiod 2015 roku[37]. Zakłada on również osiągnięcie podstawowego

[34] K. Równy, *Cele Szczytu Zrównoważonego Rozwoju ONZ 2015*..., op. cit., s. 122.
[35] *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 24–25.
[36] K. Równy, *Cele Szczytu Zrównoważonego Rozwoju ONZ 2015*…, op. cit., s. 125.
[37] Cel 1: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14–15.

Tabela 4. Cele rozwoju zrównoważonego w podziale na obszary transformacyjne

Obszar	Cele
Ludzie	1. Koniec z ubóstwem
	2. Zero głodu
	3. Dobre zdrowie i jakość życia
	4. Dobra jakość edukacji
	5. Równość płci
	6. Czysta woda i warunki sanitarne
Dobrobyt	7. Czysta i dostępna energia
	8. Wzrost gospodarczy i godna praca
	9. Przemysł, innowacyjność, infrastruktura
	10. Mniej nierówności
	11. Zrównoważone miasta i społeczeństwa
Nasza planeta	12. Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja
	13. Działania w dziedzinie klimatu
	14. Życie pod wodą
	15. Życie na lądzie
Pokój na świecie	16. Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje
Partnerstwo	17. Partnerstwo na rzecz celów

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Berniak-Woźny, *Good governance – narzędzie czy fundament zrównoważonego rozwoju?,* Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, Warszawa 2017, nr 55(4), s. 7; *Cele zrównoważonego rozwoju*, pobrano z lokalizacji https://www.un.org.pl/ (data dostępu: 24.02.2023).

poziomu życia społeczeństw, który ma być zagwarantowany poprzez wdrażanie systemów świadczeń socjalnych przystosowanych odpowiednio dla każdego kraju, zapewniających pomoc osobom znajdującym się w najtrudniejszej sytuacji.

Cel rozwoju zrównoważonego numer 2 stanowi rozwinięcie celu pierwszego, gdyż odnosi się do jednego z przejawów ubóstwa[38]. Dotyczy prowadzonej od lat walki z niedożywieniem, której założeniem jest całkowite powstrzymanie zjawiska głodu. Kluczowym elementem w tym zakresie jest stworzenie możliwości, aby każdy człowiek mógł w sposób samodzielny zapewnić sobie i swoim najbliższym pozyskanie bogatego w składniki odżywcze pożywienia[39]. Dlatego chcąc osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe, zaleca się podwyższenie dotychczasowego poziomu nakładów na rozwój infrastruktury obszarów wiejskich zwłaszcza w krajach rozwijających się. Szczególnym krokiem w tym zakresie jest stworzenie systemów produkcji żywności wykorzystujących głównie zrównoważone sposoby praktyk rolni-

[38] K. Równy, *Cele Szczytu Zrównoważonego Rozwoju ONZ 2015*…, op. cit., s. 127.

[39] B. Hadryjańska, *Droga do zrównoważonego rozwoju*…, op. cit., s. 116.

czych. Ich powstanie doprowadziłoby do zapobiegnięcia sytuacjom, w których dostęp do jedzenia byłby znacząco ograniczony nawet w przypadku, gdyby to ograniczenie miało wynikać z zaistniałych zmian klimatycznych.

Cel rozwoju zrównoważonego numer 3, podobnie jak dwa pierwsze, odnosi się do walki z ubóstwem. Wzywa do zapewnienia społeczeństwom takich warunków, by wszyscy ludzie niezależnie od wieku mogli prowadzić zdrowe i dostatnie życie. Ma to nastąpić głównie poprzez zwiększenie wysiłków w kierunku ograniczenia liczby zgonów ludzi chorujących na choroby niezakaźne, zapobieganie występowaniu oraz rozprzestrzenianiu się chorób zakaźnych, a także na skutek poprawy działania systemów ochrony zdrowia[40]. Jednak pomimo sformułowania deklaracji gwarantującej wysokiej jakości życie, stopień realizacji zadań odbiega od oczekiwanych rezultatów, gdyż niektóre z nich są zbyt trudne do osiągnięcia, biorąc pod uwagę chociażby możliwości pokrywania kosztów leczenia określonych chorób. W wielu przypadkach możliwości państw i ludzi są bardzo ograniczone, zważywszy na drogie leki oraz nowoczesną aparaturę, stąd też należy zaznaczyć, iż cel ten jest bardzo kosztowny i trudny do zrealizowania.

Kolejny cel Agendy 2030, dotyczący edukacji, jest celem niezmiernie ważnym z perspektywy realizacji obszarów rozwoju zrównoważonego. Zagwarantowanie powszechnego dostępu do szkolnictwa oraz wysokiej jakości kształcenia na każdym poziomie zapewnia ludziom ich integralny rozwój, wpływając tym sam na poprawę jakości ich życia. Przyczynia się to do zwiększania ogólnego dobrobytu przejawiającego się np. wzrostem gospodarczym czy wyrównywaniem istniejących nierówności społecznych. Ma to również ogromne znaczenie w odniesieniu do występujących współcześnie problemów świata. Tylko dzięki edukacji ludzie mogą zrozumieć istotę zagrożenia oraz podjąć kroki w kierunku lepszego, zrównoważonego życia[41]. W tym celu położono nacisk na to, aby dzieci oraz młodzież bez względu na płeć czy dochody mieli zapewniony równy i powszechny dostęp do edukacji, dzięki której będą mogli nabyć podstawowe umiejętności czytania i pisania oraz odpowiednie kwalifikacje potrzebne do pracy. Ponadto zalecono podjęcie działań w kierunku promowania wiedzy i umiejętności dotyczących rozwoju zrównoważonego. Wskazano również na konieczność tworzenia oraz ulepszania placówek już istniejących, przystosowanych dla ludzi niepełnosprawnych, a także zwiększania liczby wykwalifikowanych nauczycieli i przyznawanych stypendium, zwłaszcza w krajach rozwijających się.

Następnym bardzo ważnym aspektem podjętym w Agendzie 2030, związanym ściśle z powszechnym prawami człowieka, jest równość płci. W tym celu nawołuje się do dążenia do równouprawnienia, czyli zapewnienia

[40] Ibidem, s. 118.

[41] Cel 4: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 17.

równych praw kobietom i mężczyznom poprzez zwalczanie wszelkich form dyskryminacji, a także innych form przemocy wobec kobiet. Zważywszy na uwarunkowania kulturowe przemawiające za uznawaniem niższości płci żeńskiej względem mężczyzn oraz izolacyjność niektórych grup społecznych, osiągnięcie oczekiwanych wyników jest bardzo utrudnione[42]. Dlatego też należy promować równouprawnienie we wszystkich krajach poprzez wdrażanie przepisów, które doprowadzą do całkowitego osłabienia występujących rozgraniczeń między płciami. Dzięki takim rozwiązaniom, zapewniającym aktywne włączanie się kobiet zarówno w procesy gospodarcze, jak i polityczne, możliwe jest osiąganie korzyści przez społeczeństwa.

Istotną kwestią w kierunku zwalczenia przejawów ubóstwa oraz zachowania bezpieczeństwa żywnościowego jest zapewnienie wszystkim ludziom bezpiecznej wody. Stąd też cel numer 6 wzywa do ścisłej współpracy międzynarodowej, aby zagwarantować powszechny dostęp do wody pitnej po cenie stosunkowo niskiej, przystępnej dla każdego człowieka. W głównej mierze odnosi się to do krajów Trzeciego Świata, z uwagi na słabo rozwiniętą gospodarkę oraz posiadaną przez nie prymitywną infrastrukturę wodociągową, będącą nierzadko w kiepskim stanie. Jednak z powodu postępujących zmian klimatycznych coraz częściej dotyka to także kraje rozwinięte, a w szczególności biedniejsze grupy społeczne[43]. Wobec wspomnianych problemów związanych z zasobami wodnymi wykazano szereg pilnych zadań do realizacji. Poza zapewnieniem dostępu do wody pitnej skoncentrowano się na konieczności zapewnienia toalet i urządzeń sanitarnych, tak by poprawić poziom higieny oraz zaprzestać otwartej defekacji. Ponadto zalecono, aby podjąć działania na rzecz poprawy jakości wody poprzez ograniczenie używania szkodliwych środków chemicznych oraz redukcję zanieczyszczeń. Natomiast w celu zmniejszenia występujących niedoborów wody podkreślono istotę jej efektywnego wykorzystywania, a także racjonalnego podejścia do korzystania z niej[44].

Międzynarodowi liderzy stanęli również przed wyzwaniem zapewnienia czystej energii całej światowej populacji, co zostało przedstawione w celu rozwoju zrównoważonego nr 7. Energia elektryczna jest bowiem ściśle związana z rozwojem gospodarczym oraz cywilizacyjnym, dlatego też zapewnienie powszechnego dostępu do niej jest tak kluczowe. Wraz z urbanizacją, zmianami technologicznymi oraz polepszającymi się standardami życia ludzi rośnie popyt na energię elektryczną. Stąd też, aby sprostać niepohamowanemu zapotrzebowaniu na energię w obliczu ocieplenia klimatu oraz ograniczonych zasobów naturalnych, koniecznością jest przeprowadze-

[42] Cel 5: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 18.
[43] K. Równy, *Cele Szczytu Zrównoważonego Rozwoju ONZ 2015*…, op. cit., s. 128.
[44] B. Hadryjańska, *Droga do zrównoważonego rozwoju*…, op. cit., s. 125.

nie głębokiej transformacji energetycznej. Odejście od paliw kopalnych na rzecz niekonwencjonalnych źródeł energii wydaje się bardzo sensownym rozwiązaniem. Dlatego też za pomocą celu nr 7 wzywa się do zwiększenia udziału odnawialnych źródeł w pozyskiwaniu energii elektrycznej[45]. W ramach dążenia do osiągnięcia neutralności klimatycznej należy również zwiększać inwestycje w zieloną energię, zarówno te publiczne, jak i prywatne, oraz powiększać nakłady w infrastrukturę energetyczną, aby mogła ona udźwignąć zmiany dotyczące wytwarzania i gospodarowania energią. Rozwiązanie tego problemu w skali globalnej jest jednak bardzo utrudnione z uwagi na kraje uboższe, które ze względów ekonomicznych wykorzystują do wytworzenia energii paliwa kopalne. Dlatego też jest bardzo ważne, by zawęzić współpracę międzynarodową, chcąc dotrzymać kroku w modernizacji i rozbudowie infrastruktury energetycznej.

Zamysłem dwóch kolejnych celów rozwoju zrównoważonego, tj. 8 i 9, jest dążenie do zapewnienia stałego wzrostu gospodarczego przy jednoczesnym zagwarantowaniu wysokiego poziomu wydajności ekonomicznej[46]. Pierwszy z nich, zakłada tworzenie nowych miejsc pracy dla osób w wieku produkcyjnym w warunkach nowoczesnej infrastruktury[47], dostosowanych do potrzeb rynków pracy oraz krajowych gospodarek. Przewiduje on także poprawę istniejących warunków zatrudnienia w celu zapewnienia wszystkim ludziom pełnej i produktywnej, a także godziwej pracy, czyli takiej, w której następuje poszanowanie praw człowieka, a otrzymywane wynagrodzenie można uznać za satysfakcjonujące. Zakłada on także podjęcie efektywnych środków na rzecz przeciwdziałania handlu ludźmi i pracy dzieci oraz zwalczania pracy przymusowej[48]. Z kolei drugi ze wspomnianych celów koncentruje się na budowaniu odpornej oraz stabilnej infrastruktury poprzez wdrażanie instrumentów stanowiących siłę napędową w osiąganiu rozwoju zrównoważonego[49]. Cel ten podkreśla także znaczenie zwiększania nakładów na inwestycję w innowacyjność oraz promowanie zrównoważonej industrializacji jako możliwości osiągnięcia ogólnego dobrobytu[50]. Wobec przedstawionych dwóch celów nasuwa się konkluzja, iż przedsiębiorczość wpływa pozytywnie na stopę bezrobocia oraz na pobudzenie wzrostu gospodarczego, co może mieć niejako wpływ na zmniejszenie występujących nierówności społecznych[51]. Celem, który skupia się na tym problemie, jest cel nr 10[52]. Dotyczy

[45] Cel 7*: Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 19.
[46] B. Hadryjańska, *Droga do zrównoważonego rozwoju*…, op. cit., s. 129.
[47] M. Gruchelski, J. Niemczyk, *Agenda Narodów Zjednoczonych*…, op. cit., s. 125.
[48] Cel 8: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 19–20.
[49] Cel 9: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 20–21.
[50] B. Hadryjańska, *Droga do zrównoważonego rozwoju*…, op. cit., s. 131.
[51] M. Gruchelski, J. Niemczyk, *Agenda Narodów Zjednoczonych*…, op. cit., s. 125.
[52] Cel 10: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 21.

on w szczególności krajów rozwijających się, które z uwagi na różne uwarunkowania nadal znajdują się w sytuacji zagrożenia ubóstwem. W ramach tego celu należy promować odpowiedzialną politykę oraz legislację, które w szczególności biorą pod uwagę potrzeby osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Ponadto wskazano na konieczność umożliwienia legalnej migracji oraz obniżenia cen transakcyjnych związanych z międzynarodowymi przekazami pieniężnymi migrantów.

W związku z postępującą na świecie urbanizacją, spowodowaną głównie wzrostem liczby mieszkańców miast, zwrócono uwagę na konieczność zmiany dotychczasowych kierunków rozwoju współczesnych terenów miejskich i osiedli ludzkich[53]. Z tego powodu w celu nr 11 zostały zadeklarowane konkretne kroki nakierowane na kształtowanie nowych przestrzeni miejskich w sposób zrównoważony oraz odnowienie istniejących, tak by stanowiły one centra rozwoju gospodarczego i społecznego oraz sprzyjały innowacyjności[54]. Cel ten wskazuje również na potrzebę wspierania krajów najsłabiej rozwiniętych poprzez wsparcie finansowe i techniczne, by w przyszłości w tychże krajach podobnie jak w przypadku krajów rozwiniętych, życie w miastach zapewniało ludziom dobrobyt.

Cel rozwoju zrównoważonego nr 12 wzywa do pilnej zmiany obecnych trendów związanych ze sferą produkcji i napędzanej przez nią konsumpcji z uwagi na pogłębiającą się degradację środowiska[55]. Trwający tzw. wyścig konsumpcyjny pomiędzy producentami, którzy dążąc do zwiększenia swoich zysków, wytwarzają zbyt dużą ilość produktów w stosunku do zapotrzebowania, a konsumentami, którzy ze względu na chęć posiadania bardzo często kupują więcej, niż jest konieczne, powoduje marnotrawienie posiadanych środków[56]. Stąd też zalecono, aby promować odpowiedzialne i zrównoważone wzorce produkcji oraz konsumpcji towarów, dążące do zapewnienia efektywnego zarządzania istniejącymi zasobami naturalnymi. Ponadto należy dążyć do ograniczenia wytwarzania odpadów poprzez zapobieganie ich generowaniu, recykling, a także ponowne ich użycie.

Kolejne trzy cele koncentrują się na aspekcie ochrony przyrody. Pierwszy z nich, czyli cel nr 13, przywołuje do ratyfikowania przez wszystkie kraje porozumień światowych odnoszących się do zmian klimatu, a w szczególności do wypełnienia postulatów zawartych w Ramowej Konwencji ONZ[57]. Zwrócono w nim uwagę w szczególności na konieczność wdrożenia do

[53] A. Sobol, *Inteligentne miasta versus Zrównoważone miasta*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 320, Katowice 2017, s. 75.

[54] Cel 11: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 21–22.

[55] Cel 12: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 22–23.

[56] M. Śmiechowska, *Zrównoważona konsumpcja a marnotrawstwo żywności,* Annales Academiae Medicae Gedanensis 2015, s. 90–91.

[57] Cel 13: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 23.

krajowych polityki i strategii działań związanych z łagodzeniem możliwych skutków oraz przeciwdziałania zachodzącym zmianom klimatycznym. Zalecono również wzmocnienie zdolności dostosowawczych wszystkich państw do sytuacji związanych z wystąpieniem ryzyka klęsk żywiołowych bądź innych zagrożeń klimatycznych.

Z kolei cel 14 dąży do ochrony zasobów wodnych naszej planety. Istotność realizacji tego celu wynika z pełnionej przez nie funkcji. Oceany, rzeki oraz morza są czynnikiem napędzającym ekosystemy, a także wpływają na temperaturę Ziemi poprzez pochłanianie ciepła z atmosfery. Dlatego tak ważne jest, by korzystać z nich w sposób zrównoważony oraz zapobiegać ich zanieczyszczaniu. Chcąc zachować różnorodność biologiczną oceanów oraz mórz, zalecono, by ograniczyć połowy, znieść subwencje dla rybaków i zadbać o ochronę nie mniej niż 10% wybrzeży oraz terenów morskich[58]. Wskazano także, by przeciwdziałać nielegalnym i niezarejestrowanym praktykom rybołówstwa. Natomiast w celu zminimalizowania występujących skutków zakwaszania oceanów zalecono, by zawiązać międzynarodową współpracę naukową, odpowiedzialną również za budowanie potencjału badawczego w tym zakresie.

Ostatni z wymienionych celów dotyczy promowania zrównoważonego życia na lądzie. Dąży on do zahamowania szeregu negatywnych procesów zachodzących w środowisku wywołanych działalnością człowieka poprzez podejmowanie działań zmierzających do odbudowy oraz ochrony m.in. lądowych i śródlądowych ekosystemów. Oprócz zapobiegania utracie różnorodności biologicznej, wylesiania lasów czy zwalczania pustynnienia przedstawiono również inne bardzo ważne zadania[59]. Przede wszystkim cel ten wzywa do podjęcia wspólnych wysiłków w kierunku wyeliminowania haniebnego procederu, jakim jest kłusownictwo, oraz do promowania prawidłowego korzystania z zasobów genetycznych.

Cel nr 16 Agendy 2030 jest związany z aspektem praworządności. Podkreśla on istotność istnienia demokracji oraz dobrych rządów w realizowaniu koncepcji zrównoważonego świata. Składa się na niego 12 zadań, które określają, w jaki sposób kraje powinny wdrażać i popularyzować uniwersalne mechanizmy, aby stworzyć pokojowe społeczeństwa oparte na poszanowaniu człowieka i jego praw oraz skuteczne instytucje, zapewniające równy wymiar sprawiedliwości dla wszystkich. Trzy spośród dwunastu wyznaczonych zadań dotyczą zagadnień związanych z bezpieczeństwem i pokojem[60]. Wskazano

---

[58] B. Hadryjańska, *Droga do zrównoważonego rozwoju*…, op. cit., s. 142.

[59] Cel 15: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 24–25.

[60] P. Zgoła, *Praworządność jako element zrównoważonego rozwoju w Agendzie 2030. Konceptualizacja, kodyfikacja i stosowanie*, Zrównoważony rozwój i Europejski zielony ład, nr 115, s. 123–124.

w nich na konieczność dokonywania dalszych postępów w kierunku zwalczenia wszystkich form agresji, poprzez ograniczenie przemocy oraz przestępczości. Pozostałe punkty tego celu kładą nacisk na ustalanie krajowych ram legislacyjnych, których stosowanie pozwoli na zwalczanie korupcji czy też przekupstw oraz innych sytuacji niezgodnych z prawem[61].

Ostatni cel zawarty w Agendzie 2030 wzywa do zaktywizowania krajów w kontekście podjęcia międzynarodowej współpracy opartej na współodpowiedzialności za środowisko, a także do wzmocnienia wdrażanych w tym zakresie środków. Obejmuje on 19 zadań, które zostały podzielone na 5 obszarów, tj. finanse, budowa potencjału, kwestie społeczne, handel oraz technologia[62]. W kwestii finansów skupiono uwagę na mobilizacji środków finansowych potrzebnych dla krajów rozwijających się, aby mogły poziomem dorównać krajom rozwiniętym. Odnośnie do handlu zalecono, aby stworzyć uniwersalny, otwarty oraz sprawiedliwy handel działający w ramach Światowej Organizacji Handlu. Natomiast w przypadku projektów związanych z technologią należy promować jej transfer, a także zadbać o zwiększenie jej wykorzystania, gdyż jest ona niezbędna dla zapewnienia rozwoju. Pozostałe zadania skupiają się na zwiększaniu międzynarodowego wsparcia w sprawie wdrażania efektywnej budowy potencjału oraz wzmocnienia partnerstwa wielostronnego i spójności polityczno-instytucjonalnej.

Jak wynika z powyższych celów, rozwój zrównoważony stoi przed bardzo dużym wyzwaniem, zważywszy na różnorodność występujących problemów. Wśród wymienionych 17 priorytetowych celów nie ma ani jednego, który w mniejszym bądź większym stopniu nie byłby związany z kwestiami rozwoju człowieka. Taka zależność spowodowana jest faktem, iż przeprowadzenie inicjatyw na rzecz środowiska przy jednoczesnym zachowaniu wzrostu gospodarczego jest tylko wówczas efektywne, gdy instytucje społeczno-kulturowe są do tego przygotowane. Dlatego też cele zawarte w Agendzie 2030 są skonstruowane w oparciu o trzy filary rozwoju zrównoważonego[63]. Trójfilarowa koncepcja rozwoju zrównoważonego zakłada harmonijny rozwój trzech uwarunkowań, do których należą społeczeństwo, gospodarka i środowisko[64]. Uwzględniając te trzy perpektywy można zidentyfikować kilka kluczowych zagadnień, które mają zasadnicze znaczenie dla konstrukcji nowej perspektywy rozwoju społeczno-gospodarczego opartego na trzech podstawowych filarach.

---

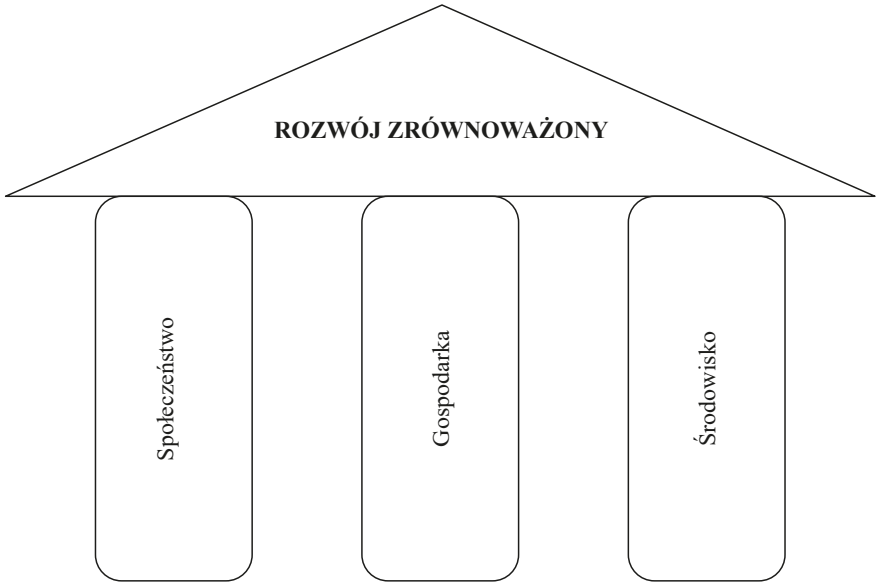
[61] Cel 16: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 25–26.

[62] Cel 17: *Resolution adopted by the General Assembly*…, op. cit., s. 14, 26–27.

[63] G. Droba, *Krytyka neoliberalizmu w kontekście rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 80–81.

[64] A. Skowroński, *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego*, Wydawnictwo Lublin University of Technology, Lublin 2006, s. 51.

Model trzech filarów rozwoju zrównoważonego zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Model trzech filarów rozwoju zrównoważonego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ł. Marczak, *Problem wieloznaczności pojęcia „zrównoważony rozwój"*, Studia Gdańskie, tom XXXVI, Gdańsk 2015, s. 173.

Pierwszy filar nawiązuje do aspektu społecznego, który zakłada zabezpieczenie minimum socjalnego, tj. likwidację głodu i ubóstwa, a także ochronę zdrowia, rozwój kultury, bezpieczeństwo i edukację. Drugi filar odnosi się do ujęcia ekonomicznego i jest odpowiedzialny za wzrost dochodu narodowego, a także wyraża się w zaspokojeniu podstawowych potrzeb materialnych ludzkości przy użyciu odpowiednich technik i rozwijającej się technologii, nie niszcząc przy tym środowiska. Ostatni filar dotyczący aspektu ekologicznego wiąże się z powstrzymaniem degradacji środowiska i eliminacji związanych z nią zagrożeń. Priorytetem tej koncepcji jest podnoszenie jakości życia, a więc jako globalna idea działań dąży do zapewnienia pokoju na świecie, godziwego standardu życia oraz ochrony środowiska.

1.3. Rozwój zrównoważony z perspektywy prawa polskiego oraz prawa międzynarodowego

Polska, będąc uczestnikiem Konferencji Narodów Zjednoczonych *Środowisko i Rozwój*, podpisała trzy dokumenty o charakterze deklaratywnym, do których należą Deklaracja z Rio, Program Agenda 21 i Deklaracja zasad zrównoważonego zarządzania lasami oraz dwie umowy globalne, tj. Kon-

wencja w sprawie zmian klimatu i Konwencja o różnorodności biologicznej. W wyniku podpisania tych dokumentów Polska zobowiązała się do wdrażania zasad rozwoju zrównoważonego[65]. Najstarszym aktem prawnym, w którym pojawiło się pojęcie ekorozwoju, gdzie ta zasada miała stanowić podstawę działań polegających na decydowaniu o przeznaczeniu i sposobie wykorzystania terenów, jest ustawa z dnia 7 lipca 1994 roku o zagospodarowaniu przestrzennym[66]. Wprowadzenie zasady rozwoju zrównoważonego na grunt prawodawstwa krajowego nastąpiło poprzez treść przepisu art. 5 Konstytucji Rzeczpospolitej Polskiej. Przyjmuje się, iż konkretyzacja tej zasady została wprowadzona do ustawodawstwa zwykłego w drodze nowelizacji z dnia 29 sierpnia 1997 roku o zmianie ustawy o ochronie i kształtowaniu środowiska oraz o zmianie niektórych innych ustaw[67]. Ponadto powołana nowelizacja wprowadzała pojęcie rozwoju zrównoważonego do ustawy z dnia 31 stycznia 1980 roku o ochronie i kształtowaniu środowiska, jednocześnie po raz pierwszy definiując rozwój zrównoważony jako rozwój społeczno-gospodarczy, w którym w celu równoważenia szans dostępu do środowiska poszczególnych społeczeństw lub ich obywateli następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych, społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałość podstawowych procesów przyrodniczych[68].

W Polsce zasadzie rozwoju zrównoważonego nadano rangę prawa podstawowego wynikającego z zapisów Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Zgodnie z art. 5 ustawy zasadniczej „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolność i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz **zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju**”[69]. Ponadto nawiązanie do koncepcji rozwoju zrównoważonego występuje w art. 74 w kontekście bezpieczeństwa ekologicznego oraz zasady sprawiedliwości pokoleniowej i ochrony środowiska, a mianowicie[70]:

- „władze publiczne prowadzą politykę zapewniającą bezpieczeństwo ekologiczne współczesnym i przyszłym pokoleniom,
- ochrona środowiska jest obowiązkiem władz publicznych,

---

[65] GUS, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011, s. 10.

[66] Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym, Dz. U. z 1994 r., nr 89, poz. 415.

[67] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o zmianie ustawy o ochronie i kształtowaniu środowiska oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. Nr 133, poz. 885.

[68] Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. prawo ochrony środowiska, Dz. U. z 2002 r., art. 3, pkt. 50.

[69] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., art. 5.

[70] Ibidem, art. 74.

- każdy ma prawo do informacji o stanie i ochronie środowiska,
- władze publiczne wspierają działania obywateli na rzecz ochrony i poprawy stanu środowiska".

Pojęcie rozwoju zrównoważonego zostało najszerzej zdefiniowane w aktach prawnych z zakresu ochrony środowiska. Najważniejszą z nich jest ustawa prawo ochrony środowiska z dnia 27 kwietnia 2001 roku, w której w sposób kompleksowy uregulowane zostały zasady ochrony środowiska oraz warunki korzystania z jego zasobów. W art. 1 określono w szczególności[71]:

- „zasady ustalania warunków ochrony zasobów środowiska, warunków wprowadzania substancji lub energii do środowiska oraz kosztów korzystania ze środowiska;
- obowiązki organów administracji;
- odpowiedzialność i sankcje".

Pojęcie rozwoju zrównoważonego pojawia się w przepisach niniejszej ustawy, odnosząc się m.in. do definicji ochrony środowiska, treści polityk, strategii, planów i programów[72]. Zgodnie z art. 3 pkt. 13 przez ochronę środowiska rozumie się „podjęcie lub zaniechanie działań, umożliwiające zachowanie lub przywracanie równowagi przyrodniczej; ochrona ta polega w szczególności na: racjonalnym kształtowaniu środowiska i gospodarowaniu zasobami środowiska zgodnie z zasadą rozwoju zrównoważonego, przeciwdziałaniu zanieczyszczeniom, przywracaniu elementów przyrodniczych do stanu właściwego"[73]. Natomiast zgodnie z art. 8 „polityki, strategie, plany lub programy dotyczące w szczególności przemysłu, energetyki, transportu, telekomunikacji, gospodarki wodnej, gospodarki odpadami, gospodarki przestrzennej, leśnictwa, rolnictwa, rybołówstwa, turystyki i wykorzystywania terenu powinny uwzględniać zasady ochrony środowiska i rozwoju zrównoważonego"[74].

W 2003 roku przyjęto dokument *Zobowiązania Polski wynikające z postanowień zawartych w Planie działań Szczytu Ziemi w Johannesburgu – Program wdrażania*. Za najważniejsze uznano zobowiązania 6 grup działań, do których należą[75]:

- zmiana wzorców produkcji i konsumpcji,
- racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych oraz zapewnienie ochrony różnorodności biologicznej,
- wzrost wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych,

---

71 Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. prawo ochrony środowiska, Dz. U. z 2001 r., art. 1.
72 Ibidem.
73 Ibidem, art. 3, pkt. 13.
74 Ibidem, art. 8.
75 GUS, *Wskaźniki zrównoważonego…*, op. cit., s. 10.

- minimalizacja niekorzystnego wpływu chemikaliów na zdrowie ludzkie,
- realizacja zobowiązań dotyczących pomocy dla państw uboższych oraz tworzenie instytucjonalnych ram dla rozwoju zrównoważonego.

Kolejną ustawą, w której występuje pojęcie rozwoju zrównoważonego, jest ustawa z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Za podstawę działań w zakresie kształtowania polityki przestrzennej przyjmuje się ład przestrzenny i rozwój zrównoważony, a przy sporządzaniu koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju uwzględnia się zasady rozwoju zrównoważonego w oparciu o przyrodnicze, kulturowe, społeczne i ekonomiczne uwarunkowania. Akt ten ma istotne znaczenie nie tylko dla ochrony środowiska, ale również dla całej gospodarki przestrzennej, która wpływa na działalność społeczną i gospodarczą[76].

Natomiast koncepcja rozwoju zrównoważonego z punktu widzenia realizacji występuje w ustawie z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, gdzie w art. 2 zdefiniowano politykę rozwoju w następujący sposób: „przez politykę rozwoju rozumie się zespół wzajemnie powiązanych działań podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej”[77]. Zgodnie z art. 3 politykę rozwoju prowadzą Rada Ministrów, samorząd województwa, związki metropolitalne, samorząd powiatowy i gminny oraz ich związki[78].

W tabeli 5 przedstawiono strategie polityki rozwoju.

Zgodnie ze znowelizowaną ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006 roku politykę rozwoju prowadzi się za pomocą strategii rozwoju określonych w art. 9, tj. długookresowa strategia rozwoju kraju, średniookresowa strategia rozwoju kraju oraz inne strategie rozwoju[79]. Ponadto tworzone strategie i programy rozwoju w działaniach uwzględniać będą następujące zasady:

- zasada rozwoju zrównoważonego – równowaga celów gospodarczych, społecznych związanych z ochroną środowiska (całościowe spojrzenie na kwestie gospodarcze, społeczne i środowiskowe);
- zasada niedyskryminacji w życiu politycznym, społecznym i gospodarczym;

---

[76] Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz. U. z 2023 r. art. 1, ust. 3.

[77] Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki, Dz. U. z 2023 r., art. 2.

[78] Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach…, op. cit., art. 3.

[79] GUS, *Wskaźniki zrównoważonego…*, op. cit., s. 14.

Tabela 5. Strategie polityki rozwoju

Strategia	Definicja
Długookresowa strategia rozwoju kraju (DSRK)	Dokument określający główne trendy, wyzwania i scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz kierunki przestrzennego zagospodarowania kraju, z uwzględnieniem zasady rozwoju zrównoważonego, obejmujący okres co najmniej 15 lat.
Średniookresowa strategia rozwoju kraju (ŚSRK)	Dokument określający podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym, obejmujący okres 4–10 lat, realizowany przez strategie rozwoju oraz za pomocą programów.
Inne strategie rozwoju	Dokumenty określające podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju w danych obszarach wskazanych w średniookresowej strategii rozwoju kraju, odnoszące się do rozwoju regionów, rozwoju przestrzennego, sektorów lub dziedzin, realizowane za pomocą programów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011, s. 14.

- zasada solidarności – w tym również solidarność wewnątrz- i międzypokoleniowa;
- zasada spójności – terytorialna, regionalna, regulacyjna;
- zasada dobra publicznego i demokratycznego państwa.

W dniu 24 listopada 2009 roku przyjęto dokument *Plan uporządkowania strategii rozwoju*, który stanowi jeden z elementów przedsięwzięcia mającego na celu uporządkowanie obowiązujących dokumentów strategicznych i ograniczenie liczby obowiązujących strategii do 9 nowych zintegrowanych strategii rozwoju zamiast 42 dokumentów stanowiących „inne strategie rozwoju" w rozumieniu ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju[80].

W tabeli 6 zaprezentowano strategie zintegrowane oraz tematy, jakie powinny one obejmować swym zakresem.

W Unii Europejskiej początków rozwoju zrównoważonego należy doszukiwać się w polityce ochrony środowiska. W ramach prowadzonej polityki ekologicznej w 1990 roku rozwój zrównoważony stał się zasadą ustrojową Unii Europejskiej i jednym z jej fundamentalnych zadań. Z kolei w 1993 roku sformułowano V Program *Na drodze do zrównoważonego rozwoju. Polityka i program działania Wspólnoty Europejskiej w dziedzinie środowiska i zrównoważonego rozwoju*. Kontynuacją był VI Program *Nasza przyszłość, nasz wybór*, który opracowano na lata 2001–2010. Zwrócono w nim uwagę na

[80] *Plan uporządkowania strategii rozwoju*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, s. 2.

Tabela 6. Strategie zintegrowane

Strategia	Zakres tematyczny	Koordynator
Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki	• stabilne podstawy makroekonomiczne rozwoju • rynek finansowy • przyjazne środowisko dla przedsiębiorczości • rozwój usług • rozwój sektora przemysłu i budownictwa • innowacyjność • rozwój kapitału ludzkiego w gospodarce • społeczeństwo informacyjne • eksport i promocja gospodarki	Minister Gospodarki
Strategia rozwoju kapitału ludzkiego	• uczenie się przez całe życie • rynek pracy • system opieki zdrowotnej • zapobieganie wykluczeniu społecznemu • wsparcie rodzin • mieszkalnictwo • rozwój poprzez sport • technologie informacyjne i komunikacyjne	Minister Pracy i Polityki Społecznej
Strategia rozwoju transportu	• transport drogowy • transport kolejowy • transport lotniczy • transport morski • transport wodny śródlądowy • poprawa efektywności ekonomicznej i organizacji infrastruktury transportowej • transport intermodalny • tworzenie i doskonalenie profesjonalnych kadr sektora transportu • technologie informacyjne i komunikacyjne	Minister Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej
Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko	• bezpieczeństwo energetyczne • ochrona środowiska • racjonalna gospodarka zasobami naturalnymi • tworzenie i doskonalenie profesjonalnych kadr sektora energetyki, ochrony środowiska i gospodarki zasobami naturalnymi • technologie informacyjne i komunikacyjne	Minister Gospodarki
Sprawne państwo	• efektywność instytucji publicznych • podnoszenie jakości kadr administracji rządowej i samorządowej • zarządzanie rozwojem kraju • jakość tworzenia i wdrażania instrumentów regulacyjnych i legislacyjnych • funkcjonowanie wymiaru sprawiedliwości • bezpieczeństwo publiczne • prawa konsumenta • komunikacja i dialog • usługi publiczne • pozycja międzynarodowa kraju • technologie informacyjne i komunikacyjne • efektywność systemu ochrony zdrowia	Minister Administracji i Cyfryzacji

Strategia	Zakres tematyczny	Koordynator
Strategia rozwoju kapitału społecznego	• zaufanie do instytucji publicznych • instytucje społeczeństwa obywatelskiego • kształtowanie postaw obywatelskich • media i polityka audiowizualna • potencjał kreatywny i kulturowy • konsultacje społeczne • technologie informacyjne i komunikacyjne	Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego
Krajowa strategia rozwoju regionalnego	• wyrównanie różnic a konkurencyjność regionów • potencjał regionów • przeciwdziałanie procesom marginalizacji na obszarach problemowych • rozwój obszarów wiejskich • rozwój metropolii i centrów miejskich w skali krajowej i międzynarodowej • zapewnienie ładu przestrzennego • rozwój kapitału ludzkiego w regionach • technologie informacyjne i komunikacyjne • usprawnienie procesów planowania i realizacji polityk publicznych	Minister Rozwoju Regionalnego
Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczpospolitej Polskiej	• strategiczne cele transformacji systemu bezpieczeństwa narodowego oraz wymagania operacyjne wobec tego systemu • zdolność państwa do obrony • ochrona infrastruktury krytycznej i budowa systemu rezerw strategicznych • baza naukowa, potencjał naukowo-badawczy • tworzenie warunków do rozwoju zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego	Prezes Rady Ministrów
Strategia rozwoju zrównoważonego wsi, rolnictwa i rybactwa	• konkurencyjność sektora rolnego • zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego • ochrona środowiska, bioróżnorodność, zmiany klimatyczne • rozwój przedsiębiorczości i zatrudnienia • rybołówstwo • kapitał ludzki • poprawa jakości życia • technologie informacyjne i komunikacyjne	Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Plan uporządkowania strategii rozwoju*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, s. 4–12.

zaangażowanie całego społeczeństwa w poszukiwanie skutecznych rozwiązań w zakresie ochrony środowiska naturalnego[81].

W 2001 roku Rada Europejska na posiedzeniu w Göteborgu zatwierdziła *Strategię Zrównoważonego Rozwoju*, która definiowała pożądane kierunki

[81] E. Mazur-Wierzbicka, *Miejsce zrównoważonego rozwoju w polskiej i unijnej polityce ekologicznej na początku XXI wieku*, Zeszyty Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006, nr 8(23), s. 323.

zmian w perspektywie społecznej, gospodarczej i ekologicznej[82]. Strategia *Europa 2020* przewidziana na lata 2010–2020 była odpowiedzią Europy na nasilające się zjawiska oraz nowo powstające wyzwania, tj. rosnącą konkurencyjność gospodarek. Uważano ją za strategię wzrostu społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej, a głównymi założeniami są[83]:

- wzrost inteligentny – rozwój oparty na wiedzy i innowacjach;
- wzrost zrównoważony – transformacja w kierunku gospodarki konkurencyjnej, niskoemisyjnej i efektywnie korzystającej z zasobów;
- wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu – wspieranie gospodarki z wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Rozwój zrównoważony leży w kręgu zainteresowania organów międzynarodowych, tj. Program Narodów Zjednoczonych ds. Ochrony Środowiska (UNEP), Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) oraz Instytucje Unii Europejskiej: Parlamentu Europejskiego, Komisji Europejskiej i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego[84]. Pierwszą deklarację międzynarodową, czyli Deklarację Sztokholmską, przyjęto w 1972 roku w Sztokholmie, kiedy to zorganizowano Konferencję Narodów Zjednoczonych o środowisku człowieka. W 1980 roku Międzynarodowa Unia Ochrony Przyrody razem z UNEP i Światowym Funduszem na rzecz Przyrody (WWF), współpracując z UNESCO i Organizacją Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (FAO), opublikowało raport *World Conservation Startegy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*. Jednakże nie zdefiniowano rozwoju zrównoważonego[85]. Jednym z pierwszych etapów wypracowania i upowszechniania idei rozwoju zrównoważonego był opublikowany w 1987 roku przez Światową Komisję ds. Środowiska i Rozwoju raport *Nasza wspólna przyszłość*, zwany także Raportem Brudntland[86].

---

[82] A. Lewandowska, *Wdrażanie zrównoważonego rozwoju w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Acta Elbingensia, Kwartalnik naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej, tom XXIII, nr 4, Elbląg 2014, s. 12.

[83] *Strategia Europa 2020*, pobrano z lokalizacji https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/strategia-europa-2020 (data dostępu: 13.03.2023).

[84] M. Buliński, *Zrównoważony rozwój – Konstytucyjne prawo i obowiązek*, pobrano z lokalizacji https://pke.gdansk.pl/zrownowazony-rozwoj-konstytucyjne-prawo-i-obowiazek-michal-bulinski/ (data dostępu: 13.03.2023).

[85] B. Ziemblicki, *Zrównoważony rozwój z perspektywy prawa międzynarodowego i europejskiego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 452, Wrocław 2016, s. 155.

[86] M. Świerkocki, *Zrównoważony rozwój w pigułce*, *Esej I – Zrównoważony rozwój*, pobrano z lokalizacji https://ptgeo.org.pl/geodesola/zrownowazony-rozwoj/ (data dostępu: 13.03.2023).

Podczas konferencji Narodów Zjednoczonych *Środowisko i Rozwój* w Rio de Janeiro w 1992 roku przyjęto tzw. Deklarację z Rio[87], która nie zawierała żadnej definicji rozwoju zrównoważonego, jednakże zgodnie z zasadą 3 prawo do rozwoju musi być tak realizowane, aby w zrównoważony sposób zaspokajać potrzeby rozwojowe oraz środowiska, zarówno obecnego, jak i przyszłych pokoleń. Ponadto zasada 4 podkreśla, iż aby osiągnąć rozwój zrównoważony, ochrona środowiska będzie stanowić integralną część procesu rozwoju i nie może być rozważana oddzielnie[88]. W Deklaracji Milenijnej Narodów Zjednoczonych, będącej efektem szczytu Milenijnego w 2000 roku, określone zostały Milenijne Cele Rozwoju, czyli zobowiązania, jakim ludzkość powinna sprostać, aby w skuteczny sposób podjąć wyzwania XXI wieku[89].

W Johannesburgu w 2002 roku odbył się tzw. Światowy Szczyt na temat rozwoju zrównoważonego (RIO+10), a jego rezultatem była *Deklaracja na temat zrównoważonego rozwoju*. Deklaracja zawierała następujące konkluzje[90]:

- za rozwój zrównoważony odpowiedzialność ponosi cała społeczność międzynarodowa;
- warunkami koniecznymi do osiągnięcia rozwoju zrównoważonego są m.in. zwalczenie ubóstwa, zmiana wzorców konsumpcji, ochrona zasobów naturalnych;
- efektem działalności człowieka jest pogarszanie się stanu środowiska naturalnego w skali globalnej, polegające przede wszystkim na zmniejszeniu się różnorodności biologicznej oraz pozbawieniu wielu ludzi możliwości godnego życia.

Strategia Zielonego Wzrostu przyjęta w 2011 roku przez OECD służy wspieraniu rozwoju gospodarczego, a także poziomu życia ludzi poprzez zachowanie i właściwe wykorzystanie zasobów naturalnych i ekonomicznych. Odpowiednie zasoby informacji, wskaźniki pomiaru oraz metody monitorowania i oceny służą osiągnięciu trafności i skuteczności tej polityki[91]. Z kolei w 2012 roku odbył się Światowy Szczyt RIO+20 w Rio de Janeiro, którego rezultatem było przyjęcie deklaracji *Przyszłość jaką chcemy mieć*[92].

---

87 Report of the United Nations Conference on Environment and Development (Rio de Janeiro, 3–14 June 1992), *Rio Declaration on Environment and Development*, A/CONF.151/26 (Vol. I), General Assembly, United Nations, New York 1992.

88 *Deklaracja z Rio w sprawie środowiska i rozwoju*, pobrano z lokalizacji http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1992.html (data dostępu 13.03.2023).

89 *Millennium Summit*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/milenium2000/ (data dostępu: 15.03.2023).

90 E. Olejarczyk, *Zasada Zrównoważonego Rozwoju w systemie prawa Polskiego – wybrane zagadnienia*, Przegląd Prawa Ochrony Środowiska, nr 2, 2015, s. 124.

91 M. Adamowicz, *Zielona gospodarka, zielony wzrost i zazielenienie jako formy realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, 2021, s. 19.

92 RIO +20 United Nations Conference on Sustainable Develepment, *The future we want*, A/CONF.216/L.1*, United Nations, Brazil 2012.

Ponadto podjęto decyzję o inauguracji procesu opracowania zestawu nowych Celów Zrównoważonego Rozwoju (*Sustainable Development Goals*, *SDGs*)[93]. Natomiast w 2015 roku w Nowym Jorku, w siedzibie głównej Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) miał miejsce szczyt Agendy Zrównoważonego Rozwoju 2030, a wynikiem tego spotkania było przyjęcie dokumentu *Przekształcanie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030*, która określa przede wszystkim 17 głównych Celów Zrównoważonego Rozwoju[94]. Zostały one szczegółowo opisane w podrozdziale 1.2.

Ponadto podczas tego spotkania ogłoszono nowy mechanizm *Technology Facilitation Mechanism*, który zajmuje się potrzebami technologicznymi i możliwościami zaspokojenia potrzeb, aby budować potencjał krajów rozwijających się[95]. Jego celem jest ułatwienie wielostronnej współpracy i partnerstwa poprzez udostępnianie informacji, doświadczeń, najlepszych praktyk i porad politycznych wśród państw członkowskich, społeczeństwa obywatelskiego, sektora prywatnego, społeczności naukowej, podmiotów Organizacji Narodów Zjednoczonych i innych zainteresowanych stron.

1.4. Sposoby wdrażania i realizacji strategii rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie

Koncepcja rozwoju zrównoważonego wraz z postępem cywilizacyjnym zyskuje coraz większe znaczenie w kształtowaniu nowych trendów przedsiębiorstw. Rosnące zainteresowanie działaniami na rzecz racjonalnego rozwoju wynika zarówno ze stopniowego przyjmowania postawy proekologicznej przez przedsiębiorców, jak i ze stale zwiększającego się zakresu narzucanych przez prawo rygorystycznych regulacji[96]. Na tle podstawowego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja zysków, rozwój zrównoważony jest nowym zjawiskiem, wprowadzającym nowe wymagania oraz zadania dla przedsiębiorstw[97]. Biorąc pod uwagę zaostrzającą się konkurencję na rynku, może on stanowić wyznacznik pozycji rynkowej, zważywszy na podejmowane innowacyjne działania w tym zakresie[98]. Dlatego też niewąt-

---

93 E. Olejarczyk, *Zasada Zrównoważonego*…, op. cit., s. 124.

94 Ibidem, s. 124.

95 *Szczyt Zrównoważonego Rozwoju Nowy Jork, 25–27 września 2015 r.*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/zrownowazony-rozwoj---cele/szczyt-zrownowazonego--rozwoju-nowy-jork-25-–-27-wrzesnia-2015-r/2861 (data dostępu: 10.03.2023).

96 S. Popek, A. Popek, *Program Czystszej Produkcji (CP) jako strategia zarządzania organizacja i jej zastosowanie w realizacji idei zrównoważonego rozwoju*, Współczesne Problemy Zarządzania 2020, tom 8, nr 2(17), s. 33.

97 T. Siejka, *Wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach jako innowacyjny sposób zarządzania oraz ich certyfikacja*, Zrównoważony rozwój – sustainable development – debiut naukowy, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu 2017, s. 64.

98 M. Urbaniec, *Rola przedsiębiorczości w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Przedsię-

pliwie jednym z priorytetów przedsiębiorstw zapewniających ich istnienie jest prowadzenie działalności gospodarczej w sposób zrównoważony, czyli taki, który uwzględnia wpływ na środowisko i społeczeństwo.

Rozwój zrównoważony przedsiębiorstw należy rozumieć jako „filozofię zmian ilościowych i jakościowych rozpatrywanych w długim okresie"[99]. Z punktu widzenia praktyki gospodarczej oznacza to, iż zrównoważone przedsiębiorstwa są to podmioty gospodarcze posiadające zdolność adaptacji do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia, potrafiące funkcjonować nawet w warunkach niestabilności oraz kryzysów. Tak rozumiana koncepcja wykracza poza teoretyczny kontekst pojęcia *sustainability.* Zgodnie z nią rozwój zrównoważony na szczeblu przedsiębiorstwa wiąże się wyłącznie z przekształcaniem procesów operacyjnych w taki sposób, by były one zgodne z ekologicznymi wymogami przy równoczesnej próbie zapewnienia przewidywanych rezultatów wszystkim interesariuszom.

Prowadzenie działalności gospodarczej zorientowanej na rozwój zrównoważony można określić jako nową szansę biznesową, będącą ogromną możliwością dla przedsiębiorstw. Realizowanie tejże koncepcji pozwala osiągnąć wiele korzyści m.in. zredukować koszty czy zwiększyć sprzedaż. Jednakże, aby przedsiębiorstwo mogło osiągnąć te korzyści oraz aby można było określić przedsiębiorstwo mianem „zrównoważonego", należy przeprowadzić szereg odpowiednich zmian, a dokładniej przekształceń w zakresie dotychczasowej polityki oraz ustanowionych norm postępowania w jednostce[100]. Takie przeorganizowanie ma przede wszystkim na celu przekształcenie organizacji w „zielone" przedsiębiorstwa, które charakteryzują się trzema ważnymi cechami, a mianowicie[101]:

- podejmowanie decyzji biznesowych w przedsiębiorstwach następuje w zgodzie z koncepcją rozwoju zrównoważonego;
- oferowane produkty i usługi powinny stanowią ekologiczną alternatywę dla rozwiązań szkodzących środowisku;
- przedsiębiorstwa angażują aspekty środowiskowe i prowadzą bardziej odpowiedzialne niż konkurencja, trwałe działania zgodne z racjonalnym podejściem.

Kluczowym elementem pozwalającym na osiągnięcie rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstw jest wdrażanie strategii, której głównym założeniem jest dbałość o wspólne dobro i osiąganie oczekiwanych wyników finansowych. Taki plan działania, uwzględniający w szczególności długookresowe

biorczość–Edukacja, 2018, nr 14, s. 34.

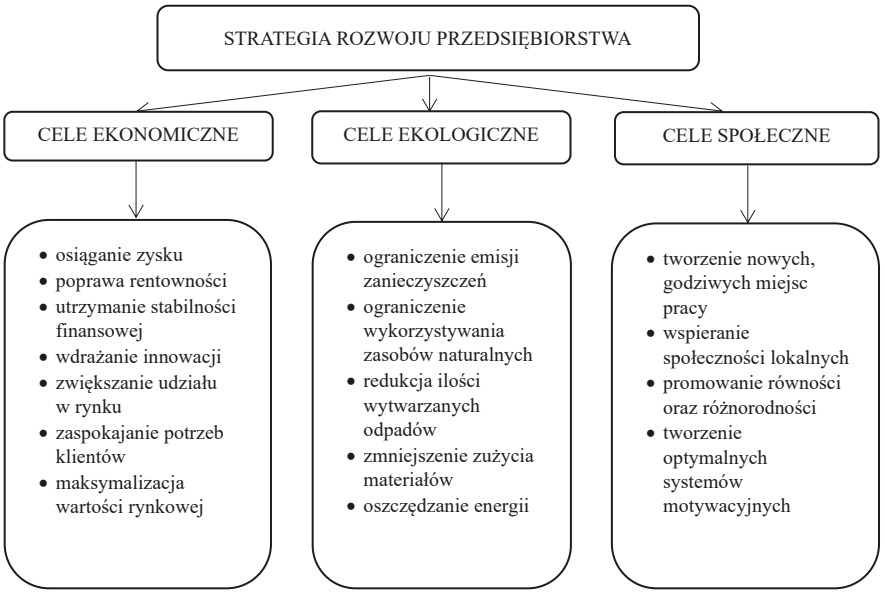
[99] A. Misztal, *IT jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2018, nr 131, s. 351.

[100] T. Trojanowski, *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju,* Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2015, nr 77, s. 244.

[101] M. Urbaniec, *Rola przedsiębiorczości…*, op. cit., s. 34.

cele, ma nie tylko zapewniać przetrwanie i utrzymanie pozycji na rynku, lecz także zagwarantować dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Pomyślność opracowanej strategii zależy od stopnia realizacji celów operacyjnych oraz strategicznych. Przedsiębiorstwa dążące do osiągnięcia rozwoju zrównoważonego powinny przede wszystkim skupić się na stworzeniu strategii opartej na trzech głównych filarach racjonalnego podejścia[102]. Takie definiowanie konkretnych celów przedsiębiorstwa, uwzględniających bieżące oraz możliwe przyszłe warunki funkcjonowania podmiotu, stanowi jeden ze sposobów wdrażania w przedsiębiorstwach strategii opierającej się na koncepcji *sustainability*. U podstaw opracowywania celów leży rozumienie wpływu przedsiębiorstwa na otaczającą rzeczywistość i możliwych konsekwencji jego oddziaływania. Stąd też opracowanie strategii opartej na założonej koncepcji racjonalizacji ma na celu osiągnięcie równowagi pomiędzy wymiarem gospodarczym, środowiskowym i społecznym, tak by przedsiębiorstwa mogły prowadzić swoją działalność odpowiedzialnie w oparciu o wartości rozwoju zrównoważonego.

Na rysunku 2 zaprezentowano trzy grupy celów niezbędnych do wdrożenia strategii rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie.



Rysunek 2. Cele zrównoważonego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Krzysztofek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako idea zrównoważonego rozwoju na przykładzie spółki Lotos S.A.*, Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, 2017, s. 284.

[102] A. Misztal, *IT jako element*…, op. cit., s. 356.

Pierwsza grupa celów, czyli wymogi ekonomiczne, dotyczy uzyskiwanych wyników prowadzonej działalności. Odnoszą się głównie do konieczności dążenia przez podmioty gospodarcze do osiągania zysku, poprawy rentowności, redukcji ponoszonych kosztów, a także zwiększania kapitału przedsiębiorstwa. Ich realizacja pozwala na zapewnienie trwania na rynku i osiągnięcie przez jednostkę gospodarczą stabilizacji finansowej. Z kolei wymogi środowiskowe związane są z bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniem działalności podmiotów na otoczenie. W głównej mierze przedsiębiorstwa wywierają wpływ na ekosystem poprzez usytuowanie ich w konkretnej lokalizacji, a w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych – przeprowadzanie w tych miejscach procesów produkcyjnych. W związku z tym konieczne jest, aby przedsiębiorstwa dążyły do eliminacji możliwych negatywnych skutków swojej działalności, inwestując w technologie i innowacje, dzięki którym będzie możliwe ograniczenie wykorzystania zasobów czy też w efekcie których będzie możliwa redukcja ilości wytwarzanych odpadów. W przypadku wymogów społecznych wyznaczone cele narzucają na przedsiębiorstwa obowiązek pełnienia funkcji organizacji społecznie odpowiedzialnych. Dotyczy to w szczególności zapewnienia przez podmioty gospodarcze godnych warunków pracy oraz etycznych form zatrudnienia[103].

Dostosowywanie się do potrzeb i wymagań właścicieli oraz innych interesariuszy przy jednoczesnym wypracowywaniu wyznaczonych celów społecznych i ekologicznych wymaga bardzo dużego zaangażowania, a także wysiłku ze strony przedsiębiorstw. Niemniej jednak harmonizacja tych trzech aspektów jest nieuniknioną czynnością ze względu na istniejące zagrożenia środowiska spowodowane działalnością człowieka. Ważnym sposobem wdrażania strategii rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie, oprócz zdefiniowania i wyznaczenia priorytetowych celów dla jednostki, jest zintegrowanie ich z funkcjami zarządzania. Jest to istotne, gdyż w dużej mierze skuteczność wdrażania tej koncepcji w przedsiębiorstwach zależy od jakości zarządzania oraz jego przedstawicieli, czyli zajmujących najwyższe szczeble organizacyjne kierowników. Zatem zarządzanie powinno uwzględniać zmiany zachodzące w środowisku i umiejętnie na nie reagować. Z tego powodu przedsiębiorstwa powinny rezygnować z tradycyjnych praktyk zarządzania, skupiających się na krótkookresowej perspektywie osiągania zysku, ograniczając w ten sposób możliwości wdrażania działań z obszaru *sustainability* na rzecz zrównoważonego zarządzania (*sustainability management*), którego głównym założeniem jest osiągnięcie sukcesu biznesowego w długim horyzoncie czasu[104].

---

[103] T. Siejka, *Wdrażanie koncepcji…*, op. cit., s. 65.

[104] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, Przegląd Organizacji, nr 10(855), 2013, s. 4–5.

Zrównoważone zarządzanie należy rozumieć jako proces osiągania przez przedsiębiorstwo wyznaczonych celów uwzględniających zasady rozwoju zrównoważonego, które powodują rozwój przedsiębiorstwa oraz przyczyniają się do osiągania zysków przy jednoczesnym dążeniu do minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko. Realizacja rozwoju zrównoważonego następuje w wyniku podjęcia działań przez menadżerów i kierowników, którzy odpowiadają za odpowiedni dobór koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem oraz za ukierunkowanie jej na równoważenie trzech różnych aspektów, tj. środowiskowego, społecznego i gospodarczego[105]. Dzięki takiej harmonizacji prawdopodobna jest poprawa sytuacji finansowo-majątkowej podmiotu gospodarczego zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej, przy zachowaniu dbałości o środowisko i poprawy standardów dotyczących funkcjonowania personelu przedsiębiorstwa[106].

W ramach zrównoważonego zarządzania dyrektorzy oraz kierownicy zajmujący wysokie stanowiska, odpowiedzialni za podejmowanie strategicznych decyzji, są zobligowani do zamiany wyznawanych wartości w zdecydowane działania, które spowodują przyśpieszenie realizacji rozwoju zrównoważonego. W tym celu konieczne jest dopasowywanie funkcji zarządzania do wymagań postawionych przez koncepcję rozwoju zrównoważonego. Odzwierciedleniem wdrożenia celów związanych z tą koncepcją jest urzeczywistnianie czterech podstawowych funkcji zarządzania, w wyniku których strategia *sustainablity* jest rozpowszechniana i realizowana w przedsiębiorstwie, takich jak: planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrola[107].

Pierwsza z nich, czyli funkcja **planowania**, stanowi kluczową metodę organizowania działań przedsiębiorstwa dążących do wdrożenia rozwoju zrównoważonego. Proces ten polega przede wszystkim na analizowaniu etapami zgromadzonych informacji, począwszy od ogólnych do tych najbardziej szczegółowych. W ten sposób możliwe jest ustalenie i dopasowanie – w zależności od rodzaju prowadzonej działalności – głównych i pomocniczych celów strategii oraz niezbędnych do ich realizacji zasobów[108], w oparciu o które tworzone są plany strategiczne i operacyjne. Głównym zadaniem planowania jest utrzymanie oraz uporządkowanie wszystkich działań podejmowanych przez jednostkę gospodarczą na drodze do rozwoju zrównoważonego. Należy mieć na uwadze, iż wyłącznie konsekwentne uwzględnienie w strategii działań na rzecz ekologii i społeczności powoduje, iż stają się one

[105] Ibidem.

[106] A. Misztal, *Zrównoważony rozwój polskich przedsiębiorstw – ewaluacja*, Handel Wewnętrzny, 2018, nr 2(373), s. 29.

[107] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability*…, op. cit., s. 5–6.

[108] T. Trojanowski, *Evaluation of contemporary management concepts focused of sustainable development*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Kielce 2020 (4), s. 57–58.

integralną częścią idei biznesowej. Dlatego tak istotne jest, aby koordynować inicjatywy na rzecz rozwoju zrównoważonego z resztą zakresu działalności w zatwierdzonych do realizacji planach podmiotu, gdyż przyczynia się to do realizowania koncepcji rozwoju zrównoważonego na każdym szczeblu działalności[109]. Należy pamiętać, że w sytuacji, gdy przedsięwzięcia nie mają odzwierciedlenia w żadnym z planów – czy to taktycznych, czy strategicznych bądź operacyjnych – wówczas realizacja zwykle nie dochodzi do skutku lub występuje sporadycznie i najczęściej poza podstawową działalnością. Aby przedsiębiorstwo było trwale zaangażowane w inicjatywy środowiskowe i społeczne, cele te powinny być ujęte w planach strategicznych, ponieważ stanowi to gwarancję ich wdrażania i realizacji również na niższych szczeblach zarządzania.

W ramach wdrażania rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwach zaleca się, aby podczas planowania jednostki nie ograniczały się wyłącznie do teraźniejszości. Osiąganie niektórych z celów rozwoju zrównoważonego wymaga poniesienia dużych nakładów czasowych i finansowych, a procesy zmian zachodzące we wdrażających je przedsiębiorstwach muszą być wprowadzone oraz realizowane w sposób stopniowy i skoordynowany ze strategią jednostki. Z tego powodu jednostki powinny tworzyć plany strategiczne obejmujące szerszy horyzont czasu, wykraczający nawet poza 10 lat[110]. Należy mieć na uwadze, iż nieodłącznym elementem każdej strategii przedsiębiorstwa są plany operacyjne, które stanowią uszczegółowienie długoterminowych planów. Ze względu na krótszy okres (najczęściej 1–3 lat) są bardziej elastyczne i dostosowywane do zmiennej sytuacji rynkowej[111]. Taka adaptacyjność krótkoterminowych planów przedsiębiorstwa do zmieniających się uwarunkowań oraz wymogów związanych z rozwojem zrównoważonym pozwala przede wszystkim aktualizować wyznaczone cele, a także sprzyja osiąganiu długoterminowych celów w wyniku dostosowywania strategii przedsiębiorstwa.

Kolejnym ważnym krokiem w kierunku tworzenia strategii rozwoju zrównoważonego jest funkcja związana z **organizowaniem**, która odnosi się w szczególności do zasobów oraz personelu. Właściwy dobór kadry jest ważny z punktu widzenia efektywności poczynań dyrektorów i kierowników. W ostatnich latach coraz częściej na stanowiska menadżerskie wszystkich szczebli zarządzania pożądani są ludzie posiadający nie tylko wysokie kwalifikacje oraz doświadczenie, ale także osoby o dużej świadomości ekologicznej i społecznej. Wynika to z faktu, iż tacy menadżerowie, którzy są nastawieni

[109] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability*…, op. cit., s. 6.

[110] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability*…, op. cit., s. 6.

[111] A. Pelczar, *Planowanie operacyjne*, pobrano z lokalizacji https://mfiles.pl/pl/index.php/Planowanie_operacyjne (data dostępu: 11.03.2023).

na podejmowanie inicjatyw na rzecz rozwoju zrównoważonego, dążą do przeorganizowania działalności swoich podmiotów w taki sposób, aby były one zgodne z zasadami tego kierunku. Dlatego też kierownicy, dostrzegając problemy ekologiczne oraz społeczne, organizują działalność uznając za fundament rozwoju tylko odpowiedzialne podejście i skupiając się tym samym na skoordynowaniu zależnych od nich zasobów ludzkich i materialnych.

W przypadku personelu zwracają szczególną uwagę, aby nowo zatrudniane oraz już zatrudnione osoby odznaczały się cechami zrównoważenia z uwagi na fakt, iż nieodłączną częścią obowiązków pracowników jest realizacją wyznaczonych celów zgodnych ze strategią rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstwa. Pracownicy kierujący się w życiu prywatnym postawą społeczną i środowiskową również w pracy chętnie angażują się w wykorzystywanie rozwiązań, które oddziałują pozytywnie na planetę i mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej podmiotu[112]. Dlatego też takie poglądy pracowników uznawane są za podłoże tzw. eko-zarządzania, które jest jak najbardziej pożądane z punktu widzenia wdrażania strategii rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie[113].

W przypadku zasobów wykorzystywanych do operacyjnej działalności podmiotu dyrektorzy zwracają w szczególności uwagę na praktyki stosowane przez ich dostawców. Preferują oni współpracę z dostawcami, którzy wyznają podobne wartości i podejmują w tym kierunku zdecydowane i w pełni świadome kroki. Oprócz surowców, materiałów i innych dóbr również odpowiedni dobór technologii stanowi niebywały bodziec w realizowaniu koncepcji *sustainability*. Kierownicy zorientowani na rozwój zrównoważony dokonują selekcji maszyn i innych urządzeń oraz środków transportu czy wyposażenia biur pod kątem wyznaczonych wymogów ekologicznych[114]. W ten sposób przyczyniają się do zmniejszenia negatywnego oddziaływania jednostki na środowisko. Dążą oni do wdrożenia takich rozwiązań, które pozwolą na efektywne gospodarowanie posiadanymi materiałami lub zasobami, a także do ograniczenia występujących nierzadko przeciążeń wykorzystywanych sprzętów oraz do całkowitego wyeliminowania nieproduktywnej i daremnej pracy urządzeń. Z tego powodu najczęściej podejmują inicjatywy modernizacji przedsiębiorstwa, inwestując w technologie i procesy, w efekcie czego przedsiębiorstwa ograniczają emisję wytwarzanych zanieczyszczeń i zużycie wykorzystywanych zasobów, a także racjonalizują poziom wykorzystywania energii.

---

[112] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability*…, op. cit., s. 6.

[113] R. Turek, P. Nowodziński, *Świadomość i wiedza ekologiczna młodych pracowników – wyniki badań własnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, nr 33, 2019, s. 316.

[114] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability*…, op. cit., s. 6.

Organizowanie wyrażające się poprzez harmonizację z sobą zrównoważonych zasobów i zrównoważonego personelu stanowi bardzo efektywny sposób wdrażania strategii *sustainability*. Pozwala na uzyskanie pozytywnych rezultatów dla przedsiębiorstwa, co ma też korzystny wpływ z punktu widzenia aspektu społecznego i ekologicznego[115]. Dbałość o zrównoważone wykorzystanie zasobów oraz społecznie odpowiedzialne podejście względem pracowników przede wszystkim skutkuje zwiększeniem wydajności i efektywności ich pracy. Dzięki temu przedsiębiorstwa osiągają korzyści w postaci poprawy jakości produktów i usług, zmniejszenia kosztów operacyjnych oraz zwiększenia zaangażowania pracowników.

Skuteczność implementacji strategii rozwoju zrównoważonego oraz jej realizacji w przedsiębiorstwach zależy w bardzo dużym stopniu od sposobu zarządzania personelem. W związku z tym istotne jest, aby funkcja **przewodzenia**, zwana także funkcją kierowania, stanowiła świadomą praktykę formowania postaw kadr pracowniczych. Dzięki tak rozumianej funkcji możliwe jest aktywne uczestnictwo pracowników w osiąganiu wspólnych korzyści i wyznaczonych celów organizacji, a w tym również tych związanych z rozwojem zrównoważonym[116]. Taki rodzaj przywództwa, kształtujący kulturę organizacyjną jednostki, wymaga od kierowników szczególnego zaangażowania przejawiającego się w dwojaki sposób. Pierwszy z nich, będący głównym czynnikiem i wywierający największy wpływ na formułowanie określonych wzorców zachowań w danym przedsiębiorstwie, stanowią postawy i sposoby postrzegania przez kadrę menadżerską przyjętych strategii i celów[117]. Natomiast drugim czynnikiem, będącym uzupełnieniem pierwszego, jest umiejętność motywowania, która stosunkowo od niedawna jest postrzegana za tak istotną w kontekście rozwoju zrównoważonego[118].

Poglądy i przeświadczenia kierowników zajmujących wysokie pozycje w strukturze organizacyjnej odgrywają ważną rolę we wdrażaniu aspektów *sustainability*. Oprócz posiadania podstawowych cech przywódczych, pozwalających na inspirowanie i mobilizowanie zespołu do podejmowania działań umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów, powinni oni także wykazywać się społeczno-ekologiczną wrażliwością. Jest to tak ważne, gdyż kluczem do zyskania autorytetu wśród podwładnych i ukształtowania wzoru zachowania godnego naśladowania jest nie tylko posiadanie kompetencji czy

---

[115] Ibidem, s. 7.

[116] S. Wawak, K. Woźniak, *Funkcje zarządzania*, pobrano z lokalizacji https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania (data dostępu: 13.03.2023).

[117] K. Serafin*, Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2015, nr 222, s. 97.

[118] A. Pabian*, Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie*, Przegląd Organizacji, 2015, nr 4, s. 9.

doświadczenia w tym zakresie, lecz – co należy w szczególności podkreślić – rzeczywiste angażowanie się w kwestie związane z rozwojem zrównoważonym[119]. Tak więc to w głównej mierze od nich zależy, czy kształtowana kultura organizacyjna będzie nośnikiem norm oraz wartości związanych ze środowiskiem i odpowiedzialnością społeczną[120]. Kierownicy nieposiadający kompetencji w tym kierunku, chcąc wdrożyć w przedsiębiorstwie strategie rozwoju zrównoważonego, powinni najpierw skorzystać z programów szkoleniowych, które pozwolą im uzyskać wiedzę niezbędną do przekształcenia obecnych przedsiębiorstw w zrównoważone oraz nabyć umiejętności pozwalające na zarządzanie organizacją w poszanowaniu natury.

Z kolei funkcja **motywowania**, przedstawiana w literaturze przedmiotu przez różnych autorów jako osobna funkcja zarządzania, stanowi jedno z najcięższych zadań kierowniczych[121]. Jest to złożony i wielowymiarowy proces wywierania wpływu na postępowanie pracowników, w wyniku którego powinien zostać osiągnięty wspólny cel uwzględniający wymagania obydwóch stron, zarówno pracownika, jak i kierownika[122]. Dążąc do wdrożenia i realizacji strategii uwzględniającej rozwój zrównoważony, należy podejmować próby w kierunku angażowania wszystkich pracowników w inicjatywy proekologiczne i prospołeczne. Należy być jednak świadomym, iż taka próba może zakończyć się niepowodzeniem. Najczęściej wynika to z niechęci pracowników, którzy są przekonani wyłącznie o negatywnym oddziaływaniu takich przedsięwzięć na przedsiębiorstwo. Ich brak akceptacji wobec podejmowania inicjatyw przyjaznych środowisku często wiąże się z ich brakiem świadomości oraz obawą, iż doprowadzą one do sytuacji pogorszenia wyników finansowych, czego konsekwencją będzie redukcja etatów czy obniżenie wynagrodzeń. Przeprowadzane zmiany w miejscu pracy często stają się także przyczyną stresu u pracowników, dlatego istotne jest, by wyznaczane cele były możliwe do osiągnięcia. Kluczowym czynnikiem jest również motywowanie pracowników, jednakże by tego dokonać w odpowiedni sposób, należy najpierw przeanalizować, które motywy w największym stopniu skłaniają pracowników do podejmowania inicjatyw, a następnie dostosować je do wewnętrznych uwarunkowań[123]. Stworzenie i wdrożenie do przedsiębiorstwa systemu pochwał i nagradzania przyczynia się do podjęcia kroków w kierunku realizacji strategii rozwoju zrównoważonego przez pracowników.

---

[119] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability*…, op. cit., s. 7.

[120] K. Serafin*, Kultura organizacyjna jako element*…, op. cit., s. 96–97.

[121] M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne, 2013, nr 2(08), s. 180.

[122] E. Tracz, *Motywowanie „slow" w organizacji zorientowanej na zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, nr 293, s. 183.

[123] A. Pabian*, Rola dyrekcji*…, op. cit., s. 9.

Należy mieć jednak na uwadze, iż aby proces ten był efektywny, powinien być przeprowadzany w sposób ciągły i obejmować wszystkie sfery działalności jednostki oraz wszystkie jej poziomy zarządzania.

Ostatnią z czterech podstawowych funkcji zarządzania jest **kontrola**. Stanowi ona nieodłączny element zarządzania przedsiębiorstw wdrażających strategie rozwoju zrównoważonego. Jej podstawowym celem jest monitorowanie podjętych przez przedsiębiorstwa działań pod kątem zgodności z wytycznymi przyjętymi przez kierownictwo podczas procesu planowania oraz z ustalonymi standardami. W jej ramach podejmuje się również działania mające na celu zweryfikowanie efektywności i stopnia osiągania wyznaczonych celów ekonomicznych i realizowanych inicjatyw proekologicznych oraz prospołecznych, a także ujawnienie powstałych odchyleń od ustalonych celów[124]. Kontrola w zakresie rozwoju zrównoważonego skupia się w szczególności na ocenie wpływu skutków realizowanych działań podmiotu na otoczenie oraz społeczność lokalną, a także uwzględnia badania skuteczności podejmowanych kroków w kierunku zmniejszenia negatywnego oddziaływania na środowisko. Za pomocą tej funkcji zarządzania możliwa jest dokładna identyfikacja obszarów, które wymagają ze strony jednostki poprawy działań, dokonując odpowiednich w tym zakresie korekt, aby w przyszłości możliwe było wykonanie ich w lepszy i bardziej poprawny sposób[125].

Oprócz podstawowej funkcji kontroli, którą stanowi monitorowanie postępu realizacji strategii, istotna jest też analiza wpływu realizowanych celów rozwoju zrównoważonego na wypracowywane przez przedsiębiorstwo wyniki finansowe. Oczywiste jest, iż aby zrealizować strategię opierającą się na założeniach koncepcji *sustainability*, potrzebne są duże nakłady pieniężne, które obciążają stronę kosztową jednostki. Jednak z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest ważne, jak takie działania wpływają na ostateczny wynik. Jeżeli stanowią one źródło przychodów bądź oszczędności, które przejawiają się przykładowo poprzez zmniejszenie opłat za energię elektryczną czy wyeliminowanie kar za degradację środowiska, wówczas z perspektywy finansowej przedsiębiorstwo może kontynuować te działania. Natomiast gdy działania te oddziałują negatywnie na sytuacje finansową, wówczas przedsiębiorstwa powinny podjąć działania naprawcze oraz próbę zrewidowania podejścia, by w kolejnych okresach nie doszło do takiej sytuacji[126].

Funkcja kontroli jest związana w nieodzowny sposób z funkcją planowania. Wyniki uzyskanej kontroli stanowią cenne źródło informacji, które

[124] Ibidem, s. 7.

[125] J. Adamczyk, *Rola controllingu ekologicznego w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw*, Wiedza – gospodarka – społeczeństwo: dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2021, s. 113.

[126] A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability*…, op. cit., s. 7.

wykorzystywane są w kolejnym cyklu planowania. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo nie osiąga wszystkich zamierzonych celów bądź niektóre z nich realizowane są w sposób mało efektywny, podczas planowania w kolejnym cyklu możliwe jest dopasowanie działań, które pozwolą na dokonanie odpowiednich korekt w tym zakresie[127]. Zatem funkcja kontrolowania jest niezbędnym narządzeniem w identyfikacji obszarów, które wymagają poprawy pod kątem rozwoju zrównoważonego, w efekcie których może nastąpić zwiększenie skuteczności opracowywanych strategii w kontekście rozwoju zrównoważonego oraz podejmowanie bardziej efektownych działań w tym aspekcie.

Reasumując wszystkie powyższe funkcje zarządzania, należy stwierdzić, iż stanowią one niezbędne narzędzie wdrażania strategii rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie. Ich zastosowanie umożliwia realizowanie celów *sustainability* wyznaczonych w strategii jednostki w sposób skuteczny i zgodny z wartościami, poprawiając przy tym wyniki finansowe jednostki. Aby zakorzenić trwale strategię rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie, należy pamiętać o czterech istotnych elementach, które pozwolą trwale wdrożyć wartości harmonizujące dbałość o środowisko i społeczeństwo, a mianowicie:

- planowanie działań,
- zaangażowanie właścicieli i kierownictwa wszystkich szczebli organizacyjnych,
- włączenie rozwoju zrównoważonego w kulturę pracowników,
- monitorowanie postępów.

Oprócz wdrażania strategii *sustainability* w przedsiębiorstwie kluczowym elementem pozwalającym na osiągnięcie celów rozwoju zrównoważonego są sposoby realizacji tej strategii. W literaturze przedmiotu najczęściej określane są jako zestaw aktywności podejmowanych przez jednostki gospodarcze, mających wpływ na stopień osiągania tychże celów[128]. Ich realizacja przebiega zwykle w ramach poszczególnych obszarów zrównoważonego przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć: zarządzanie zasobami ludzkimi, produkcję, marketing, logistykę, finanse, innowacje, infrastrukturę oraz inne obszary funkcjonalne[129]. Należy zauważyć, iż wszystkie wymienione komponenty zrównoważonego przedsiębiorstwa są ze sobą ściśle powiązane. Świadczy to o wzajemnym oddziaływaniu obszarów, dlatego tak istotne jest, aby przedsiębiorstwa podejmowały świadome decyzje w zakresie każdego

[127] S. Wawak, K. Woźniak, *Funkcje zarządzania*, pobrano z lokalizacji https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania (data dostępu: 25.03.2023).

[128] A. Pabian, *Sustainable Personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2011, nr 5(82), s. 11.

[129] A. Pabian, *Zrównoważone przedsiębiorstwo jako rezultat zmian organizacyjnych*, Przegląd Organizacji, 2017, nr 8(931), s. 11.

z tych obszarów oraz integrowały swoje działania, uwzględniając wszystkie aspekty działalności.

W tabeli 7 zaprezentowano przykładowe sposoby realizacji strategii rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie.

Tabela 7. Przykłady aktywności przedsiębiorstw w zakresie poszczególnych komponentów zrównoważonych przedsiębiorstw

Obszar	Przykłady działań
Zrównoważona produkcja	• ograniczenie zużycia zasobów naturalnych • stosowanie materiałów przyjaznych środowisku • wykorzystywanie surowców pochodzących z recyklingu • redukcja zużycia energii • projektowanie produktów w oparciu o koncepcję *cradle-to-cradle* • wdrażanie systemów recyklingu i sortowania odpadów
Zrównoważona logistyka	• stosowanie synergii działań logistycznych • modernizacja infrastruktury logistycznej • pozyskiwanie zasobów w sposób zrównoważony • wdrażanie programów usprawniających logistykę • wykorzystywanie transportu kombinowanego
Zrównoważony marketing	• stosowanie eko-etykiet • stosowanie ekoopakowań • umieszczanie na etykietach informacji o składzie, pochodzeniu i wpływie na środowisko • wspieranie inicjatyw związanych z rozwojem zrównoważonym • przeprowadzanie kampanii ekologicznych
Zrównoważone finanse	• inwestowanie w odnawialne źródła energii • zakup zielonych obligacji • inwestowanie w zielone fundusze • raportowanie wyników finansowych
Zrównoważone badania i rozwój	• podejmowanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami lub organizacjami badawczymi w celu opracowania nowych rozwiązań zrównoważonych lub ulepszania istniejących • inwestowanie w badania dotyczące odnawialnych źródeł energii • przeprowadzanie badań oddziaływania produktów/usług na środowisko • wdrażanie systemów służących do monitorowania środowiska
Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi	• przeprowadzanie szkoleń dotyczących aspektów środowiskowych dla pracowników i menadżerów • uwzględnianie w okresowej ocenie pracowników kryteriów ekologicznych

Obszar	Przykłady działań
Zrównoważona produkcja	• ograniczenie zużycia zasobów naturalnych • stosowanie materiałów przyjaznych środowisku • wykorzystywanie surowców pochodzących z recyklingu • redukcja zużycia energii • projektowanie produktów w oparciu o koncepcję *cradle-to-cradle* • wdrażanie systemów recyklingu i sortowania odpadów
Zrówoważone budynki i ich zrównoważone wyposażenie	• stosowanie innowacyjnych rozwiązań konstrukcyjnych • wykorzystywanie energooszczędnych instalacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bąk-Sokołowska, *Zrównoważona logistyka jako strategia biznesowa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, nr 505, s. 171; A. Kołosowski, A. Jóźwiak, *Zrównoważony łańcuch dostaw*, Systemy Logistyczne Wojsk, 2012, nr 38; A. Rudnicka, *Rozwój zrównoważony w łańcuchach dostaw*, Acta Universitatis Lodziensis, 2011, s. 402; J. Kronenberg, *Ekomarketing i jego instrumenty*, Acta Universitatis Lodziensis, 2017, s. 103; E. Bombiak, *Zrównoważone zarzadzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce, s.75–76; B. Ryszawska, *Sustainability transition needs sustainable finanse*, Copernican Journal of Finance & Accounting, 2016, vol 5(1), s. 187.

Pierwszym komponentem o strategicznym znaczeniu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, odgrywającym także istotną rolę w realizowaniu koncepcji *sustainability*, jest zrównoważona produkcja. Dotyczy ona wszystkich faz cyklu życia produktów, począwszy od fazy przedprodukcyjnej aż do poprodukcyjnej[130]. Określana jest jako produkcja bądź świadczenie usług przeprowadzane przy użyciu systemów bądź procesów bezpiecznych dla społeczności i środowiska oraz mających wpływ na ograniczenie zużycia surowców i energii[131]. Podejmowane w tym obszarze działania mają przede wszystkim na celu zwiększenie wydajności i efektywności systemów produkcyjnych, w wyniku których nastąpi zwiększenie wartości dodanej bez powodowania dodatkowych emisji szkodliwych substancji do środowiska i generowania odpadów.

Zrównoważona logistyka (*sustainable logistics*) definiowana jest jako zrównoważone podejście do zarządzania logistycznymi łańcuchami oraz sieciami dostaw, często wzbogacana także o kwestie związane z logistyką zwrotną[132]. Swym zakresem obejmuje duży katalog działań praktycznych

[130] K. Czaplicka-Kolarz, M. Kruczek, *Koncepcja ekoefektywności w zrównoważonym zarządzaniu produkcją*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2013, s. 65.

[131] T. Brzozowski, *Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, nr 340, s. 232–233.

[132] M. Bąk-Sokołowska, *Zrównoważona logistyka*…, op. cit., s. 171.

wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa, aby osiągnąć cele ekonomicznych oraz podołać wymaganiom ze strony środowiska i społeczeństwa[133]. Jej głównymi zadaniami są ulepszenie systemu zarządzania, zapewnienie szybkiego przepływu informacji w sposób bezawaryjny, ograniczenie czasu realizacji dostaw, a także redukcja zapasów oraz obniżenie kosztów transportu[134]. Wszystkie te cele powinny być realizowane w sposób uwzględniający wpływ na środowisko naturalne, spełniając przy tym pozostałe wymogi związane koncepcją rozwoju zrównoważonego.

Zrównoważony marketing (*sustainablity marketing*) stanowi podstawowe narzędzie przedsiębiorstw, które wykorzystywane jest w celu zaspokojenia oczekiwań klientów przy jednoczesnym uwzględnianiu wpływu działań marketingowych na aspekt społeczny oraz ekologiczny. W jego ramach przedsiębiorstwa dążą do zrealizowania dwóch zadań. Przede wszystkim poprzez wykorzystanie różnych funkcji marketingu jednostki podejmują próbę ograniczenia negatywnego wpływu na kondycję środowiska. Z kolei drugim zadaniem zrównoważonego marketingu jest rozpowszechnianie koncepcji *sustainability* poprzez sprzedaż. Przedsiębiorstwa wykorzystując moc oddziaływania marketingu, promują koncepcję rozwoju zrównoważonego, tak by dotarła ona do jak największej liczby odbiorców[135].

Kolejnym bardzo ważnym obszarem z perspektywy strategii *sustainability* są zrównoważone finanse (*sustainable finance*). W literaturze przedmiotu obszar ten wyrażany jest jako praktyka stosowana przez przedsiębiorstwa, wykorzystująca różne modele finansowe, produkty oraz rynki w celu wytworzenia określonych wartości ekonomicznych i społecznych, służących wspieraniu rozwoju zrównoważonego. W kontekście działań przedsiębiorstw zrównoważone finanse polegają na inwestowaniu oraz kredytowaniu projektów proekologicznych, a także inicjatyw mających pozytywny wpływ na społeczeństwo oraz gospodarkę[136]. Choć rola finansów przez wiele lat nie odgrywała kluczowej roli w kształtowaniu strategii rozwoju zrównoważonego, to od stosunkowo niedawna jest uważana za istotną z punktu widzenia konieczności przeprowadzenia transformacji gospodarczej[137].

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (*sustainable human resource management*) stanowi zbiór określonych praktyk zarządzania personelem stosowanych przez kierowników jednostek gospodarczych. W tym kontekście zasoby ludzkie stanowią „siłę napędową" w osiąganiu przez przedsiębiorstwo

[133] A. Sadowski, *Logistyka zrównoważona – główne kierunki rozwoju*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2019, nr 12, s. 18.

[134] M. Bąk-Sokołowska, *Zrównoważona logistyka*…, op. cit., s. 171–172.

[135] T. Trojanowski, *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań*…, op. cit., s. 244.

[136] B. Ryszawska, *Sustainability transition*…, op. cit., s. 188.

[137] *Finanse zrównoważone*, (red.) M. Janicka, T. Niziołek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2022, s. 11.

triady celów, czyli założeń uwzględniających aspekty gospodarcze, społeczne i środowiskowe[138]. Obszar ten wspomaga realizowanie strategii rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstw, kładąc nacisk na formowanie wartości i umiejętności pracowników w zakresie *sustainability*, przy zapewnieniu im godnych warunków pracy i sprawiedliwego traktowania[139].

Ostatnim z wymienionych sposobów realizowania idei rozwoju zrównoważonego jest zrównoważone budownictwo (*sustainable building*)[140]. Obszar ten stanowi jedno z największych narzędzi przedsiębiorstw służących obniżeniu emisji dwutlenku węgla. Dotyczy w głównej mierze ograniczenia zużycia zasobów i energii potrzebnych do budowy budynków poprzez dobór bardziej ekologicznych, innowacyjnych i trwalszych rozwiązań oraz zastosowanie odnawialnych źródeł energii. Co ważne, oprócz pozytywnych skutków dla środowiska zrównoważone budownictwo przynosi również korzyści finansowe w postaci ograniczenia kosztów.

[138] K. Piwowar-Sulej, D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, Cz. Zając, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2023, s. 14.

[139] A. Zaleśna, B. Wyrzykowska, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce,* Organizacja i Kierowanie, 2017, s. 153–154.

[140] M. Sitek, *Zrównoważone budownictwo jako przejaw innowacyjności w sektorze nieruchomości*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 2016, nr 17(2), s. 351–353.

Rozdział 2

KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

2.1. Istota i normy społecznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze przedmiotu ze względu na różnorodność ujęcia nie ma jednoznacznej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Refleksje na temat CSR koncentrują się na trzech obszarach, tj. definicji społecznej odpowiedzialności, motywach podejmowania przez przedsiębiorstwa działań na rzecz osiągania wyznaczonych celów społecznie odpowiedzialnych oraz wpływie wdrażania CSR na działalność jednostek gospodarczych. W wyniku analizy definicji sformułowanych w latach 1980–2003 A. Dahlsrud wyszczególnił pięć elementów wspólnych, a mianowicie[141]:

- aspekt prowadzenia dialogu z interesariuszami,
- aspekt społeczny,
- aspekt ekonomiczny,
- dobrowolność inicjatyw w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez otoczenie przedsiębiorstwa,
- aspekt środowiskowy.

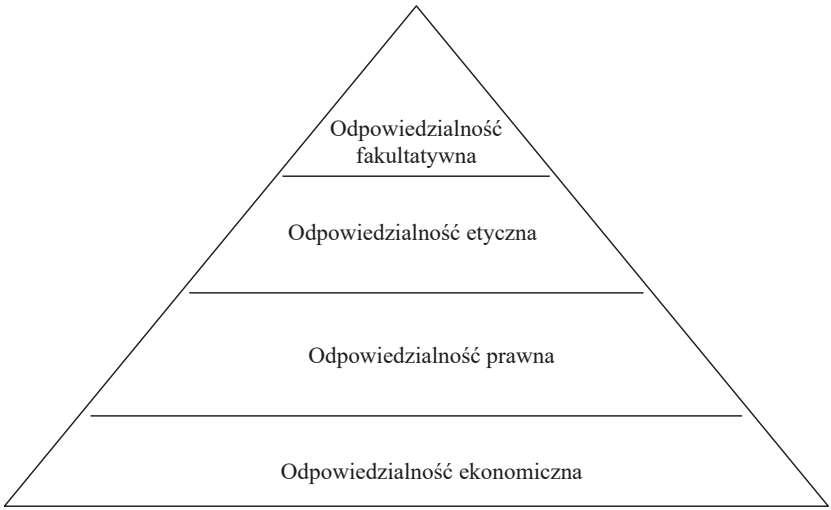
Najogólniej CSR definiowany jest jako strategia zarządzania, zgodnie z którą jednostka gospodarcza w swoich działaniach uwzględnia aspekty środowiskowe, interesy społeczne oraz relacje z interesariuszami[142]. Najczęściej ukazywaną w literaturze przedmiotu jest zaproponowana przez A. Carroll definicja z 1979 roku. Według niej społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje zobowiązania ekonomiczne (rentowność przedsiębiorstwa), prawne (postępowanie zgodnie z prawem), etyczne (zarządzanie w sposób etyczny) oraz fakultatywne (wspieranie rozwoju społeczeństwa, dzieląc się wypracowanym przez siebie w odpowiedzialny sposób zyskiem).

Na rysunku 3 przedstawiono piramidę CSR według A. Carroll.

---

[141] K.D. Kopeć, *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo LIBRON, Kraków 2014, s. 14, 19.

[142] *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#csr (data dostępu: 2.04.2023).



Rysunek 3. Piramida CSR według A. Caroll

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kaźmierczak, *Bezpieczeństwo i higiena pracy a rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 11; K.D. Kopeć, *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo LIBRON, Kraków 2014, s. 32.

W latach 50. XX wieku podjęto nieliczne próby zdefiniowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dopiero w latach 60. pojawiło się więcej opracowań na temat CSR oraz definicji tej koncepcji. Doprecyzowanie terminu społecznej odpowiedzialności oraz wieloaspektowość zachowań przedsiębiorstw nastąpiło w latach 70. Korelacja między CSR a wynikami ekonomicznymi jednostki gospodarczej stała się coraz częściej poruszanym aspektem w badaniach nad społeczną odpowiedzialnością. Z kolei od lat 90. rosnące zainteresowanie tematyką społecznej odpowiedzialności na szczeblach rządowych w Polsce i w krajach Unii Europejskiej doprowadziło do wskazania trzech czynników w podejmowaniu działań społecznie odpowiedzialnych, tj. społecznego, środowiskowego i ekonomicznego[143].

W tabeli 8 zaprezentowano definicje społecznej odpowiedzialności biznesu.

[143] K.D. Kopeć, *Finansowanie kultury*..., op. cit., s. 37–38.

Tabela 8. Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu

Rok	Autor	Definicja
1953	H. Bowen	CSR odnosi się do obowiązków biznesmena w zakresie prowadzenia polityki, podejmowania decyzji bądź przyjmowania linii działania, pożądanych z punktu widzenia celów i wartości społeczeństwa.
1960	K. Davis	Decyzje oraz działania biznesmenów podejmowane z powodów będących co najmniej częściowo poza bezpośrednim ekonomicznym czy instrumentalnym interesem przedsiębiorstwa.
1960	W. Frederick	Społeczna odpowiedzialność implikuje publiczną postawę wobec ekonomicznych i ludzkich zasobów społeczeństwa oraz rozumienie, że zasoby wykorzystywane są do celów społecznych w szerokim rozumieniu.
1971	H. Johnson	Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne to takie, którego menadżerowie równoważą interesy wielu stron, biorąc pod uwagę pracowników, dostawców, pośredników, społeczność lokalną oraz naród.
1974	R. Eels, C. Walton	W szerokim rozumieniu pojęcia CSR oznacza potrzeby i cele społeczeństwa wykraczające poza wyłącznie ekonomiczne.
1979	A. Carroll	Społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje odpowiedzialności: ekonomiczne, prawne, społeczne i etyczne.
1984	P. Drucker	„Przekształcenie problemu społecznego w ekonomiczną szansę i korzyść […], w ludzką kompetencję, w dobrze płatną pracę oraz w zdrowie".
2001	Komisja Europejska	Koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez przedsiębiorstwo aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych.
2010	Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna	Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań, tj. produkty, serwis, procesy na społeczeństwo i środowisko.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K.D. Kopeć, *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo LIBRON, Kraków 2014, s. 37–38.

Pierwsze próby stworzenia międzynarodowych standardów w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności biznesu podjęto w latach 70. pod postacią kodeksów postępowania. Jednakże przetrwały i odgrywają nadal dużą rolę tylko dwa kodeksy, a mianowicie Wytyczne OECD dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych oraz Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO)[144]. Pierwszy z nich określa standard odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej. Zostały wydane w 1976 roku przez Organisation for Economic Co-operation and Development, a ostatni raz zaktualizowane

[144] Ł. Makuch, *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 2011, s. 5.

były w 2011 roku. Wówczas poszerzono zakres wytycznych o relacje biznesowe oraz dodano rozdział dotyczący praw człowieka, a także wprowadzono pojęcie należytej staranności na podstawie oceny ryzyka. Wytyczne OECD dotyczą standardów odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej. Zawarte zalecenia są kierowane do przedsiębiorstw wielonarodowych, które działają we wszystkich sektorach gospodarki[145]. Rozdziały Wytycznych OECD zaprezentowano w tabeli 9.

Tabela 9. Rozdziały Wytycznych OECD

Rozdział	Nazwa rozdziału	Opis rozdziału
I	Koncepcje i zasady	Obowiązkiem przedsiębiorstw jest przestrzeganie przepisów prawa krajowego. Nie zostały stworzone w celu wprowadzenia odmiennych zasad traktowania przedsiębiorstw wielonarodowych i krajowych. Przedstawiają dobre praktyki dla wszystkich przedsiębiorstw.
II	Zasady ogólne	Konkretne zalecenia dla przedsiębiorstw oraz podstawowe zasady dotyczące zaleceń sformułowanych w kolejnych rozdziałach.
III	Ujawnienie informacji	Przedsiębiorstwa powinny funkcjonować w sposób przejrzysty oraz dostarczać jasnych i kompleksowych informacji na temat swojej działalności. Grupy interesariuszy mogą lepiej zrozumieć działania przedsiębiorstwa oraz relacje ze społeczeństwem i środowiskiem.
IV	Prawa człowieka	Przedsiębiorstwa powinny przestrzegać prawa człowieka. Rozdział odwołuje się do dokumentu ramowego ONZ *Chronić, szanować, naprawiać* oraz przyjętych w 2011 roku Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka.
V	Zatrudnienie i stosunki prawnicze	Przedsiębiorstwa w swoich działaniach powinny m.in. szanować prawo do zakładania i posiadania związków zawodowych, przyczyniać się do zniesienia i eliminacji pracy dzieci oraz pracy przymusowej, a także kierować się zasadą równych szans i równego traktowania. Terminologia zastosowana w rozdziale jest zgodna ze słownictwem użytym w dokumentach Międzynarodowej Organizacji Pracy.
VI	Środowisko	Przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę potrzeby związane z ochroną środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa publicznego oraz działać w sposób przyczyniający się do osiągnięcia szerszego celu, jakim jest rozwój zrównoważony.

[145] OECD (2023), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, OECD Publishing, Paris 2023, s. 3.

Rozdział	Nazwa rozdziału	Opis rozdziału
VII	Zwalczanie korupcji, namawiania do korupcji i wymuszenia	Przedsiębiorstwa nie powinny oferować, obiecywać, wręczać, żądać, przyjmować ani wymuszać łapówek lub innych niezależnych im korzyści w celu uzyskania bądź otrzymania nieuczciwej przewagi handlowej lub innych nieuczciwych korzyści.
VIII	Interesy konsumenta	W kontaktach z konsumentami przedsiębiorstwa powinny działać zgodnie z praktykami dobrego handlu, marketingu i reklamy oraz powinny podejmować wszelkie racjonalne kroki w celu zapewnienia jakości oraz niezawodności oferowanych towarów i świadczonych usług.
IX	Nauka i technologia	Przedsiębiorstwa powinny dołożyć wszelkich starań, by podejmowane przez nie działania były zgodne w zakresie nauki i technologii.
X	Konkurencja	Przedsiębiorstwa powinny prowadzić swoją działalność w sposób zgodny z regulacjami prawa konkurencji oraz powstrzymać się od łamania zasad konkurencji.
XI	Opodatkowanie	Przedsiębiorstwa powinny terminowo opłacać należności podatkowe zgodnie z regulacjami podatkowymi obowiązującymi w kraju, w którym prowadzona jest działalność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie OECD (2023), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, OECD Publishing, Paris 2023, s. 10–55.

Międzynarodową Organizację Pracy utworzono w 1919 roku. Zajmuje się problemami pracowniczymi, a w szczególności ograniczeniem pracy dzieci, ochroną praw pracowników, tworzeniem miejsc pracy, polepszeniem warunków pracy i życia, a także opracowaniem międzynarodowych standardów pracy. Rozpatruje złożone skargi na podmioty, które naruszają międzynarodowe prawa pracownicze, a także monitoruje, czy państwa członkowskie wywiązują się ze zobowiązań wynikających z zatwierdzonych Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy. Ponadto opracowała Agendę na Rzecz Godnej Pracy, która została ukierunkowana na poprawę ekonomicznych warunków ekonomicznych pracy i promowanie możliwości godnego zatrudnienia. Obecnie głównymi priorytetami ILO są eliminacja pracy dzieci, równość kobiet i mężczyzn w pracy oraz ochrona środowiska[146]. Mówiąc najogólniej, do podstawowych zadań Międzynarodowej Organizacji Pracy należy[147]:

[146] GUS, *ILO – Międzynarodowa Organizacja Pracy*, pobrano z lokalizacji https://stat.gov.pl/statystyka-miedzynarodowa/instytucjeorganizacje-miedzynarodowe/onz-organizacja-narodow-zjednoczonych/ilo-miedzynarodowa-organizacja-pracy/ (data dostępu: 20.03.2023).

[147] *Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP)*, pobrano z lokalizacji https://archiwum.mrips.gov.pl/prawo-pracy/miedzynarodowa-organizacja-pracy-mop/ (data dostępu: 20.03.2023).

- tworzenie międzynarodowego prawa pracy w formie konwencji i zaleceń, które zawierają minimalne standardy w zakresie praw pracowniczych (wolność związkowa, zakaz pracy przymusowej i obowiązkowej, równouprawnienie w pracy i wykonywaniu zawodu);
- oferowanie współpracy technicznej, w tym promowanie międzynarodowych standardów pracy oraz udzielanie pomocy państwom członkowskim w dostosowaniu prawa krajowego do postanowień konwencji i zaleceń ILO, a także realizacji założeń Agendy na Rzecz Godnej Pracy;
- promowanie rozwoju niezależnych organizacji pracodawców i pracowników, a także szkolenie członków tych organizacji.

Do organów Międzynarodowej Organizacji Pracy należą Konferencja Ogólna, Rada Administracyjna Międzynarodowego Biura Pracy i Międzynarodowe Biuro Pracy. Pierwsza, składająca się z czterech przedstawicieli każdego państwa członkowskiego, ma za zadanie omówienie spraw skierowanych pod obrady przez Radę Administracyjną, przyjmowanie konwencji, zaleceń oraz uchwał. Z kolei Rada Administracyjna, składająca się z 56 członków, jest organem zarządzającym i koordynującym działalność ILO, która ustala porządek obrad Konferencji, programu i budżetu ILO, a także zajmuje się sprawami bieżącymi. Natomiast Międzynarodowe Biuro Pracy (MBP) pełni funkcję administracyjną, która jest nadzorowana przez Dyrektora Generalnego wybieranego na 5-letnią kadencję przez Radę Administracyjną. MBP odpowiada za działalność techniczną organizacji, przygotowanie obrad konferencji, a także organizację pomocy technicznej[148].

Instytucje międzynarodowe, branżowe czy indywidualne przedsiębiorstwa ukazują wymagania, które mają odzwierciedlać sposób postępowania partnerów biznesowych. Standardy lub kodeksy etyczne bądź socjalne, zwane standardami CSR, to opracowane przez nich wymagania. Dotyczą one przede wszystkim dziedzin takich jak[149]:

- przestrzeganie praw człowieka,
- przestrzeganie prawa pracy,
- zapewnienie BHP w miejscu pracy,
- upowszechnianie ochrony zdrowia w miejscu pracy,
- ochrona środowiska,
- etyka biznesu.

---

[148] Ibidem.

[149] *Systemy CSR – standardy etyki i odpowiedzialnego biznesu*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/ (data dostępu: 20.03.2023).

Standardy CSR bądź normy odpowiedzialności społecznej stają się coraz bardziej popularne, a także często niezastąpione podczas współpracy z dużymi klientami[150]. Najpopularniejsze standardy, kodeksy etyczne i socjalne zaprezentowano na rysunku 4.

Social Accountability 8000 (SA8000), utworzony przez organizację Social Accountability International w 1998 roku[151], to międzynarodowy standard certyfikacji, który wspomaga przedsiębiorstwa w opracowaniu, utrzymywaniu i stosowaniu społecznie dopuszczalnych praktyk w miejscu pracy. Norma SA8000 uwzględnia istniejące umowy międzynarodowe, tj. konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy, Deklarację Praw Człowieka i Konwencję Narodów Zjednoczonych[152]. Aby spełnić wymagania standardu, niezbędne jest wdrożenie m.in. kontroli nad dostawcami i podwykonawcami, systemu zgłaszania skarg, analizy ryzyka w odniesieniu do danych obszarów oraz systemu zarządzania. Niezależna jednostka certyfikująca przeprowadza audyt na zgodność z wymaganiami standardu SA8000, a pozytywne jej zakończenie pozwala na uzyskanie certyfikatu CSR przez przedsiębiorstwo[153]. Korzyści wynikające z uzyskania certyfikacji dla standardu SA8000 to m.in. umożliwienie zademonstrowania odpowiedzialności społecznej podczas ubiegania się o międzynarodowe kontrakty bądź lokalnego rozwoju w nowych kierunkach działalności, to także dowód zaangażowania jednostki gospodarczej w kwestiach odpowiedzialności społecznej, etycznego traktowania pracowników i zgodności z innymi globalnymi standardami[154].

---

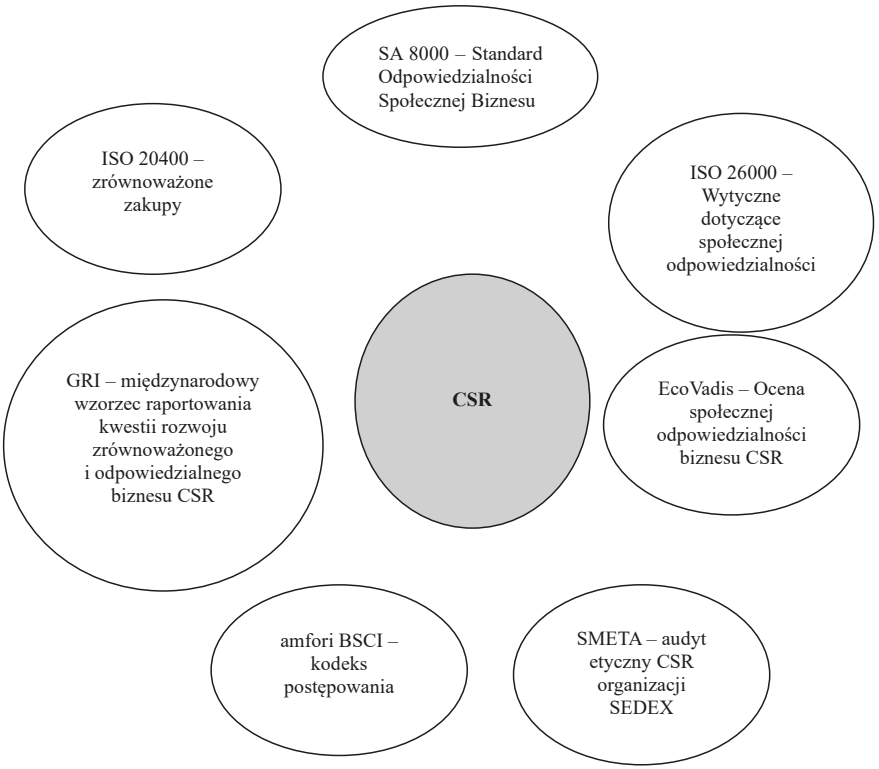
150 Ibidem.

151 Ł. Makuch, *Normy i standardy…*, op. cit., s. 23.

152 *SA8000 – Social Accountability 8000*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/sa-8000/ (data dostępu: 20.03.2023).

153 *Systemy CSR – standardy etyki i odpowiedzialnego biznesu*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/ (data dostępu: 20.03.2023).

154 *Certyfikacja SA 8000 – odpowiedzialność społeczna*, pobrano z lokalizacji https://www.sgs.com/pl-pl/services/certyfikacja-sa-8000-odpowiedzialnosc-spoleczna (data dostępu: 20.03.2023).



Rysunek 4. Standardy, normy oraz kodeksy etyczne i socjalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Systemy CSR – standardy etyki i odpowiedzialnego biznesu*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/ (data dostępu: 23.03.2023).

Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna (ISO) w 2010 roku opublikowała normę ISO 26000, która ma uporządkować wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Nie ma formy certyfikacji, jednakże stanowi praktyczny przewodnik po zasadach odpowiedzialnego biznesu. Norma ISO 26000 wyróżnia następujące obszary społecznej odpowiedzialności biznesu[155]:

- ład korporacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki w miejscu pracy,
- środowisko,
- sprawiedliwe praktyki rynkowe,

[155] M. Szrajnert, *Ocena stanu wdrażania wytycznych norm ISO 26000:2012 dotyczących kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, Sosnowiec 2019, nr 1, s. 101–102.

- kwestie konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności.

ISO 26000 wskazuje narzędzia wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu o charakterze uniwersalnym. Normę opracowano zatem z myślą o wszelkiego rodzaju organizacjach sektora prywatnego, publicznego i non-profit, niezależnie od wielkości i miejsca prowadzenia działalności[156]. Wprowadzono także specjalne postanowienia, które dążą do osiągnięcia równowagi między krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się, a także do równości płci w grupach roboczych[157]. Potencjał likwidacji chaosu terminologicznego jest zaletą ISO 26000, podobnie jak szerokie zdefiniowanie społecznej odpowiedzialności i wytyczne wdrażające dla przedsiębiorstw[158].

EcoVadis jest międzynarodowym przedsiębiorstwem zajmującym się oceną rozwoju zrównoważonego i społecznej odpowiedzialności biznesu[159]. Dostarcza platformę technologiczną, która pomaga przedsiębiorstwom ocenić, monitorować działania i zarządzać wśród dostawców informacjami związanymi z łączeniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu z praktyką[160].

Metodyka oceny rozwoju zrównoważonego EcoVadis opiera się na siedmiu fundamentalnych zasadach, a mianowicie[161]:

1. ocena dokonywana jest przez międzynarodowych ekspertów;
2. następuje dostosowanie do sektora przemysłu, kraju i wielkości jednostki gospodarczej;
3. dywersyfikacja źródeł w celu zapewnienia bogatego wkładu interesariuszy, aby uzyskać wiarygodną punktacje;
4. wykorzystywanie technologii zapewniającej bezpieczny i poufny proces, a także przyśpieszony czas cyklu;
5. identyfikowalność i przejrzystość dokumentacji;
6. opieranie na dowodach;
7. doskonałość dzięki ciągłemu doskonaleniu platformy.

Metodyka opiera się na międzynarodowych standardach rozwoju zrównoważonego tj. GRI, *United Nations Global Compact* oraz ISO 26000. W za-

---

[156] *Standardy działania*, pobrano z lokalizacji https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/standardy-dzialania2 (data dostępu: 24.03.2023).

[157] *ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/iso-26000/ (data dostępu: 24.03.2023).

[158] Ł. Makuch, *Normy i standardy*..., op. cit., s. 21.

[159] *About EcoVadis*, pobrano z lokalizacji https://ecovadis.com/about-us/ (data dostępu: 24.03.2023).

[160] *Systemy CSR – standardy etyki i odpowiedzialnego biznesu*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/ (data dostępu: 24.03.2023).

[161] *About EcoVadis*, pobrano z lokalizacji https://ecovadis.com/about-us/ (data dostępu: 24.03.2023).

kresie oceny EcoVadis weryfikowane są cztery obszary, tj. środowiskowy, społeczny (praca i prawa człowieka), etyczny i łańcuch dostaw (nadzór nad kwestiami środowiskowymi i społecznymi)[162]. Wynik otrzymany podczas procesu oceny danego przedsiębiorstwa podawany jest w skali procentowej i wskazuje poziom, na którym znajduje się jednostka w odniesieniu do konkretnych wskaźników, tzw. wskaźnik ryzyka. Dzięki takiej informacji potencjalny klient podejmuje decyzję, czy podjąć współpracę z dostawcą.

Amfori BSCI jest kodeksem postępowania stworzonym przez organizację amfori[163]. Od 2003 roku amfori BSCI umożliwia przedsiębiorstwom celową wymianę handlową poprzez poprawę wyników społecznych w ich łańcuchu dostaw[164]. Członkowie stowarzyszenia powinni kierować się zbiorem zasad i wartości amfori BSCI[165]. Standard ten zawiera jedenaście zasad, a mianowicie[166]:

- wolność zrzeszania,
- brak dyskryminacji,
- godziwe wynagrodzenie,
- przyzwoite godziny pracy,
- bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP),
- zakaz zatrudniania dzieci,
- specjalna ochrona młodych pracowników,
- zakaz niebezpiecznej pracy (legalne zatrudnienie),
- brak pracy przymusowej,
- ochrona środowiska,
- etyczne działania w biznesie.

Podczas audytu prócz wymienionych zasad weryfikowane są dodatkowo dwa obszary, tj. 1) system zarządzania odpowiedzialnością społeczną oraz efekt kaskadowy (w łańcuchu dostaw) oraz 2) zaangażowanie i ochrona pracowników[167]. Korzyści, jakie otrzymują członkowie BSCI, to m.in. poprawa wydajności społecznej łańcucha dostaw, zmniejszenie kosztów i zwiększenie wydajności, poprawa odporności działalności jednostki gospodarczej na zmiany branżowe i rynkowe, poprawa reputacji przedsiębiorstwa, spełnianie

[162] *Ibidem*.

[163] *Systemy CSR – standardy etyki i odpowiedzialnego biznesu*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/ (data dostępu: 24.03.2023).

[164] *Amfori BSCI*, pobrano z lokalizacji https://www.amfori.org/content/amfori-bsci (data dostępu: 24.03.2023).

[165] *Systemy CSR – standardy etyki i odpowiedzialnego biznesu*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/ (data dostępu: 30.03.2023).

[166] Kodeks postępowania amfori BSCI, Copyright 2017 by amfori, Bruksela 2017, s. 5–10.

[167] *Amfori BSCI*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/bsci/ (data dostępu: 30.03.2023).

oczekiwań klientów i interesariuszy oraz jaśniejsze i spójne podejście, dzięki czemu podkreślane są najlepsze praktyki.

Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) to procedura audytowa opracowana przez organizacje pozarządową Supplier Ethical Data Exchange (SEDEX). Została utworzona na podstawie standardu etycznego ETI Base Code[168], który jest uznanym na całym świecie kodeksem dobrych praktyk pracy, postrzeganym jako globalny standard i uważanym za punkt odniesienia do przeprowadzenia audytów społecznych i opracowywania planów działań w zakresie etycznego handlu[169]. SMETA to audyt, który pomaga jednostce gospodarczej zrozumieć standardy pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska i etyki w ramach własnej działalności bądź u dostawcy. Przedsiębiorstwo otrzymuje Plan Działań Korygujących, aby poprawić wyniki w tych obszarach. SMETA ma na celu ochronę pracowników przed niebezpiecznymi warunkami, przepracowaniem, dyskryminacją, niskimi płacami i pracą przymusową. Do korzyści, jakie dostarczają przedsiębiorstwu audyty SMETA, należą[170]:

- zwiększona widoczność przedsiębiorstwa – lepsze zrozumienie społecznych i środowiskowych wyników przedsiębiorstwa i dostawców;
- nadanie priorytetu wysokiego ryzyka – ocenianie i monitorowanie dostawców wyższego ryzyka pod kątem ich wyników w czasie;
- skuteczny audyt dostawców – dane mogą być udostępniane wielu kupującym, a zatem zmniejsza się liczba audytów, które przedsiębiorstwo musi wykonać;
- poprawienie wydajności dostawców – SMETA zapewnia plan działań naprawczych, dzięki którym jest możliwość poprawy wydajności dostawcy, i umożliwia rozwiązanie problemu wykrytego podczas audytu;
- przestrzeganie przepisów – audyty SMETA ułatwiają przestrzeganie istniejących i przyszłych przepisów.

Audyt SMETA umożliwia wgląd w warunki pracy i efektywność środowiskową w łańcuchu dostaw[171]. Ponadto tylko jednostki posiadające odpowiednie uprawnienia mogą przeprowadzać audyty SMETA, a następnie wyniki audytu są zamieszczane w formie raportu na platformie organizacji

---

168 *SMETA – Sedex Members Ethical Trade Audit*, pobrano z lokalizacji, https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/smeta-sedex-members-ethical-trade-audit/ (data dostępu: 30.03.2023).

169 The ETI Base Code*, Ethical Trading Initiative*, Londyn 2018.

170 *SMETA, the world's leading audit*, pobrano z lokalizacji https://www.sedex.com/solutions/smeta-audit/ (data dostępu: 30.03.2023).

171 *SEDEX*, pobrano z lokalizacji https://www.sedex.com (data dostępu: 30.03.2023).

SEDEX[172]. Pozwala to uzyskać informację, czy obecni bądź potencjalni dostawcy realizują standardy społeczne, etyczne i środowiskowe.

Global Reporting Initiative (GRI) jest niezależną organizacją pozarządową, której misją jest tworzenie jednolitych wytycznych, międzynarodowych standardów raportowania wykorzystywanych w sprawozdawczości przedsiębiorstw z zakresu sfer ekonomicznej, środowiskowej i społecznej[173]. GRI jest jednym ze standardów raportowania danych pozafinansowych, mającym uznanie wśród przedsiębiorstw na całym świecie. Standard GRI tworzy ścisłe ramy dla raportowania kwestii dotyczących rozwoju zrównoważonego, opierając się przede wszystkim na wskaźnikach pozafinansowych. GRI proponuje odpowiednie zasady, którymi powinni się kierować autorzy raportowania. Należą do nich[174]:

- istotność – raport powinien zawierać informacje, które odzwierciedlają istotne oddziaływanie gospodarcze i społeczne jednostki, a także jej wpływ na środowisko naturalne;
- uwzględnianie interesariuszy;
- kontekst rozwoju zrównoważonego – wyniki prezentowane w raporcie powinny być w szerokim kontekście rozwoju zrównoważonego;
- kompletność – informacje zawarte w raporcie powinny być wystarczające, aby odzwierciedlić istotne oddziaływania ekonomiczne i społeczne, a także wpływ na środowisko naturalne;
- wyważenie – odzwierciedlenie pozytywnych i negatywnych aspektów, które umożliwią ocenę całościowych wyników jednostki;
- porównywalność – informacje zestawiane i prezentowane w sposób spójny i uporządkowany;
- dokładność – zawarte informacje powinny być szczegółowe i dokładne;
- terminowość – raporty sporządzane regularnie, a informacje dostępne na czas;
- przejrzystość – sposób, w jaki informacje są udostępniane, powinien być zrozumiały i dostępny dla interesariuszy, którzy korzystają z raportu;

---

[172] *Systemy CSR – standardy etyki i odpowiedzialnego biznesu*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/ (data dostępu: 30.03.2023).

[173] H. Czaja-Cieszyńska, *Standardy GRI – kierunek dla raportowania na rzecz zrównoważonego rozwoju w organizacjach pozarządowych w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 53.

[174] R. Sroka, *Raportowanie społeczne na świecie*, Wspólna odpowiedzialność, Rola raportowania społecznego, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013, s. 12.

- wiarygodność – informacje i proces, które zostały zastosowane podczas tworzenia raportu, powinno się zebrać, zarejestrować, przeanalizować i zaprezentować tak, aby mógł podlegać weryfikacji, dzięki której ustala się jakość i istotność informacji.

Raport publikowany przez Global Reporting Inititive przedstawia skutki środowiskowe, społeczne, a także gospodarcze spowodowane działalnością jednostki gospodarczej[175]. Ponadto ukazuje związek między strategią zarządzania a zaangażowaniem w zrównoważoną globalną gospodarkę.

Pierwszą normą międzynarodową, która podejmuje tematykę zakupów jest ISO 20400. Wytyczne uzupełniają i rozszerzają problematykę rozwoju zrównoważonego dotyczącą zamówień towarów i usług. Fundamentalną sprawą, głównie w odniesieniu do rozwoju zrównoważonego poprzez pryzmat odpowiedzialności społecznej biznesu, jest równoważenie kwestii ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w momencie realizowania zamówień. Norma zawiera siedem rozdziałów i trzy załączniki, a głównym celem jest wsparcie przedsiębiorstw poprzez przedstawienie, czym są zrównoważone zakupy, ukazanie wpływu na rozwój zrównoważony dzięki istotnym czynnikom oraz zaprezentowanie sposobu wdrożenia do przedsiębiorstwa wymagań dotyczących rozwoju zrównoważonego[176]. Definiuje też zasady zrównoważonego łańcucha dostaw, tj. zachowania etyczne, odpowiedzialność, przejrzystość i poszanowanie praw człowieka.

2.2. Wewnętrzny i zewnętrzny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu

Wewnętrzny i zewnętrzny wymiar idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) ma bezpośredni związek z teorią interesariuszy. Koncepcja ta, odnosząca się w głównej mierze do rozpoznawania i uwzględniania w działaniach przedsiębiorstw potrzeby wszystkich zainteresowanych stron, po raz pierwszy została przedstawiona w 1984 roku przez R.E. Freemana w pracy *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Zgodnie z nią interesariusze (*stakeholders*), czyli grupy zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa lub też znajdujące się pod jego oddziaływaniem, wywierają wpływ na przyjęte za-

---

[175] *Systemy CSR – standardy etyki i odpowiedzialnego biznesu*, pobrano z lokalizacji, https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/ (data dostępu: 30.03.2023).

[176] *ISO 20400:2017 – Zrównoważone zakupy*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/iso-20400-zrownowazone-zakupy/ (data dostępu: 30.03.2023); *Jesteś tym, co kupujesz. Zrównoważone zakupy dzięki normie ISO 20400*, pobrano z lokalizacji https://www.pkn.pl/informacje/2017/12/jestes-tym-co-kupujesz-zrownowazone-zakupy-dzieki-normie-iso-20400 (data dostępu: 30.03.2023).

sady oraz wyznaczane cele jednostki gospodarczej[177]. W ramach tej koncepcji R.E. Freeman wyróżnił dwie grup odbiorców, a mianowicie: interesariuszy pierwszego stopnia oraz interesariuszy drugiego stopnia. Do pierwszej grupy przyporządkował wszystkie osoby odpowiedzialne za rozwój jednostki, powiązane z przedsiębiorstwem w sposób formalny, czyli: akcjonariuszy, pracowników, dostawców i klientów, a także sektor publiczny. Natomiast do drugiej grupy zaliczył media oraz pozostałe grupy zainteresowanych[178]. W związku z tak przełomowym momentem, jakim było upublicznienie koncepcji *stakeholders*, akcentującej funkcję zainteresowanych grup odbiorców w rozwoju przedsiębiorstwa i osiąganiu jego sukcesu, nastąpiła ewaluacja idei CSR[179].

W literaturze przedmiotu rozważania dotyczące definicji społecznej odpowiedzialności biznesu uwzględniające założenia teorii interesariuszy zawężają ją do trzech podstawowych kwestii[180]:

- przedsiębiorstwa powinny wypełniać obowiązki wynikające z potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy,
- społeczna odpowiedzialność biznesu powinna stanowić narzędzie zarządzania organizacją,
- jednostki powinny uwzględniać w swoich celach aspekty związane ze środowiskiem oraz społeczeństwem.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, głównym paradygmatem społecznej odpowiedzialności biznesu jest podejmowanie przez przedsiębiorstwa dobrowolnych inicjatyw społecznych i środowiskowych oraz tworzenie dobrych relacji z interesariuszami. Prowadzenie działalności gospodarczej w sposób odpowiedzialny, czyli uwzględniający interesy pracowników, społeczności lokalnej oraz środowiska, w praktyce gospodarczej przejawia się w postaci dwóch wymiarów. Jednym z nich jest wymiar wewnętrzny, w którego ramach przedsiębiorstwa podejmują działania uwzględniające potrzeby interesariuszy wewnętrznych. Z kolei wymiar zewnętrzny obejmuje aktywności realizowane przez organizację w stosunku do zewnętrznych interesariuszy[181]. Obecna klasyfikacja interesariuszy dotycząca wymiarów CSR odbiega od podziału, który R.E. Freeman zawarł w swojej koncepcji.

[177] M. Sznajder, *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, Politechnika Białostocka, Białystok 2013, s. 196.

[178] P. Hąbek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, Organizacja i Zarządzenie, nr 2(6), Gliwice 2009, s. 78.

[179] A. Furmańska-Maruszak, A. Sudolska, *Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR*, Organizacja i Kierowanie, nr 2(176), Warszawa 2017, s. 244–255.

[180] E. Mazur-Wierzbicka, I. Osek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu-zagadnienia wprowadzające*, Nowe trendy społeczno-ekonomiczne a rozwój przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Warszawa–Rzeszów 2021, s. 82.

[181] P. Hąbek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw…*, op. cit., s. 78.

Jako wewnętrznych interesariuszy (*insiders*) należy rozumieć osoby, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa ze względu na posiadanie udziałów (akcjonariusze) bądź z powodu stanowisk pełnionych w jednostce (członkowie zarządu, kierownicy, pracownicy, związki zawodowe). Natomiast interesariuszami zewnętrznymi (*outsiders*) określa się klientów, dostawców, konkurencję, władze lokalne i centralne, społeczność lokalną, środowisko przyrodnicze (określane jako tzw. niemy interesariusz), media, szkoły, uczelnie czy nawet stowarzyszenia handlowe i branżowe[182].

Wymiar wewnętrzny CSR związany jest z podejmowaniem działań przez przedsiębiorstwa, których celem jest zwiększenie komfortu oraz warunków pracy personelu, a także poprawa relacji między pracownikami. Jednostki gospodarcze, które angażują się w budowanie przyjaznych środowisk pracy, również starają się zapewnić swoim pracownikom rozwój poprzez stwarzanie możliwości doszkalania się i uczestnictwo w programach szkoleniowych. Obok dbałości o atmosferę pracy i rozwój personelu istotne z punktu widzenia wewnętrznego wymiaru idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest zapewnianie bezpiecznych i higienicznych miejsc pracy oraz właściwe zarządzanie zasobami naturalnymi, uwzględniające możliwe konsekwencje działalności biznesowej dla środowiska. Przytoczone działania mają zwiększyć zadowolenie pracowników, wpłynąć pozytywnie na wizerunek jednostki (zwłaszcza w zakresie CSR) oraz wzmocnić zaangażowanie personelu w działania[183]. Poziom zadowolenia pracowników odnoszący się do zaspokojenia ich podstawowych potrzeb oraz oczekiwań stanowi bardzo ważny czynnik decydujący o sukcesie podmiotu[184]. Należy podkreślić, iż jedynie te przedsiębiorstwa, które dysponują rzetelną kadrą kierowników oraz zapewniają pomoc dla pracowników w aspektach związanych z zatrudnieniem, a także przestrzegają zasady etycznych wobec wszystkich pracowników, są w stanie osiągnąć wyższy stopień zaangażowania pracowników oraz ich lojalności wobec jednostki.

W tabeli 10 przedstawiono główne działania realizowane przez podmioty gospodarcze w ramach wewnętrznego wymiaru CSR.

---

[182] M. Sznajder, *Korzyści z wdrożenia koncepcji…*, op. cit., s. 197.

[183] A. Furmańska-Maruszak, A. Sudolska, *Relacje z pracownikami*…, op. cit., s. 256.

[184] A. Kalinowska, *Wartość dla pracowników w koncepcji CSR*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 334.

Tabela 10. Wewnętrzny wymiar CSR

Obszar	Przykładowe działania
Zasady etyczne	kodeksy etyczne, opracowywanie procedur dotyczących przypadków naruszenia kodeksu etyki
Zarządzanie zasobami ludzkimi	polityka rekrutacyjna, partycypacja pracowników w procedurach decyzyjnych, równość szans w miejscu pracy, sprawiedliwe płace, szkolenia pracownicze, możliwości rozwoju zawodowego i pogłębiania kwalifikacji, wspieranie pracowników w godzeniu pracy z życiem rodzinnym, wolontariat pracowniczy
Bezpieczeństwo i higiena pracy	przestrzeganie obowiązujących zasad bezpieczeństwa pracy, wprowadzanie dodatkowych form opieki zdrowotnej dla pracowników
Zarządzanie ochroną środowiska oraz odpadami	wdrażanie ekologicznych technologii i procesów, ograniczenie zużycia zasobów, wody i energii, zarządzanie odpadami, recykling
Zasady nadzoru korporacyjnego	transparentność i przejrzystość informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Mazur-Wierzbicka, I. Osek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu-zagadnienia wprowadzające*, Nowe trendy społeczno-ekonomiczne a rozwój przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Warszawa–Rzeszów 2021, s. 83

Jednym z fundamentów realizacji strategii CSR w przedsiębiorstwach jest przestrzeganie etyki biznesu. Jej celem jest zapewnienie, iż wszystkie relacje między pracownikami oraz na linii pracownik–pracodawca są zgodne z wartościami społecznymi[185]. Ich przestrzeganie przez jednostki może zapobiec wystąpieniu niemoralnych oraz trudnych sytuacji, a także niepotrzebnych kosztów mających związek z wniesieniem przez pracownika oskarżenia odnoszącego się do łamania praw pracowniczych bądź ich nieprzestrzegania.

W przypadku pracowników kluczowe jest, by kierowali się oni zasadami i wartościami panującymi w przedsiębiorstwie, które zostały im przedstawione z dniem podjęcia zatrudnienia. Wzajemne przestrzeganie przez pracowników i przełożonych spisanych zasad etycznych przyczynia się do zwiększenia poczucia bezpieczeństwa przez pracowników i poprawy relacji z nimi, natomiast w kontekście organizacji wiąże się to ze zwiększeniem reputacji oraz zaufania wśród klientów.

W budowaniu właściwych relacji z pracownikami szczególną rolę odgrywa dialog. Stanowi on podstawę działań przedsiębiorstw, których celem jest efektywne oraz odpowiedzialne działanie. Charakteryzuje się podmiotowym

[185] B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 43–44.

podejściem przedsiębiorstwa do pracowników, w którego obrębie jednostki mogą zapoznać się z oczekiwaniami oraz potrzebami personelu, a także w sposób prawidłowy dopasować aktywności do bieżącej sytuacji podmiotu. Poprzez starannie przemyślany oraz przeprowadzony zgodnie z normami prawnymi dialog możliwe jest osiągnięcie wspólnego dobra[186]. Otwartość przedsiębiorstwa na tworzenie interakcji z pracownikami, w ramach których mają oni wpływ na przeprowadzane w jednostce zmiany i podejmowane decyzje, wspiera jego efektywność.

W obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego konieczne jest, by komunikacja pomiędzy pracownikami a pracodawcami odbywała się systematycznie[187]. Przede wszystkim pomaga to realizować osobiste cele zatrudnionych, zwiększając w ten sposób ich motywację oraz zaangażowanie. Pozwala to także dostrzec wśród personelu utalentowanych pracowników, wyróżniających się na tle innych kreatywnością bądź posiadaną wiedzą. Ich wychwycenie oraz zatrzymanie w przedsiębiorstwie jest jak najbardziej wskazane oraz korzystne z punktu widzenia rozwoju organizacji. Kierownicy wykorzystując ich potencjał, mogą poprawić wydajność oraz stworzyć innowacyjne koncepcje i rozwiązania, w wyniku których zostaną wytworzone nowe produkty lub usługi bądź nastąpi poprawa procesów oraz działań w jednostce.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw wobec personelu jednostki dotyczy w szczególności sfery zatrudnienia. Pracownicy stanowiący kluczowy podmiot CSR powinni mieć zapewniony szereg praw, a także gwarancji, które wynikają z ustawodawstwa oraz mają charakter natury moralnej. W wielu sytuacjach sposób interpretacji przepisów prawa pracy czy też część zapewnionych praw i gwarancji ma związek z etyką kierownictwa. Ich wypracowanie zwykle uwidaczniane jest w ramach bezpośrednich relacji między podwładnymi a pracownikami[188]. Zaangażowanie przedsiębiorstwa we wdrożenie wszystkich tych przywilejów, a także w opracowywanie procedur dotyczących zarządzania personelem stanowi przejaw odpowiedzialnego biznesu, który obejmuje swym zakresem poszczególne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi[189].

Jednym z wyrazów realizacji w praktyce społecznie odpowiedzialnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi jest rekrutacja pracowników.

---

[186] J. Gajda, *Aktywność wewnętrzna organizacji ukierunkowana na budowanie trwałych relacji z pracownikami z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 173.

[187] B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna…*, op. cit., s. 43.

[188] M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 43–44.

[189] A. Kalinowska, *Wartość dla pracowników*…, op. cit., s. 334.

Proceder ten, polegający na zatrudnieniu nowych pracowników, powinien być przeprowadzany w sposób jasny, tak by wszystkie zasady oraz kryteria były dla uczestników rekrutacji klarowne. Istotne w tym zakresie jest równomierne określenie szans. Selekcja pracowników powinna uwzględniać przede wszystkim wiedzę oraz doświadczenie, a także posiadane kompetencje, stroniąc w każdym przypadku od zjawiska uprzywilejowywania członków rodziny. CSR podczas zatrudniania wyraża się także w nawiązywaniu relacji kontraktowych pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Zwykle korzystniejszą – z punktu widzenia pracownika – propozycją składaną przez przedsiębiorstwa jest umowa o pracę na czas nieokreślony (w stosunku do umów cywilnoprawnych), co wynika z faktu, iż zapewnia ona pracownikom poczucie stabilizacji oraz stałości zatrudnienia.

Wdrażanie pracowników do pracy stanowi niebywale ważny element z punktu widzenia efektywności i skuteczności wypełniania w późniejszej perspektywie powierzonych im zadań. Przedsiębiorstwa, które w szczególności skupiają się na sprawnym wdrożeniu nowego personelu, opracowują program, który w sposób szczegółowy określa zasób umiejętności oraz wiedzy, którą dany pracownik powinien zdobyć, a także metody jej przekazywania oraz sposoby sprawdzenia jej poziomu[190]. Z reguły za przyswojenie i dostosowanie się do środowiska pracy odpowiedzialny jest pracownik, zwany także opiekunem, który posiada odpowiednie predyspozycje i kompetencje w tym zakresie. Funkcję tę mogą pełnić także bezpośredni przełożeni bądź specjaliści ds. personalnych. Ich zadaniem – oprócz przedstawienia zadań oraz przeszkolenia pracowników – jest zapoznanie ich z pozostałymi członkami zespołu oraz obowiązującą kulturą organizacyjną.

Kolejnym przejawem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem pracowników są wszelkiego rodzaju działania podejmowane w celu rozwoju ich umiejętności. Za rozwojem zawodowym personelu stoją dwa rodzaje korzyści, pozwalające spełnić oczekiwania zarówno przedsiębiorstw, jak i pracowników. Dla podmiotów gospodarczych inwestowanie w pracowników stanowi klucz do osiągnięcia sukcesu. Pogłębianie kwalifikacji pracowników i ich umiejętne wykorzystanie przekłada się na zwiększenie wydajności pracy, czego efektem jest także wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Natomiast z perspektywy pracowników rozwój zawodowy przyczynia się do osiągnięcia przez nich stanu samorealizacji, w wyniku, którego ich poziom satysfakcji z wykonywanej pracy wzrasta. W praktyce gospodarczej wyróżnia się trzy etapy rozwoju kariery. Pierwszy z nich to etap nabywania wiedzy i umiejętności, drugi związany jest z wdrażaniem zdobytych kompetencji w wykonywane obowiązki związane z zatrudnieniem, natomiast trzeci etap

[190] M. Zieliński, *CSR a kreacja potencjału personelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2015, s. 187.

dotyczy stabilnego rozwoju kariery[191]. Istotne jest, aby każdy z tych kroków został przez pracowników zrealizowany, ponieważ dopiero wówczas można mówić o istniejącej pozytywnej zależności pomiędzy rozwojem pracowników a zwiększaniem wydajności przedsiębiorstwa.

Co ważne, tworzenie ścieżek rozwoju kariery zawodowej pracowników powinno być zorientowane na rozwijanie tych umiejętności oraz wiedzy, które wynikają z potrzeb oraz z osobistych aspiracji zatrudnionych, przy jednoczesnym uwzględnieniu przyszłych możliwych potrzeb przedsiębiorstw. Właściwe zaplanowanie rozwoju pracowników przyczynia się do zwiększenia ich motywacji oraz zaangażowania, a także budzi w nich poczucie odpowiedzialności za losy jednostki. W efekcie realizacji planów rozwoju pracowników przedsiębiorstwa mogą zapewnić sobie długoterminowe obsadzenie posad, w wyniku czego możliwe jest obniżenie kosztów związanych z procesem rekrutacji oraz tych wynikających z rotacji pracowników[192]. Oprócz możliwych korzyści istnieją także pewnego rodzaju zagrożenia dotyczące w głównej mierze zwolnień pracowników włączonych do programu rozwoju czy też nierealistycznych oczekiwań pracowników co do ich awansu lub kariery zawodowej[193]. Pomimo dużego prawdopodobieństwa wystąpienia takich sytuacji inwestowanie w pracowników w dłuższej perspektywie czasu jest bardzo opłacalne, gdyż podnoszenie ich kwalifikacji stanowi fundament innowacyjności, który uznawany jest w obecnej rzeczywistości za czynnik konkurencyjności.

Koncepcja równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zwana także *work-life-balance*, stanowi kolejny obszar CSR, który w ostatnich kilku dekadach staje się coraz bardziej popularny. W literaturze przedmiotu definiowany jest zwykle jako zdolność łączenia życia zawodowego z życiem prywatnym. Równowaga, którą powinno się zachowywać pomiędzy pracą a życiem rodzinnym, w zależności od wieku, płci, priorytetów osoby czy sytuacji rodzinnej ulega zmianie[194]. W praktyce przedsiębiorstwa zwykle stosują trzy pozwalające na jej zachowanie mechanizmy, do których zaliczane są praca zdalna, elastyczne godziny pracy oraz udogodnienia dla rodziców[195]. Rozpoznanie przez przedsiębiorstwa potrzeb pracowników oraz podjęcie prób w kierunku dostosowania ich do działalności podmiotu może wiązać się z dużym obciążeniem strony kosztowej jednostki, dlatego też programy te są

[191] B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna*…, op. cit., s. 46–47.
[192] Ibidem, s. 47.
[193] A. Furmańska-Maruszak, A. Sudolska, *Relacje z pracownikami*…, op. cit., s. 257.
[194] S. Kiruthigha, *Work-life balance and Csr*, International Journal of Administration and Governance, 2015, s. 31.
[195] W. Leoński, *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie 42, 2015, s. 136.

realizowane głównie w dużych przedsiębiorstwach. Jednakże uwzględnianie w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu programów mających na celu pogodzenie życia rodzinnego z pracą jest czynnikiem uefektywniającym zarządzanie kapitałem ludzkim, co przejawia się głównie w postaci zwiększonego zaangażowania pracowników oraz ograniczenia ryzyka wypalenia zawodowego.

Motywowanie pracowników odgrywa niebywałą rolę w ramach koncepcji CSR. Działania przedsiębiorstw nakierowane na zwiększanie satysfakcji i zaangażowania personelu najczęściej są wyrażane poprzez odpowiednie pakiety motywacyjne o charakterze pieniężnym bądź też pozapłacowym. Do tych pierwszych zalicza się wszelkiego rodzaju premie, dodatki za nadgodziny, nagrody za osiągnięcia czy nawet udziały w zyskach. Natomiast w ramach korzyści pozapłacowych przedsiębiorstwa stosują głównie takie narzędzia jak dodatkowe ubezpieczenie na życie, prywatną opiekę medyczną, wycieczki, kartę sportową czy też system emerytalny[196]. Przedstawione wcześniej programy mogą być finansowane przez przedsiębiorstwo w całości bądź też w części, przy czym całą resztę pokrywa sam pracownik. Należy jednak podkreślić, iż aby można było mówić o skuteczności programów motywacyjnych, ich zasady oraz cele powinny być jasno przedstawione i dostępne dla każdego z pracowników.

Wdrażanie systemu oceny pracy zatrudnionych jest równie ważnym aspektem działań stosowanych w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przeprowadzanie regularnych ocen stanowi nieodłączną część procesu zarządzania kapitałem ludzkim[197]. Jego zadaniem jest monitorowanie postępów oraz wyników pracy personelu poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi, takich jak rozmowa oceniająca czy *upward feedback*. System ten powinien być oparty przede wszystkim na czterech zasadach, dzięki którym powstałą ocenę będzie można określać jako sprawiedliwą oraz transparentną[198]. Dwie ze wspomnianych wytycznych dotyczą jawności uzyskanych wyników oraz obiektywizmu zastosowanych kryteriów. Natomiast pozostałe związane są z określeniem częstotliwości dokonywania takich ocen oraz formy, jaką powinna ona przybierać.

Okresowe przeprowadzanie ocen pracowniczych ma bardzo duży wpływ na postawę pracowników. Wynika to z faktu, iż w ramach tego procesu wykazywany jest stopień zrealizowanych zadań wyznaczonych na początku

---

196 B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna*…, op. cit., s. 44–45.

197 M. Ratajczak, J. Wołoszyn, E. Stawicka, *Koncepcja CSR w aspekcie pracowników na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu z województwa mazowieckiego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 246, s. 388.

198 B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna*…, op. cit., s. 49.

nowego okresu rozliczeniowego. Dzięki temu personel – poprzez uzyskanie wyników, które wskazują, czy pracownik osiągnął oczekiwany poziom zrealizowania wyznaczonych celów, czy też nie – jest zmotywowany do podejmowania działania w kierunku poprawy bądź dalszego rozwoju, w zależności od występującego wariantu[199]. Tak więc ocena może wpływać na ogólną satysfakcję pracownika, jak również zwiększać jego świadomość w aspekcie efektów wykorzystania posiadanego potencjału. Natomiast z perspektywy przedsiębiorstwa system oceny pracowników może stanowić wsparcie w podejmowaniu decyzji dotyczących przyznawania nagród, premii czy awansów.

Istotnym obszarem w zakresie działań społecznie odpowiedzialnych jest bezpieczeństwo oraz higiena pracy. Obowiązek przedsiębiorstw w kontekście tak postrzeganych warunków pracy wynika bezpośrednio z regulacji prawnych o charakterze krajowym i międzynarodowym. Jednakże istnienie licznych aktów prawnych nie jest głównym powodem, dla którego przedsiębiorstwa angażują się w takie działania. Przede wszystkim jednostki gospodarcze dbają o zapewnienie dobrych warunków pracy ze względu na własny interes[200]. Odpowiedni poziom higieny i bezpieczeństwa przekłada się na zdrowie pracowników, co z kolei ma bezpośredni związek z wykonywaną przez nich pracą. Stąd też bierze się obserwowana od kilku lat tendencja wzrostowa liczby przedsiębiorstw, które angażują się w inicjatywy mające na celu promowanie zdrowia, oraz tych, które podejmują praktyki w kierunku zredukowania stresu pracowników, wykorzystując do tego szereg narzędzi oraz technik takich jak oferowanie wsparcia psychologicznego[201].

Szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) stanowią kluczowy element tworzenia odpowiednich warunków na stanowiskach pracy oraz zapewniania bezpieczeństwa pracownikom. Wdrażanie takich szkoleń pozwala zwiększyć świadomość personelu w kontekście możliwych zagrożeń oraz sposobów postępowania, w razie gdyby zaistniało potencjalne niebezpieczeństwo. Zapoznanie się z istniejącymi zagrożeniami w miejscu pracy oraz z możliwymi ich negatywnymi skutkami wiąże się z wypracowaniem przez pracowników działań prewencyjnych, których zastosowanie najczęściej powoduje polepszenie bezpieczeństwa personelu oraz ograniczenie liczby wypadków. Z perspektywy przedsiębiorstwa ograniczenie ryzyka zaistnienia tych sytuacji może wnieść dla jednostki korzyści dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, przedsiębiorstwo w wyniku zredukowania liczby wypadków ogranicza koszty związane z leczeniem i rehabilitacją pracowników, a także koszty ponoszone w związku karami, które zostały nałożone w wyniku wykrycia nieprawidłowości podczas kontroli inspekcji pracy. Drugim rodzajem

[199] M. Ratajczak, J. Wołoszyn, E. Stawicka, *Koncepcja CSR w aspekcie*…, op. cit. s. 388.
[200] Ibidem, s. 44–45.
[201] A. Furmańska-Maruszak, A. Sudolska, *Relacje z pracownikami*…, op. cit., s. 256.

korzyści jest stworzenie pozytywnego wizerunku podmiotu oraz poprawa jego wydajności[202]. Przedsiębiorstwa stawiające jako nadrzędny cel bezpieczeństwo i higienę pracy przyczyniają się do budowania zaufania wśród swoich klientów oraz do zwiększenia produktywności, co w sposób korzystny wpływa na osiągnięcie sukcesu działalności jednostki w perspektywie długookresowej.

W ramach dobrych praktyk CSR oprócz czynności związanych z procesem rekrutowania nowych oraz rozwoju już zatrudnionych pracowników występują także sytuacje, w których następuje odejście pracowników z przedsiębiorstwa. Może ono nastąpić na skutek podjęcia takiej decyzji przez zatrudnionego bądź przełożonego. W przypadku redukcji zatrudnienia, mimo że nie jest ona korzystna z punktu widzenia jednostki ani z perspektywy pracownika, powinna następować w zgodzie z polityką społecznej odpowiedzialności, podobnie z resztą jak w przypadku podjęcia decyzji przez pracownika o rozwiązaniu umowy. Zwykle w tym procesie wykorzystywane są dwa narzędzia, które podkreślają dbałość przedsiębiorstwa o dobrostan pracowników – również tych, którzy kończą współpracę z jednostką. Pierwszym z nich jest *outplacement*, który ma przede wszystkim ograniczyć do minimum negatywny wpływ zwolnień na pracowników. Stosowane w jego ramach wsparcie, które zwykle obejmuje odprawy, doradztwo zawodowe czy nawet finansowanie kursów pozwalających na przebranżowienie, ma być zalążkiem w kształtowaniu optymistycznego nastawienia do nowych możliwości w związku z poszukiwaniem nowej, atrakcyjnej oferty zatrudnienia. Z kolei zwolnienie monitorowane jest procesem, w ramach którego pracodawca informuje o zwolnieniu pracownika z wyprzedzeniem, tak by mógł w określonym czasie znaleźć inną pracę[203]. W jego ramach przedsiębiorstwa często oferują szkolenia, jednakże nie wynikają one z obowiązku, tylko z dobrowolnego podejścia pracodawców.

Osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa wiąże się z właściwym zarządzaniem zasobami ludzkimi, co zostało przedstawione w powyższych rozważaniach. Jednakże przedsiębiorstwa, chcąc uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną, powinny działać także zgodnie z zasadami nadzoru korporacyjnego. Tworzenie prawidłowych relacji z interesariuszami pozwala nie tylko zadbać o dobry wizerunek przedsiębiorstwa, ale również może wpłynąć na osiągane przez nie wyniki finansowe. Zastosowanie odpowiednich mechanizmów (np. systemu audytu) oraz norm (np. zasady *corporate governance* zwane także kodeksem dobrych praktyk) zwiększa zaangażowanie personelu oraz stwarza możliwości dostosowania podmiotu do zmieniających się wymogów rynku,

[202] A. Kalinowska, *Wartość dla pracowników*…, op. cit., s. 334.

[203] W. Gaweł, W. Kolasa, *Dobre praktyki CSR w obszarze pracowniczym w wybranych bankach*, Eunomia, 2018, nr 1(94), s. 14.

wynikających z globalizacji gospodarki[204]. Choć obowiązywanie zasad nadzoru korporacyjnego jest dobrowolnym elementem wprowadzanym przez przedsiębiorstwa, to jego wdrożenie ma wpływ na całokształt prowadzonej działalności biznesowej.

Obok docelowego obszaru działań przedsiębiorstwa, jakim jest wewnętrzny wymiar, próbę percepcji wzajemnych oddziaływań występujących pomiędzy przedsiębiorstwami a interesariuszami ujmuje również zewnętrzny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu. W swojej koncepcji skupia się na relacjach oraz działaniach wychodzących poza wewnętrzną strukturę jednostki. Uwzględnia rezultaty prowadzonych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a interesariuszami zewnętrznymi, za pomocą których jednostki otrzymują informację o tym, jakie działania powinny podejmować z punktu widzenia zainteresowanych stron spoza organizacji, aby można było uznać je za społecznie odpowiedzialnie. Podjęcie próby zrozumienia perspektywy grup osób należących do otoczenia zewnętrznego pozwala uzyskać cenne informacje obrazujące ich oczekiwania względem przedsiębiorstw z zakresu CSR, a także wykazać ich potrzeby dotyczące aspektów zarówno środowiskowych, jak i społecznościowych[205]. Choć istnieje wiele podziałów w literaturze przedmiotu, zewnętrzny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu najczęściej obejmuje swym zakresem społeczność lokalną, dostawców, klientów oraz partnerów handlowych. Ponadto wiążą się z nim także takie kwestie jak wyzwania ekologiczne charakteru globalnego oraz prawa człowieka.

W tabeli 11 zaprezentowano modelowe kierunki działań przedsiębiorstw w zakresie zewnętrznego wymiaru CSR.

Funkcjonowanie działalności podmiotu, często w bardzo trudnych warunkach przestrzenno-społecznych, wymaga podejmowania inicjatyw poprawiających reputację oraz prestiż jednostki. Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa, stanowiące element strategii CSR, pozwala nie tylko stworzyć pozytywny wizerunek, lecz także przyczynia się do zbudowania świadomych relacji z przedstawicielami lokalnych społeczności. Zwykle taka współpraca owocuje zarówno uzyskiwaniem efektywnych wyników przez podmioty, jak i ma wpływ na polepszenie warunków zbiorowości. Podmioty gospodarcze podejmujące aktywności w tym zakresie liczą na uzyskanie społecznej aprobaty oraz powszechnej wśród społeczności lokalnej akceptacji, nazywanej w praktyce „licencją na działanie"[206]. Istotność znaczenia tych dwóch

[204] M. Chyłek, *Nadzór korporacyjny w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2010, nr 14, s. 255–256.

[205] K. Roman, *Wdrożenie koncepcji CSR na przykładzie firmy DHL*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, Łódź 2015, nr 62, s. 121.

[206] B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna*…, op. cit., s. 83.

Tabela 11. Zewnętrzny wymiar CSR

Obszar	Przykładowe działania
Społeczność lokalna	wolontariat pracowniczy, inwestycje społeczne, współpraca z partnerami lokalnym i organizacjami pozarządowymi, działalność filantropijna
Partnerzy handlowi, dostawcy i klienci	ograniczanie i przeciwdziałanie zjawiskom korupcji, walka z defraudacją, uczciwy marketing, tworzenie bezpiecznych dla zdrowia ludzi i środowiska produktów i usług, rzetelne przestrzeganie terminów płatności i dostaw
Prawa człowieka	przestrzeganie podstawowych praw osobistych oraz ochrony godności pracowników, eliminacja wszelkich form dyskryminacji, zakaz zatrudniania dzieci, zakaz pracy przymusowej
Globalne wyzwania ekologiczne	walka z globalnym ociepleniem, walka ze zmianami klimatycznymi, identyfikowanie potencjalnych niekorzystnych skutków środowiskowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Mendel, S. Olko, *Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w klastrach*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2016, s. 142–143; K. Anuszkiewicz, T. Marona, *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, Rynek – Społeczeństwo – Kultura, 2012, nr 1, s. 35.

elementów wynika z faktu, iż ich przyzwolenie może przyczynić się do ograniczenia nadmiernego ryzyka dezaprobaty społeczności w ramach działań inicjowanych przez jednostki gospodarcze[207]. Ponadto może ono również wywrzeć wpływ na przychylność władz lokalnych w kontekście podejmowanych przez nie decyzji dotyczących działalności przedsiębiorstwa. Należy mieć jednak na uwadze, iż nie tylko realizowane inicjatywy stanowią przejaw zaangażowania społeczeństwa w rozwój regionu. Samo istnienie jednostki może wywierać wpływ na społeczność lokalną poprzez chociażby sam fakt utworzenia miejsc pracy.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach CSR mogą przybierać różnorodne postacie, jednakże najczęściej ich forma sprowadza się do dwóch wariantów. Pierwszym z nich jest inicjatywa realizowana jako rodzaj projektu, który związany jest z dziedzinami kluczowymi dla lokalnej społeczności. W jego ramach jednostki – w zależności od ich złożoności – podejmują współpracę z innymi instytucjami, należącymi zwykle do tego samego otoczenia zewnętrznego, w celu osiągnięcia wspólnego celu, jakim jest rozwój oraz integracja społeczna. Natomiast drugą formą inicjatyw CSR jest przekazywanie środków finansowych[208]. Ten sposób sprowadza się do

[207] D. Szwajca, *Lokalne społeczności jako interesariusze przedsiębiorstwa*, Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy, 2018, nr 15(4), s. 102.

[208] B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna…*, op. cit., s. 84.

przeznaczenia części zysków bądź ustalonych kwot na rzecz celów związanych ze środowiskiem i społeczeństwem.

Wspieranie lokalnej infrastruktury jako jeden z przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu przede wszystkim służy społeczeństwu, jednak może również oddziaływać korzystnie na rozwój przedsiębiorstwa. Zwykle angażowanie kapitału przez jednostki gospodarcze w projekty związane z miejscowymi obiektami wynika z chęci zwiększenia atrakcyjności otoczenia zewnętrznego jednostki. Jest to tak istotne, gdyż przyczynia się to do rozwoju danej miejscowości, co z kolei w długookresowej perspektywie korzystnie wpływa na wzrost napływu następnych inwestycji w obrębie danej lokalizacji. Projekty skierowane na poprawę bądź tworzenie nowych obiektów, takich jak oświetlenie czy budowa dróg, owocują zwykle powstaniem pożytków wobec społeczności lokalnych, ale wpływają również na jakość prosperowania działalności gospodarczej. Przykładem praktycznych usprawnień w zakresie infrastruktury drogowej dla przedsiębiorstw jest chociażby dogodniejszy dojazd do lokalizacji przedsiębiorstwa dla jego klientów czy dostawców. Kolejnym powodem, dla którego przedsiębiorstwa inwestują w tego typu przedsięwzięcia, jest ich świadomość, iż poprzez prowadzoną działalność oddziałują w sposób destruktywny na otoczenie miejsca działalności. Jednym z takich negatywnych przejawów może być obciążanie nawierzchni dróg w wyniku drogowego transportu towarów. Przedsiębiorstwa chcąc naprawić skutki prowadzonej działalności, bardzo często decydują się na inwestowanie w lokalną infrastrukturę, w wyniku czego dbają także o swój własny wizerunek[209]. W przypadku obiektów związanych w głównej mierze z funkcją rekreacyjną społeczności, czyli np. infrastrukturą sportową i kulturalną (parki, ścieżki rowerowe), z perspektywy przedsiębiorstwa mogą one stanowić narzędzie marketingu wizualnego, lecz bardzo często są również przejawem troski o swoich podwładnych[210]. Natomiast z punktu widzenia społeczności przede wszystkich poprawiają jakość oraz standard życia ludzi. Najczęściej takie inwestycje podejmowane są na skutek prowadzonego dialogu między przedsiębiorstwami a pracownikami, dzięki czemu spełniają one ich potrzeby, a także przyczyniają się do zwiększenia zaufania pracowników do jednostek.

Angażowanie się w działalność filantropijną, będące wyrazem altruizmu oraz sposobem wyrażania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, może przybierać formę współpracy podmiotów z instytucjami użyteczności publicznej. Zwykle jednostki gospodarcze, które chętnie podejmują te inicja-

---

[209] O. Martyniuk, E. Majerowska, *Społeczna odpowiedzialność polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badan empirycznych,* Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2017, nr 18(6), s. 329–330.

[210] B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna…*, op. cit., s. 89.

tywy, wykazują się świadomością potrzeb społecznych, a także chcą aktywnie uczestniczyć w tworzeniu lepszej perspektywy dla przyszłych pokoleń. Wsparcie przekazywane dla społecznych organizacji może przyjmować dwie postacie: materialną bądź finansową. W ramach pierwszej przedsiębiorstwa często ograniczają się do przekazywania dóbr lub usług, które stanowią przedmiot działalności biznesu. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw usługowych przejawem realizowania inicjatyw społecznych w zakresie CSR może być wykonywanie przez ich pracowników w organizacjach non-profit nieodpłatnych świadczeń, np. udzielania bezpłatnych szkoleń czy też naprawy urządzenia. Z kolei udzielanie wsparcia finansowego ma przede wszystkim pomóc instytucjom społecznym w dążeniu do realizowania ich założeń oraz misji. Przekazywanie środków pieniężnych przez jednostki może być następstwem jednorazowych inicjatyw, akcji podejmowanych w ramach interwencji czy też może stanowić odpowiedź na podjętą długoletnią współpracę. Bez względu na to, który rodzaj inicjatyw zostanie podjęty przez podmiot oraz jego personel, i tak zwykle występują obustronne korzyści.

Przedsiębiorstwa uczestnicząc w tworzeniu łańcucha wartości, powinny dbać o relację z partnerami handlowymi, dostawcami oraz klientami. W tym celu koniecznie jest prowadzenie przez nie działalności gospodarczej w oparciu o system uczciwych praktyk rynkowych. Ich zadaniem jest zapewnienie ochrony praw konsumentów oraz zagwarantowanie konkurencji opartej na zasadach *fair play*. Istotne jest, aby te działania związane z zasadami uczciwych praktyk nie zawężały się wyłącznie do przestrzegania powszechnie przyjętych norm. Powinny one zawierać także aktywności polegające na promowaniu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w całym procesie, obejmując swym zakresem wszystkie osoby, zarówno dostarczające, jak i otrzymujące produkty bądź usługi. W obszarze konsumentów kluczową rolę odgrywają zagadnienia dotyczące zapewnienia ochrony ich danych i prywatności, a także wysokiej jakości obsługi, która może zostać osiągnięta poprzez przekazywanie rzetelnych informacji[211]. Ważne jest, aby wszystkie te relacje były tworzone w sposób uwzględniający bezpieczeństwo oraz zdrowie klientów. Dlatego tak kluczowym elementem jest wdrożenie do jednostki i konsekwentne stosowanie narzędzi CSR w zakresie etycznych praktyk, które przyczyniają się do zwiększenia transparentności podejmowanych przez jednostki aktywności, a także do podniesienia poziomu jakości świadczonych produktów i usług.

Dwa ostatnie obszary zewnętrznego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczą praw człowieka oraz aspektów związanych ze środowiskiem. Pierwszy z nich, będący obszarem filantropii korporacyjnej,

[211] B. Kromer, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, Studia Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, nr 180(2), s. 135.

postrzegany jest jako sposób implementacji w miejscach pracy podstawowych praw przysługującym ludziom[212]. Wyrażany jest jako konieczność przestrzegania przez przedsiębiorstwa praw zagwarantowanych w międzynarodowych dokumentach i konwencjach, a nie tylko jako obowiązek ich akceptowania. Kluczowymi zagadnieniami w tym zakresie są oprócz praw obywatelskich również prawa o charakterze ekonomicznym, socjalnym, politycznym czy też kulturowym[213]. Z kolei drugi z obszarów, wynikający z istnienia ścisłego związku pomiędzy przedsiębiorstwami a otoczeniem, wymaga od jednostek uwzględniania w strategii CSR zagadnień związanych z globalnymi problemami środowiskowymi. W głównej mierze odwołuje się do angażowania organizacji w takie problemy jak zmiany klimatyczne, ubóstwo energetyczne, wyczerpalność złóż czy niszczenie ekosystemów[214]. Podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań, które najczęściej opierają się na dążeniu do zminimalizowania negatywnego wpływu na środowisko, wspomagają budowanie pozytywnego wizerunku jednostki, gdyż są przejawem odpowiedzialności wobec naszej planety i społeczności.

2.3. Narzędzia służące do realizacji CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu zakłada, iż przedsiębiorstwo w swoich działaniach uwzględnia sprawy związane ze sferą społeczną. Koncepcja ta, dzięki określonym zasadom i instrumentom, może być wdrażana przez jednostki gospodarcze. Międzynarodowa Organizacja Standaryzacji stworzyła praktyczny przewodnik dotyczący zasad CSR. Wyróżniono obszary tj. ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, środowisko, sprawiedliwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami i zaangażowanie społeczne. Aby wdrożyć właściwe działania w tych obszarach, CSR posiada odpowiednie narzędzia[215]. Stanowią one kluczowe elementy strategii rozwoju zrównoważonego dla przedsiębiorstwa oraz pozwalają na ocenę i eskalowanie wpływu działalności gospodarczej na środowisko naturalne, społeczeństwo, a także ekonomię[216]. Stosowanie instrumentów CSR umożliwia zwiększenie świadomości społecznej i osiągnięcie sukcesów, równocześnie uwzględniając środowisko naturalne i dobro społeczne.

---

[212] M. Suska, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – studium porównawcze reżimów prawnych*, Roczniki Administracji i Prawa, 2016, nr 16(2), s. 307.

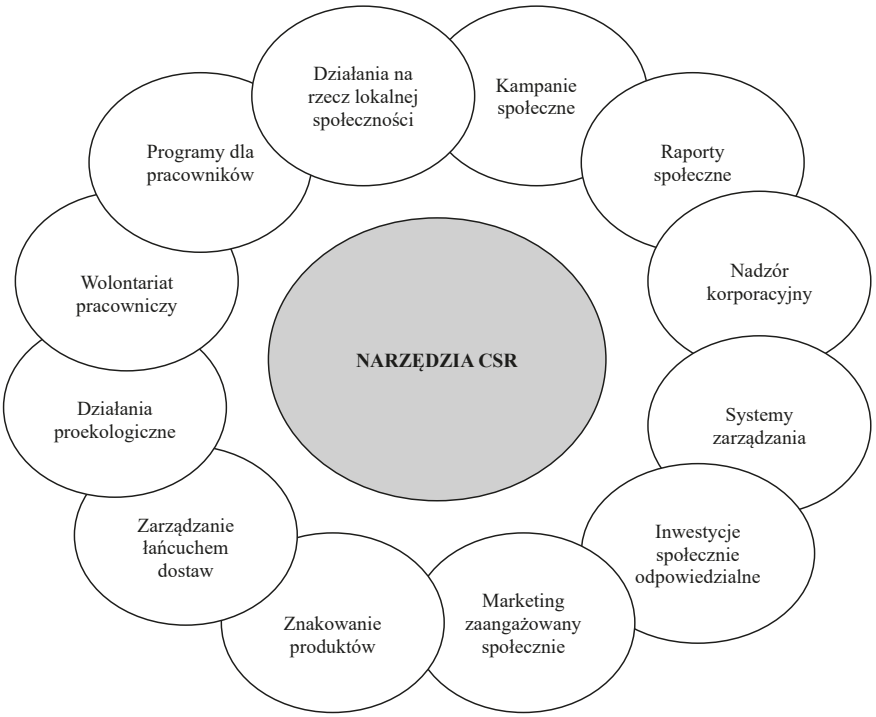
[213] M. Rak, *Filantropia korporacyjna a realizacja celów CSR*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 2012, nr 26, s. 453.

[214] B. Kromer, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik*…, op. cit., s. 135.

[215] *Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce*, pobrano z lokalizacji https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html (data dostępu: 5.04.2023).

[216] *Skuteczne działania CSR, czyli jakie?*, pobrano z lokalizacji https://commplace.pl/blog/skuteczne-dzialania-csr-czyli-jakie/ (data dostępu: 5.04.2023).

Na rysunku 5 zaprezentowano wybrane narzędzia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.



Rysunek 5. Wybrane narzędzia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia_CSR/ (data dostępu: 8.04.2023); *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#csr (data dostępu: 8.04.2023); *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (data dostępu: 8.04.2023); *Narzędzia CSR – podstawowe informacje – co to jest, ustawienia krok po kroku [przykłady, definicja]*, pobrano z lokalizacji https://uniqueseo.pl/narzedzia-csr/ (data dostępu: 8.04.2023).

Jednym z najpopularniejszych instrumentów społecznej odpowiedzialności są kampanie społeczne mające na celu zwrócenie uwagi odbiorców na dany problem społeczny[217]. Stanowią one działania skierowane na zmianę postawy bądź zachowania określonej grupy ludzi za pomocą mediów jako nośnika przekazu[218]. Kampanie społeczne umożliwiają przedsiębiorstwom

[217] *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#csr (data dostępu: 8.04.2023).

[218] *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia_CSR/ (data dostępu: 8.04.2023).

zwrócenie się do jak największego grona odbiorców, a więc charakteryzują się szerokim zakresem informacji[219]. Powoduje to, iż stosowanie takiego narzędzia CSR jest dość kosztowne i zazwyczaj korzystają z nich duże podmioty gospodarcze, które posiadają odpowiedni kapitał na ich finansowanie. Dzięki kampaniom społecznym przedsiębiorstwa mogą polepszyć swój wizerunek, a także reputację w danym otoczeniu.

Innym narzędziem CSR są raporty społeczne przygotowane przez przedsiębiorstwo, ukazujące zaangażowanie społeczne, ekologiczne i środowiskowe[220]. Ponadto powinny zawierać okres sprawozdawczy, oświadczenia dotyczące polityki, celów i strategii zarządzania przedsiębiorstwa oraz przegląd wyników, dzięki którym będzie można porównać je w kolejnych latach. Raport społeczny jest skierowany do różnych grup interesariuszy[221] i ukazuje korzyści, jakie przynosi funkcjonowanie przedsiębiorstwa w danym obszarze[222]. Istotą raportowania społecznego jest przejrzystość danej jednostki gospodarczej[223]. Jeżeli przedsiębiorstwo zdecyduje się na wprowadzenie standardów raportowania społecznego, to zobowiązuję się do systematycznego przygotowywania, a także publikacji otrzymanych raportów odpowiedzialności społecznej[224].

Nadzór korporacyjny to mechanizm polegający na kontrolowaniu i koordynowaniu zachowań udziałowców współdziałających z kadrą zarządzającą, co zapewnia efektywną realizację zadań przez przedsiębiorstwo[225]. Stosowanie skutecznego systemu nadzoru korporacyjnego ma wpływ na pozyskanie większego zaufania, które z kolei jest ważnym czynnikiem zapewniającym koordynację jednostki gospodarczej[226]. Istotą tego systemu jest utrzymanie równowagi pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w funkcjonowanie dzia-

---

219 W. Leoński, *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 254, Katowice 2016, s. 92–93.

220 *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia_CSR/ (data dostępu: 10.04.2023).

221 *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#csr (data dostępu: 10.04.2023).

222 W. Leoński, *Narzędzia społecznej…*, op. cit., s. 94.

223 *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (data dostępu: 12.04.2023).

224 *Narzędzia zarządzania strategicznym rozwojem społecznej odpowiedzialności uczelni – doświadczenia praktyka*, pobrano z lokalizacji http://csr-d.pl/narzedzia-zarzadzania-strategicznym-rozwojem-spolecznej-odpowiedzialnosci-uczelni-doswiadczenia-praktyka/ (data dostępu: 12.04.2023).

225 *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (data dostępu: 12.04.2023).

226 T. Gabrusewicz, *Społeczne aspekty nadzoru korporacyjnego*, Studia Prawno-Ekonomiczne, tom 91, 2014, s. 82–84.

łalności przedsiębiorstwa. Natomiast priorytetową funkcją systemu nadzoru korporacyjnego jest dbałość o interesy właścicieli, a to właśnie relacje między udziałowcami i kadrą zarządzającą odgrywają istotną rolę w maksymalizacji zysków właścicieli jednostki gospodarczej.

Kolejnym instrumentem społecznej odpowiedzialności są przejrzyste i skuteczne systemy zarządzania. Wśród nich wymienia się[227]:

- system zarządzania jakością – *Quality Management System* (ISO 9000),
- system zarządzania środowiskowego – *Environmental Management System* (ISO 14000),
- zarządzanie odpowiedzialnością społeczną – *Social Accountability* (SA 8000),
- audyty w zakresie zgodności z normą ISO 26000,
- *Global Reporting Initiative*,
- *Worlds Bank's Good Practice Manual on Effective Public Consultation*[228].

Do tej grupy narzędzi CSR często zaliczane są również tworzone standardy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji, struktury stanowisk w przedsiębiorstwie i ich opisy, budowa systemów motywacyjnych, a także systemów zarządzania pomysłami pracowników jednostki gospodarczej.

Następnym narzędziem CSR są inwestycje społecznie odpowiedzialne. Często spotykane są inne, bardzo zbliżone określenia tego pojęcia, m.in. inwestycje etyczne, ekologiczne czy zrównoważone. Według A. Duliniec inwestorzy, którzy stosują tę strategię inwestowania, nie biorą pod uwagę własnych interesów i korzyści, ale głównie kierują się dobrem społecznym[229]. Społecznie odpowiedzialni inwestorzy koncentrują swoją działalność na pięciu głównych obszarach, tj. warunki pracy, dobro społeczne, ochrona środowiska, etyka w działalności gospodarczej oraz wartości odnoszące się do religii, etyki i kultury[230]. Inwestycje społecznie odpowiedzialne są często uwzględniane przez analityków giełdowych, aby móc ocenić możliwość

---

[227] *Narzędzia zarządzania strategicznym rozwojem społecznej odpowiedzialności uczelni – doświadczenia praktyka*, pobrano z lokalizacji http://csr-d.pl/narzedzia-zarzadzania-strategicznym-rozwojem-spolecznej-odpowiedzialnosci-uczelni-doswiadczenia-praktyka/ (data dostępu: 15.04.2023).

[228] *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia_CSR/ (data dostępu: 15.04.2023).

[229] A. Duliniec, *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne – przejściowa moda czy trwała tendencja?*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, Kraków 2015, s. 40–41.

[230] M. Remlein, *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie – analiza europejskiego i polskiego rynku w przekroju strategii inwestowania*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 92, nr 148, 2017, s. 118–119.

długotrwałego wzrostu wartości danej jednostki gospodarczej, opierając się na wynikach społecznych i ekologicznych[231].

Marketing zaangażowany społecznie to działania przedsiębiorstwa, które łączą potrzeby społeczne z celami marketingowymi. Efektem takich działań jest stworzenie produktu bądź usługi, która równocześnie udzieli wsparcia danej organizacji charytatywnej[232]. Korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające ze stosowania marketingu zaangażowanego społecznie to m.in. wzrost lojalności konsumentów, wzrost wrażliwości społecznej i motywacji pracowników, wzrost sprzedaży oraz poprawa reputacji i wizerunku społecznego. Z kolei do korzyści społecznych zalicza się m.in. wzrost poziomu zaangażowania w realizację ważnych celów społecznych, lepsze zaangażowanie jednostek gospodarczych w inne programy ze względu na osiągnięcie lepszego wizerunku społecznego oraz efektywne realizacje celów statutowych przez organizacje pozarządowe[233].

Znakowanie produktów obejmuje znakowanie społeczne i eko-znakowanie. Polega na informowaniu konsumentów o aspektach ekologicznych produktu (czyli jak wpływa on na środowisko i zdrowie) oraz aspektach społecznych[234]. Dzięki znakowaniu produktów konsumenci dokonują świadomych wyborów, a producenci powinni zamieszczać wiarygodne treści o składzie danego produktu i zawartości poszczególnych składników[235]. Zawarte informacje o kwestiach ekologicznych i społecznych danego produktu oznaczają, iż produkt spełnia wyższe normy środowiskowe niż te określone prawnie[236]. Eko-znakowanie może być umieszczone na np. opakowaniach, sprzęcie AGD i RTV, kosmetykach, na produktach żywnościowych i wymaga przejścia odpowiedniej procedury w celu pozyskania certyfikatu uprawniającego do umieszczenia symbolu, który wskazuje konsumentom ekologiczne zalety danego produktu[237].

---

[231] *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (data dostępu: 16.04.2023).

[232] W. Leoński, *Narzędzia społecznej…*, op. cit., s. 96.

[233] *Marketing Społecznie Zaangażowany*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/marketing-spolecznie-zaangazowany/ (data dostępu: 16.04.2023).

[234] *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (data dostępu: 16.04.2023).

[235] *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#csr (data dostępu: 16.04.2023).

[236] *Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce*, pobrano z lokalizacji https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html (data dostępu: 16.04.2023).

[237] W. Leoński, *Narzędzia społecznej…*, op. cit., s. 95.

Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw odnosi się do wdrażania standardów dla kontrahentów[238] i stosowania odpowiednich zasad, tj. rozwoju zrównoważonego i społecznej odpowiedzialności biznesu na każdym z etapów dostaw[239]. Ponadto uważane jest za strategiczną i przejrzystą integrację celów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych z łańcuchem dostaw. Zarządzanie to polega na tworzeniu, ochronie i długotrwałym rozwoju wartości tych trzech celów dla wszystkich zaangażowanych interesariuszy w całym cyklu doręczenia produktów i usług na rynek. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest procesem bardzo skomplikowanym, a także wymaga udziału wielu interesariuszy na różnych szczeblach procesu[240].

Kolejnym narzędziem społecznej odpowiedzialności biznesu są działania proekologiczne skierowane na ochronę środowiska i inicjatywy podejmowane przez jednostkę gospodarczą, które minimalizują wpływ działalności przedsiębiorstwa na środowisko[241]. Polegają także na edukacji ekologicznej pracowników poprzez wdrażanie rozwiązań mających na celu zrównoważone zarządzanie surowcami, segregację odpadów i inwestowanie w ekologiczne procesy technologiczne. W praktyce proekologiczne działania dotyczą zmiany inicjatyw, np. aby papier do drukarek pochodził z recyklingu, albo sposobu wytwarzania danych produktów czy usług, aby zmniejszyć lub ograniczyć zużycie surowców[242]. Innym przykładem działań proekologicznych jest wprowadzenie zasad Eko Biura, czyli wymiana żarówek na energooszczędne czy udostępnienie pracownikom butelek wielokrotnego użytku, aby zredukować użycie butelek plastikowych[243].

Następnym narzędziem wprowadzania CSR do przedsiębiorstwa jest realizowanie wolontariatu pracowniczego. Polega on na dobrowolnie wykonywanej przez pracowników pracy na rzecz różnego rodzaju inicjatyw społecznych[244]. Wolontariusze świadczą różnorodne prace, wykorzystując

[238] *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (data dostępu: 16.04.2023).

[239] *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia_CSR/ (data dostępu: 20.04.2023).

[240] A. Krzysztofek, *Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw jako element wdrażania społecznej odpowiedzialności*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Logistyka 5, Kielce 2014, s. 1940–1941.

[241] *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#csr (data dostępu: 20.04.2023).

[242] *Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce*, pobrano z lokalizacji https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html (data dostępu: 20.04.2023).

[243] *Skuteczne działania CSR, czyli jakie?*, pobrano z lokalizacji https://commplace.pl/blog/skuteczne-dzialania-csr-czyli-jakie/ (data dostępu: 20.04.2023).

[244] *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#csr (data dostępu: 20.04.2023).

swoje umiejętności bądź odpowiednie zdolności, z kolei przedsiębiorstwo umożliwia i wspiera ich działania poprzez wsparcie finansowe czy organizacyjne[245]. Wolontariat pracowniczy może być wydarzeniem jednorazowym, ale także cyklicznym. Takie działania pozytywnie wpływają na otoczenie i pomagają społeczeństwu, gdyż tworzą dobry wizerunek danego przedsiębiorstwa, a także mogą przełamać bierność występującą w pracy i umożliwiają lepszą integrację zespołu pracowników jednostki gospodarczej[246].

Programy dla pracowników to inwestycje w rozwój pracowników poprzez programy podnoszące kwalifikacje (kursy, szkolenia), programy integracyjne, programy na rzecz wyrównania szans (oferowanie elastycznych form zatrudnienia)[247], indywidualne ścieżki rozwoju pracowników, systemy ocen okresowych[248]. Programy etyczne dla pracowników skupiają się na integracji pracowników przedsiębiorstwa wokół wspólnych wartości[249]. Najczęściej używanym elementem tych programów jest kodeks etyczny przedsiębiorstwa. Definiuje się go jako wartości i zasady działania, których pracownicy i zespół zarządzający jednostką gospodarczą powinni przestrzegać. Posiadanie kodeksu etycznego przez przedsiębiorstwo ogranicza możliwości wystąpienia konfliktów interesów, zwiększa wiarygodność i lojalność pracowników oraz poprawia reputację jednostki gospodarczej. Innym instrumentem może być sformułowanie odpowiedniej wizji, misji, promowanie zachowań etycznych przedsiębiorstwa[250].

Ostatnimi popularnymi instrumentami CSR są działania na rzecz lokalnej społeczności. Są to różnego rodzaju przedsięwzięcia podejmowane na rzecz otoczenia, w którym prowadzi swoją działalność dane przedsiębiorstwo. Są to działania opierające się na wspieraniu lokalnych instytucji, współpracy z lokalnymi organizacjami, różnorodne programy bądź szkolenia dla dzieci i młodzieży, a także działania ekologiczne i związane z działalnością

---

[245] *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (data dostępu: 20.04.2023).

[246] *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli CSR*, pobrano z lokalizacji https://beneutral.pl/narzedzia-csr#Narzedzia_spolecznej_odpowiedzialnosci_w_przedsiebiorstwie_-_kampanie_spoleczne (data dostępu: 20.04.2023).

[247] *Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce*, pobrano z lokalizacji https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html (data dostępu: 20.04.2023).

[248] *Narzędzia zarządzania strategicznym rozwojem społecznej odpowiedzialności uczelni – doświadczenia praktyka*, pobrano z lokalizacji http://csr-d.pl/narzedzia-zarzadzania-strategicznym-rozwojem-spolecznej-odpowiedzialnosci-uczelni-doswiadczenia-praktyka/ (data dostępu: 20.04.2023).

[249] *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (data dostępu: 20.04.2023).

[250] W. Leoński, *Narzędzia społecznej…*, op. cit., s. 94–95.

inwestycyjną, np. budowanie dróg[251]. W ramach działań na rzecz lokalnej społeczności można wyróżnić m.in. pomoc finansową, pomoc rzeczową lub bezpłatne usługi, wolontariat pracowniczy, włączanie społeczności lokalnej w procesy biznesowe oraz kampanie edukacyjne[252].

Wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga spójnego zarządzania i często opiera się na wykorzystaniu cyklu Deminga. Jest to wieloetapowy proces, w którym konieczne jest uwzględnienie wielu działań, umożliwiając przy tym pracę nad udoskonaleniem poszczególnych mechanizmów[253].

Cykl Deminga, tzw. cykl PDCA (*Plan*, *Do*, *Check*, *Action*), to koncepcja z zakresu zarządzania jakością[254]. Pierwszy etap dotyczy planowania, ustalane jest, jakie działania i procesy są konieczne, aby osiągnąć cele zgodne z polityką jednostki gospodarczej, a także wymaganiami, jakie stawiają interesariusze. Na tym etapie wszystkie zmiany powinny bazować na konkretnej ocenie obecnej sytuacji przedsiębiorstwa i możliwych skutkach[255]. Drugi etap to realizacja działań zaplanowanych we wcześniejszym etapie. Jest skoncentrowany na działaniu, a więc określeniu celów, niezbędnych działań i procedur z nimi związanych, a także monitorowanie wyników[256]. Następny etap polega na mierzeniu efektów w stosunku do zamierzonych celów. Ponadto na tym etapie wyciąga się wnioski z wdrażania próbnego działania i zostaje podjęta decyzja, czy rozpoczęty plan działa[257]. Ostatni etap opiera się na wykonaniu działania. Przedsiębiorstwo podejmuje działania w celu doskonalenia zastosowanych rozwiązań, a więc tworzy standard, wprowadzając go w życie[258].

[251] *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#csr (data dostępu: 20.04.2023).

[252] *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Poradnik dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa warmińsko-mazurskiego*, Olsztyn 2016, s. 13.

[253] *Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce*, pobrano z lokalizacji https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html (data dostępu: 20.04.2023).

[254] Patel P.M., Deshpande V.A., *Application Of Plan-Do-Check-Act Cycle For Quality And Productivity Improvement-A Review*, International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology, 2017, 5, s. 197-201.

[255] *Narzędzia zarządzania strategicznym rozwojem odpowiedzialności uczelni – doświadczenia praktyka*, pobrano z lokalizacji http://csr-d.pl/narzedzia-zarzadzania-strategicznym-rozwojem-spolecznej-odpowiedzialnosci-uczelni-doswiadczenia-praktyka/ (data dostępu: 28.04.2023).

[256] *Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce*, pobrano z lokalizacji https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html (data dostępu: 28.04.2023).

[257] Patel P.M., Deshpande V.A., *Application Of…*, op. cit., s. 197–201.

[258] *Narzędzia zarządzania strategicznym rozwojem odpowiedzialności uczelni – doświadczenia praktyka*, pobrano z lokalizacji http://csr-d.pl/narzedzia-zarzadzania-strategicznym-rozwojem-spolecznej-odpowiedzialnosci-uczelni-doswiadczenia-praktyka/ (data dostępu: 28.04.2023).

Skuteczność cyklu Deminga zależy od tego, czy w każdym z czterech etapów wykonano odpowiednie czynności[259].

W tabeli 12 zaprezentowano czynności, które należy wykonać na etapach cyklu PDCA.

Tabela 12. Czynności wykonywane w każdym etapie cyklu PDCA

Etap	Czynności
Planowanie	• zdefiniowanie procesu • opisanie procesu – kluczowe zadania • zdefiniowanie wewnętrznych i zewnętrznych uczestników procesu • zdefiniowanie najważniejszych przyczyn występowania problemów • określenie potencjalnych zmian i rozwiązań, a także oszacowanie, jak mogą wpłynąć na przyczyny problemów • wybranie rozwiązania
Działanie	• przeprowadzanie eksperymentów • zidentyfikowanie miar
Sprawdzenie	• przebadanie rezultatów i wyciąganie wniosków z przeprowadzanego eksperymentu • zdecydowanie czy proces został ulepszony • określenie czy w przyszłości będą konieczne dalsze badania nad procesem
Wykonanie	• wybranie rozwiązania • wprowadzenie planu w życie • monitorowanie i kontrolowanie realizacji procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Patel P.M., Deshpande V.A., *Application Of Plan-Do-Check-Act Cycle For Quality And Productivity Improvement-A Review*, International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology, 2017, 5, s. 199-201.

Stosowanie instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu przyczynia się do pozyskania obustronnych korzyści. Zyskuje je zarówno społeczeństwo w różnych aspektach, jak i przedsiębiorstwo, które wdrożyło w swoją działalność odpowiednie narzędzia CSR. Korzyści przedsiębiorstw dzieli się według kilku kategorii[260]:

- **korzyści ekonomiczne** – efektywniejsze wykorzystanie majątku trwałego i kapitału ludzkiego, wyższa płynność bieżąca i rentowność sprzedaży, wzrost zainteresowania inwestorów;

[259] Patel P.M., Deshpande V.A., *Application Of*…, op. cit., s. 197–201.

[260] *Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce*, pobrano z lokalizacji https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html (data dostępu: 28.04.2023); *CSR – Społeczna odpowiedzialność biznesu*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#narzedzia (data dostępu: 28.04.2023).

- **korzyści środowiskowe** – lepsze zarządzanie i gospodarowanie zasobami naturalnymi oraz odpadami;
- **korzyści społeczne** – poprawienie relacji z lokalną społecznością i władzami, dzięki realizacji niektórych celów społecznych, które byłyby trudne do osiągnięcia bez odpowiedniego wsparcia danej jednostki gospodarczej, a także ograniczenie negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne;
- **korzyści dla pracowników** – zwiększenie kultury organizacyjnej i bezpieczeństwa pracy, rozwój zawodowy dzięki dostępnym szkoleniom, terminowe wypłaty wynagrodzenia, równość kobiet i mężczyzn w zakresie pełnionych funkcji, a także wynagrodzeń.

Mówiąc najogólniej, przedsiębiorstwo, które prowadzi społecznie odpowiedzialną działalność, kształtuje pozytywny wizerunek zarówno wśród pracowników, jak i całego rynku. Wprowadzenie zasad CSR w działalność gospodarczą przedsiębiorstwa przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, gdyż przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych[261].

2.4. Zalety i wady wynikające z uwzględnienia w strategii przedsiębiorstwa CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest tematem, który w ostatnich latach zyskał bardzo dużą uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków trudzących się sferą życia społeczno-ekonomicznego. Przez zwolenników koncepcja CSR jest przedstawiana w literaturze przedmiotu jako jedna z najbardziej obiecujących strategii biznesowych, stanowiąca podstawę wszelkich działań podejmowanych przez jednostki gospodarcze[262]. Natomiast przez przeciwników, takich jak np. ekonomista M. Friedman, koncepcja CSR wyrażana jest jako zbędne, a nawet szkodliwe narzucanie odpowiedzialności i zobowiązań na przedsiębiorstwa, które nie powinny być wyznaczane do pokonywania problemów dotyczących aspektów ekologicznych i społecznych. Według nich prowadzona działalność nie może być odpowiedzialna społecznie, gdyż przymiot ten można wyłącznie przyporządkować osobom, których rolą jest pełnienie funkcji zarządczych. Ponadto w ich mniemaniu przedsiębiorstwa powinny ograniczyć się do osiągnięcia celu, jakim jest generowanie zysków, a nie w sposób równorzędny próbować osiągnąć triadę celów, czyli równowagę pomiędzy gospodarczym, społecznym i środowiskowym wymiarem[263].

[261] *CSR – o społecznej odpowiedzialności biznesu!*, pobrano z lokalizacji https://www.optimhuman.com/csr-o-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/ (data dostępu: 15.04.2023).

[262] A. Tylec, *Strategiczny CSR?*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2017, nr 114, z. 144, s. 510.

[263] B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary dokonań,* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, nr 804, s. 138.

Bardzo duże zainteresowanie koncepcją CSR, wywołujące często skrajne emocje wśród jej zwolenników i zagorzałych przeciwników, nie umożliwia rozstrzygnięcia występującego między nimi sporu. Nie podjęto decyzji, czy przedsiębiorstwo powinno wyłącznie skupiać się na wypracowywanych przez nie wynikach finansowych, czy jednak uwzględniać również aspekty związane ze społeczną odpowiedzialnością. Również nie rozstrzygnięto, czy koncepcja zarządzania jednostką powinna być w całości oparta na CSR, czy tylko ma stanowić jakąś część strategii, wreszcie czy nie powinno się jej w ogóle pomijać ze względu na zbyt małą istotność[264]. Pomimo braku jednoznacznej odpowiedzi na przedstawione pytania współcześnie coraz więcej przedsiębiorstw, zwłaszcza tych większych, skłania się ku wdrożeniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i jej zakorzenieniu w strukturze podmiotu. Za tym posunięciem przemawiają głównie korzyści, jakie przedsiębiorstwo może uzyskać w ramach jej włączenia do strategii, stanowiące jej zalety[265]. Jednakże z uwagi na wady tej koncepcji, które stanowią silny argument dla jej opozycjonistów, a także często ze względu na brak świadomości kadr zarządzających w tym zakresie, wiele przedsiębiorstw mimo wszystko nie decyduję się na jej wdrażanie.

Ocena idei społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być przeprowadzana w ramach rozległego kontekstu w sposób uwzględniający wszystkie możliwe do wystąpienia skutki, zarówno wobec prowadzonego biznesu, jak i społeczeństwa oraz otoczenia naturalnego. Spojrzenie na nią z perspektywy długoterminowej pozwala na wyłonienie jej rzeczywistych zalet i wad[266]. Wśród obszernego katalogu korzyści CSR, przemawiających za koniecznością włączenia tej idei do strategii przedsiębiorstwa, wyróżnia się dwa rodzaje zalet, a mianowicie[267]:

- wewnętrzne – dotyczące podejmowanych działań w ramach relacji z interesariuszami wewnętrznymi,
- zewnętrzne – związane z skutkami realizowanych inicjatyw na rzecz interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstw.

W tabeli 13 zaprezentowano zalety strategii CSR w podziale na trzy kategorie.

---

[264] A. Tylec, *Strategiczny*…, op. cit., s. 511.

[265] W. Leoński, *CSR w obszarze pracowniczym na przykładzie CFS*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2018, s. 164.

[266] M. Giemza, *Przyczyny oraz skutki implementacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu do zarządzania firmą*, Ekonomia Społeczna 2, 2019, s. 75.

[267] A. Drzymała, *Korporacje transnarodowe a standardy CSR w zakresie ochrony środowiska*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, 2016, nr 19.1, s. 32.

Tabela 13. Zalety stosowania CSR w przedsiębiorstwach

Rodzaj korzyści	Przykłady zalet
Wewnętrzne	• stworzenie pozytywnego wizerunku pracodawcy • wzrost satysfakcji oraz zaangażowania pracowników • wpływanie na poziom identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem • podniesienie poziomu kultury organizacyjnej jednostki • utrzymanie utalentowanych pracowników • zwiększenie wartości przedsiębiorstwa • korzyści finansowe
Zewnętrzne	• kreowanie dobrego wizerunku przedsiębiorstwa oraz jego prestiżu • zwiększenie zainteresowania przedsiębiorstwem przez jego interesariuszy • zwiększenie efektywności oraz wydajności jednostki
Społeczne	• edukowanie społeczeństwa z zakresu CSR • wpływanie na zmiany zachowania mieszkańców poprzez nagłaśnianie problemu • obniżanie poziomu negatywnego wpływu na środowisko • tworzenie nowych miejsc pracy • wpływ na stan zamożności mieszkańców • poszanowanie praw człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Drzymała, *Korporacje transnarodowe a standardy CSR w zakresie ochrony środowiska*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, 2016, nr 19.1, s. 32; A. Tylec, *Strategiczny CSR?*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2017, nr 114, z. 144, s. 511; K. Roztocka, *CSR w kreowaniu wizerunku marki*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2018, nr 18, s. 227–228.

Podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań odpowiedzialnych społecznie przede wszystkim wpływa na sposób postrzegania organizacji przez osoby z zewnątrz oraz umożliwia zdobycie renomy jednostki wartościowej, zaangażowanej społecznie oraz troszczącej się o swoich pracowników. Z perspektywy podmiotu stanowi to istotny zasób, gdyż w dzisiejszej rzeczywistości reputacja oraz wizerunek stanowią główny czynnik rozpoznawalności na tle innych przedsiębiorstw występujących na rynku oraz element budowania zaufania wśród klientów. Potencjalną korzyścią z wdrożenia CSR do strategii osiąganą przez jednostki może być uzyskanie przewagi konkurencyjnej na skutek zwiększenia poziomu sprzedaży. Zwykle ma ona związek z umacnianiem współpracy z kontrahentami biznesowymi, a także z tworzeniem innowacyjnych rozwiązań w zakresie metod i technik produkcji, dzięki którym m.in. możliwe jest także obniżenie kosztów.

Dużą przewagą CSR w osiąganiu korzyści wewnętrznych stanowi prowadzenie aktywnych dialogów z najważniejszymi interesariuszami. Celem

tej dwustronnej wymiany jest uzyskanie poglądów na temat możliwości poprawy dotychczasowych działań oraz wzięcia pod uwagę innych aspektów, których przedsiębiorstwo wcześniej nie uwzględniało w swojej strategii ani ich w ogólne nie dostrzegało. Jedną z zalet takiej komunikacji jest budowanie prawidłowych relacji ze społecznością oraz władzami lokalnymi. Istotne jest, aby każda z jednostek miała poczucie, iż stanowi część środowiska, w którym funkcjonuje i działa. Pozwala jej to dokonywać świadomych decyzji, przyczyniając się w ten sposób do uzyskiwania poparcia i akceptacji miejscowej społeczności, zwiększając tym samym szanse na zyskanie aprobaty władz lokalnych. Kreowanie przestrzeni do rozmów również wpływa na zwiększenie zainteresowania inwestorów jednostką. Kredytodawcy coraz częściej nawiązują współpracę z przedsiębiorstwami, które są nie tylko wiarygodne finansowo, ale również społecznie[268]. Dlatego też skuteczne raportowanie wszystkich podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań, zarówno z zakresu rozwoju zrównoważonego, jak i CSR, oraz dbanie o dobrą komunikację pomiędzy organizacją a społecznością powoduje, iż stają się one bardziej atrakcyjne z punktu widzenia inwestorów. Wykazują się większą skłonnością do inwestowania swojego kapitału w projekty ekologiczne lub inne dotyczące strategicznych obszarów niż przedsiębiorstwa pomijające w swojej działalności koncepcję CSR.

Równie pozytywnym zjawiskiem wynikającym z wdrożenia tej koncepcji jest wzrost lojalności klientów wobec jednostek. Coraz częściej skłonność tych interesariuszy do utrzymywania długoterminowych relacji z organizacją uwzględniającą CSR w strategii wynika z rosnącej świadomości społecznej. Podczas dokonywania wyborów zakupowych produktów bądź też usług klienci zwracają uwagę na to, skąd dany produkt bądź usługa „pochodzi", uznając za podstawowe kryteria kwestie związane z ekologicznością oraz społecznymi i etycznymi warunkami pracy zapewnianymi przez jednostki[269]. Co więcej, klienci bardzo często identyfikują się z przedsiębiorstwami, które wyznają pokrewne wartości i chętnie angażują się w sprawy społeczne. Chcąc wesprzeć przedsiębiorstwa podejmujące się realizacji CSR w kwestiach dotyczących sfer bliskich i istotnych dla klientów, skłaniają się oni do zakupu oferowanych przez nie produktów czy też usług[270].

W ramach wewnętrznych korzyści wdrażania CSR szczególnie ważne z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest umacnianie pozytywnego wizerunku

[268] E. Leśna-Wierszołowicz, *Korzyści ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne, 2016, nr 8.2, s. 71.

[269] E. Kobos, N. Patejczyk, *Koncepcja CSR. Charakterystyka, CSR jako element strategii organizacji*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2022, nr 53.1–2, s. 124.

[270] A. Cierniak-Emerych, K. Zięba, *Kultura organizacyjna*…, op. cit., s. 84.

pracodawcy. Pracownicy widząc, iż ich przełożony obok generowania zysku stawia na równoważnym miejscu cele społeczne i środowiskowe, zwykle chętniej wykonują swoją pracę. Ma to związek z poczuciem doceniania ich przez managerów, którzy wprowadzając kodeksy etyczne i przestrzegając ich oraz wdrażając specjalne programy społeczne, dbają o ich wspólne dobro. Przykładanie wagi do rozwoju personelu również wpływa na ich satysfakcję oraz motywację. Za pomocą takich narzędzi jak szkolenia pracodawcy wpływają na zwiększenie wydajności pracowników, zwiększając tym samym ich kompetencje oraz efektywność wykonywanej przez nich pracy. Stwarzanie perspektyw do zbudowania zaufania między pracownikami a przedsiębiorstwami cieszy się większym uznaniem pracowników wobec jednostek, a nawet identyfikowaniem się z nim[271]. Wdrażanie idei CSR pozwala na poprawienie wizerunku przedsiębiorstwa w oczach pracowników, gdyż w większości przypadków to więzi moralne wpływają na sukces pracowników i jednostki, a nie kwestie finansowe. Również właśnie z tego powodu takim podmiotom zdecydowanie łatwiej jest pozyskać tzw. utalentowanych pracowników, którzy ze względu na oferowane możliwości chcą w tej jednostce pozostać na dłużej.

Kolejnym atutem stosowania zasad społecznej odpowiedzialności w biznesie jest kształtowanie wysokiego poziomu kultury organizacyjnej jednostki. Poprzez działania przedsiębiorstwa, które zorientowane są na dobro społeczeństwa i środowiska, budowane są przejrzyste relacje z wewnętrznymi interesariuszami, których głównym celem jest stworzenia kapitału relacyjnego. Istotne w tym zakresie jest podjęcie kroków w odpowiedzi na postępujące zmiany w otoczeniu i odpowiadające im oczekiwania ze strony pracowników oraz innych stron[272]. Społeczna działalność przedsiębiorstwa przyczynia się zatem do doskonalenia oraz podnoszenia etycznych standardów postępowania wobec pracowników, dzięki którym możliwe jest budowanie trwałych relacji, opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu.

Duże znaczenie dla podmiotów gospodarczych mają również stosunki na linii przedsiębiorstwo–akcjonariusz. Udziałowcy oczekujący zwrotu z inwestycji zainteresowani są długoterminowym sukcesem przedsiębiorstwa, który jest jak najbardziej pożądany również przez przedsiębiorstwo. Na jego zapewnienie może wpłynąć włączenie do strategii działań związanych z rozwojem zrównoważonym oraz społeczną odpowiedzialnością. W wyniku wpasowywania się jednostki w panujące warunki otoczenia oraz wzajemnych i przejrzystych relacji, dzięki którym możliwe jest porozumiewanie się w sprawach dotyczących podejmowanych inicjatyw na rzecz CSR, możliwy

[271] K. Bem-Kozieł, *Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, Przedsiębiorczość–Edukacja, 2008, nr 4, s. 244.
[272] A. Cierniak-Emerych, K. Zięba, *Kultura organizacyjna*…, op. cit., s. 84.

i oczekiwany jest wzrost wartości jednostki[273]. Podkreślanie i dążenie do osiągnięcia zrównoważonego sukcesu, przejawiającego się stabilnością obrotów jednostki, w perspektywie długoterminowej przyczynia się do budowania zaufania oraz lojalności wśród akcjonariuszy, którzy dostrzegają potencjalne korzyści dla swoich interesów oraz dla dobra ogółu społeczeństwa.

Implementacja koncepcji CSR do zarządzania jednostką nie musi wiązać się wyłącznie z ponoszeniem kosztów. Inwestowanie w takie praktyki może również przynosić przedsiębiorstwu korzyści finansowe, jednakże należy pamiętać, że aby je osiągnąć, zaangażowanie jednostki powinno być długoterminowe. Najczęściej przyjmują one postać zmniejszenia kosztów operacyjnych, które mogą zostać zredukowane na skutek wdrożenia innowacyjnych rozwiązań optymalizujących zużycie energii i innych materiałów. Kolejnym aspektem związanym z redukcją kosztów jest zwiększenie produktywności i zaangażowania pracowników. Podejmowane przez jednostki działania motywacyjne, zwiększające satysfakcję pracowników, pozwalają obniżyć wskaźnik rotacji personelu, w wyniku czego przedsiębiorstwa mogą ograniczyć koszty związane chociażby z procesem rekrutacji. Korzyści finansowe dla podmiotów wyrażane są także w formie przychodów[274]. Dbałość o aspekty środowiskowe i społeczne skłania przedsiębiorstwa do tworzenia produktów i usług, które produkowane są w zgodzie z naturą. Taka innowacyjność ofert przyczynia się do wzrostu popytu, którego następstwem jest wzrost przychodów.

Spośród możliwych do osiągnięcia korzyści społecznych wyróżniającą się na tle pozostałych jest zaleta związana z poprawą stanu środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwa przystępujące do realizacji programów dotyczących aspektów ekologicznych ograniczają swój własny negatywny wpływ na środowisko. Jednym z przejawów takich działań może być inwestowanie przez przedsiębiorstwa w zielone technologie, dzięki którym następuje ograniczenie wykorzystywania zasobów naturalnych czy też redukowanie liczby powstających odpadów[275]. Oprócz zmniejszania poziomu zanieczyszczeń wytwarzanych w wyniku prowadzonej działalności oraz podejmowania innych działań prośrodowiskowych jednostki wypełniają powinność względem planety, angażując się w inicjatywy, których celem jest rozwijanie świadomości społecznej.

Edukowanie społeczeństwa pozwala zrozumieć takie kwestie jak: ochrona środowiska, rozwój zrównoważony czy też społeczna odpowiedzialność biznesu. Ich poznanie wpływa korzystnie na podejmowane przez ludzi decyzje

---

[273] K. Bem-Kozieł, *Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności…*, op. cit., s. 243.

[274] M. Chłąd, *Elementy realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2018, nr 88, s. 65.

[275] E. Leśna-Wierszołowicz, *Korzyści ze stosowania zasad*…, op. cit., s. 72.

konsumenckie oraz inne działania, które kształtują poziom osiąganej satysfakcji z życia, a także skłaniają społeczności do dokonywania pozytywnych zmian. Istotne jest, by właśnie poprzez działania kształcące oraz zwiększające świadomość docierać do społeczności i podkreślać, iż kierowanie się przez nie wyłącznie kategorią ceny w ramach wyborów konsumenckich wiąże się pośrednio z pogarszaniem stanu środowiska oraz ograniczaniem możliwości życiowych dla przyszłych pokoleń[276]. Zbyt płytkie i nierozważne podejście do globalnych problemów społeczności stanowi bardzo duże wyzwanie, dlatego też upowszechnianie podstawowej wiedzy przez przedsiębiorstwa stanowi wyjątkową korzyść, gdyż poniekąd przyczynia się do budowania odpowiedzialnego oraz świadomego społeczeństwa.

Kolejną bardzo ważną zaletą wdrażania CSR do strategii przedsiębiorstw jest rozwiązywanie przez nie problemów społecznych. Jednostki podejmując się realizacji inicjatyw przedsiębiorczych, u których podstaw leżą podejście filantropijne oraz indywidualna odpowiedzialność, dążą do poprawy oraz rozwiązania istniejących trudności. Choć te działania najczęściej dotyczą niewielkiego wycinka obszarów relacji społecznych i środowiska wymagających poprawy, to i tak stanowią istotny wkład w budowanie pozytywnej perspektywy przyszłości[277]. Za pośrednictwem takich działań przyczyniają się do upowszechnienia problemów poprzez nagłaśnianie ich istnienia i skali z pomocą mediów bądź innych narzędzi[278]. Takie zwrócenie uwagi opinii publicznej zwykle owocuje zwiększeniem aktywności wśród społeczności lokalnej w kierunku zniwelowania bądź ograniczenia możliwych konsekwencji tychże problemów.

Do pozostałych korzyści społecznych, jakie może osiągnąć społeczeństwo, z pewnością można zaliczyć dostęp do informacji o przedsiębiorstwie, a także poszanowanie praw człowieka. Publikowanie rzetelnych informacji o podejmowanych działaniach prospołecznych i proekologicznych często inspiruje inne przedsiębiorstwa do poprawienia własnych rezultatów, a także wpływa na społeczność. W efekcie ludzie podejmują próby zmiany swoich nawyków na bardziej proekologiczne i prospołeczne[279]. Natomiast w przypadku poszanowania praw człowieka, poprzez tworzenie i przestrzeganie kodeksów etycznych przedsiębiorstwa mogą się angażować w promowanie programów, których celem jest ochrona tych praw, co sprzyja zmianom społecznym.

Dodatkowym potwierdzeniem przedstawionych zalet CSR może być odwołanie do badania *Menedżerowie CSR*, które zostało zorganizowane

[276] E. Jastrzębska, *Uczelnie wyższe a edukacja w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, 2010, s. 3.

[277] B. Skubiak, *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, Barometr Regionalny. Analizy i prognozy, 2016, nr 14.1, s. 30.

[278] E. Leśna-Wierszołowicz, *Korzyści ze stosowania zasad*…, op. cit., s. 72.

[279] Ibidem, s. 72.

przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2020 roku. W badaniu tym wzięło udział 54 menadżerów i specjalistów zajmujących się sprawami CSR i rozwoju zrównoważonego w Polsce. Wśród tej próby największy odsetek, bo aż około 80%, stanowiły duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 osób, natomiast pozostałą część stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa[280].

Na rysunku 6 przedstawiono uzyskane wyniki.

Rysunek 6. Korzyści osiągane dzięki wdrażaniu CSR/rozwoju zrównoważonego

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Menedżerowie CSR 2020*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/10/FOB_MenedzerowieCSR-2020.pdf (data dostępu: 1.05.2023), s. 20.

Wśród zalet z wdrożenia CSR respondenci wskazali zarówno korzyści wewnętrzne, zewnętrzne, jak i społeczne. Według badań dwiema korzyściami, które najczęściej przedsiębiorstwa osiągały z uwzględnienia idei społecznej odpowiedzialności biznesu w swojej strategii, był wzrost zaangażowania pracowników oraz zwiększenie poziomu rozpoznawalności przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnej/zrównoważonej organizacji. Kolejno wskazano zwiększenie świadomości pracowników dotyczącej postaw etycznych, a także poprawienie komunikacji z lokalną społecznością. Natomiast tylko 22% badanych potwierdziło, że dzięki inicjatywom na rzecz społeczności i środowiska poprawiło swoją konkurencyjność, a jeszcze mniej, bo 20% respondentów wskazało na poprawienie reputacji jednostki.

Wprowadzenie idei społecznej odpowiedzialności biznesu do przedsiębiorstw powoduje powstanie wielu pozytywnych skutków, takich jak

[280] *Menedżerowie CSR 2020*, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/10/FOB_MenedzerowieCSR-2020.pdf (data dostępu: 1.05.2023), s. 29.

poprawienie wizerunku, zwiększenie przychodów, budowanie przewagi konkurencyjnej. Jednakże podobnie jak każda inna idea, ma ona również szereg wad. W związku z tym, aby móc stwierdzić, czy CSR jest koncepcją, która w praktyce gospodarczej może odnieść sukces, należy przeprowadzić jej ocenę pod kątem jej słabych stron[281]. Ekonomiści stanowiący grono przeciwników uważają, iż CSR jest niezgodna z przyjętymi zasadami gospodarki wolnorynkowej[282]. W ich pojmowaniu przedsiębiorstwa powinny wyłącznie koncentrować się na maksymalizowaniu osiąganych przez nie zysków, oddzielając cele ekonomiczne jednostki od celów środowiskowych i społecznych[283]. Dotknięcie krytyką koncepcji społecznej odpowiedzialności wynika głównie z jej wad, takich jak:

- możliwy spadek efektywności i wydajności przedsiębiorstwa,
- ponoszenie zbyt wysokich kosztów,
- brak efektów w krótkoterminowej perspektywie czasu,
- wykorzystywanie CSR jako marketingu,
- sprzeczność interesów o ekonomicznej treści z aspektami społecznym i ekologicznymi,
- zbyt duża władza przedsiębiorstw nad społecznością,
- odejście od doktryny maksymalizowania zysków.

Jedną z przesłanek, która stanowi silny argument przeciwników tej koncepcji, jest zmniejszenie wydajności działalności podmiotu. Spadek ten wynika z odstąpienia części kapitału przeznaczanego na realizowanie podstawowych celów i misji przedsiębiorstwa na rzecz potrzeb społecznych i środowiskowych[284]. Takie przewartościowanie priorytetów z maksymalizacji zysku na realizowanie oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa bardzo często wiąże się z utrudnieniami w osiąganiu podstawowych korzyści. Choć dotyczy to zwykle początkowej fazy wdrażania CSR w strategię, to i tak spotyka się z brakiem akceptacji ze strony przedsiębiorstwa, akcjonariuszy czy nawet pracowników.

Kolejną wadą, która przez wiele lat stanowiła dla przedsiębiorstw (zwłaszcza tych mniejszych) bardzo duży problem, jest ponoszenie wysokich kosztów w związku z przekształcaniem ich w społecznie odpowiedzialne organizacje[285]. Mogą być to koszty jednorazowe albo ponoszone w sposób

---

[281] K. Klimkiewicz, G. Szymański, *Rola CSR w działalności firmy the Coca Cola Company*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, 2018, nr 71, s. 61.

[282] B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary*…, op. cit., s. 139.

[283] E. Śnieżek, *Raportowanie informacji o społecznej odpowiedzialności biznesu. Studium przypadku Lasów Państwowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 85.

[284] B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary*…, op. cit., s. 138.

[285] K. Klimkiewicz, G. Szymański, *Rola CSR w działalności firmy*…, op. cit., s. 61.

regularny. Te pierwsze przede wszystkim wiążą się z dostosowywaniem procesów produkcyjnych i operacyjnych jednostki do ekologicznych i społecznych wymagań. Inwestowanie w nowe maszyny, technologie, szkolenia pracowników czy przeprowadzanie modernizacji przestarzałej infrastruktury, tak by była bardziej efektywna i ekologiczna, wymaga znacznych nakładów finansowych. Również działania przedsiębiorstw w sferze inicjatyw społecznych, np. jednorazowe darowizny, wiążą się z ponoszeniem kosztów, które w krótkim czasie nie są współmierne do osiąganych przez nie korzyści z tego samego tytułu. Co ważne, jednostki podejmujące się wdrożenia CSR muszą być przygotowane także na ponoszenie kosztów ciągłych, które wynikają z podjętych działań. Wśród nich można wyróżnić opłaty za eko-etykiety, koszty personelu związane ze szkoleniami oraz zatrudnieniem nowych osób do przygotowywania raportów bądź koszty dotacji przekazywanych przez organizację w ramach realizowanego programu społecznego[286]. Ponoszenie tak olbrzymich nakładów może doprowadzić do konieczności podniesienia cen przez jednostki, co z kolei może spowodować niechęć interesariuszy zewnętrznych do zakupu dóbr i spadek popytu na dany produkt bądź usługę.

Krytycy społecznej odpowiedzialności wskazują jako wadę wykorzystywanie CSR w celach marketingowych. Tworzenie tzw. zielonego marketingu nie jest wadą samą w sobie, jednakże w praktyce gospodarczej zdarzają się sytuacje, gdy jest on wdrażany wyłącznie po to, aby maskować istotne problemy oraz wzmocnić wizerunek przedsiębiorstwa. Taka strategia przyjmowana przez jednostki gospodarcze w literaturze przedmiotu określana jest mianem *greenwashing*, znana jest także pod nazwą ,,zielone kłamstwo". Polega na przekazywaniu nieautentycznych i nierzetelnych informacji po to, by przedstawić przedsiębiorstwo jako bardziej ekologiczne i społeczne, niż jest w rzeczywistości. W tym celu jednostki angażują się w jednorazowe inicjatywy na rzecz dobroczynności, wzmacniając tym sposobem prestiż swojej organizacji oraz odwracając uwagę od stosowania nieuczciwych praktyk[287]. Najczęściej działania te mają na celu ukrycie nieetycznego postępowania wobec pracowników czy też działań mających destruktywny wpływ na środowisko.

Przeciwnicy społecznej odpowiedzialności biznesu argumentują także swoją pozycję stwierdzeniem, iż wdrożenie CSR do przedsiębiorstwa może doprowadzić do zachwiania równowagi osiągania głównego zadania, jakim jest maksymalizacja zysku. Narzucanie przedsiębiorstwom innych celów dotyczących aspektów ekologicznych i społecznych stanowi przekroczenie

---

[286] M. Chłąd, *Elementy realizacji koncepcji*…, op. cit., s. 66.

[287] M. Saczyna, *Wciąż CSR czy już PR? Praktyki przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania greenwashingu w strategiach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2015, nr 16, s. 249.

granic tradycyjnego podejścia do roli biznesu. Według niektórych ekonomistów kompetencją przedsiębiorstwa powinno być wyłącznie zaspokajanie potrzeb akcjonariuszy czy właścicieli. Obarczanie ich obowiązkami z zakresu społecznej odpowiedzialności jednostki nie stanowi ekonomicznie uzasadnionej powinności, gdyż organizacje te zostały powołane do realizowania misji związanych z podstawową działalnością podmiotu[288]. Takie podejście, choć nie wysuwa na pierwszy plan działań na rzecz CSR, to jak najbardziej popiera dążenia do czynienia powszechnego dobra przez przedsiębiorstwa pod warunkiem, iż pamiętają one, że jako struktura ekonomiczna zostały stworzone, by osiągać zysk.

Kolejną przedstawianą w literaturze przedmiotu wadą włączania CSR w strukturę jednostek jest rozbieżność interesów. Ekonomiści przedstawiali tę sprzeczność głównie jako brak wspólnych obszarów pomiędzy celami społecznymi a gospodarczymi. Jednakże może ona być związana także z sytuacją, w której przedsiębiorstwa chcące realizować podstawowy cel biznesowy, którym jest generowanie zysków, napotykają sprzeczność tych działań z celami społecznymi i ekologicznymi. W sytuacji, gdy taka niespójność może doprowadzić do sytuacji zagrożenia osiągnięcia lub obniżenia zysków bądź w sposób negatywny oddziaływać na pozycję konkurencyjną, przedsiębiorstwa zwykle podejmują decyzję o rezygnacji z aktywności na rzecz CSR[289]. Dlatego też konflikty interesów bardzo często powodują ograniczenie zaangażowania w społecznie odpowiedzialne inicjatywy oraz zmniejszenie ich skali działań.

Inną wadą przywoływaną w publicystyce jest poszerzanie zakresu działalności jednostki. Uczeni podejmując próbę argumentacji przyjmowanej postawy w stosunku do tego problemu, wskazują, iż przedsiębiorstwa już w obecnej rzeczywistości mają nadmierny wpływ na różnorodne sfery życia, czy to społeczne, gospodarcze, czy też polityczne. Kolejne, dodatkowe obszary spowodowane wdrożeniem do strategii przedsiębiorstwa CSR z perspektywy społeczeństwa nie przyniosą żadnych korzyści, lecz mogą nawet zaszkodzić[290]. Zbyt duża kontrola zasobów finansowych oraz posiadanie coraz większego wpływu w obszarach ekologicznych i społecznych zmierza do zwiększenia posiadanej władzy organizacji i w związku z tym do zawężenia autonomii innych interesariuszy. Dodatkowo, poprzez narzucanie doktryny CSR przedsiębiorstwa podejmują swoją działalność biznesową w nieznanych dotąd obszarach, bez odpowiedniej wiedzy oraz doświadczenia.

---

[288] E. Śnieżek, *Raportowanie informacji*…, op. cit., s. 84–85.

[289] S. Kowalska, *Argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, nr 1, s. 217.

[290] Ibidem, s. 217.

Podsumowując wszystkie przedstawione zalety i wady koncepcji CSR, nasuwa się konkluzja, iż stanowi ona wartościowe narzędzie uwzględniające interesy wszystkich osób z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa, przynoszące wiele pozytywnych korzyści dla praktyki biznesowej, społeczności, środowiska i dla całego rynku. Mimo że jak każda idea posiada wady – w przypadku CSR są nimi duże koszty czy możliwość wystąpienia konfliktu interesów – istnieje duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu przez każdą jednostkę, która tylko wyrazi chęć jej wdrożenia. Jednakże należy pamiętać, iż ten sukces przedsiębiorstwa jest możliwy, ale pod pewnym warunkiem. Konieczne jest, by pewne aspekty CSR zostały dopasowane do specyfiki danej organizacji, wyznawanych wartości i wyznaczonych do spełnienia misji pod kierunkiem osób, które posiadają odpowiednie zasoby wiedzy i umiejętności w tym zakresie. W ten sposób możliwe jest uniknięcie sytuacji, w których jednostki poprzez nieuwzględnienie posiadanych zasobów majątkowych w ustalonych celach zgodnych z CSR ponoszą niewspółmierną kwotę kosztów w stosunku do osiąganych z tego tytułu korzyści. Dlatego też do koncepcji społecznej odpowiedzialności trzeba podejść rozważnie, dzięki czemu można uzyskać jeszcze więcej korzyści, a jej wady w odpowiedni sposób zniwelować.

Rozdział 3

KONCEPCJA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO I SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE TRZECH NAJWIĘKSZYCH BROWARÓW W POLSCE

3.1. Charakterystyka koncernów piwowarskich

Rynek piwowarski w Polsce należy do jednej z najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki. Sprzedaż piwa przez polskie browary w 2008 roku wynosiła aż 35 861 milionów hektolitrów. Polska branża piwowarska co roku przechodzi dynamiczne zmiany[291]. Duży, a zarazem pozytywny wpływ na gospodarkę ma produkcja piwa. Przejawia się to m.in. poprzez tworzenie miejsc prac czy uiszczaniu podatków, które są odprowadzane w Polsce. Całkowita wartość dodana wygenerowana przez branżę piwowarską w 2020 roku to 18 552 mln zł, a wartość podatków i opłat sięgała 11 143 mln zł[292]. Trzech największych producentów piwa w Polsce to Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec oraz Carlsberg Polska[293]. W rękach trzech badanych przedsiębiorstw jest 84% polskiego rynku piwa[294]. Na rysunku 7 przedstawiono strukturę rynku piwa w 2021 roku.

Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec i Carlsberg Polska uważane są w Polsce za browary duże. Pierwszy koncern osiąga aż 34,2% udziału na rynku piwowarskim, drugi koncern osiąga 29,9%, a trzeci – 19,9%. Browary średnie stanowią 12% rynku piwowarskiego, a najmniejszy udział mają browary regionalne i rzemieślnicze, stanowiące 4%[295].

Największym koncernem piwowarskim jest Kompania Piwowarska, która powstała w 1999 roku[296] w wyniku połączenia dwóch browarów, tj. Tyskie

---

[291] *Branża piwowarska w Polsce a różnorodność piw na rynku*, pobrano z lokalizacji https://browarkormoran.pl/branza-piwowarska-w-polsce-a-roznorodnosc-piw-na-rynku/#:~:text=Mimo%20znacznych%20rozmiarów%20rynku%20piwa,oraz%20Okocim%20(Carlsberg%20Polska) (data dostępu: 20.07.2023).

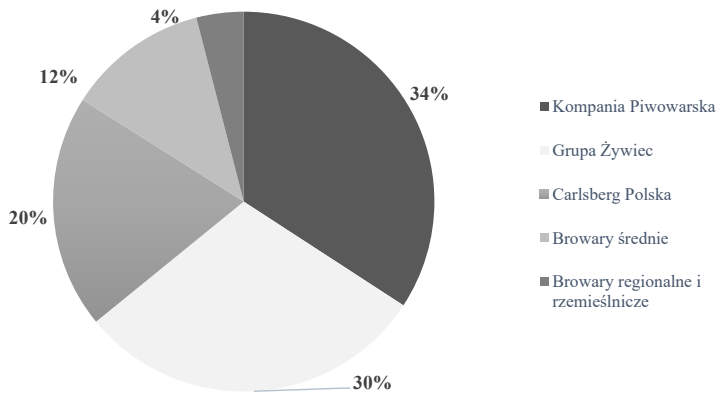
[292] *Podsumowanie analizy wybranych wskaźników wpływu przemysłu piwowarskiego na polską gospodarkę i otoczenie*, Deloitte Advisory, Warszawa 2021, s. 22.

[293] *Branża piwowarska w Polsce a różnorodność piw na rynku*, pobrano z lokalizacji https://browarkormoran.pl/branza-piwowarska-w-polsce-a-roznorodnosc-piw-na-rynku/#:~:text=Mimo%20znacznych%20rozmiarów%20rynku%20piwa,oraz%20Okocim%20(Carlsberg%20Polska) (data dostępu: 20.07.2023).

[294] *Podsumowanie analizy wybranych*…, op. cit., s. 7.

[295] Ibidem, s. 7.

[296] *Kompania Piwowarska*, pobrano z lokalizacji https://www.beerlovers.pl/piwopedia/browar/kompania-piwowarska/ (data dostępu: 20.07.2023).



Rysunek 7. Struktura rynku piwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podsumowanie analizy wybranych wskaźników wpływu przemysłu piwowarskiego na polską gospodarkę i otoczenie*, Deloitte Advisory, Warszawa 2021, s. 7.

Browar Książęcy i Lech Browar Wielkopolski[297]. Spółka w 2003 roku nabyła większościowe udziały w Browarze Dojlidy[298]. Tyskie Browary Książęce warzą piwo nieprzerwanie od 1629 roku[299]. Podczas II wojny światowej browar trafił pod zarząd III Rzeszy, a w 1945 roku został przejęty przez pracowników, którzy uprzątnęli teren i wykonali prace remontowe, dzięki którym działalność browaru wznowiono, lecz z ograniczonymi zapasami surowców. Następnie upaństwowiono zakłady, usuwając z etykiet koronę książęcą, która powróciła dopiero po 36 latach. Przedsiębiorstwo w 1992 roku zmieniło nazwę na Browary Tyskie Górny Śląsk S.A. i uznano je za jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Siedem lat później browar stał się częścią jednego z największych koncernów piwowarskich w Polsce, a mianowicie Kompanii Piwowarskiej[300].

---

[297] *Historia Kompanii Piwowarskiej*, pobrano z lokalizacji https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracownikow/2473/praca-kompania-piwowarska-koncern-prowadzacy-browary-o-bogatej-historii#:~:text=Kompania%20Piwowarska%20została%20założona%20w,większościowe%20udziały%20w%20Browarze%20Dojlidy (data dostępu: 20.07.2023).

[298] *Kompania Piwowarska*, pobrano z lokalizacji https://www.beerlovers.pl/piwopedia/browar/kompania-piwowarska/ (data dostępu: 20.07.2023).

[299] *Tyskie Browary Książęce*, pobrano z lokalizacji https://www.kp.pl/browary/tyskie-browary-ksiazece?start=1 (data dostępu: 20.07.2023).

[300] *Historia Kompanii Piwowarskiej*, pobrano z lokalizacji https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracownikow/2473/praca-kompania-piwowarska-koncern-prowadzacy-browary-o-bogatej-historii#:~:text=Kompania%20Piwowarska%20została%20założona%20w,większościowe%20udziały%20w%20Browarze%20Dojlidy (data dostępu: 20.07.2023).

Kolejnym zakładem jest Lech Browar Wielkopolski założony w 1876 roku. Podczas II wojny światowej browar trafił pod zarząd niemieckich okupantów, a pod koniec 1944 roku w jego piwnicach i podziemiach Niemcy stworzyli bunkry oraz schrony. Rok później browar upaństwowiono. Pod koniec lat 70. browar rozpoczął także produkcje pepsi-coli na licencji amerykańskiej. Lech Browar Wielkopolski S.A. powołano w 1992 roku jako jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a rok później inwestorem strategicznym została spółka Euro Agro Centrum. Dwa lata później pozyskano jako inwestora strategicznego wielki koncern piwowarski South African Breweries International z Republiki Południowej Afryki. Ze względu na to, iż był on właścicielem także Browaru Tyskie, połączył oba zakłady, przyjmując nazwę dzisiejszej Kompanii Piwowarskiej S.A.[301] Ostatnim browarem należącym do dominującego na rynku koncernu piwowarskiego jest Browar Dojlidy. Powstał w 1768 roku i należał do wielu rodów, m.in. Branickich. Podczas I wojny światowej browaru nie zniszczono, jednakże całą aparaturę wywieziono do Rosji. Mimo to w okresie międzywojennym był jednym z największych przedsiębiorstw w Polsce i działał bardzo intensywnie. Z kolei podczas II wojny światowej browar został przejęty przez Niemców, a w 1944 roku zniszczono większość zakładów. Dziesięć lat później wznowiono produkcję pod zarządem Białostockich Zakładów Piwowarsko-Słodowniczych. W browarze produkcję pepsi-coli rozpoczęto w 1989 roku (ta część funkcjonowała pod nazwą Zakłady Piwowarskie Sp. z o.o.). Siedem lat później większość działów wykupił niemiecki koncern Binding Brauerei, a w następnym roku zmieniono nazwę na Browar Dojlidy Sp. z o.o. Kompania Piwowarska w 2003 roku przejęła większość udziałów w browarze[302]. Japońska Grupa Asahi, która jest silną marką na globalnym rynku piwa i wyrobów spirytusowych oraz żywności, w 2017 roku przejęła 100% udziałów w spółce[303].

Kompania Piwowarska w swoim portfolio posiada wiele produktów cenionych przez klientów, a mianowicie m.in. Tyskie, Lech, Książęce, Żubr, Kozel, Hardmade[304]. Nadrzędnym celem koncernu jest tworzenie więzi międzyludzkich, ponieważ według producenta piwa jest to najważniejszy element w prowadzeniu działalności. Dodatkowo cel ten stanowi podstawę strategii

---

[301] *Lech Browary Wielkopolski*, pobrano z lokalizacji https://www.beerlovers.pl/piwopedia/browar/lech-browary-wielkopolski/ (data dostępu: 20.07.2023).

[302] *Browar Dojlidy*, pobrano z lokalizacji https://www.beerlovers.pl/piwopedia/browar/browar-dojlidy/ (data dostępu: 20.07.2023).

[303] *O nas*, pobrano z lokalizacji https://www.kp.pl/o-nas/kim-jestesmy (data dostępu: 20.07.2023).

[304] *Historia Kompanii Piwowarskiej*, pobrano z lokalizacji https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracownikow/2473/praca-kompania-piwowarska-koncern-prowadzacy-browary-o-bogatej-historii#:~:text=Kompania%20Piwowarska%20została%20założona%20w,większościowe%20udziały%20w%20Browarze%20Dojlidy (data dostępu: 25.07.2023).

i działalności Kompanii Piwowarskiej, ukazując, do czego poza zyskownym wzrostem wykorzystywane są podejmowane działania. Ponadto koncern należy do liderów rozwoju zrównoważonego i od 2021 roku wykorzystuje do produkcji piwa 100% energii elektrycznej pochodzącej z energetyki wiatrowej[305]. Kompania Piwowarska może się pochwalić wieloma nagrodami i wyróżnieniami[306].

W tabeli 14 zaprezentowano wybrane nagrody i wyróżnienia na przestrzeni lat 2018–2022.

Tabela 14. Nagrody i wyróżnienia

Rok	Nagrody i wyróżnienia	Opis
2018	Nagroda – Orzeł tygodnika „Wprost”	Wyróżniono przedsiębiorstwa, które osiągnęły najwyższy średni zysk netto w ciągu trzech ostatnich lat oraz największy średni procentowy wzrost zysku netto.
	Trzy medale konkursu piwa Good Beer	Srebrny medal – Książęce Ciemne Łagodne Brązowy medal – Książęce IPA oraz Lech Pils.
	Główna nagroda konkursu „Raporty Społeczne”	Konsekwentne i kompleksowe podejście do raportowania postępów przedsiębiorstwa w zakresie realizacji strategii rozwoju równoważonego, które uwzględniają wpływ działalności na gospodarkę kraju.
	Hit handlu	Najchętniej wybierane przez konsumentów piwo – Żubr.
	Wyróżnienie w konkursie „Ekoodpowiedzialni w biznesie”	Prowadzenie działalności w sposób zrównoważony oraz z troską o środowisko naturalne.
2019	Dwa medale w konkursie piwnym The International Brewing & Cider Awards	Najstarszy i najbardziej prestiżowy konkurs piwny na świecie. Złoty medal – Lech Pils Brązowy medal – Książęce Porter Jedyne piwa z Polski w gronie laureatów.
	Zwycięzca Sustainability Leader	Nagroda za troskę o rozwój zrównoważony i całokształt realizowanych działań w tym obszarze.
	Srebrny Listek CSR Polityki	Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie.
	Złoty Paragon – Nagroda Kupców Polskich	Pierwsze miejsce w kategorii piw bezalkoholowych – Lech Free 0.0%.

[305] *O nas*, pobrano z lokalizacji https://www.kp.pl/o-nas/kim-jestesmy (data dostępu: 25.07.2023).

[306] *Nagrody i Wyróżnienia*, pobrano z lokalizacji https://www.kp.pl/o-nas/nagrody?mobile=1 (data dostępu: 28.07.2023).

Rok	Nagrody i wyróżnienia	Opis
2020	Złoty Motyl	Nagroda przyznana od Hospicjum Palium za wieloletnie wspieranie instytucji.
	Srebrny Listek CSR Polityki	Dziewiąte z rzędu wyróżnienie, w którym dostrzeżono także intensywne działania wspierające 13. cel agendy rozwoju zrównoważonego.
	Wyróżnienie Golden Arrow	Dotyczy projektu FASOFF, którego celem jest edukacja przyszłych rodziców oraz ich otoczenia na temat nieodwracalnych skutków wynikających ze spożycia niewielkiej ilości alkoholu przez kobietę w trakcie ciąży, co ma wpływ na przyszłe zdrowie dziecka i może być przyczyną FAS.
	Srebrny Spinacz	Dotyczy projektu FASOFF, w kategorii Sustainability i CSR Communications.
2021	Srebrny Listek CSR Polityki	Wyróżnienie za dobre praktyki.
	Hit Handlu	Wybór detalistów – Lech Free 0.0% oraz Żubr.
	II miejsce w kategorii Dobra Konsumpcyjne	Otrzymanie tytułu Branżowego Lidera Odpowiedzialnego Biznesu.
	Medal w konkursie Good Beer	Złoty medal w kategorii piw bezalkoholowych – Tyskie 0.0%.
2022	Srebrny Listek CSR Polityki	Doceniono wprowadzone rozwiązania z zakresu rozwoju zrównoważonego, a także prowadzenie transparentnej polityki informacyjnej działań w tym obszarze.
	Złoty Paragon – Nagroda Kupców Polskich	Nagroda specjalna kolegium redakcyjnego – Książęce Pszeniczne 0.0% oraz IPA 0.0%.
	Zielony Certyfikat	Wyróżnienie w edycji Ranking Inwestycji Dekarbonizacji, nazywające koncern piwowarski liderem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nagrody i Wyróżnienia*, pobrano z lokalizacji https://www.kp.pl/o-nas/nagrody?mobile=1 (data dostępu: 28.07.2023).

Najczęściej występującym wyróżnieniem, jakie otrzymuje Kompania Piwowarska, jest Srebrny Listek CSR Polityki[307]. W ten oto sposób doceniono zaangażowanie społeczne koncernu piwowarskiego, a także podejmowane działania związane z rozwojem zrównoważonym oraz wysokie standardy etyczne, które występują w relacjach z interesariuszami.

Drugim z największych producentów piwa jest Grupa Żywiec utworzona w 1998 roku przez połączenie Zakładów Piwowarskich w Żywcu, którego głównym akcjonariuszem był Heineken International BV, z przedsiębiorstwem Brewpole BV, które posiadało browary w Elblągu, Leżajsku, Warce, Gdańsku

[307] *Nagrody i Wyróżnienia*, pobrano z lokalizacji https://www.kp.pl/o-nas/nagrody?mobile=1 (data dostępu: 28.07.2023).

i Radomiu. W wyniku tego połączenia powstała Grupa Kapitałowa Żywiec S.A., zwana potocznie Grupą Żywiec[308]. W skład grupy kapitałowej wchodzi jednostka dominująca Grupa Żywiec S.A., a pod nią jednostki powiązane: Żywiec Investments Holding Sp. z o.o. oraz Żywiec Sprzedaż i Dystrybucja Sp. z o.o., a także jednostka stowarzyszona Rolno-Spożywczy Rynek Hurtowy „Giełda Elbląska" S.A.[309]. Długofalowa wartość wiąże się z postanowionymi celami biznesowymi. Opierają się one na pięciu priorytetach, takich jak odpowiedzialna i zrównoważona działalność, budowa silnych marek, innowacje w ofercie produktowej, przyciąganie i rozwój talentów oraz zwiększanie efektywności organizacyjnej przy zachowaniu optymalnego poziomu kosztów[310].

Grupa Żywiec jest spółką akcyjną zajmującą się produkcją piwa[311], powiązaną z Grupą Heineken, która jest największym producentem piwa w Europie[312]. Ponadto jako jedyna spółka branży piwowarskiej w Polsce jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Swój debiut na GPW osiągnęła w 1991 roku[313]. Spółka kieruje się zasadami ładu korporacyjnego, odpowiedzialności społecznej, a także Kodeksem Postępowania w Biznesie Heinekena oraz zgodnie z Dobrymi Praktykami Spółek Giełdowych[314]. W swoim portfolio Grupa Żywiec posiada takie marki jak m.in. Żywiec, Heineken, Warka, Leżajsk, Tatra czy Namysłów[315]. Obecnie w skład Grupy Żywiec wchodzi pięć browarów, a mianowicie w Elblągu, Leżajsku, Namysłowie, Warce i Żywcu[316]. Ponadto w przeszłości należało do niej także siedem innych browarów, które zamknięto ze względów strategicznych i ekonomicznych[317]. Browary należące do Grupy Żywiec zaprezentowano w tabeli 15.

---

[308] *Grupa Żywiec*, pobrano z lokalizacji https://szkolnictwo.pl/szukaj,Grupa_Żywiec (data dostępu: 28.07.2023).

[309] *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2022, s. 87.

[310] Ibidem, s. 14.

[311] *O firmie*, pobrano z lokalizacji https://grupazywiec.pl/o-firmie/ (data dostępu: 28.07.2023).

[312] *Zespół zarządzający*, pobrano z lokalizacji https://grupazywiec.pl/inwestorzy/inwestorzy-spolka/ (data dostępu: 28.07.2023).

[313] *O firmie*, pobrano z lokalizacji https://grupazywiec.pl/o-firmie/ (data dostępu: 28.07.2023).

[314] *Zespół zarządzający*, pobrano z lokalizacji https://grupazywiec.pl/inwestorzy/inwestorzy-spolka/ (data dostępu: 28.07.2023).

[315] *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2022, s 16–17.

[316] *O firmie*, pobrano z lokalizacji https://grupazywiec.pl/o-firmie/ (data dostępu: 5.08.2023).

[317] *Grupa Żywiec*, pobrano z lokalizacji https://szkolnictwo.pl/szukaj,Grupa_Żywiec (data dostępu: 5.08.2023).

Tabela 15. Browary należące do Grupy Żywiec

Data powstania	Nazwa browaru	Data włączenia	Aktualny status
1872	Browar w Elblągu	1999	Czynny
1975	Browar Warka	1999	Czynny
1977	Browar Leżajsk	1999	Czynny
1856	Browar w Żywcu	1999	Czynny
1846	Bracki Browar Zamkowy	1999	Czynny
1834	Browar w Łańcucie	1999	Zlikwidowany w 2001 roku
1854	Browar w Braniewie	1999	Sprzedany przedsiębiorstwu Dr Witt S.A. w 2003 roku
1871	Browar Hevelius (Gdańsk-Wrzeszcz)	1999	Zlikwidowany w 2001 roku
1875	Browar w Bielsku-Białej	1999	Przekazany jako darowizna dla fundacji Fortlicja Czemierniki
1815	Browar Saskich (Radom)	1999	Przekazany jako darowizna miastu Radom
1846	Browary Warszawskie Królewskie	2004	Zlikwidowany w 2004 roku
1858	Kujawiak Browary Bydgoskie	2004	Zlikwidowany w 2006 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Grupa Żywiec*, pobrano z lokalizacji https://szkolnictwo.pl/szukaj,Grupa_Żywiec (data dostępu: 5.08.2023).

Grupa Żywiec w 2022 roku zdobyła Srebrny Listek CSR Polityki za działania związane z ochroną środowiska, a także za promowanie odpowiedzialnej konsumpcji. Ponadto zdobyła także dwa Srebrne Spinacze, jeden za projekt Evergreen Festival, a drugi za projekt Koalicja Dbamy o Wodę. Strategia Evergreen była zainspirowana doświadczeniem Grupy Heineken[318]. Wyznacza ona kierunki rozwoju do 2025 roku, a także przyłącza Grupę Żywiec do globalnego ruchu rozwoju związanego z branżą piwowarską, tak aby zabezpieczyć ją w przypadku czynników zewnętrznych, które są związane z niepewnością dzisiejszych czasów.

Ostatnim z trzech przedsiębiorstw dominujących na polskim rynku piwowarskim jest koncern Carlsberg, który w 1847 roku w Kopenhadze założył Jacob Christian Jacobsen. Sama nazwa browaru pochodzi z połączenia imienia pięcioletniego wówczas syna założyciela, Carla, z duńskim słowem „bjerg", które jest żartobliwym odniesieniem do miejsca, w którym wszystko się zaczęło, a mianowicie wzgórza Valby w Kopenhadze. J.C. Jacobsen złożył również Fundację Carlsberg, co ukazuje jego zaangażowanie w sprawy społeczne[319]. W 1867 roku browar Carlsberg ucierpiał w pożarze,

[318] *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2022, s. 7–8, 12–13.

[319] *Our rich heritage*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/our-rich-heritage/ (data dostępu: 5.08.2023).

jednakże założyciel wykorzystał tę sytuację do jego modernizacji w zakresie materiałów ognioodpornych. Następnie zainstalował system chłodzenia, co poprawiło jakość produktu i przyczyniło się do wzrostu sprzedaży. W drugiej połowie XIX wieku rozpoczęto eksport pudełek piw Carlsberg statkami do m.in. Wielkiej Brytanii, Chin i Indii[320]. Z kolei w 1875 roku założono Laboratorium Badawcze Carlsberg – w celu zrozumienia chemii piwa i fizjologii zaangażowanych w to organizmów. Kierownik działu fizjologii Emil Chr. Hansen dokonał w 1883 roku przełomowego odkrycia, dzięki któremu zrewolucjonizowano przemysł piwowarski. Warzenie piwa było procesem nieprzewidywalnym, przez co często powstawało piwo niezdatne do picia. Metoda Hansena, dotycząca oczyszczania drożdży, umożliwiła wyprodukowanie wysokiej jakości piwa z każdego warzenia[321]. Ponadto w 1909 roku w Zakładzie Chemii w Laboratorium Carlsberg opracowano skalę pH, czyli metodę określania poziomu kwasowości bądź zasadowości roztworu w skali od 0 do 14. Dzięki temu Carlsberg zapewniał wysoką jakość każdego piwa, a od tamtego czasu zastosowanie skali pH stało się powszechne we wszystkich dziedzinach[322]. Międzynarodowa obecność Carlsberga najbardziej wzrosła w latach 90. XX wieku, gdy przedsiębiorstwo zwiększało stopień własności bądź nabywało nowe udziały w browarach w Portugalii, Szwecji, Włoszech, Wietnamie, Polsce, Łotwie i Chorwacji. Od 2000 roku przedsiębiorstwo funkcjonuje pod nazwą Carlsberg Group[323].

Historia piwowarska Carlsberg Polska rozpoczęła się w 1996 roku, gdy Carlsberg Breweries A/S został strategicznym udziałowcem browaru Okocim. W wyniku połączenia browarów w Okocimiu, Szczecinie (Bosman), Sierpcu (Kasztelan) i Wrocławiu (Piast) w 2001 roku powstała grupa kapitałowa Carlsberg Okocim S.A. Trzy lata później przedsiębiorstwo zmieniło nazwę na Carlsberg Polska. Browar Carlsberg w 2012 roku sponsorował mistrzostwa UEFA EURO 2012, których gospodarzami były Polska i Ukraina. Rok później Carlsberg Polska uhonorowano nagrodą Przedsiębiorstwa Roku. Wyróżnienie przyznano za wybitne wyniki finansowe, przygotowanie do EURO 2021, inicjatywy CSR, a także zapoczątkowanie rozwoju lokalnych marek. Do dziś Carlsberg Polska uważany jest za silnego gracza rynkowego w Polsce[324]. Przedsiębiorstwo zatrudnia około 1300 pracowników, przy czym angażuje ich w wolontariat. Dodatkowo rozpowszechnia odpowiedzialną

[320] Ibidem.

[321] Ibidem.

[322] *pH scale*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsberggroup.com/pursuit-of-better/scientific-discoveries/ph-scale/ (data dostępu: 6.08.2023).

[323] *Carlsberg going global*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsberggroup.com/175--years/a-history-of-brewing/carlsberg-going-global/ (data dostępu: 6.08.2023).

[324] *Poland*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the--carlsberg-group/global-presence/poland/ (data dostępu: 6.08.2023).

konsumpcję alkoholu i podejmuje działania w kierunku tworzenia opakowań w obiegu zamkniętym[325].

Ważniejsze wydarzenia Carlsberg Polska zaprezentowano w tabeli 16.

Tabela 16. Wydarzenia Carlsberg Polska

Data	Wydarzenie
2001	Powstanie Carlsberg Okocim
2003	Na rynek w Polsce wprowadzono piwo Harnaś
2004	Carlsberg Okocim zmienia nazwę na Carlsberg Polska
2005	Pierwsza nagroda Superbrands, unikatowe wyróżnienie przyznane za wieloletnią konsekwentną pracę na rzecz budowy silnej marki
2009	Nowy trend na polskim rynku piwa rozpoczyna piwo Kasztelan w wersji niepasteryzowanej
2012	Carlsberg Polska sponsorem UEFA EURO 2012
2013	Wprowadzono belgijskie piwo klasztorne Grimbergen do wybranych lokali
2014	Twarzą marki bezalkoholowego piwa Karmi została Penelope Cruz
2015	Carlsberg Polska dystrybutorem piwa Guinness
	Okocimski Porter otrzymuje złoto w ekskluzywnym konkursie European Beer Star
2016	Oficjalny sponsor Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2016
	Wdrożenie nowej strategii Sail'22
	Kasztelan Pszeniczne niepasteryzowane otrzymuje brąz w ekskluzywnym konkursie dla nowości European Beer Star
2017	Nowe platformy komunikacji – „nie za słodkie, nie za gorzkie" – piwo Karmi – „tu się warzy z zasadami" – piwo Okocim
2018	170 lat Browaru Bosman
	Zdobycia uznania m.in. Biały Listek CSR tygodnika Polityki
2019	M.in. Srebrny Listek CSR Polityki, 6. miejsce w Rankingu Odpowiedzialnych Przedsiębiorstw
2020	Pierwsza Kolekcja Modowa od Somersby
2021	Realizacja 5. edycji programu „Kocham życie – trzeźwo myślę"
	Zdobycie Srebrnego Listka CSR Polityki

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Historia*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsberg-polska.pl/o-nas/carlsberg-polska/historia/ (data dostępu: 6.08.2023).

Carlsberg Polska jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością[326], a w swoim portfolio może poszczycić się posiadaniem, aż dziewięciu marek piwa, m.in. Okocim, Carlsberg, Harnaś, Kasztelan, Somersby, Karmi[327]. Ponadto Carlsberg Polska został doceniony jako lider neutralności klimatycznej

[325] *Carlsberg Polska*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl/o-nas/carlsberg-polska/ (data dostępu: 6.08.2023).

[326] *Carlsberg Polska Sp. z o.o.*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl/o-nas/carlsberg-polska/carlsberg-polska-sp-z-o-o/ (data dostępu: 6.08.2023).

[327] *Carlsberg Polska*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl (data dostępu: 6.08.2023).

2023 roku, zdobywając *Diament Sustainable Economy 2023*[328]. Dyrektorem zarządzającym i prezesem Carlsberg Polska jest Mieszko Musiał, który związany jest z branżą piwowarską od ponad 20 lat[329].

Grupa Carlsberg ogłosiła nową, globalną strategię Sail'27 w 2022 roku. Określa ona cele marek, segmentów produktowych, a także sektor rynków, gdzie funkcjonuje Grupa Carlsberg. Wzrost sprzedaży i zyskowności przedsiębiorstwa pogłębia ambicję. Strategia opiera się na pięciu strategicznych filarach tj. portfolio produktów, priorytety przedsiębiorstwa w regionach, doskonałe wdrażanie np. na poziomie handlu, kultura organizacyjna oraz zapewnienie finansowania ważnych inwestycji i działań na rynkach[330]. Ustalono oddzielne założenia strategiczne dla każdego z filarów, jednakże wszystkie są ze sobą zintegrowane i wspólnie będą tworzyć wartość dla interesariuszy.

Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego – Browary Polskie (ZPPP Browary Polskie) zrzesza trzech największych producentów piwa w Polsce, a mianowicie Kompanię Piwowarską, Grupę Żywiec oraz Carlsberg Polska[331]. Organizacja ta ma na celu m.in. reprezentowanie interesów ich członków wobec administracji państwowej i samorządowej, budowanie właściwego wizerunku branży piwowarskiej oraz promowanie współdziałania na rzecz kultury i konsumpcji alkoholu, a także jego odpowiedzialnego spożywania[332]. Według badań ZPPP Browary Polskie na rynku piwa w Polsce w latach 2021–2022 odnotowano wzrost sprzedaży piwa bezalkoholowego, a wartość tej sprzedaży w 2022 roku wyniosła 1,327 mld zł[333]. Integralną częścią branżowej samoregulacji jest dobrowolne stosowanie tzw. znaków odpowiedzialnościowych na opakowaniach piwa, stronach internetowych producentów, materiałach promocyjnych oraz w spotach reklamowych. Browary zrzeszone w ZPPP Browary Polskie umieszczają je na swoich produktach od 2008 roku. Dobrowolne znaki odpowiedzialnościowe to „Nigdy nie jeżdżę po alkoholu", „Alkohol. Tylko dla pełnoletnich" oraz „W ciąży nie piję alkoholu"[334].

---

[328] *O nas*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl/#o-nas (data dostępu: 6.08.2023).

[329] *Mieszko Musiał dyrektorem zarządzającym i prezesem Carlsberg Polska*, pobrano z lokalizacji https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/mieszko-musial-dyrektor-zarzadzajacy-prezes-carlsberg-polska (data dostępu: 6.08.2023).

[330] *Nasza strategia*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl/o-nas/carlsberg-polska/nasza-strategia/ (data dostępu: 6.08.2023).

[331] *Branża piwowarska w Polsce a różnorodność piw na rynku*, pobrano z lokalizacji https://browarkormoran.pl/branza-piwowarska-w-polsce-a-roznorodnosc-piw-na-rynku/#:~:text=Mimo%20znacznych%20rozmiarów%20rynku%20piwa,oraz%20Okocim%20(Carlsberg%20Polska) (data dostępu: 10.08.2023).

[332] *Podsumowanie analizy wybranych*…, op. cit., s. 36.

[333] M. Cyganiak, *Rynek piwa w Polsce, 2022*, Konferencja ZPPP Browary Polskie, 2023.

[334] Browary Polskie, *Odpowiedzialnie, czyli jak? Polskie piwo z nowymi oznaczeniami*, konferencja prasowa, 2023.

3.2. Działania podejmowane przez koncerny piwowarskie wpisujące się w koncepcję rozwoju zrównoważonego

W ramach przeprowadzonych badań w niniejszym podrozdziale skoncentrowano się na działaniach największych koncernów piwowarskich podejmowanych zgodnie z koncepcją rozwoju zrównoważonego. W tym celu w pierwszej kolejności szczegółowo przeanalizowano podejmowane inicjatywy oraz strategie tworzone przez trzy największe grupy piwowarskie działające w Polsce, takie jak Kompania Piwowarska, Carlsberg Polska oraz Grupa Żywiec. Następnie jako ostateczny element przeprowadzonej analizy zidentyfikowano obszary wspólne dla wskazanych przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę aspekty związane zarówno z ograniczaniem negatywnego wpływu na środowisko naturalne, jak i z tworzeniem wartości ekonomicznej i społecznej. Do wiarygodnego oraz prawidłowego sformułowania wniosków wykorzystano dokumenty źródłowe, takie jak raporty dotyczące rozwoju zrównoważonego koncernów piwowarskich, w tym także zawarte w nich listy przewodnie przedsiębiorców, a także informacje zamieszczone na stronach internetowych koncernów.

Działalność Kompanii Piwowarskiej

Kompania Piwowarska jako lider polskiego rynku piwa w swych działaniach od wielu lat skupia się na planowaniu strategii biznesowych zgodnie z koncepcją rozwoju zrównoważonego. Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej przez nią działalności, a także jej zakres działania, opiera się głównie na takich obszarach jak *Ludzie* oraz *Planeta*, a także *Portfolio* i *Profit*. Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwo to nastawione jest w bardzo dużym stopniu na działania związane ze zmniejszaniem negatywnego wpływu prowadzonej działalności na środowisko. Jednym z kluczowych podejmowanych przez nie działań w tym obszarze jest dążenie do zmniejszenia zużycia wody przy produkcji piwa. Zobowiązanie to stanowi odpowiedź na cel 6: *Czysta woda i warunki sanitarne* zawarty w Agendzie 2030 i jest przejawem zwiększenia świadomości w zakresie oszczędzania wody przez zarządzających Kompanią Piwowarską i jej pracowników. Wyznaczenie celu wprowadzenia zrównoważonego zarządzania zasobami wody spowodowało chęć poszukiwania coraz to nowych rozwiązań technicznych oraz organizacyjnych, które umożliwiłyby zwiększenie efektywności wykorzystania wody. W związku z tym Kompania Piwowarska zaangażowała się w badania i zadbała o rozwój nowych technologii oraz zoptymalizowanie obecnych procesów, dzięki którym wykorzystanie wody przy produkcji piwa stało się bardziej wydajne. Niewątpliwie istotnym rozwiązaniem w tym kierunku było wdrożenie zaawansowanych technologii umożliwiających ponowne wykorzystanie wody

używanej podczas cyklów produkcyjnych do innych, bardziej technicznych celów, takich jak mycie maszyn czy chłodzenie urządzeń. Ważnym krokiem pozwalającym ograniczyć zużycie wody był montaż systemów monitoringu zużycia wody. Wykorzystywanie przedstawionych rozwiązań przyniosło oczekiwane rezultaty[335].

W tabeli 17 zaprezentowano dane dotyczące średniego zużycia wody do produkcji piwa w latach 2003–2022. Brak danych za lata 2004–2006, 2008–2010, 2012–2014 oraz rok 2016 wynika z braku zamieszczenia ich w raportach zrównoważonych przez Kompanię Piwowarską.

Tabela 17. Średnie zużycie wody do produkcji piwa w latach 2003–2022

Wyszczególnienie	2003	2007	2011	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Zużycie wody [l/l piwa]	4,6	3,6	3,21	2,85	2,63	2,64	2,63	2,78	2,65	2,72

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rozwoju zrównoważonego Kompanii Piwowarskiej za lata 2017–2022.

Jak wynika z przedstawionych danych, Kompania Piwowarska dzięki procesowi ciągłego doskonalenia swoich praktyk i wdrażaniu nowych innowacji oraz zwiększaniu wydajności operacyjnej w istotny sposób ograniczyła zużycie wody niezbędnej do produkcji piwa. Choć w ostatnich latach aż trzykrotnie wystąpił niewielki wzrost zużycia tegoż zasobu, spowodowany głównie wzrostem produkcji piw bezalkoholowych oraz smakowych, to uzyskany wynik jest w dalszym ciągu satysfakcjonujący. Biorąc pod uwagę zużycie innych nowoczesnych browarów, kształtujące się na poziomie 3–6 litrów wody na litr piwa, można uznać, iż Kompania Piwowarska przoduje w zrównoważonym wykorzystywaniu wody, ograniczając w ten sposób swój negatywny wpływ na środowisko naturalne. Należy podkreślić, iż mimo osiągania zadowalających rezultatów przedsiębiorstwo to nadal chce dążyć do dalszego zmniejszania zużycia wody w procesie produkcyjnym. Stąd też ich obecnym celem jest dążenie do wykorzystywania tylko 2 litrów wody na litr piwa. Aby ta ambicja została spełniona, konieczne jest utrzymanie dotychczasowych działań na rzecz zrównoważonej produkcji oraz zwiększanie liczby miejsc, w których wykorzystywana jest powtórnie woda[336].

Oprócz kwestii ograniczania wody, również w zakresie jej poboru Kompania Piwowarska dokonuje świadomych decyzji. Co kilka lat przeprowadza ocenę ryzyka niedoboru wody w miejscach, skąd pobiera się ją do produkcji piwa. W rezultacie przedsiębiorstwo nie dopuszcza do zaistnienia niedoboru wody na terenie, z którego ją pobiera. Co więcej, w ramach prowadzonych

[335] *Raport Rozwoju Zrównoważonego*, Kompania Piwowarska, 2022, s. 9–10, 12.
[336] Ibidem, s. 34.

przez Kompanię Piwowarską tzw. dobrych praktyk nakierowanych na współdziałanie na rzecz środowiska została zawarta pewnego rodzaju umowa z Rejonowym Przedsiębiorstwem Wodociągów i Kanalizacji w Tychach. Przedsiębiorstwo zobligowało się w razie wojny bądź klęski żywiołowej zapewnić wodę dla mieszkańców poprzez udostępnienie jej ze źródeł Tyskich Browarów Książęcych[337].

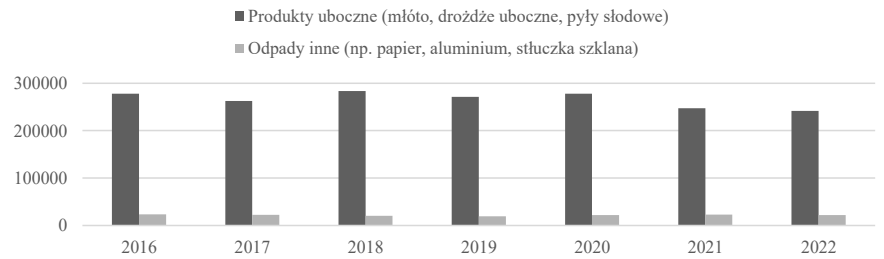
Oprócz tych działań przedsiębiorstwo to podejmuje aktywne kroki w zakresie gospodarki ściekowej. Skupia się na ograniczeniu ilości ścieków poprzez częściowe ich odzyskiwanie i ponowne wykorzystanie uzyskanej wody, a także dbanie o to, aby odprowadzane ścieki były zawsze kierowane do oczyszczalni, zanim zostaną wypuszczone do środowiska[338].

Kolejnym z kluczowych działań na rzecz środowiska podejmowanych przez Kompanię Piwowarską jest redukowanie śladu węglowego. W związku z tym przedsiębiorstwo koncentruje się na ograniczeniu emisji gazów cieplarnianych powstałych w wyniku jego działalności w całym łańcuchu wartości, począwszy od browarów aż po partnerów biznesowych i dostawców. Na drodze do osiągnięcia tej neutralności Kompania Piwowarska postawiła sobie wyzwania, które przekształciła w zdecydowane kroki realizacji tego zamierzenia. Przede wszystkim przedsiębiorstwo zwiększyło udział energii elektrycznej i cieplnej pochodzącej ze źródeł odnawialnych, realizując w ten sposób cel 7 Rozwoju Zrównoważonego ONZ: *Czysta i dostępna energia*, oraz skupiło się na promowaniu ograniczenia zużycia energii w magazynach, zakładach i budynkach biurowych. Ponadto Kompania zainwestowała w system opakowań zwrotnych oraz zoptymalizowała system dystrybucji produktów, dzięki czemu udało się ograniczyć emisję gazów cieplarnianych pochodząca z segmentu logistyki i pakowania.

Podejmowane przez Kompanię Piwowarską działanie nakierowane na rozwój zrównoważony przejawia się również poprzez odpowiedzialne gospodarowanie wyprodukowanymi odpadami. Praktyka ta stanowi reakcję przedsiębiorstwa na cel 12 Agendy 2030: *Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja*. Kompania Piwowarska prowadzi ambitny program oparty na modelu gospodarki obiegu zamkniętego, stawiając wyłącznie na wykorzystywanie opakowań zwrotnych bądź nadających się do recyklingu. Pozwala to z jednej strony zmniejszyć zużycie surowców wykorzystywanych do produkcji i ograniczyć związane z tym koszty, z drugiej strony przyczynia się do zminimalizowania emisji gazów cieplarnianych. Oprócz obniżania ilości wytwarzania odpadów poprzez zapobieganie, recykling czy też ponowne wykorzystanie przedsiębiorstwo skupia się na tym, aby wszystkie wyprodukowane odpady oraz produkty uboczne powstałe w wyniku warzenia piw zostały ponownie

[337] Ibidem, s. 38.
[338] Ibidem, s. 26, 36, 38.

wykorzystane. Należy jednak podkreślić, że głównym celem jest zapobieganie tworzeniu nadmiernych ilości odpadów, a nie tylko podejmowanie działań w kierunku przedłużenia okresu użytkowania bądź możliwości ich ponownego użycia. Stąd też Kompania Piwowarska intensywnie pracuje nad stosowaniem bardziej ekologicznych, foliowych opakowań do swoich wielopaków, które są produkowane z recyklingu, zastępuje również plastikowe etykiety papierowymi. Przytoczone inicjatywy, jak również wiele innych dobrych praktyk podejmowanych przez przedsiębiorstwo, wpłynęły na znaczne ograniczenie ilości odpadów, którego efekt zaprezentowano na rysunku 8.



Rysunek 8. Ilość odpadów powstałych w ramach produkcji piw w latach 2016–2022 [Mg]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w Raporcie Zrównoważonego Rozwoju za rok 2022, s. 71.

Analizując powyższe dane, zauważalne jest, iż w latach 2016–2022 ilość odpadów wytwarzanych podczas produkcji piw ulegała spadkowi z powodu wdrażania ekologicznych rozwiązań. Należy podkreślić, iż wzrost widoczny na rysunku 8 związany jest ze zwiększeniem produkcji głównie piw bezalkoholowych. Widoczna jest tendencja w kierunku zmniejszania generowania odpadów. W przypadku produktów ubocznych porównując rok 2016 i 2022, spadek ten wynosi około 13%, natomiast jeśli chodzi o pozostałe odpady, takie jak papier czy aluminium, wyniósł on ponad 7%. Nasuwa się wniosek, iż wdrożone przez Kompanię Piwowarska innowacyjne działania nakierowane na odpowiedzialną produkcję zaowocowały zmniejszeniem ilości odpadów produkowanych na różnych etapach działalności przedsiębiorstwa mimo zwiększenia produkcji. Dowodzi to skuteczności zrównoważonych praktyk takich jak recykling, odzyskiwanie surowców oraz efektywne wykorzystywanie surowców. Stanowi to również dowód na to, że działania proekologiczne mają rzeczywisty wymiar i wpływ zarówno na środowisko, jak i na korzyści ekonomiczne osiągane w ich wyniku przez podmiot gospodarczy.

W ramach wdrażanych inicjatyw skierowanych na zrównoważoną produkcję Kompania Piwowarska dba o to, aby wykorzystywane surowce pocho-

dziły z odpowiedzialnych upraw. Zrównoważone podejście do pozyskiwania surowców z jednej strony zapewnia jakość i autentyczność produkowanych piw, natomiast z drugiej strony oddziałuje na środowisko naturalne. Dlatego też Kompania Piwowarska podjęła decyzje o odchodzeniu od upraw monokulturowych na rzecz zrównoważonych praktyk rolniczych. Racjonalny wybór tego przedsiębiorstwa w zakresie współpracy z rolnikami i innymi dostawcami, podzielającymi drogę rozwoju zrównoważonego, przyczynił się do stopniowego zmniejszania szkodliwego wpływu na środowisko poprzez zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych i promowanie zachowania różnorodności biologicznej. Dlatego też Kompania Piwowarska, oprócz prowadzonych własnych działań nastawionych na cele rozwoju zrównoważonego, wymaga od producentów rolnych, z którymi podejmuje współpracę, przestrzegania podstawowych zasad rozwoju zrównoważonego w obrębie łańcuchów dostaw[339].

Przedstawiona perspektywa rozwoju zrównoważonego opartego na działaniach środowiskowych Kompanii Piwowarskiej stanowi wyraz odpowiedzialnego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej oraz dostrzeżenia wagi wdrażania celów zawartych w Agendzie 2030. Podejmowane przez przedsiębiorstwo wysiłki nakierowane na rozwój zrównoważony skupiają się nie tylko na aspektach środowiskowych, ale również na odpowiedzialności społecznej. W związku z tym Kompania Piwowarska w ramach swojej strategii stworzyła niezwykle istotny filar o nazwie *Ludzie*, który stał się jednocześnie zobowiązaniem przedsiębiorstwa do stworzenia kultury organizacyjnej opartej na takich cechach jak integracja, różnorodność i równość[340].

Jedną z aktywności realizowanych przez Kompanię Piwowarską na drodze do rozwoju zrównoważonego w ramach wymiaru społecznego jest promowanie równości oraz różnorodności w przedsiębiorstwie. Inicjatywa ta odnosi się do dwóch celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, a mianowicie celu 5: *Równość płci* oraz celu 8: *Wzrost gospodarczy i godna praca*. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w tym kierunku dotyczą głównie zapewnienia wszystkim pracownikom szacunku oraz akceptacji bez względu na ich poglądy, płeć, kulturę i orientację, a także zagwarantowania ochrony przed zjawiskiem dyskryminacji. W praktyce różnorodność oraz równość są przez zarządzających oraz kierowników Kompanii Piwowarskiej utożsamiane najczęściej z zapewnieniem wszystkim pracownikom równych szans na rozwój zawodowy, dodatkowe świadczenia oraz uczestnictwo w szkoleniach. Stąd też od wielu lat przedsiębiorstwo to prowadzi działania nakierowane na zwiększanie liczby stanowisk kierowniczych obejmowanych przez płeć żeńską, wspieranie rozwoju kobiet, a także wprowadzanie standardu równych wynagrodzeń za wykonywanie równorzędnych obowiązków na każdym

[339] Ibidem, s. 7, 9, 16, 18, 20–21, 23.
[340] Ibidem, s. 3, 9–12, 39, 41–42.

szczeblu działalności. Inicjatywy te zostały przez przedsiębiorstwo podparte trwałym fundamentem, gdyż w 2012 roku podpisało ono zobowiązanie (Karta Różnorodności) oraz w ramach swojej polityki wystosowało szereg dokumentów gwarantujących odpowiedzialne zarządzanie personelem[341].

W tabeli 18 zaprezentowano wyniki przeprowadzonej analizy w zakresie wspierania różnorodności.

Tabela 18. Udział kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w Kompanii Piwowarskiej [%]

Płeć	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mężczyźni	68,8	67,7	68,5	68,9	67,9	66,4
Kobiety	31,2	32,3	31,5	31,1	32,1	33,6

Źródło: opracowanie na podstawie raportów rozwoju zrównoważonego Kompanii Piwowarskiej za lata 2017–2022.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 18, na przestrzeni sześciu lat nastąpił niewielki wzrost reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych. Warto zauważyć, iż w badanym okresie występowała także tendencja spadkowa, która zaistniała z powodu niedających się zidentyfikować barier, mających niekorzystny wpływ na zmiany w strukturze organizacji stanowisk kierowniczych. Porównując jednak rok 2017 i 2022, widoczny jest wzrost o 2,4 punkty procentowe. Choć wskazuje on na odnoszenie pewnych sukcesów w zakresie podejmowania wysiłków na rzecz promowania równości płci na stanowiskach menadżerskich, to ich pozytywne efekty są jednak niewielkie. Wnioskiem płynącym z przeprowadzonej analizy jest konieczność kontynuowania dotychczasowych działań oraz zwiększenie ich zakresu przez Kompanię Piwowarską, tak by odnosiła ona lepsze rezultaty w kontekście promowania równość płci w procesach awansowych.

W kontekście filaru *Ludzie* Kompania Piwowarska angażuje się w rozwijanie segmentu piw bezalkoholowych. Działanie to również stanowi przejaw rozwoju zrównoważonego i nawiązuje do celu 3: *Dobre zdrowie i jakość życia* Agendy 2030. W jego ramach, poprzez rozszerzanie udziału piw w swojej ofercie przedsiębiorstwo to wychodzi naprzeciw wzrastającemu zainteresowaniu konsumentów piwami bezalkoholowymi. Oprócz zaspokajania rosnącego popytu na ten asortyment, zarządzający przedsiębiorstwem kierują się w swych działaniach pragnieniem pozytywnego oddziaływania na społeczeństwo. Stąd też zwiększanie produkcji piw bezalkoholowych przez Kompanię Piwowarską wynika ze świadomości, iż w ten sposób może się przyczynić się do ograniczania szkodliwych konsekwencji nadmiernego spożycia alkoholu przez społeczeństwo. Ponadto tym działaniem zwiększa także różnorodność

[341] Ibidem, s. 41–43.

asortymentu, dzięki czemu jej oferta jest atrakcyjniejsza dla klientów, którzy ze względu na wzrost ich świadomości zdrowotnej ograniczają spożywanie piw z zawartością alkoholu. Według badań przeprowadzonych przez Nielsen, Kompania Piwowarska w 2022 roku osiągnęła sukces w segmencie piw bez zawartości alkoholu, gdyż jej udział wolumenowy kształtujący się na poziomie 34,5% sprawił, że stała się ona liderem właśnie w tej kategorii[342].

Kompania Piwowarska w związku z wdrażaniem koncepcji rozwoju zrównoważonego podejmuje również aktywne działania z zakresu wspierania społeczeństwa. Inicjatywa ta stanowi wyraz angażowania się w cel 11 Agendy 2030: *Zrównoważone miasta i społeczności*. W ramach tej aktywności Kompania Piwowarska podejmuje działania wspierające rozwój społeczności na szczeblu lokalnym i krajowym. Najczęstszą formą udzielanego wsparcia jest pomoc finansowa, lecz są to także działania charytatywne bardzo często podejmowane w ramach wolontariatu pracowniczego. Ze względu na duże zainteresowanie pracowników niesieniem pomocy innym ludziom, w tym także uchodźcom z Ukrainy, w 2022 roku przedsiębiorstwo zapewniło swojemu personelowi dwa pełnopłatne dni urlopu na cele działalności charytatywnej. Tego typu urlop może zostać wykorzystany wyłącznie w przypadku niesienia pomocy osobom znajdującym się w trudnej sytuacji materialnej i narażonym na wykluczenie społeczne, ofiarom dotkniętym sytuacjami nadzwyczajnymi, może dotyczyć również działań mających na celu poprawienie kondycji środowiska naturalnego[343].

Realizowane przez Kompanię Piwowarską projekty, a w szczególności coroczny projekt Szlachetna Paczka, przynoszą wiele wymiernych korzyści dla budowania zrównoważonej społeczności. Co więcej, również angażowanie pracowników w te inicjatywy przynosi pozytywne rezultaty w postaci budowania więzi między nimi. Dane przedstawiające poziom zaangażowania społecznego pracowników przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Wolontariat pracowniczy Kompanii Piwowarskiej

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Udział pracowników zaangażowanych w wolontariat [%]	64,28	61	65,24	61,5	66	65
Liczba przepracowanych godzin [h]	4449	4076	3030	2910	2778	2113

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rozwoju zrównoważonego Kompanii Piwowarskiej za lata 2017–2022.

Zamieszczone w tabeli 19 dane ukazują, iż udział pracowników zaangażowanych w wolontariat w latach 2017–2022 nie ulegał większym wahaniom

[342] Ibidem, s. 56.
[343] Ibidem, s. 5, 65–66.

i kształtował się na poziomie większym niż 60%, co może świadczyć o dobrych praktykach przedsiębiorstwa w kierunku angażowania swoich pracowników w takie działania oraz o ich zwiększonej świadomości w zakresie rozwoju zrównoważonego. W przypadku liczby przepracowanych godzin sytuacja kształtuje się nieco inaczej. Zauważalny jest dość duży spadek. Porównując rok 2017 i 2022, jest on niemal dwukrotny. Wynika to najpewniej ze zmniejszenia istotności realizowania tego aspektu, co ma związek z ustanowieniem innych priorytetowych celów. Możliwe jest także, iż spadek ten wynika ze zmniejszenia liczby projektów, w które angażowała się Kompania Piwowarska.

Kompania Piwowarska jest także zaangażowana w zapobieganie zjawiskom korupcji. Stanowi to istotny przejaw realizacji rozwoju zrównoważonego, a mianowicie ustanowionego celu 16: *Pokój, sprawiedliwość i silnie instytucje*. W ramach przeciwdziałania tej negatywnej praktyce przedsiębiorstwo stworzyło zbiór regulacji, którym podlega cały zespół Kompanii Piwowarskiej, a także ustanowiono zespół ds. nadużyć. Jego zadaniem jest przyjmowanie zgłoszeń w sytuacjach prawdopodobnego naruszenia wewnętrznych przepisów dotyczących antykorupcji. Podejmowanie działań mających na celu zwalczenie korupcji z jednej strony podkreśla etyczność przedsiębiorstwa, natomiast z drugiej strony stanowi kluczowy element osiągnięcia sukcesu zrównoważonego podmiotu gospodarczego[344].

Kompania Piwowarska koncentruje się także na tworzeniu bezpiecznych i higienicznych miejsc pracy. Działanie to, oparte na trosce o dobrostan swoich pracowników, stanowi wsparcie realizacji celu 8 ONZ: *Wzrost gospodarczy i dobra praca*. Nieustanne dążenie do eliminacji ryzyka występującego w miejscach pracy jest ambicją przedsiębiorstwa do zapewnienia swoim pracownikom najbezpieczniejszych warunków pracy dla tej branży. Z tego też powodu wystosowano szereg dokumentów, które wyznaczają standardy bezpieczeństwa obowiązujące na stanowiskach pracy oraz przedstawiają instrukcje bezpieczeństwa i politykę zarządzania ryzykiem. W ramach tych działań zacieśniono także komunikację z pozostałymi przedstawicielami służb BHP należących do Grupy Asahi. Regularna współpraca pozwoliła na podzielenie się własnymi doświadczeniami w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, dzięki czemu wyciągnięto odpowiednie wnioski i opracowano jeszcze wyższe standardy bezpieczeństwa. Rozpoczęto również realizację Planu Poprawy Bezpieczeństwa obejmującego poszczególne sektory przedsiębiorstwa. Założeniem wszystkich działań podejmowanych przez Kompanię Piwowarską jest zmniejszenie liczby wypadków na terenie przedsiębiorstwa[345].

Rezultaty inicjatyw wdrażanych przez Kompanię Piwowarską na rzecz poprawy bezpieczeństwa zaprezentowano w tabeli 20.

[344] Ibidem, s. 17, 53–54.
[345] Ibidem, s. 17, 45, 47–48.

Tabela 20. Statystyki wypadków w Kompanii Piwowarskiej

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Wypadki lekkie	17+4*	10+1*	12	10	14	5+4*
Wypadki ciężkie	1	0	0	0	0	0
Wypadki śmiertelne	1	0	0	0	0	0
Suma wypadków	23	11	12	10	14	9

*pracownicy zewnętrzni

Źródło: opracowanie własne na postawie raportów rozwoju zrównoważonego za lata 2017–2022.

Odnosząc się do zaprezentowanych w tabeli danych, suma wypadków w latach 2017–2022 wykazuje tendencje malejącą. Wyjątkami są lata 2019 oraz 2021, gdy nastąpił ponowny ich wzrost. Wzrost ten w 2019 roku był niewielki, gdyż wystąpił o 1 wypadek więcej w porównaniu z 2018 rokiem. Natomiast w przypadku 2021 roku nastąpił już zdecydowanie większy wzrost, gdyż wystąpiły 4 wypadki więcej. Biorąc jednak pod uwagę rok 2017 i 2022, spadek sumy liczby wypadków wyniósł ponad 60%. Świadczy to o zdecydowanej poprawie standardów bezpieczeństwa w miejscu pracy i o zwiększeniu dyscypliny bezpieczeństwa wśród pracowników zewnętrznych Kompanii Piwowarskiej. O skuteczności podejmowanych działań w tym kierunku świadczy liczba wypadków ciężkich oraz śmiertelnych w badanym okresie. Miały one miejsce wyłącznie w 2017 roku, dzięki czemu można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo w sposób właściwy zapobiega wystąpieniu ryzyka oraz zagrożenia dla pracowników. Ma to także pozytywny wpływ na realizowanie celu rozwoju zrównoważonego, gdyż dzięki tym działaniom przedsiębiorstwo tworzy bezpieczne oraz zdrowe środowisko pracy[346].

Kolejnym działaniem podejmowanym przez przedsiębiorstwo w zakresie rozwoju zrównoważonego jest nawiązywanie partnerstw, nakierowanych głównie na wspólne osiąganie celów społecznych, ekologicznych czy też związanych bezpośrednio z biznesem. W ramach realizacji celu 17: *Partnerstwa na rzecz celów* Kompania Piwowarska nawiązała współpracę m.in. z następującymi organizacjami[347]:

- Związek Pracodawców Przemysłu Opakowań i Produktów w Opakowaniach EKO-PAK,

[346] *Raport Rozwoju Zrównoważonego*, Kompania Piwowarska, 2017, s. 25, 34; *Raport Rozwoju Zrównoważonego*, Kompania Piwowarska, 2018, s. 72; *Raport Rozwoju Zrównoważonego*, Kompania Piwowarska, 2019, s. 102; *Raport Rozwoju Zrównoważonego*, Kompania Piwowarska, 2020, s. 70; *Raport Rozwoju Zrównoważonego*, Kompania Piwowarska, 2021, s. 39; *Raport Rozwoju Zrównoważonego*, Kompania Piwowarska, 2022, s. 47, 70.

[347] *Raport Rozwoju Zrównoważonego*, Kompania Piwowarska, 2022, s. 13.

- Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego – Browary Polskie,
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu,
- Związek Pracodawców SHOKOKAI,
- Centrum Praw Kobiet,
- Stowarzyszenie Wiosna,
- British Polish Chamber of Commerce,
- Polska Federacja Producentów Żywności Związek Pracodawców.

Działalność Carlsberg Polska

Kolejnym przedsiębiorstwem, które zostało poddane badaniu pod kątem działań podejmowanych zgodnie z rozwojem zrównoważonym, jest Carlsberg Polska. Jako jeden z trzech największych producentów piwa w Polsce podąża ścieżką transformacji przemysłowej, konsekwentnie realizując zrównoważone praktyki biznesowe. Ich ambitne cele, określone w programie *Together Towards Zero*, stanowią integralną część strategii biznesowej SAIL'27. Ponadto są one zgodne z wyznaczonymi przez ONZ Celami Rozwoju Zrównoważonego i odnoszą się do istotnych kwestii pozwalających na osiągnięcie założonych celów, takich jak zero śladu węglowego, zero marnowania wody, zero nieodpowiedzialnej konsumpcji oraz zero wypadków[348].

W ramach pierwszego obszaru Carlsberg Polska kładzie duży nacisk na redukowanie emisji CO_2. Stanowi to przejaw aktywnej reakcji przedsiębiorstwa na cel 13 Agendy 2030: *Działania w dziedzinie klimatu*. Zaangażowanie w realizację tego aspektu środowiskowego obejmuje zarówno wdrażanie prośrodowiskowych metod produkcji, jak i dążenie do optymalizacji transportu oraz logistyki. Poprzez takie inicjatywy ogranicza się emisję dwutlenku węgla pochodzącą z procesów warzenia i całego łańcucha wartości. Jednocześnie, dążąc do zminimalizowania negatywnego wpływu swojej działalności, przedsiębiorstwo wykorzystuje w swoich browarach energię pochodzącą z odnawialnych źródeł energii, realizując w ten sposób cel 7 Agendy ONZ: *Czysta i dostępna energia*. Wszystkie działania mające na celu zredukowanie śladu węglowego przedsiębiorstwo podejmuje w oparciu o trzy filary, takie jak współpraca, rzecznictwo oraz innowacje. Dzięki skonkretyzowaniu tych trzech istotnych elementów, czyli wdrażania innowacyjnych rozwiązań z dziedziny ekohydrologii i hydrotechniki, nawiązywania współpracy z innymi instytucjami oraz aktywnego wspierania idei rozwoju zrównoważonego, przedsiębiorstwo odnosi znaczące postępy w ograniczaniu emisji gazów cieplarnianych[349].

---

[348] *Raport ESG Carlsberg Polska*, 2022, s. 2, 4, 8–9, 80.

[349] Ibidem, s. 14.

W kontekście rozwoju zrównoważonego Carlsberg Polska podejmuje również konkretne działania w zakresie eliminacji marnowania wody, realizując w ten sposób zdefiniowany przez ONZ cel 6: *Czysta woda i warunki sanitarne*. Przedsiębiorstwo zdając sobie sprawę, iż woda w browarach nie jest jedynie wykorzystywana do produkcji piwa, ale również do czyszczenia instalacji czy w procesach technologicznych, dąży do corocznego zwiększania efektywności jej wykorzystania. Z tego też powodu w swych działaniach skupia się przede wszystkim na optymalizacji swoich procesów, modernizacji dotychczasowych instalacji oraz inwestycji w nowe urządzenia. Istotnym krokiem podjętym przez przedsiębiorstwo w kierunku ograniczania wody jest nowo powstała inwestycja systemu odzysku wody, zainstalowana w browarze Kasztelan w Sierpcu. Dzięki zaangażowaniu ze strony zarządu i pracowników uruchomienie tego systemu pozwoliło na zwiększenie skali odzysku wody oraz jej ponownego wykorzystania podczas warzenia piw. Przyczynia się to do ograniczenia względnego zużycia wody nawet o 0,08 hl/hl na rok, co świadczy o stopniu istotności tej inwestycji w kontekście minimalizowania wpływu działalności na środowisko. Ponadto przedsiębiorstwo dołożyło wszelkich starań, by zwiększyć dokładność monitoringu zużycia wody, wprowadzając codzienny i godzinowy nadzór nad wykorzystywaniem wody na pasteryzatorach. W wyniku tego możliwe jest otrzymanie natychmiastowych informacji o dokładnym zużyciu wody, potencjalnej awarii oraz obszarach, które wymagają jeszcze poprawy pod względem poboru wody. W ubiegłych latach Carlsberg Polska dokonało również licznych projektów modernizacyjnych, będących pomysłami usprawnień pracowników, takich jak m.in. montaż filtra na ściekach oczyszczonych oraz wdrożenie nowej receptury do przerywanego mycia tankofermentorów. Ich wykorzystanie w praktyce przełożyło się na zwiększenie oszczędności wody i czasu[350]. Rezultaty prowadzonych inicjatyw w obszarze *zero marnowania wody* zaprezentowano w tabeli 21.

Tabela 21. Zużycie wody przez Carlsberg Polska w latach 2015–2022

Wyszczególnienie	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Zużycie wody [l/l piwa]	3,07	3,06	2,98	3,04	2,89	2,66	2,64	2,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów zrównoważonych Carlsberg Polska za lata 2015–2022.

W odniesieniu do zaprezentowanych danych jest zauważalne, iż w latach 2015–2022 utrzymuje się tendencja spadkowa zużycia wody przez Carlsberg Polska, z jednym wyjątkowym wzrostem w ciągu tego okresu. Świadczy to o skuteczności realizowanych strategii zarządzania zasobami wodnymi, im-

[350] Ibidem, s. 4, 19–20, 29, 31.

plementowanymi jako część zadań skierowanych na rozwój zrównoważony. Porównując lata 2015 i 2022, względny spadek zużycia wody wyniósł około 15%, natomiast biorąc pod uwagę lata 2021 i 2022, spadek ten osiągnął około 1,5%. Tendencja ta wskazuje na skuteczne wdrażanie innowacyjnych metod oraz technologii, które pozytywnie wpływają na ograniczanie zużycia wody, a tym samym na środowisko naturalne. Warto wskazać, iż przedsiębiorstwo nie zamierza poprzestać na obecnym poziomie. Jego celem jest zmniejszenie ilości wody zużywanej do produkcji piw do poziomu dwóch litrów wody na litr piwa. W związku z tym przedsiębiorstwo planuje już kolejne działania, takie jak odzysk wody z instalacji zmiękczania wody na syropiarni oraz z instalacji do rozlewu piwa, a także wymianę dysz lubrykacji transporterów na linii butelkowej. Dodatkowo w celu udoskonalenia gospodarki wodnej browar planuje wprowadzić narzędzie do przeprowadzania analizy przyczyn źródłowych[351].

Carlsberg Polska, w ramach ambicji *zero marnowania wody*, zgodnie ze standardami odpowiedzialnie gospodaruje ściekami. Z dwóch browarów ścieki odprowadzane są do zakładowych oczyszczalni, po czym wypuszczane są do Odry i Uszwicy. Natomiast z browaru Kasztelan odprowadzane są do kanalizacji miejskiej. Istotne jest, iż przedsiębiorstwo w trosce o środowisko dba o to, aby oczyszczone ścieki spełniały obowiązujące normy środowiskowe[352].

Kolejna ambicja z*ero nieodpowiedzialnej konsumpcji alkoholu*, realizowana w ramach koncepcji rozwoju zrównoważonego przez Carlsberg Polska, związana jest z aspektem społecznym. Jednym z jej przejawów jest stałe poszerzanie portfolio piw bez- i niskoalkoholowych. Działania te stanowią odpowiedź na cel 3: *Dobre zdrowie i jakość życia* Agendy 2030. Zwiększanie oferty piw o niskiej zawartości alkoholu (do 3,5% objętościowo) wynika przede wszystkim z dostosowywania się przedsiębiorstwa do rosnącego popytu konsumentów na te produkty. Z uwagi na zwiększenie zainteresowania zdrowym trybem życia nastąpił niewielki – lecz znaczący dla branży piwowarskiej – przełom w wyborach dotyczących piw. W związku z tym Carlsberg Polska wprowadza systematycznie na rynek nowe odsłony napojów bezalkoholowych, przyczyniając się tym samym do budowania zdrowej kultury spożywania piwa. W 2022 roku katalog piw 0,0% został wzbogacony aż o cztery nowe propozycje, co podkreśla zdecydowane działania w tym zakresie. Wynik uzyskany w wolumenie sprzedaży piwa bezalkoholowego w Polsce za 2022 rok, kształtujący się na poziomie 26%, potwierdza status lidera na rynku smakowych piw bezalkoholowych[353].

[351] Ibidem, s. 28.
[352] Ibidem, s. 2, 28–29.
[353] Ibidem, s. 34, 36.

Ostatnią z ambicji realizowanych przez Carlsberg Polska jest idea z*ero wypadków.* W jej ramach przedsiębiorstwo osiąga założenia celu 8: *Wzrost gospodarczy i godna praca* oraz celu 12: *Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja*. Prowadzone przez przedsiębiorstwo działania, mające na celu minimalizację wypadków oraz zapewnienie bezpiecznych warunków pracy, oparte są na kompleksowym systemie zarządzania bezpieczeństwem. Obejmuje on jasne wytyczne w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz liczne szkolenia pozwalające na budowanie kultury bezpieczeństwa przy pracy. Przedsiębiorstwo w szczególności podkreśla istotność wdrożenia obligatoryjnych dla wszystkich pracowników *5 Złotych Zasadach Ratujących Życie*, powstałych na podstawie doświadczeń z zaistniałych w przeszłości wypadków mających miejsce w przedsiębiorstwie. Nawiązują one do przestrzegania zasad bezpieczeństwa na drogach i placach, pracowania zgodnie z obowiązującymi procedurami, używania loto (skrót od Lockout – Załóż kłódkę, To – Tagout – Oznacz zamknięcie) oraz zakazu pracy na niedziałających systemach bezpieczeństwa. W celu zbudowania odpowiednich wzorców postępowania w pracy przedsiębiorstwo nakłania swoich pracowników do monitorowania zachowań oraz aspektów technicznych, a także innych czynników, które w pewnych warunkach mogą być przyczyną potencjalnych urazów bądź też stanów chorobowych[354]. W tabeli 22 przedstawiono osiągane przez Carlsberg Polska wyniki dotyczące zmniejszania liczby wypadków w pracy. Brak zaprezentowanych danych za poprzednie lata wynika z braku ich przedstawienia w raportach przez Carlsberg Polska.

Tabela 22. Statystyki wypadków pracowników wewnętrznych i zewnętrznych Carlsberg Polska w latach 2018–2022

Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021	2022
Wypadki śmiertelne	0	0	0	1*	0
Wypadki ze zwolnieniem lekarskim	9+3*	9+3*	8+2*	9+3*	5+0*
Wypadki bez zwolnienia lekarskiego	13+2*	4+1*	4+1*	1+0*	5+0*
Suma wypadków	27	17	15	14	10

* pracownicy zewnętrzni

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ESG Carlsberg Polska za lata 2018–2022.

Jak wynika z zaprezentowanych danych, wdrażane przez Carlsberg Polska działania nakierowane na zwiększanie bezpieczeństwa pracy przynoszą oczekiwane rezultaty. Biorąc pod uwagę łączną liczbę wypadków pracowników przedsiębiorstwa, można zaobserwować ich spadkową tendencję.

[354] Ibidem, s. 42, 45.

Porównując rok 2018 i 2022, ich poziom zmniejszył się o ponad 58%, co dowodzi skuteczności zarządzania sferą bezpieczeństwa przez zarząd i zwiększonej skrupulatności pracowników w kwestiach bezpieczeństwa w miejscu pracy. Analizując poszczególne rodzaje wypadków, największy zauważalny spadek dotyczy wypadków bez zwolnienia lekarskiego. Porównując rok 2018 i 2022, spadek ten wyniósł około 67%. Jeśli chodzi o wypadki ze zwolnieniem lekarskim, różnica między rokiem 2018 a 2022 wyniosła około 58%. W badanym okresie wystąpił tylko jeden wypadek śmiertelny. Doszło do niego na skutek złamania Zasad Ratujących Życie przez pracownika zewnętrznego pracującego na terenie browaru Okocim. Mimo zaistnienia jednorazowo takiej sytuacji wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo w kontekście zwiększania bezpieczeństwa są satysfakcjonujące. Świadczą o skutecznych metodach promowania kultury bezpieczeństwa przez przełożonych oraz o dużym zaangażowaniu pracowników w obserwację zachowań innych i w zgłaszanie pomysłów w kontekście usprawnień organizacji bezpieczeństwa pracy[355].

Kolejną aktywnością wykraczającą poza cztery podstawowe ambicje, podejmowaną przez Carlsberg Polska, jest budowanie włączającej kultury opartej na różnorodności oraz równości. Odnosi się ona do trzech celów Agendy 2030, tj. celu 5: *Równość płci*, celu 8: *Wzrost gospodarczy i godna praca* oraz celu 10: *Mniej nierówności*. Inicjatywy w tym zakresie koncentrują się na budowaniu kultury organizacyjnej, której fundamentem jest szacunek wobec innych osób, zrozumienie oraz odwaga względem istniejących różnic. Z tego też powodu przedsiębiorstwo opiera swoje działania na czterech filarach, bez których jego zarządzający nie wyobrażają sobie stworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej integracji. Należą do nich: równość szans, zróżnicowana pula talentów, profesjonalne przywództwo oraz globalne podejście. W oparciu o te podstawowe zasady przedsiębiorstwo podejmuje liczne działania na rzecz równości, różnorodności oraz zapobiegania zjawiskom dyskryminacji. Wśród nich można wyróżnić inicjatywy podejmowane na rzecz wsparcia kobiet w zakresie rozwoju zawodowego oraz otwarte szkolenia zagwarantowane dla pozostałych pracowników. W kontekście różnorodności w ofertach pracy zostały wprowadzone żeńskie nazwy stanowisk, udostępniono oferty pracy na platformie stworzonej dla ludzi po 50. roku życia, a także podjęto się monitoringu wskaźników różnorodności w procesach rekrutacji. Natomiast w kontekście przeciwdziałania dyskryminacji Carlsberg Polska przeprowadziło szczegółowe badania zróżnicowania wynagrodzeń pomiędzy kobietami a mężczyznami. Szczególne zaangażowanie w rozpowszechnianie dobrych praktyk z zakresu różnorodności i równości podkreśla fakt, iż od 2014 roku przedsiębiorstwo jest sygnatariuszem Karty Różnorodności[356].

[355] Ibidem, s. 3, 43.

[356] Ibidem, s. 52–53, 60, 82–83.

Carlsberg Polska angażuje się także w przeciwdziałanie korupcji, wspierając tym samym realizację celu 16: *Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje* Agendy ONZ. W związku z tym wdraża w swoją działalność polityki przeciwdziałania korupcji oraz łapownictwa, promując w ten sposób uczciwość oraz etykę w działaniach biznesowych. Ponadto prowadzi również szkolenia dla nowo zatrudnionych pracowników w formie e-learningowej, które dotyczą głównie etycznych zachowań w biznesie oraz praktyk antykorupcyjnych. Dzięki tym działaniom przedsiębiorstwo buduje zaufanie wśród swoich interesariuszy oraz minimalizuje ryzyko wystąpienia nadużyć[357].

Podejmowanym przez Carlsberg Polska działaniem nakierowanym na rozwój zrównoważony jest ograniczanie ilości powstałych odpadów. Przedsiębiorstwo wypełniając zobowiązanie, jakim jest cel 12: *Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja* Agendy 2030, koncentruje się przede wszystkim na działaniach optymalizujących w zakresie opakowań wykorzystywanych w produkcji piw. Dąży ono do zminimalizowania generacji odpadów opakowaniowych na skutek redukcji, ponownego wykorzystania bądź też recyklingu. Z tego też powodu jego celem na kolejne lata jest modyfikacja składu obecnych opakowań oraz tworzenie nowych, bardziej ekologicznych. Do tej pory Carlsberg Polska w ramach ograniczania negatywnego wpływu swojej działalności na środowisko zmniejszyło wagę puszek i grubość szkła butelek, zmieniło skład folii termokurczliwych na surowce wtórne oraz zminimalizowało ich wykorzystanie do pakowania wielopaków. Systematyczne praktyki w tym kierunku powodują powstanie wymiernych korzyści względem środowiska, a także wpływają na zwrócenie uwagi na tę markę przez świadomych środowiskowo konsumentów[358].

Carlsberg Polska realizując praktyki zgodne ze zrównoważoną produkcją oraz konsumpcją, dąży także do pozyskiwania surowców niezbędnych do produkcji piw ze źródeł zrównoważonych. W związku z tym, podkreślając swoje zaangażowanie w tę kwestię, stworzyło nową ambicję *zero śladu rolniczego*, którą zamierza realizować w ramach strategii biznesowej *Together Towards ZERO and Beyond*. Na drodze do osiągnięcia tego celu postawiło sobie kluczowe cele. Jednym z nich jest udzielanie wsparcia współpracującym rolnikom przy wdrażaniu bardziej zrównoważonych praktyk działania i uzyskiwaniu certyfikacji. Ponadto przedsiębiorstwo dostrzegło konieczność zacieśnienia współpracy z dostawcami oraz partnerami w celu upowszechnienia rolnictwa regeneratywnego, wyznaczając w ten sposób nowy standard wśród koncernów piwnych oraz pozostałych przedsiębiorstw. Wszystkie te działania, podejmowane przez Carlsberg Polska, powstały z myślą o ochronie

[357] Ibidem, s. 61, 63–64, 82–83.
[358] Ibidem, s. 22, 34.

bioróżnorodności oraz poprawieniu żyzności gleb, a także ograniczeniu śladu węglowego przedsiębiorstwa w całym łańcuchu wartości[359].

W ramach wdrażanych praktyk opartych na idei rozwoju zrównoważonego Carlsberg Polska kładzie nacisk na opracowywanie innowacyjnych technologii oraz kreatywnych rozwiązań w zakresie praktyk produkcji oraz całego procesu zarządzania. Stanowią one wyraz zaangażowania w wypełnianie celu 9: *Innowacyjność, przemysł, infrastruktura* Agendy 2030. Dążąc do ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko, przedsiębiorstwo skupia się na wdrażaniu nowych technologii warzenia piw, dzięki którym możliwy jest częściowy odzysk wody oraz ciepła. Pozwala to uzyskać pozytywny wpływ na otoczenie, a także wpływa na korzyści finansowe przedsiębiorstwa. Wykorzystując innowacyjność, Carlsberg Polska dąży do osiągnięcia harmonii między celami gospodarczymi przedsiębiorstwa a troską o środowisko[360].

Działaniem podejmowanym przez Carlsberg Polska, świadczącym o zaangażowaniu społecznym, jest wsparcie w rozwiązywaniu lokalnych problemów środowiskowych i społecznych udzielane przez przedsiębiorstwo oraz pracowników działających w ramach wolontariatu. Podejmują się oni wyzwania w postaci zarówno wieloletnich programów, jak i jednorazowych akcji na rzecz lokalności. W odpowiedzi na sytuację związaną z rosyjską inwazją na Ukrainę pomoc niesiona przez przedsiębiorstwo wykroczyła poza lokalną sferę. Carlsberg Polska i wolontariusze skoncentrowali się wówczas na pomocy niesionej migrującym ukraińskim rodzinom. Dzięki takim inicjatywom Carlsberg Polska przyczynia się do budowania wspólnoty i niesienia pomocy innym, mając przy tym pozytywny wpływ na budowanie świadomych i odpowiedzialnych społeczeństw. Choć te działania wpisują się w założenia koncepcyjne celu 11: *Zrównoważone miasta i społeczności* Agendy 2030, to przedsiębiorstwo nie wspomina o jego realizacji w swoim najnowszym raporcie z 2022 roku. Może to świadczyć o pewnej niekonsekwencji w raportowaniu podejmowanych działań z zakresu rozwoju zrównoważonego. Innym powodem mogą być także napotykane trudności związane z ustaleniem, w jakim stopniu wpływają na realizację tego celu, gdyż jego ogólne założenie obejmuje dość szeroki kontekst[361].

Carlsberg Polska w ramach swoich działań na rzecz rozwoju zrównoważonego podejmuje współpracę z różnymi instytucjami. Podstawowym założeniem jest osiągnięcie wspólnych celów, które są dość złożone. Dlatego za tak kluczową wartość uważa się koncentrowanie wspólnych wysiłków wokół wyznaczonych zamiarów. W związku z tym przedsiębiorstwo podejmuje współpracę m.in. ze Związkiem Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego „Browary Polskie"

[359] Ibidem, s. 2, 9, 16, 21, 32.
[360] Ibidem, s. 2–3, 22, 25, 52, 59, 67–68, 80, 82.
[361] Ibidem, s. 12, 51, 53, 76–77, 83.

i Związkiem Stowarzyszeń Rady Reklamy, nawiązało też 30 partnerstw, których celem jest redukcja emisji dwutlenku węgla w łańcuchu wartości. Choć Carlsberg Polska ujmuje w swoim raporcie ESG właśnie te działania, podkreśla, iż cel 17: *Partnerstwo na rzecz celów* Agendy 2030 nie jest realizowany[362].

Działalność Grupy Żywiec

Ostatnim przedsiębiorstwem, które zostało poddane badaniu pod kątem wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego w swoje działania, jest Grupa Żywiec. Jego strategia *Warzymy Lepszy Świat*[363], nastawiona na przeciwdziałanie przeobrażeniom klimatycznym oraz zapewnienie sprzyjających warunków na rozwój społeczny, oparta jest na trzech głównych obszarach, takich jak środowisko, społeczeństwo oraz odpowiedzialność. W kontekście działań ukierunkowanych na ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia neutralności węglowej. Z tego też powodu podjęło liczne działania wchodzące w zakres transformacji energetycznej, realizując w ten sposób cel 7: *Czysta i dostępna energia* Agendy 2030. Jednym z kluczowych osiągnięć przedsiębiorstwa w tej dziedzinie jest wykorzystywanie w browarach energii elektrycznej pochodzącej wyłącznie ze źródeł odnawialnych. Podołanie takiemu wyzwaniu pozwoliło na utrzymanie niskich emisji pośrednich gazów cieplarnianych w każdym roku, przyczyniając się tym samym do ograniczenia negatywnego wpływu działalności biznesowej na otoczenie naturalne[364].

Kolejnym działaniem nakierowanym również na aspekt środowiskowy jest ograniczanie zużycia wody. Jego kluczowe znaczenie w strategii przedsiębiorstwa ma związek ze zwiększeniem świadomości zarządu w zakresie problemu, jakim jest rosnący deficyt wody na świecie. Inicjatywy podejmowane w ramach redukcji zużycia wody pozwalają na realizację celu 6: *Czysta woda i warunki sanitarne* Agendy 2030 ONZ. Podążanie tą drogą, nakierowaną na rozwój zrównoważony, wymaga odpowiednich działań mających na celu poprawienie efektywności użytkowania wody. Z tego też powodu Grupa Żywiec wdrożyła zaawansowane technologie umożliwiające stałe monitorowanie zużycia wody. Oprócz pełnienia przez nie podstawowej funkcji, jaką jest kontrolowanie, ich wykorzystanie umożliwia także usprawnianie procesów oraz zoptymalizowanie zużycia wody. Przedsiębiorstwo to praktykuje także jej ponowne wykorzystanie. Stąd też woda stosowana do mycia puszek i butelek jest używana po raz drugi w procesie pasteryzacji opakowań. Zastosowanie takiego rozwiązania pozwala uniknąć niekorzystnej sytuacji jej marnowania, co z punktu widzenia środowiska naturalnego jest bardzo

[362] Ibidem, s. 83.
[363] *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2022, s. 36.
[364] Ibidem.

korzystnym zjawiskiem[365]. Wpływ zaprezentowanych działań wdrażanych przez Grupę Żywiec na poziom zużycia wody zaprezentowano w tabeli 23.

Tabela 23. Zużycie wody przez Grupę Żywiec do produkcji piwa za lata 2016–2022

Wyszczególnienie	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Zużycie wody [l/l piwa]	2,8	2,9	2,8	2,79	2,69	2,77	2,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ESG Grupy Żywiec za lata 2016–2022.

Jak wynika z przedstawionych danych, Grupa Żywiec osiąga oczekiwane rezultaty w zakresie poprawy efektywności wykorzystania wody. Ogólny trend wskazuje na niewielkie wahania w zużyciu wody przez przedsiębiorstwo. Biorąc jednak pod uwagę rok 2016 i 2022, zauważalny jest niewielki spadek zużycia wody, który wyniósł ponad 5%. Świadczy on o osiąganych przez przedsiębiorstwo sukcesach w kontekście ograniczania marnotrawstwa wody oraz o skuteczności podejmowanych działań w tym kierunku. Zauważalne niewielkie wzrosty zużycia wody w 2017 i 2021 roku wynikają przede wszystkim z dokonanych zmian w strukturach browarów oraz z włączenia do systemu raportowania browaru w Namysłowie. Choć główny cel w zakresie zużycia wody, kształtujący się na poziomie 2,9 l/l piwa, został już dawno osiągnięty, to przedsiębiorstwo w dalszym ciągu dąży do jego redukcji. Zgodnie z tym założeniem w każdym roku ustanawia ono cel redukcyjny, którego podstawą odniesienia jest rok poprzedni. Takie coroczne wyznaczanie celu pozwala efektywnie ograniczać zużycie tak cennego zasobu, co z kolei ma istotne znaczenie w kontekście ochrony zasobów wodnych i budowania zrównoważonej gospodarki.

W ramach wspierania realizacji celu 6 Agendy ONZ Grupa Żywiec koncentruje się także na gospodarce ściekowej. Jej główne działania w tym obszarze opierają się na monitorowaniu ilości oraz jakości produkowanych ścieków. Dzięki wprowadzanym technologicznym rozwiązaniom, takim jak system wstępnego oczyszczania, redukuje się ilość zanieczyszczeń w wodzie przed odprowadzeniem ścieków do miejskiej kanalizacji. Ponadto poprzez optymalizowanie swoich procesów Grupa Żywiec ogranicza ilość wytworzonych odpadów, zmniejszając w ten sposób ilość ścieków, które muszą zostać poddane procesowi utylizacji. Działania te wpływają zatem na ogólną poprawę stanu środowiska, co z perspektywy idei rozwoju zrównoważonego jest pożądanym zjawiskiem[366].

Kolejnym działaniem podejmowanym przez Grupę Żywiec w ramach aspektu środowiskowego jest redukcja wytwarzanych odpadów. Praktyka ta,

[365] Ibidem, s. 6, 25, 28–29, 49–50, 104–105, 130.
[366] Ibidem, s. 25, 49–50, 115–117, 120, 130.

związana z wdrażaniem polityki gospodarki obiegu zamkniętego, stanowi przejaw realizacji celu 12: *Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja* Agendy 2030. W odpowiedzi na narastający problem o skali globalnej, dotyczący ograniczonych zasobów niektórych surowców, zarządzający przedsiębiorstwem postanowili podążać drogą alternatywnych metod likwidacji nadmiernych ilości odpadów. Z tego też powodu skupili się na ponownym wykorzystaniu oraz przetwarzaniu surowców wtórnych, podejmując w tym kierunku odpowiednie kroki. Jednym z nich jest ponowne wprowadzanie do obiegu uzyskiwanych podczas warzelnictwa produktów ubocznych, takich jak młóto browarniane oraz gęstwa drożdżowa, w postaci paszy dla zwierząt. Innym przykładem, równie istotnym z punktu widzenia rozwoju zrównoważonego, jest zwiększanie przez przedsiębiorstwo udziału opakowań wielokrotnego użytku oraz zwrotnych kubków. Przedstawione inicjatywy wdrażane przez Grupę Żywiec świadczą o maksymalnym wykorzystywaniu zużywanych surowców w procesach produkcyjnych oraz o minimalizowaniu strat, a także podkreślają ambicje w zakresie ograniczenia emisji gazów cieplarnianych[367].

Wyrazem realizowania celu nastawionego na odpowiedzialną produkcję przez Grupę Żywiec jest także kwestia pozyskiwania naturalnych składników. Jako przedsiębiorstwo zorientowane na rozwój zrównoważony kładzie ono nacisk na zakup surowców, które spełniają jak najwyższe standardy oraz pochodzą z upraw ukierunkowanych na ekologiczne rozwiązania. Większość niezbędnych do produkcji składników pochodzi od lokalnych, polskich dostawców. Dzięki temu przedsiębiorstwo uczestniczy we wspieraniu rodzimej gospodarki, co przekłada się również na jakość produktów. Znaczenie przytoczonych inicjatyw dla przedsiębiorstwa jest także akcentowane poprzez przeprowadzanie audytów oraz sformułowanie przez Grupę Żywiec polityki dotyczącej zapewnienia jakości. Audyty realizowane są regularnie co 3 lata dla dostawców kluczowych surowców, natomiast co 5 lat dla pozostałych dostawców. Wdrożono także cykliczną oceną dostawców, w ramach której zgodnie z pełnioną funkcją przeprowadzane są badania raz na kwartał bądź raz na pół roku. Odnoszone rezultaty w zakresie zwiększania udziału surowców zrównoważonych w produkcji piw Grupy Żywiec zaprezentowano w tabeli 24.

Tabela 24. Udział surowców zrównoważonych wykorzystywanych w produkcji piw przez Grupę Żywiec w latach 2017–2022

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Udział surowców zrównoważonych [%]	0	6,7	9	17,6	27	36

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ESG Grupy Żywiec za lata 2016–2022.

[367] Ibidem, s. 6, 25, 28–29, 32–34, 52–55, 105.

Analizując powyższe dane dotyczące udziału surowców zrównoważonych wykorzystywanych do produkcji piw, zauważalny jest jego stopniowy wzrost na przestrzeni badanych lat. Wskazuje to na wyraźny trend w zwiększaniu udziału składników pochodzących z ekologicznego rolnictwa oraz pozostałych źródeł zrównoważonych w całościowej mieszance składników wykorzystywanych do produkcji piw. Biorąc pod uwagę rok 2017 i 2022, udział zrównoważonych surowców wzrósł aż o 36 punktów procentowych, co potwierdza skuteczność działań realizowanych przez Grupę Żywiec w tym zakresie. Analizując jednak zmiany rok do roku, największy wzrost udziału surowców zrównoważonych przypadł na lata 2020–2021 i wyniósł aż 9,4 punktu procentowego. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na zwiększanie zaangażowania przedsiębiorstwa w realizowanie koncepcji rozwoju zrównoważonego. Kupowanie większej ilości surowców zrównoważonych, pochodzących od lokalnych dostawców, oprócz wypełniania aspektu środowiskowego i gospodarczego może być także rezultatem strategii reagującej na rosnące zapotrzebowanie konsumentów na produkty zrównoważone. Takie działania mogą przynieść wymierne korzyści dla środowiska naturalnego oraz dla przedsiębiorstwa, wpływając tym samym na jego dobry wizerunek.

Grupa Żywiec podejmuje także działania związane z wymiarem społecznym rozwoju zrównoważonego. Jednym z nich jest angażowanie się przedsiębiorstwa oraz jego pracowników w akcje charytatywne. Działania te w 2022 roku były w największym stopniu nakierowane na pomoc uchodźcom z Ukrainy. Wsparcie udzielane przez jednostkę miało formę materialną, a także przejawiło się wprowadzeniem mechanizmów, które ułatwiły pracownikom pełne zaangażowanie w kwestie niesienia pomocy. Wśród nich można wyróżnić dwa pełnopłatne dni wolne od pracy na rzecz wolontariatu, pomoc finansową dla osób, które przyjęły uchodźców do swoich domów, a także dla rodzin pracowników, którzy opuścili Ukrainę. W odpowiedzi na zaistniałe w ostatnich latach wyjątkowe sytuacje, takie jak wojna czy pandemia, Grupa Żywiec podejmowała się wielu inicjatyw, których celem było wsparcie dla pracowników służb, lokalnych samorządów, uchodźców oraz medyków. Co istotne, mimo istotnych zmian w funkcjonowaniu społeczeństwa przedsiębiorstwo jest ciągle zaangażowane w rozwój regionów, w których mieszczą się jego zakłady oraz biura. Wkłada wiele wysiłków w budowanie zrównoważonych, lokalnych społeczeństw, stale angażuje się w różnego rodzaju przedsięwzięcia społeczne[368]. Inicjatywy podejmowane przez Grupę Żywiec można zakwalifikować jako realizację celu 11: *Zrównoważone miasta i społeczności*. Jednakże samo przedsiębiorstwo nie wykazuje w raporcie z 2022 roku, iż realizuje ten cel[369].

Kolejną inicjatywą podejmowaną przez Grupę Żywiec w ramach rozwo-

[368] Ibidem, s. 4–6, 10–11, 59, 66, 73.

[369] Ibidem, s. 36.

ju zrównoważonego są działania promujące poszanowanie praw człowieka i pracownika oraz wspieranie różnorodności. Stanowią one realizację celu 8: W*zrost Gospodarczy i godna praca* oraz celu 5: *Równość płci* Agendy 2030. W ich ramach przedsiębiorstwo skupia się na budowaniu kultury organizacyjnej, której fundamentem jest szacunek wobec innych ludzi oraz równość szans. Wartości te przedsiębiorstwo wyraża m.in. przez zapewnianie wszystkim pracownikom dostępu do różnego rodzaju benefitów oraz świadczeń oraz wdrożenie systemu nagradzania oraz awansów opartych na zasadzie równości szans. Pozwala to zapewnić wszystkim pracownikom stabilne oraz sprawiedliwe warunki zatrudnienia, podkreślając w ten sposób zdecydowany brak akceptacji przedsiębiorstwa wobec każdego przejawu dyskryminacji. Kluczowym elementem w zakresie prowadzenia uczciwej działalności biznesowej jest monitorowanie przez Grupę Żywiec istotnych wskaźników dotyczących równości wynagrodzeń, *Fair Wage* oraz różnorodności. Przykładanie wagi do kontroli tych kwestii wpływa pozytywnie na niwelowanie zjawisk nierówności i dysproporcji płciowych na stanowiskach kierowniczych. Zaangażowanie w utrzymanie wysokich standardów związanych z różnorodnością akcentują również praktyki wdrożone w ramach Karty Różnorodności, której Grupa Żywiec jest sygnatariuszem od 2012 roku. Dzięki temu zobowiązaniu przedsiębiorstwo kładzie jeszcze większy nacisk na budowanie świadomych i różnorodnych środowisk pracy[370].

W tabeli 25 zaprezentowano efekty wdrażanych działań w kontekście struktury zatrudnienia. Brak danych za lata wcześniejsze wynika z braku ich udostępnienia przez Grupę Żywiec w raportach.

Tabela 25. Udział kobiet i mężczyzn na stanowiskach wyższego i średniego szczebla w Grupie Żywiec [%]

Płeć	2019	2020	2021	2022
Mężczyźni	71,4	71,9	74,7	74,1
Kobiety	28,6	28,1	25,3	25,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ESG Grupy Żywiec za lata 2019–2022.

Jak wynika z przedstawionych badań, Grupa Żywiec mimo ciągłego angażowania się w działania mające na celu zapewnienie równego dostępu do awansu nie odnosi w tym kontekście większych sukcesów. Bardzo prawdopodobne jest to, iż z uwagi na posiadanie wyłącznie danych za lata 2019–2022 przeprowadzenie analizy pozwala sformułować wnioski, które nie pokrywają się z rzeczywistą sytuacją w dłuższej perspektywie czasowej. Natomiast w kontekście badanych lat widoczny jest spadek udziału kobiet w strukturze zatrudnienia na szczeblach wyższego i średniego stopnia. Po-

[370] Ibidem, s. 36–37, 64–65.

równując rok 2019 i 2020, wyniósł on blisko 3 punkty procentowe. Jednak największy spadek udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych zauważalny jest w latach 2020–2021 – wyniósł aż 2,8 punktu procentowego. Należy zauważyć, iż w ostatnim badanym roku nastąpiła zmiana w dotychczasowym trendzie, czyli niewielki, bo wynoszący 0,6 punktu procentowego wzrost udziału kobiet w strukturze zatrudnienia kierowników. Może on stanowić zalążek pozytywnej zmiany w kierunku zwiększania reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych w Grupie Żywiec. Jeżeli tendencja ta utrzyma się na przestrzeni kilku następnych lat, będzie to świadczyć o trwałym dążeniu do równowagi płciowej na wyższych szczeblach, a także o skuteczności podejmowanych działań w tym zakresie. Dzięki temu możliwe będzie osiągnięcie przez przedsiębiorstwo założonego celu, a mianowicie zwiększenia udziału kobiet w kadrze zarządzającej do minimum 40% do 2030 roku[371].

W ramach kwestii związanej z zapewnieniem godnej pracy wszystkim pracownikom Grupa Żywiec stawia także na ich rozwój. Mając świadomość, jak istotny jest rozwój utalentowanych i wykwalifikowanych pracowników, zapewnia dostęp do różnych szkoleń, w wyniku czego możliwy jest rozwój osobisty. Poniekąd ma to także wpływ na zwiększanie poczucia przynależności do zespołu, co z perspektywy przedsiębiorstwa jest jak najbardziej pożądaną sytuacją. W czasie trwania pandemii COVID-19 Grupa Żywiec zapewniła swoim pracownikom dostęp do szkoleń związanych z wykonywaną przez nich pracą (szkolenia dotyczące sprzedaży, ułatwiające pracę zdalną, wspierające kierowanie zespołami rozproszonymi) oraz tych związanych z ich zdrowiem mentalnym. Ponadto przedsiębiorstwo stale dba o swoich pracowników, m.in. przez dofinansowywanie nauki poszerzającej kompetencje językowe. Ponadto dla liderów organizowane są różne szkolenia i praktyki Włączania Różnorodności. Obok procesu wsparcia i szkolenia pracowników istotną rolę w identyfikacji talentów odgrywa także proces oceny. Z tego też powodu corocznie przeprowadzane są oceny w ramach programu CARE, dzięki którym możliwe jest odnalezienie ponadprzeciętnych pracowników oraz ukierunkowanie planów ich rozwoju. Podejmowane przez Grupę Żywiec działania w tym kierunku, obejmujące procesy ocen i szkolenia, powodują wzmocnienie kompetencji pracowników, dzięki czemu przedsiębiorstwo osiąga większe postępy w osiąganiu celu rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstwa[372].

Kolejnym działaniem nakierowanym na rozwój zrównoważony jest dbanie o bezpieczeństwo pracowników w pracy. Stanowi to odpowiedź na cel 8: *Wzrost gospodarczy i godna praca* oraz cel 12: *Odpowiedzialna produkcja i konsumpcja* Agendy 2030. Przedsiębiorstwo dbając o zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, stworzyło Kodeks

[371] Ibidem, s. 36–37.
[372] Ibidem, s. 66, 68–71.

Postępowania w Biznesie HEINEKENA[373], zawierający wraz z pozostałymi dokumentami szczegółowe zasady związane z obszarem pracowniczym i jego zarządzaniem. Kluczową kwestię odgrywają także wdrożone zasady ratujące życie LSC, system obserwacji zachowań BBS oraz analiza zdarzeń potencjalnie wypadkowych. Wszystkie te praktyki promowane są podczas przeprowadzanego corocznie dnia bezpieczeństwa SHE Day oraz w ramach szkoleń Life Saving Commitments[374]. Rezultaty prowadzonych przez Grupę Żywiec działań w kierunku zmniejszania liczby wypadków zaprezentowano w tabeli 26. Brak danych za lata poprzednie wynika z nieopublikowania ich w raportach.

Tabela 26. Statystyki wypadków pracowników wewnętrznych i zewnętrznych Grupy Żywiec

Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022
Wypadki lekkie	8	11	9+2*	8
Wypadki ciężkie	0	0	0	0
Wypadki śmiertelne	0	0	0	0
Suma wypadków	8	11	11	8

***** pracownicy zewnętrzni

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ESG Grupy Żywiec za lata 2019–2022.

Analizując powyższe dane, zauważalne jest, iż mimo wdrażanych praktyk z zakresu bezpieczeństwa miejsca pracy w dalszym ciągu zdarzają się w przedsiębiorstwie wypadki zaliczane do kategorii wypadków lekkich. Biorąc pod uwagę lata 2019 i 2022, ich liczba nie uległa zmianie. Jednakże zagłębiając się w poszczególne lata, widoczne jest, że w 2020 roku nastąpił ich wzrost, który wyniósł 37,5% w stosunku do 2019 roku. Natomiast w 2021 roku łączna suma wypadków podobnie jak w 2020 roku wynosiła 11, lecz składały się na nią wypadki pracowników wewnętrznych i zewnętrznych. Z kolei porównując sumę wypadków z 2021 i 2022 roku, widoczna jest tendencja spadkowa, która wyniosła 37,5%. Można więc stwierdzić, iż działania podejmowane przez Grupę Żywiec nie do końca są skuteczne. Świadczy o tym utrzymująca się na podobnym poziomie liczba wypadków w każdym z analizowanych lat. Biorąc jednak pod uwagę rodzaj zaistniałych wypadków, wdrażane procedury mają wpływ na brak występowania tych ciężkich i śmiertelnych. Przedsiębiorstwo powinno zatem podjąć efektywniejsze inicjatywy nastawione na wyeliminowanie wypadków lekkich, jeżeli chce dążyć do rozwoju zrównoważonego swojego przedsiębiorstwa.

[373] Heineken, *Kodeks postępowania w biznesie – prowadzenie działalności w sposób uczciwy zawsze. Wszędzie*, 2023.

[374] *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2022, s. 26, 68–69.

Grupa Żywiec w ramach wdrażania idei rozwoju zrównoważonego koncentruje się na przeciwdziałaniu występowaniu w przedsiębiorstwie wszelkich form korupcji oraz łapownictwa. Z tego też względu informacje dotyczące sposobów zwalczania przekupstwa zawarto w polityce dotyczącej korupcji. Pozostałe kwestie regulujące ten aspekt uwzględniono także w dokumentach związanych z kwestią upominków i imprez kulturalno-rozrywkowych oraz wpłat na cele polityczne, darowizn na cele charytatywne i lobbingu. Dodatkowo wdrożono szkolenia obejmujące treści związane z przeciwdziałaniem korupcji dla wszystkich pracowników dysponujących dostępem do zasobów informatycznych. Dla usprawnienia działania przedsiębiorstwa w tym zakresie stworzono także politykę dotyczącą zgłaszania występujących problemów zwaną *Speak Up*. Dzięki niej w razie zaistnienia wątpliwości w temacie podejrzanego nieprawidłowego zachowania ze strony pracownika czy kierownictwa pracownicy mają opracowany zbiór procedur zgłoszenia takiego przypadku[375].

Kolejnym aspektem, który stanowi jeden z filarów strategii Grupy Żywiec, jest promocja odpowiedzialnej konsumpcji piwa. Inicjatywa ta, realizowana w ramach koncepcji rozwoju zrównoważonego, jest przejawem wypełniania wytycznych celu 3: D*obre zdrowie i jakość życia* Agendy 2030. Głównym zadaniem przedsiębiorstwa w tym kierunku jest przeciwdziałanie szkodliwej konsumpcji alkoholu. Z tego też powodu promuje ono umiarkowaną i odpowiedzialną konsumpcję, współpracując przy tym stale z innymi organizacjami. Stanowi to kluczową rolę w ograniczaniu negatywnych skutków spowodowanych nadmiernym spożyciem alkoholu. Zdając sobie sprawę z rozmiaru problemu nadmiernego spożycia alkoholu wśród społeczeństwa, Grupa Żywiec przeznacza część swojego budżetu medialnego na kampanie, których założeniem jest właśnie odpowiedzialna konsumpcja. Dzięki tym działaniom przedsiębiorstwo ma swój udział w tworzeniu zdrowszego oraz bardziej zrównoważonego społeczeństwa[376].

Grupa Żywiec współpracuje także z kilkoma instytucjami w celu osiągania jeszcze lepszych rezultatów na drodze do rozwoju zrównoważonego. Wśród tych partnerstw można wyróżnić współpracę z[377]:

- Polskim Stowarzyszeniem Rolnictwa Zrównoważonego ASAP,
- Żywiec Zdrój
- Związkiem Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego.

Ich wspólne działania oparte na doświadczeniu wpisują się w cel 17: *Partnerstwa na rzecz celów*, jednakże Grupa Żywiec w najnowszym raporcie ESG z 2022 roku zawarła, iż cel ten nie jest wcielany w życie. Mimo to na ich stronie internetowej widnieje informacja, iż założenia są wdrażane. Naj-

[375] Ibidem, s. 6, 26, 64–65, 92–93, 95–96, 98, 100–101, 111.
[376] Ibidem, s. 10–11, 26, 28–29, 83–84.
[377] Ibidem, s. 21, 25, 56–57.

prawdopodobniej wynika to z nieuaktualniania danych na stronie, co świadczy o braku transparentności informacji i wprowadzaniu społeczeństwa w błąd[378].

Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań nasuwa się wniosek, iż rozwój zrównoważony stał się kluczowym obszarem działalności koncernów piwowarskich. Konieczność dostosowywania strategii przedsiębiorstw do globalnych wyzwań spowodowała podjęcie przez nie działań na różnych polach.

3.3. Działania koncernów piwowarskich nakierowane na społeczną odpowiedzialność biznesu

Trzy dominujące na rynku w Polsce browary, a mianowicie Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec i Carlsberg Polska, podejmują działania zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności. W ramach przeprowadzonych badań w pierwszej kolejności dogłębnie przeanalizowano podejmowane inicjatywy społeczne, a następnie je scharakteryzowano i szczegółowo opisano oraz pokrótce oceniono. Instrumenty CSR, jakich używają badane przedsiębiorstwa, opisano w następującej kolejności: raporty społeczne, działania proekologiczne, działania na rzecz lokalnej społeczności, programy dla pracowników, programy charytatywne, kampanie społeczne, zarządzanie łańcuchem dostaw, wolontariat, znakowanie opakowań oraz systemy zarządzania. Ostatnim elementem przeprowadzonej analizy było wyszczególnienie możliwych wspólnych obszarów, biorąc pod uwagę głównie aspekty związane ze społeczeństwem. Aby otrzymać wiarygodne i prawidłowe wnioski z przeprowadzonej analizy, wykorzystano najnowsze źródła. W przypadku Kompanii Piwowarskiej użyto Raportu Zrównoważonego Rozwoju z 2022 roku, natomiast w dwóch pozostałych, tj. Grupy Żywiec i Carlsberg Polska, wykorzystano Raport ESG z 2022 roku. Ponadto skorzystano z informacji zawartych na stronach internetowych tych koncernów piwowarskich.

Działalność Kompanii Piwowarskiej

W pierwszej kolejności analizie poddano działania związane z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowane przez lidera polskiego rynku piwa, a mianowicie Kompanię Piwowarską. Ze względu na brak przejrzystości ze strony przedsiębiorstwa w precyzowaniu, które działania są zgodne z tą ideą, dogłębna analiza i scharakteryzowanie odpowiednich instrumentów były trudne. Uznać jednak należy, iż udało się dokonać precyzyjnej analizy i szeroko opisać działania lidera branży piwowarskiej. W tabeli 27 zaprezentowano działania przedsiębiorstwa kierujące się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.

[378] Ibidem, s. 28–29.

Tabela 27. Działania Kompanii Piwowarskiej podjęte zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu

Instrumenty CSR	Wyszczególnienie
Działania proekologiczne	Droga do zero waste
	Butelki zwrotne w Biedronce
	Ekostrefy na festiwalach muzycznych
	Fundusz Żubr
Programy dla pracowników	Cross Functional Developlment
	Program Mentoringowy
	Moja akademia umiejętności
	Akademia komercyjna
	Platforma do nauki języka angielskiego
	Platforma benefitowa MyBenefit
	BHP
	Program „Jak się masz?”
	Program „Świadomy kierowca Kompanii Piwowarskiej”
Programy charytatywne	Program „Postaw na ruch”
	Wsparcie stowarzyszeń i organizacji
	„Policz się z Cukrzycą”
	Poland Business Run
	Szlachetna Paczka
	Solidarna Paczka
Kampanie społeczne	Strona abcalkoholu.pl
	„Alkohol i samochód – to się nie rymuje”
	Program #fasoff
	Odpowidzialnysprzedawca.pl
	„W Rodzinie Siła”
	Aplikacja „Sprawdź promile i kalorie”
Zarządzanie łańcuchem dostaw	Zmniejszenie śladu węglowego o 30%
	Lider kategorii zarządzania łańcuchem dostaw
Wolontariat	„Sprzątanie świata”
	Fundusz pomocowy dla kobiet
	Wsparcie finansowe organizacji wspierających Ukrainę
	Wsparcie Fundacji Dialog
	Projekt Bartoszówka
Znakowanie opakowań	Oznaczenia odpowiedzialnościowe
System zarządzania	ISO 9001
	ISO 22000
	FSSC 22000
	ISO 14001:2015
	ISO 50001:2018
	ISO 45001:2018

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie koncernu w działania proekologiczne jest pozytywnie odbierane przez konsumentów. Wraz z sklepami Carrefour Polska powstała inicjatywa „Droga do zero waste". W sklepach można oddawać butelki zwrotne po piwie bez okazania paragonu, a za każdą z nich klienci otrzymują zwrot kaucji w postaci e-bonu. Warto zwrócić uwagę, iż w 2022 roku rozpoczęto także współpracę z siecią Biedronka, która zaowocowała sprzedażą piwa w opakowaniach zwrotnych. Dodatkowo Biedronka nie oczekuje od klienta dowodu zakupu w tej sieci i przyjmuje butelki zwrotne wszystkich marek, które sprzedaje, a klienci otrzymują zwrot kaucji w postaci vouchera. Hasłem przewodnim tej inicjatywy jest „Zwracaj – nie wyrzucaj". Inną akcją, będącą działaniem proekologicznym, jest tworzenie ekostref na festiwalach muzycznych. Tworząc miejsce zbiórki wszelkich odpadów nadających się do recyklingu, pomaga się w niezaśmiecaniu środowiska. Podczas masowych imprez w 2022 roku, tj. FEST Festival, zebrano ponad 4 tysiące odpadów, a podczas Lech Polish Hip-Hop Festival ponad 4,5 tysiąca. Ponadto Kompania Piwowarska powołała Fundusz Żubra, który w 2021 roku rozpoczął działania na rzecz zachowania różnorodności biologicznej w Polsce. Rok później wraz z Fundacją Dziedzictwa Przyrodniczego sfinansowano zakup 15 hektarów terenu, w które nie można ingerować, (m.in. brak prowadzenia wycinek bądź nasadów). Fundusz Żubr wsparł działania Polskiego Towarzystwa Ochrony Przyrody „Salamandra", które prowadzi inicjatywę na rzecz odbudowy polskiej populacji susła moręgowanego. Łącznie przeznaczono 150 tys. zł na stworzenie miejsc zamieszkania dla kolonii tego gatunku. Dodatkowo Fundusz Żubr przekazał 100 tys. zł Instytutowi Biologii Ssaków Polskiej Akademii Nauk w Białowieży na rozwój pracy naukowej, nad którą aktualnie pracuje[379].

Kompania Piwowarska tworzy różne programy dla swoich pracowników. Jednym z nich jest *Cross Functional Development*, który oferuje poszerzenie doświadczenia, perspektywy biznesowej oraz sprawdzenie się na innym, zupełnie nowym stanowisku pracy. Kolejnym jest program mentoringowy, który jest ideą organizacji samouczenia się. W ramach tego projektu doświadczeni menedżerowie dzielą się wiedzą i umiejętnościami. Moja Akademia Umiejętności to oferowanie szkoleń w zależności od potrzeb pracownika, do których należą tematy związane z np. Excelem czy podstawą produkcji piwa. W 2022 roku prawie 700 osób wzięło udział w tym programie. Następnym programem jest Akademia Komercyjna, która wspiera dążenie do realizacji celów biznesowych, przekazując pracownikom wiedzę dotyczącą m.in. rynku, branży piwnej i portfela marek. Kompania Piwowarska utworzyła w 2022 roku platformę do nauki języka angielskiego dla pracowników, dzięki której 700 osób dokształciło się językowo. Ponadto przedsiębiorstwo oferuje pracownikom liczne świadczenia pozapłacowe, tj. deputat piwny,

[379] *Raport Zrównoważonego Rozwoju*, Kompania Piwowarska, 2022, s. 28, 32–34.

możliwość przystąpienia do pakietów medycznych sieci Medicover czy platforma MyBenefit. Dzięki różnym świadczeniom pracownicy mogą zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym, pomaga im to też w dbaniu o zdrowie psychiczne i fizyczne[380].

Następną inicjatywą jest program „Jak się masz?", który wspiera pracowników w kwestiach niezwiązanych bezpośrednio z pracą zawodową, ale decydujących o jakości życia. W ramach programu odbywają się akcje dotyczące profilaktyki zdrowotnej bądź specjalistyczne porady, np. dietetyczne. W 2022 roku stworzono także akcję dotyczącą budowania świadomości i profilaktyki związanej z cukrzycą. Przedsiębiorstwo umożliwiło pracownikom m.in. zbadanie poziomu cukru we krwi. Badaniu poddało się ponad 100 pracowników, a ponadto koncern wsparł finansowo organizację zajmującą się przeciwdziałaniem cukrzycy. Lider branży piwowarskiej realizuje także program „Świadomy kierowca Kompanii Piwowarskiej", w którym uczestnicy zdobywają wiedzę i umiejętności w zakresie bezpiecznej, oszczędnej, a także przyjaznej dla środowiska jazdy. Dodatkowo przeprowadzane jest szkolenie udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej, dlatego też kierowcy są wrażliwi na sytuacje stwarzające zagrożenie i bardziej przygotowani na losowe zdarzenia na drodze. Równie ważnym elementem jest bezpieczeństwo i higiena pracy. Program „Bądź bardziej spostrzegawczy" jest realizowany od 2016 roku, jego celem jest budowa kultury organizacyjnej, gdzie dbanie o BHP będzie nawykiem pracowników. W ramach tego programu obserwatorzy analizują, w jaki sposób zostaje wykonana praca przez kolegów, a następnie identyfikują, a także zgłaszają zachowania, które mogą być ryzykowne podczas pracy. W 2022 roku dokonano 13 655 obserwacji, wskazując możliwość powstania 1618 różnych rodzajów ryzyka dotyczącego otoczenia i zachowania pracowników. Dzięki programowi możliwa jest minimalizacja, a nawet eliminacja zagrożeń występujących podczas wykonywania pracy. Pod koniec roku rozwiązano 94% wszystkich zgłoszonych przypadków[381].

Kolejnym instrumentem CSR są programy charytatywne występujące w przedsiębiorstwie. Inicjatywa „Postaw na ruch" wchodzi w skład programu „Jak się masz?" i ma zachęcić pracowników do charytatywnej rywalizacji sportowej. Pracownicy biorący udział są monitorowani za pomocą aplikacji mobilnej, a osiągając wyznaczony cel, np. spacerując, biegając czy jeżdżąc na rowerze, przyczyniają się do przekazania darowizny na rzecz osób z niepełnosprawnością narządu ruchu. Opiekunem jest Fundacja Poland Business Run, a dzięki pracownikom Kompanii Piwowarskiej, którzy w 2022 roku pokonali łącznie 400 tys. km, wsparcie otrzymali kolejni podopieczni, np. poprzez środki na zakup wózka inwalidzkiego. Pracownicy koncernu

[380] Ibidem, s. 45–46, 50.
[381] Ibidem, s. 41, 48–50.

piwowarskiego wzięli udział w biegach charytatywnych, m.in. „Policz się z Cukrzycą", w którym brało udział 100 osób, i Poland Business Run. Zaangażowanie pracowników w programy charytatywne umożliwiło wsparcie finansowe Stowarzyszenia Cukierasy i Fundacji Edukacji Klimatycznej. Kompania Piwowarska od lat angażuje swoich pracowników w projekt Szlachetna Paczka, który wspiera potrzebujące rodziny i osoby w ciężkiej sytuacji życiowej. W 2022 roku pracownicy zorganizowali 57 zespołów liczących 1674 pracowników. Ponadto każdy z wolontariuszy otrzymał dodatkowo od przedsiębiorstwa po 100 zł, które dołożono do przygotowanej paczki. Łącznie zorganizowano 882 paczki o wartości prawie 247 tys. zł, w których znalazły się środki czystości, odzież, żywność, a nawet komputery i pralki. Przekazano również 35 laptopów, których wartość wynosiła około 30 tys. zł. Ze względu na sytuacje związaną z wybuchem wojny na Ukrainie wraz ze Stowarzyszeniem WIOSNA zorganizowano projekt o nazwie Solidarna Paczka. Była to specjalna edycja Szlachetnej Paczki stworzona na potrzeby uchodźców znajdujących się w Polsce. Wolontariusze tworzący 16 zespołów pomogli 16 rodzinom pochodzącym z Ukrainy, a sama Kompania Piwowarska dodatkowo wsparła finansowo Stowarzyszenie WIOSNA w organizacji infolinii dla uchodźców. Wsparcie finansowe, jakie otrzymała organizacja, to 34 tys. zł od samej Kompanii Piwowarskiej, natomiast pracownicy przeznaczyli 8 tys. zł[382].

Lider branży piwowarskiej w Polsce prowadzi także liczne kampanie społeczne. Jedną z nich jest program FASOFF, który został zainicjowany przez Fundację „Dom w Łodzi". Ideą tej kampanii jest edukacja kobiet w ciąży na temat jednego z najcięższych zaburzeń neurorozwojowych. FAS to alkoholowy zespół płodowy dotykający dzieci, których matki spożywały alkohol podczas ciąży. Następną inicjatywą jest kampania edukacyjna „Alkohol i samochód – to się nie rymuje". Zaangażowało się w nią ponad 3 miliony odbiorców, którzy w *social mediach* podzielili się pomysłami na rymowane frazy związane z trzeźwością za kierownicą. Efektem tego zaangażowania był trzyminutowy utwór stworzony przez polskiego rapera Adama Piechockiego i wykonany z Piotrem Fronczewskim. Utwór spotkał się z entuzjazmem odbiorców, czego dowodem było niemal 100% pozytywnych reakcji. Kolejna kampania edukacyjna to „W Rodzinie Siła", zainicjowana przez NSZZ „Solidarność", która ukazuje, czym powinni kierować się rodzice, aby dawać dzieciom przykład odpowiedzialnych zachowań wobec alkoholu. Kompania Piwowarska prowadzi także kampanie społeczne na stronach internetowych. Od 2009 roku prowadzona jest strona abcalkoholu.pl, ukazująca pełen zakres wiedzy na temat wpływu alkoholu na zdrowie i życie społeczne, a także korzyści płynących z odpowiedzialnej konsumpcji. Adres

[382] Ibidem, s. 13, 50, 63–64, 66.

strony internetowej jest umieszczany na każdym wyprodukowanym przez koncern opakowaniu. Dodatkowo, zarówno na tej stronie internetowej, jak i w bezpłatnej aplikacji Kompanii Piwowarskiej „Sprawdź promile i kalorie" możliwe jest znalezienie informacji dotyczących kaloryczności piwa alkoholowego i bezalkoholowego, a także innych napojów i drinków alkoholowych. Stały rozwój aplikacji, która m.in. pozwala kierowcom oszacować czas niezbędny do całkowitego wytrzeźwienia, osiągnęła w 2022 roku 5587 pobrań. Inną platformą internetową prowadzoną przez Kompanię Piwowarską jest strona odpowiedzialnysprzedawca.pl, dzięki której sprzedawcy mogą brać udział w konkursie poprawiającym umiejętność odmowy sprzedaży alkoholu nieletnim. Ukończenie kursu gwarantuje certyfikat Odpowiedzialnego Sprzedawcy[383].

Kolejnym narzędziem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest zarządzanie łańcuchem dostaw. Kompania Piwowarska stara się, aby w całym łańcuchu dostaw do 2030 roku zminimalizować o 30% ślad węglowy i jest to jedno z ważniejszych długoterminowych zobowiązań. Ponadto Kompania Piwowarska dostarcza produkty bezpośrednio z miejsca rozlewu do magazynów klientów. Dzięki temu zmniejsza liczbę przejechanych kilometrów, a także zapobiega podwójnemu przeładunkowi towarów. W 2022 roku w badaniu satysfakcji klienta koncern utrzymał pozycję lidera w kategorii zarządzania łańcuchem dostaw[384].

W 2022 roku w ramach wolontariatu wraz z Fundacją „Nasza Ziemia" zorganizowano akcję „Sprzątanie świata", podczas której zebrano 4660 kg odpadów i zasadzono 2500 drzew. Kompania Piwowarska przekazuje także środki na fundusz pomocowy dla kobiet, który prowadzi Fundacja Centrum Praw Kobiet. Ponadto przekazała środki na rzecz organizacji wspierających Ukrainę, tj. Polska Misja Medyczna, Polski Czerwony Krzyż, Fundacja Dom w Łodzi oraz Fundacja Cicha Nadzieja. W Białymstoku wolontariusze zainstalowali plac zabaw dla dzieci samotnych matek z Ukrainy, a także wsparli je finansowo, przekazując środki potrzebne na bieżące wydatki. Natomiast w Poznaniu pomagali w remoncie pomieszczeń pogotowia społecznego i mieszkań, w których łącznie zamieszkiwało kilkadziesiąt osób z Ukrainy. Ponadto dzięki projektowi Bartoszówka, który był inicjatywą wolontariuszy Kompanii Piwowarskiej, utworzono i wyposażono miejsca zamieszkania dla uchodźców w budynku należącym do Tyskich Browarów Książęcych. Dzięki tej inicjatywie 19 osób znalazło schronienie[385].

Dzięki wdrożeniu i utrzymaniu systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem produktów Kompania Piwowarska zmniejsza wpływ ryzyka na

[383] Ibidem, s. 56–59.
[384] Ibidem, s. 10, 18.
[385] Ibidem, s. 3, 33–34, 65–66.

produkty oraz optymalizuje koszty. System zapewniania jakości jest zgodny z normą ISO 9001, natomiast system bezpieczeństwa produktu jest zgodny z normą ISO 22000 oraz FSSC 20000. Wsparciem dla koncernu w osiągnięciu neutralności klimatycznej jest system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001:2015, a także system zarządzania energią, który jest zgodny z normą ISO 50001:2018. Dodatkowo Kompania Piwowarska co roku przeprowadza audyty wewnętrzne w wybranych obszarach. Niezależni audytorzy dokonują kontroli systemu zarządzania bezpieczeństwa i higieny pracy pod kątem zgodności z normą ISO 45001:2018. Cały zintegrowany system zarządzania ryzykiem, w skład którego wchodzą wszystkie wymienione normy, a także ryzyko i ciągłość działania, podlegają nieustannemu doskonaleniu. Zapewnienie wysokiej jakości piwa, bezpiecznego miejsca pracy, efektywne gospodarowanie energii oraz minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko to kwestie kluczowe dla Kompanii Piwowarskiej[386].

Działalność Grupy Żywiec

Kolejnym przedsiębiorstwem, które poddano analizie, była Grupa Żywiec. Raport ESG zaprezentowany przez grupę pozwolił z łatwością znaleźć informację dotyczącą zaangażowania przedsiębiorstwa w działania związane ze społecznością i umożliwił precyzyjną charakterystykę inicjatyw wykonywanych przez Grupę Żywiec. W tabeli 28 wyszczególniono działania związane z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w Grupie Żywiec.

Współpraca Grupy Żywiec i Żywiec Zdrój zaowocowała powołaniem Koalicji „Dbamy o Wodę" na rzecz zdolności okresowego zatrzymywania wody, by poprzez edukację i współprace zarówno z podmiotami prywatnymi jak i publicznymi mobilizować do działań związanych z ochroną zasobów wodnych. W marcu 2022 roku w wyniku tych badań opublikowano raport społeczny dotyczący zmian klimatu na Żywiecczyźnie i wpływu mieszkańców na zasoby wody. Dodatkowo zorganizowano w regionie II Konferencję Wodną i przeprowadzono monitoring wód rzek Soła i Koszarawa. Ponadto przeprowadzono badanie ankietowe wśród mieszkańców Żywca dotyczące zmian klimatu i ochrony zasobów wodnych. Ponad 71% ankietowanych odpowiedziało, iż dostrzega wpływ zmian klimatu na zasoby wodne, a przejawiają się one wystąpieniem: suszy zimowej, suszy letniej czy brakiem śniegu, co potwierdziło 75% badanych spotkało się. Po przeprowadzeniu ankiety opublikowano drugi raport „Zmiany klimatu a zasoby wody na Żywiecczyźnie"[387].

[386] Ibidem, s. 16, 21, 47, 51.
[387] *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2022, s. 77.

Tabela 28. Działania Grupy Żywiec podjęte zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu

Instrumenty CSR	Wyszczególnienie
Raport społeczny	„Jak mieszkańcy Żywiecczyzny dbają o wodę”
	„Zmiany klimatu a zasoby wody na Żywiecczyźnie”
Działania na rzecz lokalnej społeczności	Otwarcie Muzeum Browaru Żywiec
	Kodeks Postępowania w Biznesie Heinekena
	Jubileusz Browaru w Elblągu
	Otwarcie browarów w Elblągu i Namysłowie dla mieszkańców
Działania proekologiczne	Projekt Męskie Granie
	Kampania na temat butelek zwrotnych
Programy dla pracowników	Karta różnorodności
	Program „Moje Ż”
	Badanie klimatu
	BHP
	Szkolenia i proces oceny
Programy charytatywne	Pomoc uchodźcą z Ukrainy
	Projekt „Pomagaj z Ż”
Kampanie społeczne	Enjoy Heineken Responsibly
	Trzymaj Pion
	W Rodzinie Siła
	Odpowiedzialny marketing
Znakowanie produktów	Odpowiedzialna konsumpcja
Zarządzanie łańcuchem dostaw	Kierowcy szkoleni w zakresie ekologicznej jazdy
	Optymalizacja załadunku
Wolontariat	Projekt PoMOCNI
	Projekt z przedsiębiorstwem Wosh Wosh
	Projekt Warzelnia talentów
System zarządzania	ISO 31000
	ISO 14001:2015
	ISO 50001:2018

Źródło: opracowanie własne.

Do działań na rzecz lokalnej społeczności można zaliczyć otwarcie Muzeum Browaru Żywiec w dawnych piwnicach leżakowych w 2006 roku. Znajdujące się w nim eksponaty zachwycają zwiedzających. Powodują m.in., iż zapoznają się z bogatymi dziejami browaru, przedstawiają technologię produkcji piwa bądź style piwne. Wśród nich znajduje się także bogata kolekcja butelek, szklanek a nawet i kufli piwnych. Muzeum zostało odwiedzone przez 73 260 osób w 2022 roku. Z kolei Kodeks Postępowania w Biznesie Heinekena określa fundamentalne reguły związane z zaangażowaniem społecznym. Grupa Żywiec kierując się kodeksem troszczy się o miejsca i ludzi

w otoczeniu, którego prowadzą swoją działalność oraz starają się przekazywać w sposób rzetelny i przejrzysty dofinansowanie na cele charytatywne Browar w Elblągu w 2022 roku obchodził 150-ty jubileusz istnienia. Zorganizowano zwiedzanie browaru dla mieszkańców miasta, gdzie ukazano proces warzenia piwa. Otwarto także Browar w Namysłowie, aby mogli konsumenci i mieszkańcy mogli zwiedzić i zapoznać się z historią tych browarów[388].

Grupa Żywiec angażuje się także w działania proekologiczne, a jednym z takich inicjatyw jest projekt Męskie Granie. Podczas koncertu, wraz z Fundacją Recal, zorganizowano zbiórkę puszek aluminiowych. Prawie 1 milion konsumentów próbowało kupić bilet, a podczas akcji zebrano ponad 40 tysięcy puszek. Według badań recykling puszek konsumuje 95% mniej energii niż wytworzenie ich z surowców pierwotnych. Pod koniec 2022 roku w mediach społecznościowych przeprowadzono kampanie na temat butelek zwrotnych. Zwiększenie świadomości konsumentów na temat butelek zwrotnych, czyli opakowań ekologicznych było celem tej kampanii. Ukazano, iż jedna butelka zwrotna może być używana nawet 25 razy, a sama jej żywotność może sięgać do 5 lat. Korzystanie z opakowań ekologicznych pozwala wpłynąć na zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych. Według badań ślad węglowy związany z obiegiem aluminiowej puszki jest 4-krotnie większy niż butelki zwrotnej. W przypadku butelki jednorazowej można nawet mówić, iż jest 10-krotnie większy[389].

Struktura zatrudnienia jest także istotnym elementem społecznie odpowiedzialnego biznesu. W 2022 roku zatrudnionych było 1036 osób, a w tym w zespole zarządzającym zasiadało 62,5% kobiet. Grupa Żywiec kieruje się zasadą zakazu dyskryminacji, przez co traktuje wszystkich pracowników sprawiedliwie i na równi. Poprzez wewnętrzny system kontroli SpeakUp w 2022 roku grupa nie odnotowała żadnych przypadków zgłoszenia dotyczącego dyskryminacji, a od 2012 roku jest Sygnatariuszem Karty Różnorodności Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Ponadto przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom jednakowy dostęp do benefitów i świadczeń. Należą do nich m.in. opieka zdrowotna, platforma MyBenefit, Pracowniczy Program Emerytalny (PPE), możliwość wykupienia karty sportowej, deputat piwny, ubezpieczenia na życie, a nawet ubezpieczenia na wypadek trwałej niezdolności do pracy. Jedną z głównych działań skupiających się na pracownikach jest program parasolowy „Moje Ż". Koncentruje się przede wszystkim na ich potrzebach, a do stałych elementów programu należą m.in. szkoła bezpiecznej jazdy, karta sportowa, masaże relaksacyjne w biurach i masaże rehabilitacyjne w browarze; w 2022 roku podtrzymano też możliwość pracy hybrydowej. Co roku Grupa Żywiec mierzy zaangażowanie pracowników podczas tzw.

[388] Ibidem, s. 75, 77–78, 83–84.
[389] Ibidem, s. 54–55, 60.

Badania Klimatu. Po dokonaniu analizy publikuje raport dotyczący całej grupy kapitałowej. Dodatkowo, ważne dla Grupy Żywiec jest przestrzeganie zasad BHP. Dokładne reguły dotyczące zarządzania obszarem pracowniczym określa Polityka praw człowieka, która wyszczególnia zapewnienie m.in. programów bezpieczeństwa na drodze, sprzętu ochronnego i szkoleń, a także bezpiecznego i higienicznego środowiska oraz warunków pracy. Wśród działań pracowniczych istotne są rozwój i wykwalifikowanie. Dlatego też grupa organizuje szkolenia pracownicze, zarówno w zakresie zadań, jak i rozwoju osobistego. Niektórym pracownikom dofinansowano naukę języka angielskiego, natomiast za darmo wszyscy mogli uczyć się języków obcych w okresie letnim na platformie e-Tutor. Łącznie na szkolenia pracowników Grupa Żywiec wydała w 2022 roku łącznie 442,8 tys. zł. Co roku osoby zatrudnione podlegają ocenie pracowniczej, która w ramach programu CARE ocenia ich wyniki oraz potencjał rozwojowy[390].

W 2022 roku, gdy za wschodnią granicą wybuchła wojna, a do Polski przybywali uchodźcy szukający schronienia w Polsce, Grupa Żywiec angażowała się w różne przedsięwzięcia. Grupa Heineken udzieliła organizacjom pozarządowym, tj. Habitat for Humanity, wsparcia finansowego w wysokości 1 mln euro. Dodatkowo Grupa Żywiec wprowadziła mechanizmy, które umożliwiły pracownikom osobiste zaangażowanie. Pracownicy, którzy chcieli się podjąć wolontariatu, otrzymali dwa pełnopłatne dni wolne od pracy, a także pomoc finansową w sytuacji przyjęcia uchodźców pod swój dach. Rodzinom pracowników, którzy postanowili opuścić Ukrainę, udzielono wsparcia finansowego. Innym programem charytatywnym jest projekt „Pomagaj z Ż" organizowany przez praktykantów i stażystów programu Warzelnia Talentów. W ramach projektu zorganizowano turniej dla pozostałych pracowników, ale warunkiem uczestnictwa było wpłacenie darowizny na fundację – w 2022 roku zebrano dzięki temu ponad 3,5 tys. zł[391].

Kolejnym z instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu są kampanie społeczne. Grupa Żywiec prowadzi kilka kampanii, m.in. Enjoy Heineken Responsibly, „Trzymaj Pion", „W Rodzinie Siła" i odpowiedzialny marketing. Promowanie odpowiedzialnej konsumpcji piwa to jeden z filarów strategii „Warzymy Lepszy Świat", a jej promowanie opiera się na profitowaniu radości z umiarkowanej konsumpcji. Producenci piwa pragną, by był to element zdrowego i zrównoważonego stylu życia, dlatego też wprowadzają swoje marki w sposób odpowiedzialny we współpracy z innymi organizacjami. Pierwsza kampania jest ściśle powiązana z odpowiedzialną konsumpcją, ponieważ Heineken odgrywa w tym aktywną rolę. Zobowiązali się, aby 10% budżetu marketingowego było przekazywane na kampanię Enjoy

[390] Ibidem, s. 63–69, 70–71.
[391] Ibidem, s. 6, 59, 61, 75.

Heineken Responsibly i tak też stało się w 2022 roku, kiedy przeznaczono je na emisję reklamy „Pracuj odpowiedzialnie z Heineken 0,0". Kampania „Trzymaj Pion" jest kierowana do rodziców nastolatków, aby wesprzeć ich w zapobieganiu przedwczesnemu sięganiu po alkohol przez ich dzieci. Strona tej kampanii zawiera także różne materiały, które mogą wesprzeć rodziców podczas rozmowy z nastolatkami. Następna kampania także jest skierowana do rodziców i zachęca do dawania dobrego przykładu dzieciom, a także do rozpowszechniania odpowiedzialnych zachowań. Ostatni z wymienionych jest odpowiedzialny marketing, który opiera się na zasadach reklamy piwa. Przekaz marketingowy musi być ściśle sprawdzony, zanim grupa zdecyduje się na jej publikację[392]. Kodeksy samoregulacyjne wypracowano wewnątrz przedsiębiorstwa, a także we współpracy z dominującymi koncernami piwowarskimi w Polsce. Kodeks Odpowiedzialnego Marketingu[393] wyznacza szczegółowe reguły w tym obszarze i opiera się na ośmiu zasadach:

1. szacunek, przejrzystość i prawdomówność;
2. odpowiedzialne spożywanie alkoholu;
3. pełnoletni odbiorca;
4. bezpieczne i odpowiednie zachowania;
5. sukces w życiu towarzyskim i erotycznym;
6. stwierdzenia dotyczące zdrowia, wartości odżywczych i funkcji;
7. wybór konsumenta;
8. szacunek do ludzi i planety.

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest kolejnym narzędziem CSR. Grupa Żywiec do dystrybucji piwa korzysta z usług przedsiębiorstw, które posiadają lekkie naczepy i szkolą swoich kierowców w zakresie ekologicznej jazdy. Dodatkowo dbają o optymalizowanie załadunku, aby stopniowo obniżyć ślad węglowy w procesie dystrybucji[394].

W ramach wolontariatu Grupa Żywiec zorganizowała projekt z przedsiębiorstwem Wosh Wosh – zbierano obuwie, aby wesprzeć osoby w kryzysie bezdomności. Akcja trwała dwa tygodnie i zebrano aż 184 pary butów, które przekazano przedsiębiorstwu Wosh Wosh, ono zaś przekazało je dalej. Z kolei projekt Warzelnia Talentów jest skierowany do młodych osób z potencjałem, które chcą się rozwijać. Odpowiada za programy staży i praktyk, gdzie uczestnicy mogą organizować różne cele charytatywne. Natomiast projekt PoMOCNI to akcja zorganizowana w ramach wolontariatu pracowniczego na rzecz wsparcia fundacji Habitat for Humanity. Akcja miała na celu pomoc

[392] Ibidem, s. 36–37, 80–84.
[393] Heineken, *Nasz Kodeks Odpowiedzialnego Marketingu*, 2022.
[394] *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2022, s. 28–29.

przy pracach odnowy domu dla rodzin z Ukrainy. Dom, który wyremontowała fundacja wraz z wolontariuszami z Grupy Żywiec, miał 90 m^2 [395].

Grupa Żywiec zarządza ryzykiem zrównoważonego rozwoju zgodnie z wymaganiami normy ISO 31000. Natomiast zarządzanie obszarem środowiskowym w browarach jest zgodne z wymaganiami normy ISO 14001:2015. W 2022 roku naruszono regulacje związane z tym obszarem, co skutkowało nałożeniem na Grupę Żywiec kary w wysokości 300 zł[396]. Z kolei system zarządzania energią jest prowadzony zgodnie z wymaganiami normy 50001:2018, a podczas audytu certyfikującego potwierdzono wdrożenie i utrzymanie systemu[397].

Działalność Carlsberg Polska

Ostatnim z przedsiębiorstw badanych pod względem wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu było Carlsberg Polska. Wykorzystano do przeprowadzania analizy Raport ESG, w którym nie było jednoznacznie wyznaczonych działań związanych z tą koncepcją. W tabeli 29 zaprezentowano działania Carlsberg Polska w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

W ramach działań na rzecz lokalnej społeczności w 2022 roku Carlsberg Polska wspierał projekty w Brzesku, tj. „Akcja – Zielona Segregacja" (zorganizowany przez Klub Sportowy Jakub), „Segreguj papier, puszki i butelki bo to problem niewielki" (zainicjowany przez OSP Łoniowa), a także „Twórczy recykling" (zorganizowany przez Miejski Ośrodek Kultury, Sportu i Rekreacji w Czchowie). Przedsiębiorstwo wsparło także akcje w Sierpcu, tj. „Edukacja Ekologiczna w praktyce" (zainicjonowana przez Koło Gospodyń Wiejskich Żochowianki) czy „Zbieram, Segreguję – Przyrodę Ratuję" (zorganizowana przez Stowarzyszenie dla przyszłości Sierpca i powiatu sierpeckiego). W ramach tej ostatniej akcji za zebrane plastikowe i papierowe opakowania mieszkańcy otrzymali rośliny wieloletnie[398].

Z kolei inicjatywy podejmowane przez Carlsberg Polska w ramach działań proekologicznych opierają się przede wszystkim na opakowaniach, w których sprzedawane są piwa. Puszki kupowane przez przedsiębiorstwo są już w 85% lżejsze, gdyż ograniczanie ich wagi przekłada się na niższy ślad węglowy z produkcji i z transportu. 29% piwa sprzedawane jest w butelkach zwrotnych, a w 2022 roku aż 90% wróciło do browarów i zostało napełnione ponownie. Równie istotne jest to, iż przedsiębiorstwo minimalizuje stosowanie tradycyjnej folii do wielopaków. Innowacyjnym rozwiązaniem są tzw.

[395] Ibidem, s. 61, 73–74.
[396] Ibidem, s. 105.
[397] Ibidem, s. 105.
[398] *Raport ESG Carlsberg Polska*, 2022, s. 74.

snap pack, w których jest sprzedawana marka piwa Carlsberg. Zapobiegając używaniu tradycyjnej folii, używają takiej, która w 100% pochodzi z odzysku. Kartony, w które często pakowane są piwa w butelkach szklanych, oraz papier wykorzystywany do etykiet stanowią ważne kwestie odnoszące się do inicjatyw proekologicznych. Carlsberg Polska systematycznie dąży do zwiększenia opakowań posiadających certyfikat FSC, co skutkowało tym, iż w 2022 roku certyfikaty otrzymały wszystkie etykiety i kartony na butelki, a także tacki na puszki. Dodatkowo zmieniono kartonowe tacki na takie o 8% niższym śladzie węglowym, dzięki czemu przedsiębiorstwo uniknęło emisji 98 ton CO_2[399].

Tabela 29. Działania Carlsberg Polska w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu

Instrumenty CSR	Wyszczególnienie
Działania na rzecz lokalnej społeczności	„Zbieram, Segreguję – Przyrodę Ratuję”
Działania proekologiczne	Minimalizowanie stosowania folii do opakowań
	Opakowania pochodzące z recyklingu
Programy dla pracowników	Kurs na dobrostan
	Polityka Różnorodności
	BHP
	„Kobiece Szlaki”
	Zdalna nauka języków
	Program podnoszenia kwalifikacji operatorów maszyn
	Platforma SpeakUp
Programy charytatywne	Pomoc Pracownikom Carlsberg Ukraina
	Pomoc Ukraińcom
	Infolinia dla uchodźców
	Carlsbergowa Świąteczna Paczka
Kampanie społeczne	„Trzeźwo Myślę”
	„Pomagaj i wygrywaj”
Zarządzanie łańcuchem dostaw	Kanały bezpośrednie i pośrednie
	Minimalizacja emisji śladu węglowego
	Kodeks Postępowania Dostawców i Licencjobiorców
Wolontariat	Program Grantowy „InicJaTyWy”
Znakowanie opakowań	Znaczki odpowiedzialnościowe
System zarządzania	ISO 45001
	ISO 9001
	ISO 14001
	FSSC 22000:2018

Źródło: opracowanie własne.

[399] Ibidem, s. 22.

Carlsberg Polska w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu uruchamia różne programy dla pracowników. Jednym z nich jest kurs na dobrostan, który wspiera pracowników w czterech obszarach, a mianowicie zawodowym, fizycznym, psychologicznym i społecznym. W pierwszym obszarze program wspiera m.in. w walce ze stresem, natomiast w drugim m.in. w nabywaniu zdrowych nawyków w stylu życia. W obszarze psychologicznym wspiera m.in. budowę odporności psychicznej, w społecznym zaś m.in. we wzmacnianiu więzi z innymi. Natomiast wdrożony program podnoszenia kwalifikacji operatorów maszyn, który jest realizowany od 2021 roku, służy edukacji, rozwojowi oraz utrzymaniu pracowników, którzy są niezbędni w funkcjonowaniu działalności przedsiębiorstwa. W roku następnym w ramach tego programu przeszkolono łącznie 168 osób. W 2022 roku utworzono program „Kobiece Szlaki", który wspiera pracownice w rozwoju zawodowym. Polega to na wzajemnym wsparciu i wymianie doświadczeń, a rosnąca liczba uczestniczek świadczy o tym, iż takie inicjatywy są potrzebne. Dodatkowo Carlsberg Polska – w celu umożliwienia wszystkim pracownikom rozwoju kompetencji językowych – udostępnił platformę edukacyjną online, w której można było dokształcać język angielski, niemiecki i hiszpański. Równie istotna jest występująca w koncernie piwowarskim Polityka Różnorodności, na której opiera się budowanie kultury organizacyjnej. Carlsberg Polska wspiera różnorodność i gwarantuje równe traktowanie oraz szanse. Przestrzeganie zasad BHP jest także istotnym elementem podczas wykonywania prac. Przedsiębiorstwo organizuje liczne szkolenia wstępne dla pracowników, a także zapewnia realny współudział w decyzjach dotyczących opracowania, wdrażania i oceny procesów związanych z zarządzaniem BHP[400].

Od chwili wybuchu wojny Carlsberg Polska angażował się niesienie pomocy pracownikom Carlsberg Ukraina. Uruchomiono także infolinię obsługiwaną przez pracowników wolontariuszy w języku ukraińskim i rosyjskim. Ponadto zorganizowano pomoc humanitarną, a w browarze Grupy Carlsberg we Lwowie stworzono miejsce schronienia dla pracowników i ich rodzin, gdzie łącznie mogło przebywać nawet 240 osób. Rodzinom pracowników Carlsberg Ukraina, którzy szukali bezpiecznego miejsca zamieszkania, wolontariusze zorganizowali transport spod granicy polsko-ukraińskiej, zapewniając także potrzebne rzeczy materialne, żywnościowe i pomoc prawną. Innym przykładem programu charytatywnego jest Carlsbergowa Świąteczna Paczka, w której pracownicy zbierają środki finansowe dla innych pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. Zebraną kwotę zarząd Carlsberg Polska podwaja, a rekordowa suma wsparcia wyniosła 47350 zł w 2022 roku[401].

[400] Ibidem, s. 44, 50, 54, 56.
[401] Ibidem, s. 51, 76.

Kampanie społeczne prowadzone przez koncern piwowarski odgrywają kluczową rolę. Jedną z nich jest program społeczno-edukacyjny realizowany od 2017 roku „Trzeźwo Myślę", który dotarł do ponad 6 mln odbiorców. Ważnym przekazem i zasadą w tej kampanii było „nigdy nie jeżdżę po alkoholu". Program jest istotny, gdyż przedstawia pozytywne wzorce zachowań w kontekście spożywania alkoholu, a także przypomina o potencjalnych konsekwencjach wynikających z lekkomyślności w tym obszarze. Co roku przedsiębiorstwo wykonuje badania postaw, a w 2022 roku skoncentrowano się na pasażerach i kierowcach. Marka Harnaś od 2021 roku wspiera finansowo jednostki OSP w ramach podziękowań względem strażaków ochotników za pracę na rzecz lokalnych społeczności, a także za odwagę, z jaką niosą pomoc innym. Marka prowadzi kampanię „Pomagaj i wygrywaj", która jest loterią podkapslową. Ponadto na stronie piwoharnas.pl można codziennie wskazać Ochotniczą Straż Pożarną, która powinna uzyskać wsparcie finansowe. W 2022 roku 50 jednostek OSP z największą liczbą głosów otrzymało łącznie 200 tys. zł, które pochodziły ze sprzedaży piw Harnaś. W ciągu dwóch lat kampanii marka Harnaś wsparła ochotnicze straże pożarne kwotą ponad 1,35 mln zł[402].

Kolejnym instrumentem społecznej odpowiedzialności biznesu jest zarządzanie łańcuchem dostaw. Carlsberg Polska prowadzi dystrybucję za pomocą kanałów zarówno pośrednich, jak i bezpośrednich, dążąc przy tym do minimalizacji emisji śladu węglowego. Do 2040 roku przedsiębiorstwo chce osiągnąć zero emisji netto w całym łańcuchu wartości. Ponadto wszystkie zawierane umowy z dostawcami opierają się na Kodeksie Postępowania Dostawców i Licencjobiorców, gdzie określane są podstawowe wymagania Carlsberg Polska względem partnerów biznesowych w zakresie etyki[403].

W ramach wolontariatu Carlsberg Polska organizuje od 2014 roku program Grantowy „InicJaTyWy", a od jego początku przekazał łącznie ponad 700 tys. zł, dzięki czemu zrealizowano 95 projektów. W ramach programu m.in. odnowiono tereny zielone, realizowano pomoc potrzebującym, a nawet tworzono miejsca, gdzie można aktywnie wypoczywać. Realizowano także działania edukacyjne związane ze zwiększaniem świadomości ekologicznej. Pomysły na rzecz społeczności z powiatów sierpeckiego i brzeskiego, zgłaszane zarówno przez organizacje pozarządowe, jak i instytucje użyteczności publicznej, poddane są wstępnej selekcji. Dokonuje jej specjalne jury powołane przez przedsiębiorstwo, aby spełniane było najważniejsze kryterium, a mianowicie przewidywana wielkość i trwałość pozytywnych efektów. Następnie dokonywane jest głosowanie na stronie internetowej, gdzie to mieszkańcy wybierają, który projekt odpowiada ich aktualnym po-

[402] Ibidem, s. 3, 35–36, 38, 74.
[403] Ibidem, s. 14, 61.

trzebom. Dziesięć najlepszych przedsięwzięć otrzymuje wsparcie finansowe od Carlsberg Polska. Ponadto często są one wspierane przez pracowników w ramach wolontariatu[404].

Carlsberg Polska w swoich działaniach wdraża systemy zarządzania bezpieczeństwa i higieną pracy zgodnie z normą ISO 45001. Przedsiębiorstwo posiada stosowny certyfikat stosowania tej normy, a audyt odbyty w 2022 roku nie wykazał nieprawidłowości. Dodatkowo, poprzez przeprowadzenie kontroli przez Państwową Inspekcję Sanitarną potwierdzono, iż zarządzanie BHP jest na bardzo wysokim poziomie. System zapewniania jakości jest zgodny z normą ISO 9001, natomiast zagwarantowanie jakości i bezpieczeństwa produktów jest wynikiem angażowania się w działania zgodne z normą FSSC 22000:2018. Z kolei system zarządzania środowiska zgodny z normą ISO 14001 wspiera przedsiębiorstwo w osiągnięciu neutralności klimatycznej. Cały zintegrowany system zarządzania ryzykiem, w którego skład wchodzą wszystkie wymienione normy, a także norma HACCP, podlega nieustannemu doskonaleniu. Kluczowym działaniem Carlsberg Polska jest zapewnienie wysokiej jakości i bezpieczeństwa produktów oraz bezpiecznego miejsca pracy, efektywne gospodarowanie energii i minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko[405].

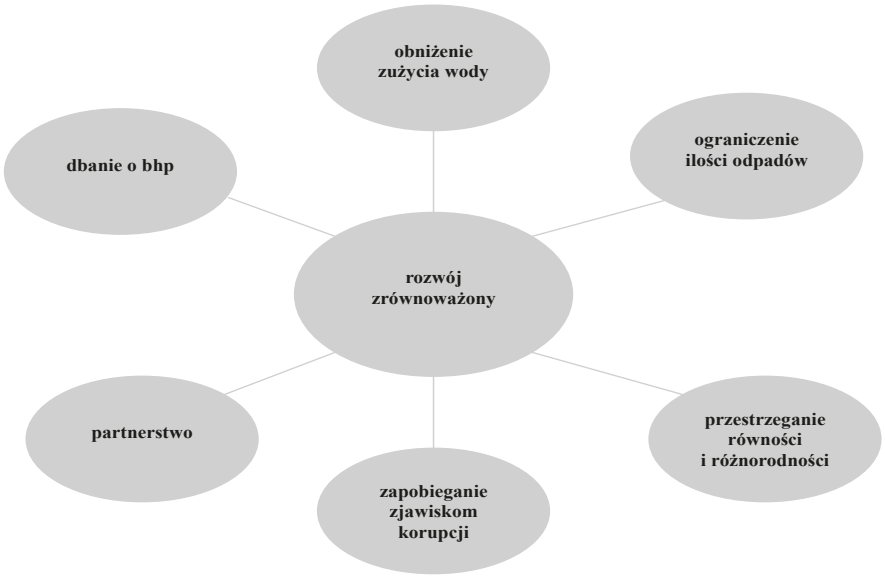
Podsumowując, CSR stanowi ważne narzędzie zarządzania koncernów piwowarskich. Wspólne obszary działań podkreślają ich istotność w funkcjonowaniu badanych przedsiębiorstw. Wszystkie trzy koncerny piwowarskie kładą największy nacisk na upowszechnianie odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu. Ze względu na to, iż Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec i Carlsberg Polska są członkami ZPPP Browary Polskie, wspierają kampanię związaną z przeciwdziałaniem konsumpcji alkoholu przez nieletnich. Przykładem tego jest ich wsparcie w realizacji kampanii „W Rodzinie Siła", która została zainicjonowana przez NSZZ „Solidarność". Ponadto o odpowiedzialnej konsumpcji informują stosowane przez browary oznaczenia na ich produktach, stronach internetowych i spotach reklamowych.

3.4. Obszary wspólne analizowanych koncernów piwowarskich zgodnych z SD i CSR

Dzięki dokonanej analizie każdej strategii trzech największych przedsiębiorstw piwowarskich wyodrębniono obszary wspólne. Ich zidentyfikowanie pozwoliło na poznanie kluczowych aspektów działalności branży piwowarskiej, które wymagają poprawy nie tylko ze względu na realizowaną koncepcję rozwoju zrównoważonego, ale również dlatego, że ich wdrożenie wiąże się z osiąganiem wymiernych korzyści dla przedsiębiorstwa.

[404] Ibidem, s. 72–73.
[405] Ibidem, s. 44, 69.

Na rysunku 9 zaprezentowano wspólne obszary działań podejmowanych przez koncerny piwowarskie zgodnie z koncepcją rozwoju zrównoważonego.



Rysunek 9. Wspólne obszary działań podejmowanych przez koncerny piwowarskie zgodnie z koncepcją rozwoju zrównoważonego
Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonych badań, jednym z obszarów rozwoju zrównoważonego, na którego największy wpływ ma branża piwowarska, jest ten związany z efektywnością wykorzystania wody. Z perspektywy rozwoju zrównoważonego stanowi on kluczowy aspekt ze względu na obecny stan ekosystemów wodnych. Działania podejmowane przez koncerny piwowarskie, takie jak optymalizacja procesów produkcyjnych, ponowny odzysk wody czy ulepszenia technologiczne, przyczyniają się do zmniejszania zużycia wody. Dzięki zrównoważonemu zarządzaniu tym cennym zasobem możliwe jest stopniowe ograniczanie wyczerpywania się źródeł wodnych. Koncerny piwowarskie poprzez angażowanie się w tą inicjatywę mają także wpływ na ich wymiar ekonomiczny. Wynika to z faktu, iż dążenie do redukcji zużycia wody najczęściej powoduje powstanie oszczędności w postaci zmniejszania kosztów eksploatacyjnych. Woda jest podstawowym i niezbędnym elementem produkcji piw, stąd też efektywne zarządzanie nią może wpłynąć na zmniejszenie zużycia energii oraz pozostałych zasobów. Oprócz kwestii ekonomicznych oraz środowiskowych ograniczanie zużycia wody jest pewnego rodzaju oznaką odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Dzięki

temu konsumenci świadomi potrzeby zmian wybierają produkty koncernów piwowarskich, które są zorientowane na ograniczanie wpływu na środowisko. Dlatego też wyraz ich zaangażowania w cel 6 rozwoju zrównoważonego wpływa na tworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Kolejnym obszarem wspólnych działań podejmowanych przez badane koncerny piwowarskie jest kwestia związana z obniżaniem poziomu generowania odpadów. Ich działania w tym zakresie polegają głównie na wdrażaniu procesów recyklingu, redukcji oraz ponownego użycia. Dodatkowo, przedsiębiorstwa ograniczają użycie jednorazowych opakowań na rzecz wielorazowych, a także podejmują wysiłki na rzecz projektowania opakowań z materiałów, które podlegają recyklingowi. Tym samym ograniczają zużycie plastików oraz innych trudno rozkładających się materiałów. Koncentrują się także na zmniejszaniu ilości wykorzystywanych surowców, przez co produkowane opakowania mają zdecydowanie mniejszą grubość. Tak więc, wszystkie działania, począwszy od projektowania opakowań, przez wykorzystywanie biodegradowalnych materiałów, aż po tworzenie procesów umożliwiających ponowne wykorzystanie tych składników, stanowią przejaw wdrażania cyklu zamkniętego w procesach produkcyjnych. Wszystkie te inicjatywy mają wpływ przede wszystkim na stan środowiska, ale również mogą przynieść przedsiębiorstwom oszczędności. Zmniejszenie ilości produkowanych odpadów wiąże się z niższymi kosztami związanymi z gospodarką odpadami, czyli składowaniem, transportem oraz przetwarzaniem.

W kontekście odpowiedzialnej produkcji wszystkie badane koncerny piwowarskie dążą także do pozyskiwania surowców w sposób zrównoważony. Takie podejście przedsiębiorstw wyznacza pewne nowe standardy wśród ich branży. Wynika to głównie z faktu, iż popieranie odpowiedzialnego rolnictwa oraz wspieranie lokalnych dostawców wpływa na kształtowanie się zrównoważonego oraz etycznego prowadzenia działalności piwowarskiej. Dlatego też wszystkie z badanych przedsiębiorstw angażują się w realizacje tego celu. Z jednej strony chcą wpłynąć pozytywnie na środowisko naturalne, gdyż zgodnie z prawdą uważają, iż promowanie ekologicznych praktyk i metod uprawy przyczynia się do ograniczenia nadmiernej degradacji gleb i wód oraz do zachowania bioróżnorodności. Z drugiej strony ich angażowanie się wynika z chęci osiągnięcia korzyści społecznych. Uwarunkowane są one przede wszystkim przestrzeganiem etycznych standardów zarówno w procesie pozyskiwania surowców, jak i w procesie ich tworzenia. Dzięki temu miejsca pracy zapewniają godne warunki i respektują podstawowe prawa pracowników Należy także podkreślić, iż szczególną rolę w tym zakresie odgrywa współpraca z lokalnymi dostawcami. W jej wyniku ograniczana jest emisja gazów cieplarnianych uwalnianych podczas transportu. Tak więc koncerny piwowarskie poprzez takie działania wpływają korzystnie na środowisko

naturalne oraz na kształtowanie odpowiedzialnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej.

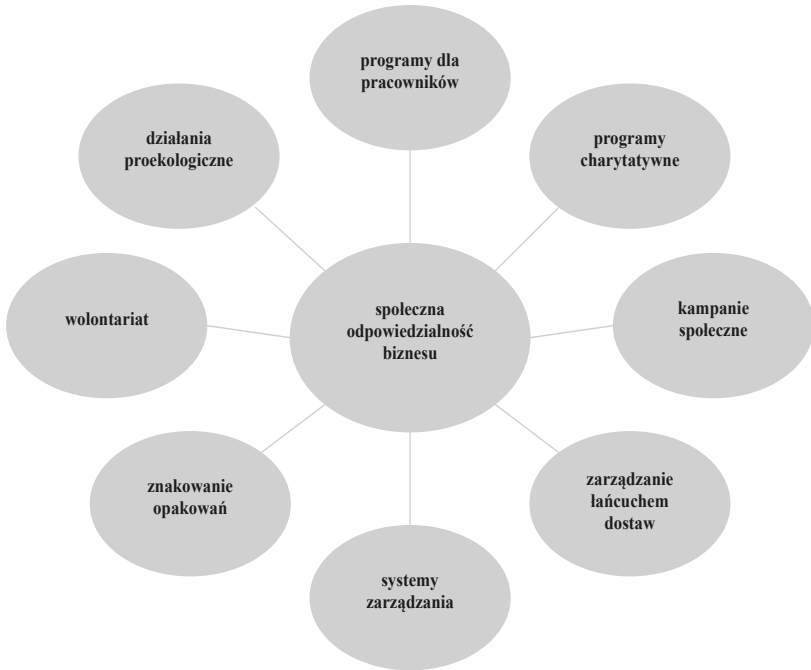
Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż branża piwowarska ma także duży wpływ na obszar dotyczący równości oraz różnorodności. Działania w tym kierunku są spowodowane głównie chęcią budowania w miejscu pracy otwartego środowiska, które cechuje się większą otwartością oraz większą sprawiedliwością. Zachowanie tej równowagi pomiędzy grupami ludzi, które różnią się od siebie wieloma kwestiami, ma na celu przede wszystkim podkreślenie, że wszelkie korzyści oraz możliwości pochodzące ze stosunku pracy są dostępne dla wszystkich, bez względu na przynależność do grupy społecznej czy inne indywidualne cechy. Dlatego też promowanie różnorodności oraz równości przez badane przedsiębiorstwa spowodowane jest chęcią szerzenia na globalną skalę działań nakierowanych na tworzenie godnych miejsc pracy, w których przestrzegana jest zasada sprawiedliwości społecznej.

Wszystkie badane koncerny piwowarskie podjęły się także ambitnego celu współdziałania na rzecz budowania zrównoważonych miast oraz społeczności. Zdecydowane kroki przedsiębiorstw w tym kierunku wynikały głównie z usytuowania swoich browarów w małych miastach. Lokalizacja ta spowodowała, iż koncerny stały się istotną częścią lokalnej społeczności, a każde ich działanie wywierało ogromny wpływ na miejscową wspólnotę. Dlatego też w ramach prowadzonej działalności gospodarczej skupiły się podejmowaniu licznych inicjatyw, dzięki którym wpłynęły na polepszenie się warunków życia mieszkańców tych okolic. Działania te, zgodne z koncepcyjnymi założeniami Celów Agendy 2030, zaowocowały określonymi rezultatami społecznymi oraz ekonomicznymi, które bezpośrednio wpłynęły na ekologiczne i kulturowe obszary.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa także ze względu na rodzaj prowadzonej branży koncentrowały się na zapewnieniu bezpiecznych miejsc pracy. Zdając sobie sprawę z faktu, iż kwestia ta zajmuje priorytetowe miejsce w koncepcji rozwoju zrównoważonego, inicjatywy podejmowane przez koncerny piwowarskie obejmowały szeroki zakres. Skupiły się przede wszystkim na budowaniu kultury bezpieczeństwa poprzez zwiększanie świadomości występującego ryzyka. Zostały podparte także szkoleniami oraz opracowanymi procedurami postępowania w sytuacji zaistnienia niebezpieczeństwa. Podejmowane wspólne działania w tym zakresie stanowią więc przejaw zainteresowania oraz troski o dobrostan swoich pracowników i ich życie. Zapewnienie bezpiecznego oraz higienicznego środowiska pracy świadczy o etycznym postępowaniu dyrektorów i kierowników przedsiębiorstwa. Tak więc ma to wielostronne znaczenie dla budowania zrównoważonego otoczenia pracy, które również wpływa na budowanie świadomych społeczeństw.

Koncerny piwowarskie jako podmioty gospodarcze działające w Polsce oraz na rynku światowym jednogłośnie uważają, iż korupcja w miejscach pracy nie powinna mieć miejsca. Z tego też powodu przedsiębiorstwa świadome skali problemu podjęły aktywne działania mające na celu niwelowanie występowania tego negatywnego zjawiska. Istotną rolę odgrywają tu w szczególności kodeksy, ściśle regulujące kwestie standardów współpracy w przedsiębiorstwach. Dzięki nim oraz pozostałym wdrażanym praktykom zapobiegającym istnieniu zjawiska korupcji przyczyniają się do budowania sprawiedliwych oraz uczciwych społeczeństw.

Równie istotnym elementem dobrze prosperującego przedsiębiorstwa są podejmowane działania zgodne z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Na rysunku 10 zaprezentowano wspólne obszary działań podejmowanych przez koncerny piwowarskie zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu.



Rysunek 10. Wspólne obszary działań podejmowanych przez koncerny piwowarskie zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż branża piwowarska kładzie największy nacisk na obszar odpowiedzialnej konsumpcji.

Stosowane przez browary znakowanie opakowań jest ważnym elementem ich działalności. Używane znaki odpowiedzialościowe to „Nigdy nie jeżdżę po alkoholu", „W ciąży nie piję alkoholu" oraz „Alkohol. Tylko dla pełnoletnich". Działania proekologiczne związane z ograniczeniem wpływu butelek szklanych na środowisko i minimalizowaniem stosowania folii do opakowań podejmowane są przez wszystkie analizowane koncerny piwowarskie. Wdrażanie różnych programów charytatywnych również świadczy o działalności zgodnej z koncepcją społecznej odpowiedzialnością biznesu. W momencie gdy na Ukrainie wybuchła wojna, browary pospieszyły z pomocą ludziom z Ukrainy, pracownikom pochodzącym z tego kraju i ich rodzinom. Realizowanie wolontariatu wpływa na otoczenie, a także pomaga społeczeństwu. Są to działania pozytywnie wpływające, co poprawia wizerunek badanych przedsiębiorstw.

Kampanie społeczne organizowane przez analizowane przedsiębiorstwa mają także duży wpływ na społeczność. Większość z prowadzonych kampanii dotyczy edukacji rodziców, aby dawać swoim dzieciom przykład odpowiedzialnych zachowań wobec alkoholu. Ponadto w swoich kampaniach społecznych duży nacisk kładzie się na odpowiedzialność kierowców, aby po alkoholu nie wsiadać do samochodu.

Dodatkowo w każdym z przedsiębiorstw istotnym elementem jest wdrażanie programów dla pracowników, tj. przestrzeganie zasad BHP przez zatrudnione osoby, co ułatwiają różne szkolenia tworzone przez pracodawców. Kolejnym punktem wspólnym trzech koncernów dominujących na polskim rynku piwowarskim jest zarządzanie łańcuchem dostaw. Chęć zminimalizowania śladu węglowego w swoich działaniach świadczy o społecznie odpowiedzialnym biznesie. Istotnym wsparciem w osiągnięciu neutralności klimatycznej dla Kompanii Piwowarskiej, Grupy Żywiec i Carlsberg Polska jest system zarządzania środowiskiem zgodny z normą ISO 14001.

Podsumowując, działania zgodne z koncepcją SD i z CSR mają duży wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, ale także na środowisko i społeczeństwo. Badane koncerny piwowarskie wdrażając omawiane koncepcje, dążą do osiągnięcia długoterminowego zysku. Systematyczne ocenianie swoich działań może sprzyjać w zdobyciu tego celu.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, iż wszystkie badane koncerny piwowarskie poszukiwały własnych ścieżek rozwoju, które swym zakresem obejmowały – oprócz oczywistych kwestii ekonomicznych – również aspekty społeczne i środowiskowe. Świadczą o tym podejmowane przez nie działania oparte na podstawowych celach oraz założeniach koncepcji rozwoju zrównoważonego i społecznej odpowiedzialności biznesu. Ich dogłębne przeanalizowanie pozwoliło wyłonić wspólne obszary działań w odniesieniu do realizowanych przez nie koncepcji. W ramach rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstwa podjęły wspólne wysiłki na rzecz obniżenia zużycia wody, ograniczenia ilości odpadów, dążenia do przestrzegania równości i różnorodności, zapobiegania zjawiskom korupcji, dbania o bezpieczne i higieniczne stanowiska pracy oraz o partnerstwo. Natomiast wdrażane przez badane koncerny inicjatywy związane z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczyły w głównej mierze takich aspektów jak: znaki odpowiedzialnościowe, program „W Rodzinie Siła", szkolenia dotyczące BHP, minimalizowanie śladu węglowego w łańcuchu dostaw czy wsparcie osiągnięcia neutralności klimatycznej poparte systemem zarządzania zgodnym z normą ISO 14001. W ramach przeprowadzonej analizy zauważono również, iż w niektórych przypadkach, mimo wdrażanych inicjatyw, przedsiębiorstwa nie zawsze osiągały założone cele.

Podsumowując rezultaty przeprowadzonych badań można stwierdzić, że przyjęta hipoteza została zweryfikowana. Koncepcja rozwoju zrównoważonego i koncepcja CSR stanowią istotny element funkcjonowania współczesnych browarów. Ich włączanie w funkcjonowanie przedsiębiorstw związane jest z kwestią strategiczną, lecz ma także wymiar moralny. Trwałe zaangażowanie koncernów piwowarskich w działania na rzecz ochrony środowiska, społeczności czy też tworzenia godnych miejsc pracy zapewniających dobrostan pracowników przyczynia się zarówno do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, jak i do podniesienia standardów życia społecznego. Wdrażanie praktyk zgodnych z koncepcją rozwoju zrównoważonego i społecznej odpowiedzialności może przełożyć się na długoterminowy sukces jednostek oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Aby było to jednak możliwe, przedsiębiorstwa powinny w sposób systematyczny oceniać swoje działania i w razie konieczności wdrażać procedury naprawcze.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Rola controllingu ekologicznego w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw*, Wiedza – gospodarka – społeczeństwo: dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2021.
2. Adamowicz M., *Zielona gospodarka, zielony wzrost i zazielenienie jako formy realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, 2021.
3. Anuszkiewicz K., Marona T., *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, Rynek – Społeczeństwo – Kultura, 2012, nr 1.
4. Bartkowiak P., Dudek D., Wszendybył-Skulska E., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności i koncepcja zrównoważonego rozwoju w procesie funkcjonowania organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
5. Bąk-Sokołowska M., *Zrównoważona logistyka jako strategia biznesowa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018.
6. Bek-Gaik B., Rymkiewicz B., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary dokonań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, nr 804.
7. Bem-Kozieł K., *Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, Przedsiębiorczość–Edukacja, 2008, nr 4.
8. Berniak-Woźny J., *Good governance – narzędzie czy fundament zrównoważonego rozwoju?*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, Warszawa 2017, nr 55(4).
9. Bombiak E., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce.
10. Borys T., *Dekada edukacji dla zrównoważonego rozwoju – polskie wyzwania*, Problemy Ekorozwoju, 2011, nr 2.
11. Borys T., *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany*, Problemy Ekorozwoju, 2011, nr 2.
12. Bródka M., *Interpretacje i konteksty paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Od nurtu klasycznego do zarządzania bibliotekami*, Biuletyn EBIB, 2021, nr 199.
13. Browary Polskie, *Odpowiedzialnie, czyli jak? Polskie piwo z nowymi oznaczeniami*, konferencja prasowa, 2023.

14. Brundtland G.H., *Our Common Future, Chairman's Foreword*, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oslo 1987.

15. Brzozowski T., *Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, nr 340.

16. Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

17. Chłąd M., *Elementy realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2018, nr 88.

18. Chyłek M., *Nadzór korporacyjny w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2010, nr 14.

19. Cierniak-Emerych A., Zięba K., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa zorientowanego na odpowiedzialność społeczną: studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., 2016, nr 3.

20. Cyganiak M., *Rynek piwa w Polsce, 2022*, konferencja ZPPP Browary Polskie, 2023.

21. Czaja-Cieszyńska H., *Standardy GRI – kierunek dla raportowania na rzecz zrównoważonego rozwoju w organizacjach pozarządowych w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.

22. Czaplicka-Kolarz K., Kruczek M., *Koncepcja ekoefektywności w zrównoważonym zarządzaniu produkcją*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2013.

23. Droba G., *Krytyka neoliberalizmu w kontekście rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.

24. Drzymała A., *Korporacje transnarodowe a standardy CSR w zakresie ochrony środowiska*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, 2016, nr 19.1.

25. Duliniec A., *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne – przejściowa moda czy trwała tendencja?*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, Kraków 2015.

26. *Finanse zrównoważone*, (red.) Janicka M., Niziołek T., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2022.

27. Furmańska-Maruszak A., Sudolska A., *Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR*, Organizacja i Kierowanie, 2017, nr 2(176).

28. Gabrusewicz T., *Społeczne aspekty nadzoru korporacyjnego*, Studia Prawno-Ekonomiczne, tom 91, 2014.

29. Gajda J., *Aktywność wewnętrzna organizacji ukierunkowana na budowanie trwałych relacji z pracownikami z perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.

30. Gaweł W., Kolasa W., *Dobre praktyki CSR w obszarze pracowniczym w wybranych bankach*, Eunomia, 1(94), 2018.

31. Giemza M., *Przyczyny oraz skutki implementacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu do zarządzania firmą*, Ekonomia Społeczna, 2, 2019.

32. Gruchelski M., Niemczyk J., *Agenda Narodów Zjednoczonych na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 i cele zrównoważonego rozwoju – szanse realizacji celów*, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, 2016.

33. GUS, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011.

34. Hąbek P., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, Organizacja i Zarządzanie, nr 2(6), Gliwice 2009.

35. Hadryjańska B., *Droga do zrównoważonego rozwoju w Polsce w świetle założeń Agendy 2030*, Difin, Warszawa 2021.

36. Heineken, *Kodeks postępowania w biznesie - prowadzenie działalności w sposób uczciwy zawsze. Wszędzie*, 2023.

37. Heineken, *Nasz Kodeks Odpowiedzialnego Marketingu*, 2022.

38. Jastrzębska E., *Uczelnie wyższe a edukacja w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, 2010.

39. Kalinowska A., *Cele zrównoważonego rozwoju do roku 2030 (SDGs 2030) i Cele różnorodności biologicznej do roku 2030 (Cele z AICHI) w kontekście działań edukacyjnych*, Studia i Materiały Centrum Edukacji Przyrodniczo-Leśnej, 20.(1), 2018.

40. Kalinowska A., *Wartość dla pracowników w koncepcji CSR*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

41. Kasztelan A., Jarosz-Angowska A., Nowak A., Krukowski A., *Konkurencyjna biogospodarka szansą dla zrównoważonego rozwoju krajów Unii Europejskiej*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium", Radom 2021.

42. Kaźmierczak M., *Bezpieczeństwo i higiena pracy a rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009.

43. Kiruthigha S., *Work-life balance and Csr*, International Journal of Administration and Governance, 2015.

44. Klimkiewicz K., Szymański G., *Rola CSR w działalności firmy the Coca Cola Company*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, 2018, nr 71.

45. Kobos E., Patejczyk N., *Koncepcja CSR. Charakterystyka, CSR jako element strategii organizacji*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2022, nr 53.1–2.

46. *Kodeks postępowania amfori BSCI*, Copyright 2017 by amfori, Bruksela 2017.

47. Kołosowski A., Jóźwiak A., *Zrównoważony łańcuch dostaw*, Systemy Logistyczne Wojsk, 2012, nr 38.

48. Kopeć K.D., *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo LIBRON, Kraków 2014.

49. Kowalska S., *Argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, nr 1.

50. Kromer B., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, Studia Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, nr 180(2).

51. Kronenberg J., *Ekomarketing i jego instrumenty*, Acta Universitatis Lodziensis, 2017.

52. Krzysztofek A., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako idea zrównoważonego rozwoju na przykładzie spółki Lotos S.A.*, Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, 2017.

53. Krzysztofek A., *Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw jako element wdrażania społecznej odpowiedzialności*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Logistyka 5, Kielce 2014.

54. Leoński W., *CSR w obszarze pracowniczym na przykładzie CFS*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2018.

55. Leoński W., *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 254, Katowice 2016.

56. Leoński W., *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw.

57. Leśna-Wierszołowicz E., *Korzyści ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne, 2016, nr 8.2.

58. Lewandowska A., *Wdrażanie zrównoważonego rozwoju w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Acta Elbingensia, Kwartalnik naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej, tom XXIII, nr 4, Elbląg 2014.

59. Łuszczyk M., *Ekonomia rozwoju trwałego*, PWE, Warszawa 2021.

60. Makuch Ł., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 2011.

61. Marczak Ł., *Problem wieloznaczności pojęcia „zrównoważony rozwój"*, Studia Gdańskie, tom XXXVI, Gdańsk 2015.

62. Martyniuk O., Majerowska E., *Społeczna odpowiedzialność polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badan empirycznych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2017, nr 18(6).

63. Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne, 2013, nr 2(08).

64. Mazur-Wierzbicka E., *Miejsce zrównoważonego rozwoju w polskiej i unijnej polityce ekologicznej na początku XXI wieku*, Zeszyty Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006, nr 8(23).

65. Mazur-Wierzbicka E., Osek I., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – zagadnienia wprowadzające*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Warszawa–Rzeszów 2021.

66. Meadows D.H., Meadows D.L, Randers J., Behrens III W.W., *The Limits to Growth*, A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind, New York 1972.

67. Mendel I., Olko S., *Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w klastrach*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2016.

68. Misztal A., *IT jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2018, nr 131.

69. Misztal A., *Zrównoważony rozwój polskich przedsiębiorstw – ewaluacja*, Handel Wewnętrzny, 2018, nr 2(373).

70. Narody Zjednoczone, *Deklaracja Milenijna Narodów Zjednoczonych* (tłumaczenie: Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie), Warszawa 2002.

71. OECD (2023), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, OECD Publishing, Paris 2023.

72. Olejarczyk E., *Zasada Zrównoważonego Rozwoju w systemie prawa Polskiego – wybrane zagadnienia*, Przegląd Prawa Ochrony Środowiska, 2015, nr 2.

73. Pabian A., *Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie*, Przegląd Organizacji, 2015, nr 4.

74. Pabian A., *Sustainable Personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2011, nr 5(82).

75. Pabian A., *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, Przegląd Organizacji, nr 10(855).

76. Pabian A., *Zrównoważone przedsiębiorstwo jako rezultat zmian organizacyjnych*, Przegląd Organizacji, 2017, nr 8(931).

77. Patel P.M., Deshpande V.A., *Application Of Plan-Do-Check-Act Cycle For Quality And Productivity Improvement-A Review*, International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology, 2017, 5.

78. Piwowar-Sulej K., Bąk-Grabowska D., Grzesik K., Zając Cz., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2023.

79. *Plan uporządkowania strategii rozwoju*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.

80. *Podsumowanie analizy wybranych wskaźników wpływu przemysłu piwowarskiego na polską gospodarkę i otoczenie*, Deloitte Advisory, Warszawa 2021.

81. Popek S., Popek A., *Program Czystszej Produkcji (CP) jako strategia zarządzania organizacja i jej zastosowanie w realizacji idei zrównoważonego rozwoju*, Współczesne Problemy Zarządzania, 2020, t. 8, nr 2(17).

82. Rak M., *Filantropia korporacyjna a realizacja celów CSR*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 2012, nr 26.

83. *Raport ESG Carlsberg Polska,* 2018.

84. *Raport ESG Carlsberg Polska,* 2019.

85. *Raport ESG Carlsberg Polska,* 2020.

86. *Raport ESG Carlsberg Polska,* 2021.

87. *Raport ESG Carlsberg Polska,* 2022.

88. *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2016.

89. *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2017.

90. *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2018.

91. *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2019.

92. *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2020.

93. *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2021.

94. *Raport ESG Grupy Żywiec*, 2022.

95. *Raport Zrównoważonego Rozwoju*, Kompania Piwowarska, 2017.

96. *Raport Zrównoważonego Rozwoju*, Kompania Piwowarska, 2018.

97. *Raport Zrównoważonego Rozwoju*, Kompania Piwowarska, 2019.

98. *Raport Zrównoważonego Rozwoju*, Kompania Piwowarska, 2020.

99. *Raport Zrównoważonego Rozwoju*, Kompania Piwowarska, 2021.

100. *Raport Zrównoważonego Rozwoju*, Kompania Piwowarska, 2022.

101. Ratajczak M., Wołoszyn J., Stawicka E., *Koncepcja CSR w aspekcie pracowników na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu z województwa mazowieckiego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 246.

102. Remlein M., *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie – analiza europejskiego i polskiego rynku w przekroju strategii inwestowania*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 92, nr 148, 2017.

103. Report of the Secretary-General, *Problems of the Human Environment*, (E/4667), Economic and Social Council, United Nations, New York 1969.

104. Report of the United Nations Conference on Environment and Development (Rio de Janeiro, 3–14 June 1992), *Rio Declaration on Environment and Development*, A/CONF.151/26 (Vol. I), General Assembly, United Nations, New York 1992.

105. Report of the United Nations Conference on Environment and Development (Rio de Janerio, 3–14 June 1992), *Agenda 21*, General Assembly, United Nations, New York 1992.

106. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/70/L.1) *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1, United Nations, New York 2015.

107. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/70/L.1) *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1, United Nations, New York 2015.

108. RIO +20 United Nations Conference on Sustainable Develepment, *The future we want*, A/CONF.216/L.1*, United Nations, Brazil 2012.

109. Roman K., *Wdrożenie koncepcji CSR na przykładzie firmy DHL*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, Łódź 2015, nr 62.

110. Równy K., *Cele Szczytu Zrównoważonego Rozwoju ONZ 2015 – reformy życia społeczno-gospodarczego dla zapobiegania degradacji środowiska, zmiany klimatu oraz utrzymania wewnętrznego i międzynarodowego pokoju oraz bezpieczeństwa*, Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2015–2016, Warszawa 2015.

111. Roztocka K., *CSR w kreowaniu wizerunku marki*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2018, nr 18.

112. Rudnicka A., *Rozwój zrównoważony w łańcuchach dostaw*, Acta Universitatis Lodziensis 2011.

113. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

114. Rydz-Żbikowska A., *Geneza koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz proces jej kształtowania się poprzez zawieranie globalnych porozumień*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

115. Ryszawska B., *Sustainability transition needs sustainable finanse*, Copernican Journal of Finance & Accounting, 2016, vol 5(1).

116. Saczyna M., *Wciąż CSR czy już PR? Praktyki przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania greenwashingu w strategiach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2015, nr 16.

117. Sadowski A., *Logistyka zrównoważona – główne kierunki rozwoju*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 2019, nr 12.

118. Serafin K*., Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2015, nr 222.

119. Siejka T., *Wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach jako innowacyjny sposób zarządzania oraz ich certyfikacja*, Zrównoważony rozwój – sustainable development – debiut naukowy, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, 2017.

120. Sitek M., *Zrównoważone budownictwo jako przejaw innowacyjności w sektorze nieruchomości*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 2016, nr 17(2).

121. Skowroński A., *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego*, Wydawnictwo Lublin University of Technology, Lublin 2006.

122. Skrobacki Z., *Od ogólnej idei zrównoważonego rozwoju do zasad zrównoważonego rozwoju transportu*, Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe, Polityka Świętokrzyska, Kielce 2011.

123. Skubiak B., *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, Barometr Regionalny. Analizy i prognozy, 2016, nr 14.1.

124. Sobol A., *Inteligentne miasta versus Zrównoważone miasta*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 320, Katowice 2017.

125. *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Poradnik dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa warmińsko-mazurskiego*, Olsztyn 2016.

126. Sroka R., *Raportowanie społeczne na świecie*, Wspólna odpowiedzialność, Rola raportowania społecznego, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013.

127. Stanny M., Czarnecki A., *Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich Zielonych Płuc Polski. Próba analizy empirycznej*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2011.

128. Suska M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – studium porównawcze reżimów prawnych*, Roczniki Administracji i Prawa, 2016, nr 16(2).

129. Sznajder M., *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, Politechnika Białostocka, Białystok 2013.

130. Szrajnert M., *Ocena stanu wdrażania wytycznych norm ISO 26000:2012 dotyczących kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie, Sosnowiec 2019, nr 1.

131. Szwajca D., *Lokalne społeczności jako interesariusze przedsiębiorstwa*, Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy, 2018, nr 15(4).

132. Śmiechowska M., *Zrównoważona konsumpcja a marnotrawstwo żywności*, Annales Academiae Medicae Gedanensis, 2015.

133. Śnieżek E., *Raportowanie informacji o społecznej odpowiedzialności biznesu. Studium przypadku Lasów Państwowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

134. The ETI Base Code*, Ethical Trading Initiative*, London 2018.

135. Tracz E., *Motywowanie „slow" w organizacji zorientowanej na zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, nr 293.

136. Trojanowski T.*, Evaluation of contemporary management concepts focused of sustainable development*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Kielce 2020 (4).

137. Trojanowski T., *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2015, nr 77.

138. Trzepacz P., *Geneza i istota koncepcji rozwoju zrównoważonego. Zrównoważony rozwój – wyzwania globalne*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

139. Turek R., Nowodziński P., *Świadomość i wiedza ekologiczna młodych pracowników – wyniki badań własnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, 2019, nr 33.

140. Tylec A., *Strategiczny CSR?*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 2017, nr 114, z. 144.

141. Urbaniec M., *Rola przedsiębiorczości w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Przedsiębiorczość-Edukacja, 2018, nr 14.

142. Zakrzewska B., *Zrównoważony rozwój a jakość życia*, Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium", Radom 2019.

143. Zalega T., *Rozwój zrównoważony a ekonomia zrównoważonego rozwoju – zarys* problematyki, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2016.

144. Zaleśna A., Wyrzykowska B., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, Organizacja i Kierowanie, 2017.

145. Zgoła P., *Praworządność jako element zrównoważonego rozwoju w Agendzie 2030. Konceptualizacja, kodyfikacja i stosowanie*, Zrównoważony Rozwój i Europejski Zielony Ład, nr 115.

146. Zgromadzenie Ogólne, *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, A/RES/70/1, Organizacja Narodów Zjednoczonych, 2015.

147. Zieliński M., *CSR a kreacja potencjału personelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2015.

148. Ziemblicki B., *Zrównoważony rozwój z perspektywy prawa międzynarodowego i europejskiego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 452, Wrocław 2016.

Akty prawne

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.
2. Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r., o zagospodarowaniu przestrzennym, Dz. U. z 1994 r.
3. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o zmianie ustawy o ochronie i kształtowaniu środowiska oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. 1997 r.
4. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. prawo ochrony środowiska, Dz. U. z 2001 r.
5. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. prawo ochrony środowiska, Dz. U. z 2002 r.
6. Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz. U. z 2023 r.
7. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r., o zasadach prowadzenia polityki, Dz. U. z 2023 r.

Inne

1. *About EcoVadis*, pobrano z lokalizacji https://ecovadis.com/about-us/.
2. *Amfori BSCI*, pobrano z lokalizacji https://www.amfori.org/content/amfori-bsci.
3. *Amfori BSCI*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/bsci/.

4. Antkowicz A., Dyrdoń S., *Idea zrównoważonego rozwoju*, pobrano z lokalizacji https://mfiles.pl/pl/index.php/Idea_zrównoważonego_rozwoju.
5. *Branża piwowarska w Polsce a różnorodność piw na rynku*, pobrano z lokalizacji https://browarkormoran.pl/branza-piwowarska-w-polsce-a-roznorodnosc--piw-na-rynku/#:~:text=Mimo%20znacznych%20rozmiarów%20rynku%20piwa,oraz%20Okocim%20(Carlsberg%20Polska).
6. *Browar Dojlidy*, pobrano z lokalizacji https://www.beerlovers.pl/piwopedia/browar/browar-dojlidy/
7. Buliński M., *Zrównoważony rozwój – konstytucyjne prawo i obowiązek*, pobrano z lokalizacji https://pke.gdansk.pl/zrownowazony-rozwoj-konstytucyjne-prawo--i-obowiazek-michal-bulinski/.
8. *Carlsberg going global*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsberggroup.com/175-years/a-history-of-brewing/carlsberg-going-global/.
9. *Carlsberg Polska Sp. z o.o*., pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl/o-nas/carlsberg-polska/carlsberg-polska-sp-z-o-o/.
10. *Carlsberg Polska*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl/o-nas/carlsberg-polska/.
11. *Carslberg Polska*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl.
12. *Certyfikacja SA 8000 – odpowiedzialność społeczna*, pobrano z lokalizacji https://www.sgs.com/pl-pl/services/certyfikacja-sa-8000-odpowiedzialnosc-spoleczna.
13. *Czym jest zrównoważony rozwój?*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego--rozwoju/2860.
14. *Deklaracja z Rio w sprawie środowiska i rozwoju*, pobrano z lokalizacji http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1992.html.
15. *Grupa Żywiec*, pobrano z lokalizacji https://szkolnictwo.pl/szukaj,Grupa_Żywiec.
16. GUS, *ILO – Międzynarodowa Organizacja Pracy*, pobrano z lokalizacji https://stat.gov.pl/statystyka-miedzynarodowa/instytucjeorganizacje-miedzynarodowe/onz-organizacja-narodow-zjednoczonych/ilo-miedzynarodowa-organizacja--pracy/.
17. *Historia Kompanii Piwowarskiej*, pobrano z lokalizacji https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracownikow/2473/praca-kompania-piwowarska-koncern-prowadzacy-browary-o-bogatej-historii#:~:text=Kompania%20Piwowarska%20została%20założona%20w,większościowe%20udziały%20w%20Browarze%20Dojlidy.
18. *Historia*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl/o-nas/carlsberg--polska/historia/.

19. *ISO 20400:2017 – Zrównoważone zakupy*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/iso-20400-zrownowazone-zakupy/.

20. *ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/iso-26000/.

21. *Jesteś tym, co kupujesz. Zrównoważone zakupy dzięki normie ISO 20400*, pobrano z lokalizacji https://www.pkn.pl/informacje/2017/12/jestes-tym-co-kupujesz--zrownowazone-zakupy-dzieki-normie-iso-20400.

22. *Kompania Piwowarska*, pobrano z lokalizacji https://www.beerlovers.pl/piwopedia/browar/kompania-piwowarska/.

23. *Lech Browary Wielkopolski*, pobrano z lokalizacji https://www.beerlovers.pl/piwopedia/browar/lech-browary-wielkopolski/.

24. *Marketing Społecznie Zaangażowany*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/marketing-spolecznie-zaangazowany/.

25. *Menedżerowie CSR 2020*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/10/FOB_MenedzerowieCSR-2020.pdf.

26. *Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP)*, pobrano z lokalizacji https://archiwum.mrips.gov.pl/prawo-pracy/miedzynarodowa-organizacja-pracy-mop/.

27. *Mieszko Musiał dyrektorem zarządzającym i prezesem Carlsberg Polska*, pobrano z lokalizacji https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/mieszko-musial-dyrektor--zarzadzajacy-prezes-carlsberg-polska.

28. *Millennium Summit*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/milenium2000/.

29. *Nagrody i Wyróżnienia*, pobrano z lokalizacji https://www.kp.pl/o-nas/nagrody?mobile=1.

30. *Narzędzia CSR – podstawowe informacje – co to jest, ustawienia krok po kroku [przykłady, definicja]*, pobrano z lokalizacji https://uniqueseo.pl/narzedzia-csr/.

31. *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia_CSR/.

32. *Narzędzia CSR*, pobrano z lokalizacji https://www.parp.gov.pl/csr#csr.

33. *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli CSR*, pobrano z lokalizacji, https://beneutral.pl/narzedzia-csr#Narzedzia_spolecznej_odpowiedzialnosci_w_przedsiebiorstwie_-_kampanie_spoleczne.

34. *Narzędzia zarządzania strategicznym rozwojem społecznej odpowiedzialności uczelni – doświadczenia praktyka*, pobrano z lokalizacji http://csr-d.pl/narzedzia--zarzadzania-strategicznym-rozwojem-spolecznej-odpowiedzialnosci-uczelni--doswiadczenia-praktyka/.

35. *Nasza strategia*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsbergpolska.pl/o-nas/carlsberg-polska/nasza-strategia/.

36. *O firmie*, pobrano z lokalizacji https://grupazywiec.pl/o-firmie/.

37. *O nas*, pobrano z lokalizacji https://www.kp.pl/o-nas/kim-jestesmy.

38. *Our rich heritage*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/our-rich-heritage/.

39. Pelczar A., *Planowanie operacyjne*, pobrano z lokalizacji https://mfiles.pl/pl/index.php/Planowanie_operacyjne.

40. *pH scale*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsberggroup.com/pursuit-of-better/scientific-discoveries/ph-scale/.

41. *Poland*, pobrano z lokalizacji https://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/global-presence/poland/.

42. *SA8000 – Social Accountability 8000*, pobrano z lokalizacji https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/sa-8000/. Wstęp

43. *SEDEX*, pobrano z lokalizacji https://www.sedex.com.

44. *Skuteczne działania CSR, czyli jakie?*, pobrano z lokalizacji https://commplace.pl/blog/skuteczne-dzialania-csr-czyli-jakie/.

45. *SMETA – Sedex Members Ethical Trade Audit*, pobrano z lokalizacji, https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/smeta-sedex-members-ethical-trade-audit/.

46. *SMETA, the world's leading audit*, poberano z lokalizacji, https://www.sedex.com/solutions/smeta-audit/.

47. *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, pobrano z lokalizacji https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/.

48. *Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce*, pobrano z lokalizacji https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html.

49. *Standardy działania*, pobrano z lokalizacji https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/standardy-dzialania2.

50. *Strategia Europa 2020*, pobrano z lokalizacji https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/strategia-europa-2020.

51. *Systemy CSR – standardy etyki i odpowiedzialnego biznesu*, pobrano z lokalizacji, https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/.

52. *Szczyt Zrównoważonego Rozwoju Nowy Jork, 25–27 września 2015 r.*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/zrownowazony-rozwoj---cele/szczyt--zrownowazonego-rozwoju-nowy-jork-25-–-27-wrzesnia-2015-r/2861.

53. Świerkocki M., *Zrównoważony rozwój w pigułce*, *Esej I – Zrównoważony rozwój*, pobrano z lokalizacji https://ptgeo.org.pl/geodesola/zrownowazony-rozwoj/.

54. *Tyskie Browary Książęce*, pobrano z lokalizacji https://www.kp.pl/browary/tyskie-browary-ksiazece?start=1.

55. Wawak S., Woźniak K., *Funkcje zarządzania*, pobrano z lokalizacji https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania.

56. *Zespół zarządzający*, pobrano z lokalizacji https://grupazywiec.pl/inwestorzy/inwestorzy-spolka/.

57. *Zrównoważone finansowanie*, pobrano z lokalizacji https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/zrownowazone-finansowanie.

58. *Zrównoważony rozwój i Cele Zrównoważonego Rozwoju*, pobrano z lokalizacji https://www.unic.un.org.pl/strony-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele--zrownowazonego-rozwoju/2860.

59. *Zrównoważony rozwój*, pobrano z lokalizacji, https://www.gov.pl/web/rozwoj--technologia/zrownowazony-rozwoj.

60. *Zrównoważony rozwój. Wprowadzenie i ramy regulacyjne*, pobrano z lokalizacji https://www.knf.gov.pl/dla_rynku/Finansowanie_zrownowazonego_rozwoju/zrownowazony_rozwoju.

Spis tabel

Tabela 1. Zadania zaprezentowane w Karcie Ziemi 10
Tabela 2. Zestawienie wybranych definicji rozwoju zrównoważonego 13
Tabela 3. Różnice pomiędzy Milenijnymi Celami Rozwoju a Zrównoważonymi Celami Rozwoju 19
Tabela 4. Cele rozwoju zrównoważonego w podziale na obszary transformacyjne 22
Tabela 5. Strategie polityki rozwoju 33
Tabela 6. Strategie zintegrowane 34
Tabela 7. Przykłady aktywności przedsiębiorstw w zakresie poszczególnych komponentów zrównoważonych przedsiębiorstw 50
Tabela 8. Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu 55
Tabela 9. Rozdziały Wytycznych OECD 56
Tabela 10. Wewnętrzny wymiar CSR 68
Tabela 11. Zewnętrzny wymiar CSR 76
Tabela 12. Czynności wykonywane w każdym etapie cyklu PDCA 87
Tabela 13. Zalety stosowania CSR w przedsiębiorstwach 90
Tabela 14. Nagrody i wyróżnienia 103
Tabela 16. Wydarzenia Carlsberg Polska 108
Tabela 17. Średnie zużycie wody do produkcji piwa w latach 2003–2022 111
Tabela 18. Udział kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w Kompanii Piwowarskiej [%] 115
Tabela 19. Wolontariat pracowniczy Kompanii Piwowarskiej 116
Tabela 20. Statystyki wypadków w Kompanii Piwowarskiej 118
Tabela 21. Zużycie wody przez Carlsberg Polska w latach 2015–2022 120
Tabela 22. Statystyki wypadków pracowników wewnętrznych i zewnętrznych Carlsberg Polska w latach 2018–2022 122
Tabela 23. Zużycie wody przez Grupę Żywiec do produkcji piwa za lata 2016–2022 127
Tabela 24. Udział surowców zrównoważonych wykorzystywanych w produkcji piw przez Grupę Żywiec w latach 2017–2022 128
Tabela 25. Udział kobiet i mężczyzn na stanowiskach wyższego i średniego szczebla w Grupie Żywiec [%] 130
Tabela 26. Statystyki wypadków pracowników wewnętrznych i zewnętrznych Grupy Żywiec 132
Tabela 27. Działania Kompanii Piwowarskiej podjęte zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu 135

Tabela 28. Działania Grupy Żywiec podjęte zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu 141
Tabela 29. Działania Carlsberg Polska w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu 146

Spis rysunków

Rysunek 1. Model trzech filarów rozwoju zrównoważonego 29
Rysunek 2. Cele zrównoważonego przedsiębiorstwa 40
Rysunek 3. Piramida CSR według A. Caroll 54
Rysunek 4. Standardy, normy oraz kodeksy etyczne i socjalne 60
Rysunek 5. Wybrane narzędzia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu 80
Rysunek 6. Korzyści osiągane dzięki wdrażaniu CSR/rozwoju zrównoważonego 95
Rysunek 7. Struktura rynku piwa 101
Rysunek 8. Ilość odpadów powstałych w ramach produkcji piw w latach 2016–2022 [Mg] 113
Rysunek 9. Wspólne obszary działań podejmowanych przez koncerny piwowarskie zgodnie z koncepcją rozwoju zrównoważonego 150
Rysunek 10. Wspólne obszary działań podejmowanych przez koncerny piwowarskie zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu 153

ISBN 978-83-67620-37-6 (online pdf)