

Społeczna odpowiedzialność biznesu

w państwach nordyckich

w świetle modelu neoliberalnego

JOANNA GRZELA

Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB; ang. *Corporate Social Responsibility/CSR*) nabiera obecnie szczególnego znaczenia, o czym świadczy m.in. dyskurs akademicki, prowadzony wśród badaczy z różnych dyscyplin i dziedzin nauki. Społeczna odpowiedzialność biznesu – założenie, że firmy powinny łączyć kwestie gospodarcze, społeczne, ekologiczne i etyczne – wydaje się nieuniknionym elementem debaty dotyczącej gospodarki i społeczeństwa. Jest ona w coraz większym stopniu włączana także do dyskusji politycznych. W ich ramach zostały postawione twierdzenia na temat pokrewieństwa lub wzajemnego powiązania między neoliberalizmem i CSR (praktyka społecznej odpowiedzialności biznesu jest produktem neoliberalnej wyobraźni i przekonania, że wszystkie dobrowolne koncepcje CSR wspierają neoliberalny porządek poprzez propagowanie deregulacji).

Istnieje wiele powodów, dla których CSR zyskuje w Europie i na świecie coraz więcej zwolenników. Wśród nich są: globalizacja gospodarki i wzrost konkurencji na rynkach światowych, rosnące oczekiwania społeczne wobec firm i pracowników, spadek zaufania do wielkich korporacji transnarodowych¹, podejrzewanych o stosowanie nieuczciwych praktyk biznesowych oraz nieprzestrzeganie międzynarodowych standardów, dotyczących między innymi praw człowieka i norm ekologicznych – szczególnie w państwach rozwijających się².

Dlaczego tak się dzieje? Czy dlatego, że żyjemy w czasach kryzysu gospodarczego, który odłonił wady nieskrępowanej działalności gospodarczej jako podstawy neoliberalnej koncepcji państwa? A może jest raczej przeciwnie, a popularność CSR jest produktem triumfu neoliberalnej ideologii? Oba dylematy znajdują tyleż samo zwolenników, co przeciwników i są wspierane przez równie przekonujące argumenty aprioryczne i empiryczne.

Analiza dokumentów, jak i obserwacje własne autorki, pozwalają postawić tezę, iż XXI wiek i towarzyszące mu wyzwania: globalizacja, wysoki poziom ubóstwa i bezrobocia, niedostatki w zakresie ochrony

Grzela środowiska i kryzys finansowy, zwiększyły popyt na etyczny i odpowiedzialny biznes oraz potrzebę silniejszej współpracy państwa z innymi podmiotami polityki gospodarczej. Taki pogląd bliższy jest zatem twierdzeniu, iż CSR odsłania defekty gospodarki wolnorynkowej i jest wyrazem potrzeby strategii rozwoju gospodarczego opartej na przemyślanej kompilacji rynku i interwencjonizmu państwowego. Celem artykułu jest ilustracja i potwierdzenie tak sformułowanej tezy na przykładzie państw nordyckich.

*Istota społecznej odpowiedzialności biznesu
na tle neoliberalnych wartości*

Nie ma jednej, uniwersalnej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Idea CSR, nazwana przez Edwarda Freemana „brakującym ogniwem kapitalizmu”, jest różnie interpretowana³. CSR jest traktowana jako szczególny rodzaj biznesowej postawy, jako szansa dla konkurencyjności przedsiębiorstw i element zrównoważonego rozwoju. Współczesne rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu zostało ukształtowane w latach 50. XX wieku przez Howarda Bowena. W książce pt.: *Social Responsibilities of the Businessman* wyjaśniał, że aktywność biznesowa dotyka zwykłych ludzi, społeczeństwa i dlatego biznes powinien prowadzić takie działania, które będą spójne z celami i wartościami społecznymi. Społeczna odpowiedzialność biznesu pojawiła się w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych wraz z erą Margaret Thatcher (1979 r.) i Ronalda Reagana (1980 r.). W latach 60. i 70. XX wieku miała miejsce w USA dyskusja dotycząca etyki w biznesie, która dała początek m.in. audytowi społecznemu. W latach 90. pojawiły się nowe koncepcje, takie jak: zrównoważony rozwój (*sustainable development*) czy korporacyjny obywatel (*corporate citizenship*). Obecnie punkt ciężkości w rozwoju CSR przeniósł się ze Stanów Zjednoczonych⁴ do Europy⁵.

Zdaniem Ricky’ego W. Griffina, społeczna odpowiedzialność to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje⁶. Według Archie B. Carrolla „koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu odnosi się do ogólnego przekonania coraz większej liczby obywateli, że nowoczesne firmy mają zobowiązania wobec społeczeństwa, które wykraczają poza ich zobowiązania wobec akcjonariuszy i inwestorów”⁷. Lucyna Zbiegień-Maciąg twierdzi natomiast, że społeczna odpowiedzialność firmy oznacza, iż jest ona moralnie odpowiedzialna i zobowiązana do rozliczania się przed prawem i społeczeństwem ze swej działalności. Odpowiedzialność ponosi przed: właścicielami, pracownikami, akcjonariuszami, klientami, wierzycielami, bankami, ekologa-

mi, dostawcami, kooperantami i administracją państwową⁸. Daniel Kinderman twierdzi, że wzrost zainteresowania CSR jest rezultatem neoliberalizmu, który jest dopełnieniem pogłębiających się stosunków rynkowych i służy jedynie do legalnej działalności w czasie „rozpętanego” kapitalizmu (w szczególności w latach, gdy premierem była M. Thatcher)⁹. Srikumar Banerjee uważa, że CSR to ruch ideologiczny, który służy legitymizacji dużych korporacji¹⁰. Reinhard Steurer twierdzi, że CSR ma tendencję do zakorzeniania się w krajach zdominowanych przez neoliberalną gospodarkę, a nie politykę państwa dobrobytu¹¹.

Wiele definicji nawiązuje do interpretacji, zaproponowanej w 2001 roku przez Komisję Europejską. Zgodnie z nią, społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, zakładająca, iż przedsiębiorstwa dobrowolnie¹² decydują się wpływać na poprawę życia społeczeństwa oraz czystość środowiska. Dzięki temu firmy przyczyniają się do wzrostu swojej zyskowności i trwałego rozwoju, przynoszą korzyści społeczeństwu oraz wpływają na ochronę środowiska naturalnego. Warunkiem jest stosowanie otwartych i przejrzystych praktyk gospodarczych, opartych na przestrzeganiu zasad etycznych i współpracy z interesariuszami (*stakeholders*)¹³. W 2011 roku Komisja Europejska zdefiniowała CSR jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”¹⁴. Pojęcie „Corporate Social Responsibility” obecnie często zastępuje się terminem „Corporate Responsibility”, definiowanym jako koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają cele społeczne i ekologiczne w ich przedsięwzięciach gospodarczych oraz w relacjach z interesariuszami¹⁵. Wysiłki zmierzające do zmniejszenia emisji dwutlenku węgla, promowanie równych szans rozwoju zawodowego pracowników i zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnych to przykłady inicjatyw CSR. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko działalność zgodną z prawem, ale także wykraczającą poza te wymogi, poprzez inwestycje w kapitał ludzki, środowisko i relacje z otoczeniem¹⁶. Przedsiębiorstwa, wychodząc poza obowiązki prawne i angażując się w sferę socjalną (szkolenia, warunki pracy), mogą mieć bezpośredni wpływ na produktywność, a więc przyczyniają się w ten sposób do poprawy konkurencyjności i rozwoju społecznego. Poza tym dobre praktyki w zakresie CSR pomagają im przyciągnąć najlepszych pracowników, klientów, pośredników finansowych lub partnerów.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności ma swoich zwolenników, jak i przeciwników. Argumentem, przemawiającym za CSR, jest przekonanie o jej niemałym wpływie na dodatni wynik finansowy firmy. Prawidłowo wdrożona koncepcja CSR może dostarczyć wielu

Grzela przewag konkurencyjnych, takich jak: zwiększenie dostępu do kapitału i rynków, wzrost sprzedaży i zysków, oszczędność kosztów operacyjnych, poprawę wydajności i jakości pracy, wydajne zasoby ludzkie, poprawę reputacji i wizerunku marki, zwiększoną lojalność klienta, łatwość podejmowania decyzji i zarządzania ryzykiem. To także motywuje pracowników i przyciąga młode talenty. Jednak idea CSR, pomimo zachęt Organizacji Narodów Zjednoczonych i Unii Europejskiej, ma swoich krytyków. Ich zdaniem firmy niejednokrotnie podejmują działania społecznie odpowiedzialne, chociaż nie leżą one w ich interesie. Jednak lęk przed narażeniem się opinii społecznej okazuje się silniejszy¹⁷.

Wśród znanych kontestatorów pojęcia CSR był Milton Friedman, który w latach 70. XX wieku twierdził, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest niespójna z kapitalizmem a pozbawianie zysku akcjonariuszy i przeznaczanie go na jakieś zewnętrzne cele, jest łamaniem podstawowych zasad, warunkujących ład gospodarczy (prawa własności i nakazu dotrzymywania umów). Jego zdaniem korporacje gospodarcze mają wobec społeczeństwa tylko jedno zobowiązanie: zwiększanie swoich zysków. Dobrobyt społeczny jest zaś efektem sił rynkowych, a CSR je zakłóca¹⁸. Zarządzenie problemom, o których mówi idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jest sprawą władzy państwowej.

Jednym z podstawowych twierdzeń neoliberalizmu jest to, iż wyłącznym celem państwa jest ochrona wolności, jak również prawa do własności prywatnej. Rola państwa powinna być minimalna lub przynajmniej znacznie zredukowana co do siły i rozmiaru, a wszelkie przekroczenia czy rozszerzenia tych kompetencji są nie do przyjęcia. Zdaniem M. Friedmana gospodarka wolnorynkowa, w której interwencja państwa jest nieznaczna, ma stabilny charakter. Milton Friedman i Friedrich Hayek kojarzą CSR z socjalizmem, jako ideologię kolektywizmu, która jest sprzeczna z wolnością jednostki¹⁹. Neoliberalizm opiera się również na przekonaniu, że dobrowolnie przyjęte mechanizmy rynkowe są optymalnym sposobem zorganizowania wymiany towarów i usług. Wolny rynek i swobodny handel uwalniają potencjał twórczy i ducha przedsiębiorczości, który jest wbudowany w spontaniczny porządek każdego społeczeństwa, a tym samym ma doprowadzić do indywidualnej wolności, dobrobytu i bardziej efektywnej alokacji zasobów. CSR jest traktowana przez neoliberalistów jako strategia promocji konkurencji i wolnego rynku; jako źródło przewagi konkurencyjnej i ułatwienie swobodnego funkcjonowania rynku w celu stworzenia rynku społecznie odpowiedzialnego biznesu. W założeniach neoliberalistów interwencja państwa jest niepożądana, gdyż to sektor prywatny jest bardziej świadomy i zdol-

ny do reagowania. To koncepcja minimalistycznych rządów z naciskiem na prywatne podmioty w zakresie odpowiedzialności za skutki ich działań²⁰.

Ta neoliberalna myśl powróciła na początku XXI wieku. Amerykański dziennikarz, Martin Wolfe, w „Financial Times” w 2001 roku napisał, iż „Celem dobrych firm jest przynoszenie zysku, a nie ratowanie planety”. Wśród najczęściej wymienianych wątpliwości i zagrożeń, wynikających ze stosowania idei CSR, wymienia on m.in.: wycofywanie się państwa z jego obowiązków i przerzucanie ich na biznes; mglistość formułowanych postulatów i niedookreśloność niektórych pojęć (np. „interesariusz”); niemożność zaspokojenia oczekiwań wszystkich interesariuszy (często są one sprzeczne); brak nadrzędnego kryterium, umożliwiającego pogodzenie niejednakowych interesów zainteresowanych stron²¹.

Milton Friedman zmarł w 2006 roku. Paradoksalnie, w tym samym roku ukazała się publikacja Michaela Portera i Marka Kramera w Harvard Business Review zatytułowana: „Strategia i Społeczeństwo – związek między przewagą konkurencyjną i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw”. Porter i Kramer zmienili sposób definiowania CSR i twierdzą, iż moralnym celem działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest przede wszystkim przyczynianie się do zdrowej gospodarki, a CSR jest czymś więcej niż tylko kosztem lub charytatywnym czynem, może być źródłem rozwoju, innowacji i przewagi konkurencyjnej²². W swojej późniejszej publikacji z 2011 roku Porter i Kramer w argumentacji poszli jeszcze dalej, sugerując, że CSR powinna być zastąpiona koncepcją: CSV (*creating shared value* – tworzenie wspólnej wartości). Oznacza ona strategię i działania operacyjne, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstw, jednocześnie poprawiając warunki życia społeczności lokalnej. Tak więc poprzez poprawę dobrostanu ludzi, przedsiębiorstwo tworzy nową wartość biznesową. Z tej koncepcji wynika potrzeba redefinicji celu korporacji, który powinien być tożsamy z celem społecznym. CSV to jednoczesne kreowanie wartości ekonomicznej i społecznej. Co ważne, ich zdaniem, ta zasada ma zastosowanie nie tylko do świata biznesu, ale także do rządów i organizacji pozarządowych²³.

Ogólna analiza głoszonych przez ekonomistów i polityków poglądów, pozwala stwierdzić, iż zarówno pojęcie, jak i istota społecznej odpowiedzialności biznesu są tłumaczone i interpretowane w różny, często przeciwstawny, sposób. Nie bez znaczenia jest tu przebieg procesu legitymizacji przedsiębiorczości w społeczeństwie²⁴. Odpowiedzialny biznes opiera się bowiem na dialogu społecznym oraz współpracy ze wszystkimi interesariuszami, z którymi kooperuje przedsiębiorstwo. Idealnym jest zatem osiągnięcie równowagi

Grzela między jego efektywnością i dochodowością a interesem społecznym²⁵. W krajach nordyckich – postrzeganych jako kolebka dialogu i negocjacji – granice między biznesem a społeczeństwem są widoczne w innym świetle niż, na przykład w Wielkiej Brytanii czy Stanach Zjednoczonych. W obu tych państwach narodziny koncepcji CSR w połowie XX wieku przyjęto jako „służenie interesom i celom korporacji” oraz „integralną część” gospodarki wolnorynkowej²⁶. Neoliberalizm zakłada, że państwo nie ma na celu „równości” między ludźmi, ale promocję „równej nierówności dla wszystkich”. W tym sensie, że rząd w neoliberalnej gospodarce nie powinien ingerować w mechanizmy rynkowe w celu likwidacji nierówności lub zagrożeń społecznych, takich jak ubóstwo, bezrobocie, niepełnosprawność. Powinien raczej zapewnić właściwe warunki ekonomiczne, tak by te osoby także mogły wziąć los w swoje ręce. Takie podejście odróżnia angloamerykańską koncepcję CSR od jej istoty w państwach opiekuńczych.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w państwach nordyckich

Nordycki kapitalizm pokazuje, że indywidualizm nie musi wieść do podziałów społecznych, nieufności i maksymalizacji korzyści materialnych. Przeciwnie, promowanie autonomii osoby może prowadzić do większej spójności społecznej, jeśli odbywa się to w egalitarny sposób. Kraje nordyckie charakteryzują się zarówno indywidualizmem, jak i pozytywną wizją państwa jako sojusznika przede wszystkim słabszych i bardziej potrzebujących wsparcia obywateli²⁷.

Kraje skandynawskie to państwa dobrobytu, które interweniują we wszystkie aspekty życia, w tym w gospodarkę. Pogląd, że rząd musi działać jako arbiter społecznych obowiązków biznesu wobec społeczeństwa, jest powszechnie akceptowany. Skandynawowie zaakceptowali kontrolę i ingerencję państwa w sprawy ochrony środowiska, bezpieczeństwa w pracy i konkurencji. To wyjaśnia, dlaczego nordycki model zarządzania przylega bardziej do modelu regulacji i sterowania, niż do koncepcji deregulacji proponowanej przez Milтона Friedmana. Wśród unikalnych cech krajów nordyckich jest równowaga między pozornie spolaryzowanymi pojęciami. Otóż model państwa dobrobytu przedstawia zarówno miękkie, jak i produktywne cechy kapitalizmu – jest bardzo dynamiczny i elastyczny, ale ma też szeroką gamę świadczeń opiekuńczych i skuteczne instrumenty regulacji rynku. Te ostatnie są odpowiedzią na pojawiające się zagrożenia i towarzyszące im ryzyka (związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, w zakresie bezpieczeństwa, finansów, ochrony środowiska lub zdrowia). Pojawia się tu równowaga pomiędzy indy-

widualizmem a kolektywizmem, nie tylko w sensie ekonomicznym, ale także w sferze obywatelskiej. W krajach nordyckich podkreśla się znaczenie czynnika ludzkiego i jego szeroko rozumianego wpływu na procesy gospodarcze. Kultura społeczna i polityczna sprzyja kompromisom i negocjacom. Nordycki system, oparty na korporacjonizmie, dialogu i często socjaldemokratycznych rządach, dał związkom zawodowym wystarczające wpływy, aby eliminować konflikty w pracy. Przedsiębiorstwa często stają się areną do negocjacji a rozwiązywanie konfliktów i zarządzanie jest formą kompromisu między pracownikami a pracodawcami. Współpraca, konsensus, uczestnictwo i podział władzy to ważne słowa, które razem budują zaufanie i charakteryzują nordyckie gospodarki.

Francis Fukuyama w książce „Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu” podkreśla znaczenie kapitału ludzkiego dla efektywności mechanizmów gospodarki rynkowej. Zdrowa gospodarka rynkowa może istnieć w państwie, które posiada odpowiednie zasoby ludzkie. Wysoka jakość kapitału społecznego przekłada się na zdolność do tworzenia firm i korporacji bez ingerencji ze strony państwa (którego rola może ograniczać się do promowania kluczowych sektorów), gdyż rynek działa znacznie wydajniej, jeżeli decyzje podejmowane są przez prywatnych przedsiębiorców. Kraje o niskim poziomie kapitału społecznego i słabym akcencie na rzecz współdziałania w imię urzeczywistnienia wspólnych celów, charakteryzują się tworzeniem nieefektywnych struktur gospodarczych z różnymi negatywnymi tego rezultatami. W konsekwencji więc interwencja państwa jest czymś oczywistym i nieodzownym do stworzenia i utrzymania ładu: gospodarczego, społecznego i politycznego. Zdaniem Fukuyamy, pomimo różnych instytucjonalno-prawnych form gospodarki, jej efektywne funkcjonowanie powinno być wsparte zaufaniem, które oznacza, że wszystkich członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach, zasadach i wartościach²⁸. Zaufanie jest to zatem społeczna cnota niezbędna do tworzenia dobrobytu, która obniża koszty prowadzenia działalności gospodarczej, czyni organizacje bardziej elastycznymi i zdolnymi do wprowadzania innowacji.

W państwach dobrobytu akcentuje się, że firmy w ramach CSR nie powinny skupiać się tylko na środowisku, ale na społeczeństwie jako całości. Szczególną rolę przypisuje się wartościom niematerialnym, takim jak: prawa człowieka, warunki pracy, etyka korporacyjna i walka z korupcją. Korporacje są świadome tego, że mają bezpośredni wpływ na społeczeństwo od momentu, w którym zaczynają działać. To jest powód, dla którego kraje nordyckie stoją na stanowisku, że organizacje gospodarcze powinny prowadzić swoją działalność

Grzela w sposób odpowiedzialny, starając się maksymalizować zyski i unikać niepożądanych efektów²⁹.

Zdaniem Atle Midttun – profesora z Norweskiej Szkoły Zarządzania w Oslo – CSR to nowe narzędzie służące państwom nordyckim do „ucywilizowania globalnego kapitalizmu”. Państwa opiekuńcze z ich małymi i otwartymi gospodarkami są zainteresowane handlem międzynarodowym, globalnym fair play oraz wysokimi standardami społecznymi i środowiskowymi. Ta „ucywilizowana” społecznie i ekologicznie gospodarka międzynarodowa ma przypominać cechy modelu nordyckiego. Państwa nordyckie aspirują, aby uchościć za liderów CSR³⁰. Firmy pochodzące z krajów Europy Północnej zaangażowały się w globalne inicjatywy w zakresie CSR, nieproporcjonalnie silnie, w odniesieniu do wielkości ich gospodarek³¹. Aktywny rząd jest postrzegany jako pozytywna siła do powstania i wdrażania państwa opiekuńczego, którego społeczna odpowiedzialność biznesu jest ważną składową. To, co zatem wyróżnia kraje nordyckie na tle innych państw to skala zaangażowania ich rządów w promocję CSR. W nordyckim wydaniu społeczna odpowiedzialność biznesu jest wspólnym projektem, promowanym przez przemysł i rządy państw. Wiele z największych firm krajów Europy Północnej przynajmniej częściowo jest własnością publiczną. Nordyckie państwo opiekuńcze jest przeciwieństwem państwa neoliberalnego, a jego cechą jest silny interwencjonizm państwowy. To jest przyjazne państwo, które stawia szczególny nacisk na rozwiązywanie problemów społecznych. Ta zasada jest również implementowana przez ludzi biznesu.

Kapitalizm opiekuńczy (i jego globalna promocja poprzez CSR) jest najwyraźniej widoczny w szwedzkiej i norweskiej polityce. Szwecja jest liderem w aktywnym promowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu. Od 1979 roku odbywa się to w ciągłym dialogu z partnerami społecznymi w zakresie CSR. Firmy, takie jak: H&M, IKEA, Ericsson, ICA, Swedbank i Scania są znane jako liderzy zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Szwedzki rząd nie wydał żadnego specjalnego dokumentu dotyczącego polityki CSR. Wynika to z faktu, iż społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest traktowana jako oddzielne zagadnienie. Ponadto, nacisk polityczny jest stawiany na poprawę warunków pracy, środowiska naturalnego i dobrobytu gospodarczego w krajach rozwijających się, a nie na poprawę interesów szwedzkiego biznesu, który wdraża praktyki charakterystyczne dla CSR w ramach koncepcji zrównoważonego rozwoju³².

Promocją idei CSR zajmują się m.in.: Szwedzka Agencja Rozwoju Współpracy Międzynarodowej, Szwedzka Agencja Rozwoju Biznesu i Szwedzka Agencja Konsumentów. Od stycznia 2008 roku szwedz-

kie przedsiębiorstwa państwowe mają obowiązek publikować raporty zrównoważonego rozwoju, zgodnie z wytycznymi *Global Reporting Initiative* (GRI), która jest główną organizacją, promującą wykorzystanie raportowania społecznego w zakresie zrównoważonego rozwoju. Raportowanie jest niezależne od wielkości czy branży i opiera się na zasadzie: „przestrzegaj lub wyjaśnij”.

W państwie „trzech koron” CSR jest skoncentrowane wokół *Globalt Ansvar* (*Swedish Partnership for Global Responsibility*/Szwedzkie Partnerstwo dla Globalnej Odpowiedzialności). Powstało ono z inicjatywy premiera Görana Perssona w marcu 2002 roku i podlega Ministerstwu Spraw Zagranicznych. *Globalt Ansvar* powstało, aby wzmocnić pracę szwedzkich przedsiębiorstw w zakresie praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji, na podstawie zasad *Global Compact* ONZ i wytyczne Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Celem jest stworzenie platformy CSR dla różnych podmiotów, takich jak handel i przemysł, przedstawiciele rynku pracy oraz organizacje pozarządowe. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest promowana przez szwedzkie MSZ, które postrzega CSR jako instrument polityki handlowej. Przykładem są relacje z Chinami. W czerwcu 2007 roku oba kraje podpisały „Protokół ustaleń w sprawie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”, który jest pierwszym tego rodzaju porozumieniem na świecie (9 września 2015 roku porozumienie zostało przez obie strony odnowione). W jego efekcie powstało Centrum Społecznej Odpowiedzialności Biznesu przy Ambasadzie Szwecji w Pekinie. Centrum zachęca chińskie firmy do rozwoju CSR w takich dziedzinach jak: ochrona środowiska, zmiany klimatu i redukcja emisji dwutlenku węgla, efektywność energetyczna, zarządzanie odpadami i wodą, warunki pracy, prawa człowieka w biznesie, równość płci, zaangażowanie społeczne, bezpieczeństwo pracy, żywności i produktu oraz przejrzystość i etyka biznesu.

Kluczem do sukcesu społecznej odpowiedzialności biznesu w Szwecji jest to, że przedsiębiorcy są gotowi inwestować środki finansowe w inicjatywy CSR, nawet w obliczu silnej konkurencji i trudnych warunków ekonomicznych, przekonując się, że przyczynia się to do długoterminowej rentowności.

Norwegia jest światowym liderem w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, często wymienianym jako przykład dobrych praktyk. Firmy sektora publicznego i prywatnego włączyły CSR do swoich strategii biznesowych i codziennych operacji. U podstaw takiego podejścia leży przekonanie, że przedsiębiorstwa mają pewne obowiązki wobec społeczeństwa i środowiska, i dlatego CSR jest integralną częścią prowadzenia działalności gospodarczej. Zasady

Grzela społecznej odpowiedzialności danej firmy przenikają każdy aspekt jej działalności, na wszystkich poziomach, stając się częścią ładu korporacyjnego.

Zaangażowanie norweskiego rządu w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu rozpoczęło się w 1998 roku, wraz z utworzeniem komitetu doradczego – szeroko zorientowanego forum interesariuszy – „KOMpakt”. Jego celem było wzmocnienie poszanowania praw człowieka dzięki zwiększonej komunikacji i dialogowi między przemysłem a administracją publiczną. „KOMpakt” ma szeroką reprezentację, która obejmuje organizacje społeczne, organizacje pracowników, stowarzyszenia handlowe. Forum to ma służyć poprawie procesów decyzyjnych, wymianie informacji między podmiotami oraz zwiększeniu motywacji do wdrożenia CSR.

Norweską gospodarkę charakteryzują małe firmy. To oznacza, że współpraca między pracownikami a kierownictwem jest bliska i nie wymaga skomplikowanych, formalnych procedur. Ponadto wiele z nich jest mocno osadzonych w lokalnych społecznościach, z którymi realizują wspólne projekty bez konieczności nazywania ich jako CSR³³. Norweski CSR ma także zasięg międzynarodowy i koncentruje się na prawach człowieka. Ponadto kraj ten wspiera instytucje międzynarodowe w zakresie odpowiedzialności społecznej i ekologicznej. Norwegia jako kraj bogaty w surowce naturalne jest zaangażowany w *Extractive Industries' Transparency Initiative* (EITI). Jest to dobrowolne porozumienie mające na celu zwiększenie przejrzystości transakcji pomiędzy rządami i firmami w ramach przemysłu wydobywczego.

Głównym norweskim dokumentem w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, jest Biała Księga („Społeczna odpowiedzialność biznesu w gospodarce globalnej”) wydana w 2009 roku. Wprowadzając go, rząd miał na celu zwiększenie świadomości na temat społecznej odpowiedzialności zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Rząd norweski przyjmując Białą Księgę, postawił na zwiększenie motywacji i możliwości egzekwowania odpowiedzialności społecznej m.in. poprzez wymianę doświadczeń między władzami a sektorem prywatnym norweskich spółek. W dokumencie zaakcentowano również międzynarodowy charakter CSR. Wiele norweskich firm i oddziałów doświadcza skutków światowego kryzysu finansowego. Niestabilne warunki ekonomiczne prowadzą zatem do pytania, czy firmy mają siły i środki do prowadzenia społecznej odpowiedzialności. Norweski rząd silnie akcentuje tezę, że działania CSR są ważne niezależnie od sytuacji gospodarczej, a przedsiębiorstwa mogą zwiększyć swoją konkurencyjność i pozycję poprzez odpowiedzialny stosunek do pracowników, konsumentów, firm i innych zainteresowanych stron.

Dokument podkreśla znaczenie obecności norweskich firm za granicą, szczególnie w odniesieniu do krajów rozwijających się, które borykają się z takimi problemami, jak: niewystarczające prawodawstwo, słabe zarządzanie, niestabilność polityczna, ubóstwo lub korupcja. Oczekuje się od tych podmiotów oprócz przestrzegania przepisów ustawowych i wykonawczych państwa przyjmującego, również przepisów norweskich oraz wykazania odpowiedzialności wobec ludzi i lokalnych społeczności. W tym celu firmy norweskie współpracują z nimi, by określić potrzeby i sposoby realizacji projektów, które służą rozwiązaniu problemów dotyczących te społeczności. Współpraca z organizacjami pozarządowymi i międzynarodowymi partnerami skutkuje m.in. budową szkół, przychodni zdrowia czy stworzeniem możliwości rozwoju³⁴.

Norwegowie podkreślają, że aktywna współpraca z sektorem biznesu jest niezbędna w rozwiązywaniu wyzwań naszych czasów, takich jak: kryzys finansowy, zanieczyszczenia środowiska naturalnego, ubóstwo. Norweski rząd ma jasne oczekiwania wobec firm: przestrzeganie praw człowieka we wszystkich swoich operacjach, poszanowania praw pracowników i tworzenia godnych warunków pracy, działania na rzecz ochrony środowiska i klimatu, zaangażowania się w walkę z korupcją i zwiększenie przejrzystości³⁵.

Zarówno Szwecja, jak i Norwegia opracowały rekomendacje etyczne dla inwestycji realizowanych przez Norweski Rządowy Fundusz Emerytalny – Globalny (tzw. „fundusz naftowy” i są to: Etyczny plan dla zamówień rządowych i inicjatyw handlowych oraz Kodeks etycznych praktyk dla globalnych inwestycji) oraz szwedzkie fundusze emerytalne. Oba kraje opracowały również aktywną politykę CSR dla państwowych firm oraz obowiązkową sprawozdawczość na temat wpływu na środowisko naturalne, równość płci i środowisko pracy.

Duński rząd jest jednym z liderów, jeśli chodzi o promowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a promocję CSR rozpoczął w 1993 roku kampanią „To dotyczy nas wszystkich”. Miała ona na celu wprowadzenie partnerstwa publiczno-prywatnego z zadaniem aktywnego włączenia przedsiębiorstw do rozwiązywania problemów krajowych, związanych z zatrudnieniem. Ówczesna minister spraw społecznych, Karen Jespersen była pierwszym politykiem, który zwrócił się z prośbą o pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych do korporacji gospodarczych. Skupiono się na strategii rynku pracy, która miała na celu zintegrowanie społecznie wykluczonych i marginalizowanych grup ludzi na duńskim rynku pracy, a tym samym stworzenie większej spójności społecznej. Dzięki tej strategii, Karen Jespersen umieściła społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw w agendzie duńskiego rządu i skonstruowała

Grzela oryginalny krajowy program na rzecz CSR. W 1998 roku powstało *Copenhagen Centrum*, które jest instytucją autonomiczną, założoną przez rząd duński w celu zachęcania do dobrowolnego partnerstwa pomiędzy rządem a biznesem i promowania społecznej spójności. Na początku XXI wieku nastąpiło przejście od polityki rynku pracy do polityki gospodarczej, a „konkurencyjność” stała się nowym elementem w podejściu rządu do CSR. W maju 2008 roku rząd opublikował „Plan działania na rzecz CSR”. Miał on na celu promowanie CSR oraz zrównoważonego rozwoju wśród przedsiębiorstw, zarówno w kraju, jak i za granicą i pomoc duńskim firmom w czerpaniu korzyści z bycia w światowej czołówce CSR³⁶. Również w 2008 roku parlament uchwalił ustawę zobowiązującą wszystkie duże przedsiębiorstwa do raportowania na temat ich CSR (w ciągu pierwszych trzech lat istnienia wymogu odnotowano wzrost firm wdrażających strategię CSR o prawie 50%³⁷). I choć prawo nie wymaga od tych firm bycia społecznie odpowiedzialnym, to poprzez to zobowiązanie, rząd zachęca przedsiębiorstwa do zwiększenia przejrzystości ich działań CSR, uwzględniania nacisków społecznych i dążenia do przewagi konkurencyjnej, motywując zarazem firmy do uwzględnienia w ich działaniach *triple bottom line* – ludzi, planetę i zysk. W 2013 roku został wprowadzony nowy zapis obligujący przedsiębiorstwa, aby równie wyraźnie akcentowały w swoich działaniach poszanowanie praw człowieka i zmniejszanie negatywnego wpływu na klimat. W efekcie tych decyzji 7 na 10 duńskich firm stosuje strategię CSR³⁸.

Społeczna odpowiedzialność biznesu została w Danii przyjęta jako element przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w relacji z państwami z Azji i opisana jako „niemierzalny tajny składnik” duńskiego sukcesu gospodarczego. Rząd, za pośrednictwem duńskiej Agencji Handlu i Spółek, uruchomił programy i inicjatywy na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), jak na przykład „Zyski z zasadami” – program szkoleniowy w zakresie CSR, adresowany do pracowników MŚP. Obecnie obowiązującym dokumentem jest *Responsible growth – Action Plan for Corporate Social Responsibility 2012–2015* (Odpowiedzialny rozwój – Plan działania na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw 2012–2015)³⁹.

W pierwszej połowie XX wieku popularną formą przedsiębiorstw w Islandii były spółdzielnie. Idea CSR była w pewnym sensie wbudowana w ich działalność (takich jak wsparcie dla edukacji i kultury). Filantropijne aspekty spółdzielni (obecnie rzadka forma działalności gospodarczej w Islandii) są widoczne w obecnie istniejących firmach i stanowią podstawę wielu inicjatyw CSR. I chociaż koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu poświęcono w Islandii mniej uwagi, niż w innych krajach skandynawskich, firmy islandzkie dzia-

lają zgodnie z najsurowszymi normami ochrony środowiska i społecznymi, włączając się również aktywnie w działalność filantropijną. To mniejsze zainteresowanie CSR może wynikać z m.in.: niewielkiego rozmiaru i na ogół ograniczonych operacji międzynarodowych islandzkich firm; ogólnie wysokich standardów w zakresie ochrony środowiska, prawa pracy i praw człowieka; dominacji centroprawicowych partii politycznych, akcentujących wzrost gospodarczy, a nie kwestie społeczne i środowiskowe; brak poważnych skandali z udziałem podmiotów gospodarczych tego kraju (aż do upadku sektora finansowego w 2008 roku)⁴⁰.

Pomimo to Ministerstwo Spraw Zagranicznych promuje dyskusję i działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto kilka islandzkich firm w kooperacji z Uniwersytetem w Reykjavíku stworzyło w 2011 roku Centrum Społecznej Odpowiedzialności Korporacyjnej – Festa. Centrum przeżywa znaczny wzrost członkostwa, dzięki pracy uświadamiającej znaczenie CSR⁴¹. Festa została założona przez 6 przedsiębiorstw, a obecnie obejmuje ponad 70 firm. Chociaż nie jest to wymagane przez prawo, spółki islandzkie zaczynają raportować w zakresie CSR. Choć ich liczba jest nadal bardzo niska, to kilka firm (13) już korzysta z międzynarodowych ram, takich jak *Global Reporting Initiative* lub *UN Global Compact*.

CSR wszedł do debaty publicznej w Finlandii stosunkowo późno i zyskał na znaczeniu na początku XXI wieku. Rząd, początkowo sceptyczny i bierny wobec CSR, w odpowiedzi na rosnące zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu wśród firm fińskich, uznał jej ideę za ważne zadanie dopiero na początku drugiej dekady XXI wieku. Zgodnie z programem wydanym w czerwcu 2011 roku, rząd wspiera projekty, które wzmacniają międzynarodowe standardy i wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu oraz sprzyja lepszej integracji odpowiedzialności w przemyśle, polityce handlowej i rozwoju oraz w zakresie zamówień publicznych. Finlandia aktywnie działa na rzecz promowania odpowiedzialności firm prywatnych i przedsiębiorstw sektora publicznego, po to, aby zająć pozycję lidera w zakresie CSR. To zaś znacząco wpływa na rozwój fińskiej konkurencyjności, dobrobytu i sprawiedliwości globalnej. Działania rządu w praktyce przejawiają się w: przekazywaniu informacji na temat CSR w postaci raportów lub badań, budowaniu dialogu pomiędzy przedsiębiorstwami, społeczeństwem obywatelskim i urzędnikami publicznymi, szkoleniu w zakresie CSR przedstawicieli firm i funkcjonariuszy publicznych. Zadania te są częścią krajowego planu działania w sprawie wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka. Kluczowym czynnikiem rozwoju CSR jest stworzenie ram prawnych, w których działa biznes. Podstawowe akty

Grzela prawne związane z zatrudnieniem, rachunkowością, ubezpieczeniami społecznymi i ochroną środowiska stanowią punkt odniesienia dla społecznej odpowiedzialności biznesu. Fiński rząd promuje również międzynarodowe inicjatywy, takie jak: rekomendacje OECD, zasady Global Compact ONZ oraz wytyczne Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP).

Krajowa polityka CSR jest regulowana przez Ministerstwo Pracy i Gospodarki. Kwestie związane z CSR są także rozpatrywane w Ministerstwie Spraw Zagranicznych (rozwój, prawa człowieka i polityka handlowa), Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (polityka właścicielska państwa) i Ministerstwie Środowiska (zrównoważony rozwój). Zagadnienia CSR są także omawiane w komisji CSR, która działa w ramach Ministerstwa Pracy i Gospodarki. Jest to organ doradczy, który wspiera proces podejmowania decyzji. Komisja działa również jako Fiński Krajowy Punkt Kontaktowy do wdrażania wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Finlandia jest zobowiązana do przestrzegania i propagowania społecznej odpowiedzialności biznesu zarówno przez postanowienia OECD, jak i MOP. Są to instrukcje i zasady postępowania dotyczące finansowej, ekologicznej i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, takich jak prawa człowieka, prawa w miejscu pracy, zniesienie pracy dzieci, ochrony środowiska, działań antykorupcyjnych, ochrony konsumentów, nauki i technologii. Przestrzeganie tych zasad jest dobrowolne dla przedsiębiorstw. Rząd stara się wpływać na fińskie przedsiębiorstwa, aby działały w sposób zrównoważony i odpowiedzialny w każdym kraju, gdzie prowadzą swoją działalność, poprzez odpowiednie zalecenia. Ich wdrażanie jest monitorowane. Rząd fiński przygotował wskazówki w zakresie CSR także dla firm działających na rodzimym rynku, przedsiębiorstw sektora publicznego oraz organizacji pozarządowych⁴².

Oceniając dotychczasowe zaangażowanie poszczególnych krajów nordyckich, rząd fiński ma najmniej aktywne podejście do CSR a jego działania są zazwyczaj ograniczone do dziedzin, które pokrywają się z ogólnym paradygmatem polityki gospodarczej – innowacyjności i konkurencyjności, ze szczególnym naciskiem na ochronę i promowanie interesów fińskiego biznesu.

Zakończenie

Przełom XIX i XX wieku oraz towarzyszące temu okresowi: postęp technologiczny, gospodarczy i rozwój kapitalizmu spowodowały, że zarówno kwestie społeczne, jak i troska o środowisko naturalne zeszły na dalszy plan. Pojawienie się w połowie XX wieku społecznej odpowiedzialności biznesu zostało metaforycznie nazwane „światłem”, które

ma się zmierzyć z „ciemną stroną kapitalizmu”. Współcześnie CSR wpisuje się w refleksję nad sensem neoliberalnych sposobów rządzenia. Jednym z głównych wniosków z przeprowadzonej analizy jest brak jednorodności w zakresie wszystkiego, co związane z CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest obecnie uznawana za skuteczną strategię biznesową, sposób zarządzania ryzykiem, a także element strategicznej przewagi oraz dźwignia konkurencyjności i wzrostu.

Czy zatem CSR to „reakcja” na neoliberalizm, czy produkt neoliberalizmu? W jakim zakresie CSR w krajach nordyckich odzwierciedla neoliberalne idee, a w jakim idee państwa opiekuńczego?

Etyka jest głęboko zakorzeniona w nordyckiej kulturze biznesowej, a firmy z tego regionu znajdują się w czołówce światowych rankingów w zakresie wysokich standardów w swoich praktykach biznesowych. Jaka jest rola rządów w promowaniu etycznych zasad? Otóż mają one do odegrania kluczową rolę w promowaniu tych kwestii i zachęcaniu firm do ich wdrażania. Rządy powinny działać jako katalizator zmian oraz zachęcać firmy do wzięcia pełnej odpowiedzialności za swoje działania. Kraje nordyckie traktują społeczną odpowiedzialność biznesu jako główny dodatek do tradycyjnej polityki dobrobytu gospodarczego. Każdy z nich akcentuje jednak inny aspekt CSR. I tak Norwegia i Szwecja silnie naciska na cele polityki zagranicznej i pomocy humanitarnej w krajach rozwijających się, w przeciwieństwie do duńskiej i fińskiej koncepcji wykorzystania CSR do wspierania własnych firm w międzynarodowej konkurencyjności. Dokładniej, Dania przeniosła akcent ze społecznego do gospodarczego partnerstwa, zapewniając szerokie wsparcie dla MŚP w zakresie inicjatyw CSR zorientowanych na innowacje. Finlandia zaś promuje odpowiedzialną konkurencyjność, przede wszystkim stawia na ochronę środowiska i zrównoważony rozwój.

Spoleczna odpowiedzialność biznesu wynika z natury państwa opiekuńczego, co oznacza, że dba ono o sprawy społeczne i zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy. CSR wyrósł tam ze standardów zarządzania jakością i środowiskiem i rozwinął się w kierunku szerszego rozumienia zrównoważonego rozwoju.

Neoliberalne początki CSR usytuowały ją wśród narzędzi ułatwiających ograniczenie władzy państwa. Z biegiem lat istota społecznej odpowiedzialności biznesu ewoluowała i obecnie jest rozumiana jako instrument łagodzenia i przeciwdziałania niekorzystnym efektom generowanym przez działalność przedsiębiorstw na wolnym rynku. Współcześnie rządy wielu państw, w tym szczególnie nordyckich, są zaangażowane w promocję CSR, to zaś jest sprzeczne z koncepcją zaproponowaną przez neoliberalistów.

1. W opinii A. B. Carolla odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw transnarodowych opiera się na trzech rodzajach odpowiedzialności: ekonomicznej, prawnej, i moralnej. Zob.: A. B. Carroll, „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July-August 1991, s. 42.
2. B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2004, s. 7.
3. E.R. Freeman, J. Liedtka, „Corporate Social Responsibility: A Critical Approach”, *Business Horizons*, July-August, 1991, s. 92
4. W 2006 roku za sprawą Muhammada Yunusa, laureata Pokojowej Nagrody Nobla, dyskutowano w mediach nad istotą CSR. W 2008 roku powróciła ona po wystąpieniu B. Gates’a w Davos na temat całkowicie nowej wizji biznesu. Yunus przekonywał, że oprócz przedsiębiorstw zorientowanych na maksymalizację zysku muszą też istnieć przedsiębiorstwa zorientowane na maksymalizację dobra społecznego. Gates zaś poszedł znacznie dalej i dowodził, że każde przedsiębiorstwo musi realizować misję społeczną, bo tylko dzięki temu zyskuje rację istnienia, zob. B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport 2007*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu Warszawa 2008.
5. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, „Europejskie i światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej”, [w:] W. Gasparski [red.], *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 41 i n.
6. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Warszawa 1998, s. 144.
7. A. B. Carroll, „Corporate Social Responsibility”, [w:] W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst, *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, Chichester, West Sussex, John Wiley & Sons, 2010, s. 106–113.
8. L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, CiM, Warszawa 1997, s. 48–49.
9. D. Kinderman, „Free us up so we can be responsible! The co-evolution of Corporate Social Responsibility and neo-liberalism in the UK, 1977–2010”, *Socio-Economic Review* 10/2011, s. 29–57.
10. S.B. Banerjee, *Corporate Social Responsibility – The Good, the Bad and the Ugly*, Cornwall: Edward Elgar, 2007.
11. R. Steurer, „The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe”, *Policy Science* nr 43/2010, s. 49 i n.
12. Dla zwolenników tezy, iż CSR jest rozwinięciem i uzupełnieniem wolnego rynku słowo „dobrowolność” w tej definicji zostało odebrane jako dodatkowy argument ją potwierdzający.
13. *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, COM (2001) 366 final, Brussels, 2001, s. 6.
14. Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions A Renewed EU Strategy 2011–14 For Corporate Social Responsibility /* COM/2011/0681 final */
15. J. Nakonieczna, „Społeczna odpowiedzialność – nowy akcent globalnej strategii przedsiębiorstw transnarodowych”, [w:] Edward Haliżak, Roman Kuźniar,

- Janusz Symonides [red.], *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Brandta, Warszawa 2004, s. 284 i n.
16. T. Wołowicz, „Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania”, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* nr 3/2004, s. 3.
 17. A. Lewicka- Strzalecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFIS PAN, Warszawa 2006, s. 22-26.
 18. M. Friedman, „The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits”, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, s. 122–126.
 19. M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago University of Chicago Press 1962; Friedrich August von Hayek, *Law, Legislation and Liberty*, London: Routledge, 1998, s. 36–39.
 20. S. Vallentin, *Neoliberalism and CSR: Overcoming Stereotypes and Embracing Ideological Variety*, Paper presented at the 28th EGOS Colloquium in Helsinki, Finland, July 2-7, 2012.
 21. M. Wolf, „Sleepwalking with the Enemy: Corporate Social Responsibility Distorts the Market by Deflecting Business from its Primary Role of Profit Generation”, *Financial Times*, 16 May 2001.
 22. M. E. Porter, Mark R. Kramer, „Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review* 2006, December Issue, 78-92.
 23. M. E. Porter, Mark R. Kramer, „Creating Shared Value”, *Harvard Business Review* 2011, January-February Issue, 62–78.
 24. Legitymizacja to społeczna aprobatą działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Pozwala ona stwierdzić, że działania organizacji lub jej wyniki są słuszne społecznie. Wiąże się z tym wprowadzenie przez podmiot odpowiednich struktur, praktyk, procedur czy norm, adekwatnie do tego, co jest społecznie akceptowalne i odpowiednie. Zob.: Mark C. Suchman, „Managing legitimacy: strategic and institutional approaches”, *The Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, Nr 3, s. 571 i n.
 25. J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014, s. 280; Monika Marcinkowska, „Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań”, *Przegląd Organizacji* 2010, 12, s. 3–6; Archie B. Carroll, *Business and society: ethics and stakeholder management*, College Division South – Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1993, s. 35 i n.
 26. W. C. Frederick, *Corporation be good! The story of corporate social responsibility*, Indianapolis, IN: Dog Ear, 2006.
 27. A. Midttun, N. Witoszek [red.], *The Nordic Model: Is it Sustainable and Exportable?*, Norwegian School of Management, University of Oslo January 2011.
 28. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, passim.
 29. M. Hoel, *The Dynamics of Social Responsibility and Innovation: A Study of Nordic 500 Companies*, Center for Corporate Diversity, Oslo September 2014.
 30. *Nordic Strategy for Corporate Social Responsibility – supporting Nordic businesses for tomorrow*, Nordic Council of Ministers 2012.
 31. A. Midttun, Nina Witoszek [red.], *The Nordic Model: Is it Sustainable and Exportable?*, Norwegian School of Management, University of Oslo January 2011 Oslo.
 32. A. Midttun, Chen Wei, Xinlei Wu, *CSR Across Developmental and Political Divides: A Comparative Analysis of China and the Nordic Countries*, Oslo, August

- 2014 Working Paper Centre for Corporate Responsibility Department of Innovation and Economic Organisation BI Norwegian Business School.
33. Ø. Ihlen, H. Von Weltzien Hoivik, „Ye Olde CSR: The Historic Roots of Corporate Social Responsibility in Norway”, *Journal Of Business Ethics*, March 2013.
 34. Norwegian Ministry of Foreign Affairs, *Corporate Social Responsibility in a Global Economy*, Report No. 10 (2008–2009) to the Storting.
 35. J. Gahr Støre, *Corporate Social Responsibility (CSR) in Times of Economic Recession*, New York, 15. Juni 2009.
 36. *Action Plan for Corporate Social Responsibility 2008–2013*, The Danish Government May 2008.
 37. *The Impact Of The Danish Law On CSR Reporting*, A study by DanWatch – November 2011.
 38. Rząd duński zgadza się z koncepcją CSR zaproponowaną przez M. Portera i M. Kramera, którzy twierdzą, że tworzenie wartości powinno być naczelną zasadą w CSR. Warto podkreślić, iż M. Porter był zaangażowany w kształtowanie planu działań CSR duńskiego rządu. Więcej na ten temat zob.: A. Midttun, Chen Wei, Xinlei Wu, *CSR Across Developmental and Political Divides: A Comparative Analysis of China and the Nordic Countries*, Oslo, August 2014 Working Paper Centre for Corporate Responsibility Department of Innovation and Economic Organisation BI Norwegian Business School.
 39. *Responsible growth – Action Plan for Corporate Social Responsibility 2012–2015*, The Danish Government, March 2012.
 40. H. Thorsteinsdottir, „CSR in Iceland”, [w:] Willem Visser, Nick Tolhorst, [red.], *The World Guide to CSR: A Country-By-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited, s. 185–191.
 41. Jednym z efektów pracy Festy jest Deklaracja podpisana 15 listopada 2015 roku przez Reykjavik i ponad 100 firm i instytucji, zobowiązująca do podjęcia aktywnych działań w walce z globalnym ociepleniem poprzez redukcję emisji gazów cieplarnianych i odpadów. Jej celem jest zmotywowanie przedsiębiorstw i instytucji do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych, a tym samym wzięcie odpowiedzialności za globalne problemy ochrony środowiska i społeczności lokalnej. To porozumienie ma również uświadomić przedsiębiorstwom potrzebę bycia w harmonii ze środowiskiem i społeczeństwem, w którym działają.
 42. Zob. *Government Resolution on Corporate Social Responsibility*, November 2012.