

**Gabriel Pawlak**

Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu

**Sport w strategiach CSR  
przedsiębiorstw. Wybrane  
aspekty komunikacji  
z interesariuszami**





## 1. Wstęp

Współczesny sport wyraźnie rozszerza swój zakres oddziaływania poza wyczynowe i powszechne uczestnictwo w różnych formach aktywności fizycznej. Coraz mocniej przenika on w obszar gospodarki rynkowej i jest widoczny w przestrzeni różnych projektów społecznych. Sport staje się znaczącą częścią ekonomii społecznej. Oznacza to, iż sport wkracza w nowe obszary funkcjonowania, co wiąże się z podejmowaniem nowych działań w obszarze życia społecznego.

Te organizacje sportowe, które otworzą się na stale trwający okres transformacji oraz zaadaptują swoje zasoby do zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej i społecznej, utrzymają się na rynku i osiągną przewagę konkurencyjną, rozumianą w tym miejscu jako ciekawą i akceptowalną społecznie strategię rozwoju<sup>1</sup>.

Jeśli organizacje sportowe, federacje sportowe lub też po prostu kluby sportowe będą lepiej wykształcone (poprzez ludzi, którzy je tworzą), zmienią swoją postawę z reaktywnej na proaktywną, zwiększą wówczas swoją

---

<sup>1</sup> Zob. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa: PWN 2004, s. 191.

szansę na partnerstwo w dyskursie pomiędzy firmą a klubem sportowym. Zwiększenie świadomości zarządczej i organizacyjnej podmiotów sportowych oraz znajomości realiów funkcjonowania przedsiębiorstw (firm) pozwoli organizacjom sportowym stworzyć adekwatną, właściwą i atrakcyjną propozycję współpracy dla biznesu. Jeśli kluby sportowe będą reagowały i antycypowały oczekiwania biznesu wobec partnerów społecznych, będą się w stanie przygotować do współpracy, osiągną zamierzone cele i staną się partnerem dla biznesu. Dziś kluby sportowe i kadra nimi zarządzająca w większości przypadków tego nie potrafią. Aby móc zbudować odpowiednią platformę współpracy pomiędzy biznesem a sportem, należałoby poznać możliwości i sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw, a przede wszystkim ułożyć współpracę i nauczyć się wspólnego języka komunikacji.

Jeśli po stronie organizacji sportowych należałoby oczekiwać zmiany sposobów funkcjonowania, zbliżonych do zasad funkcjonujących w biznesie, to z kolei odpowiedzią biznesu na dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość jest zmiana stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Jedną z nich jest zarządzanie firmą w koncepcji CSR uwzględniającej w polityce działalności przedsiębiorstwa aspekty zarówno biznesowe, jak i społeczne.

Kiedyś wykluczające się, dziś przy odpowiednim zaplanowaniu wartości ekonomiczne, społeczne i zarządcze uzupełniają się. Założenie, iż społeczna odpowiedzialność biznesu nie będzie traktowana jako obowiązek i koszt, lecz jako przewaga konkurencyjna i inwestycja, spowoduje jej rozkwit i powszechność w tworzeniu dobrych praktyk

oraz podejmowaniu działań z partnerami społecznymi (np. z klubami sportowymi). Aby model współpracy mógł się pojawić i sprawnie funkcjonować, należałoby „nauczyć” się wspólnego języka komunikacji, zainicjować dialog pomiędzy interesariuszami po obu stronach. Jednym z dostępnych narzędzi w budowaniu dialogu z interesariuszami w koncepcji CSR jest międzynarodowy standard A 1000 z serii SES, traktujący o zaangażowaniu interesariuszy.

## 2. Charakterystyka koncepcji CSR

Koncepcyjnie sama idea CSR, pomimo pewnych wytycznych (np. ISO 26 000, SA 8000, AA 1000 SES), opiera się na dobrowolności oraz swobodzie w budowaniu własnych standardów, m.in. dobrych praktyk<sup>2</sup>. Nie narzuca się sposobów przeprowadzania tych praktyk ani wyboru interesariuszy. Przedsiębiorstwo ma swobodę w kreowaniu wizji CSR, dzięki czemu może działać elastycznie i oryginalnie. Potencjał odpowiedzialnego biznesu firmy najczęściej określony jest przez uwarunkowania związane z lokalizacją, potrzebami i kondycją finansową przedsiębiorstwa, a także z poziomem świadomości i otwartości na zmianę poprzez promowanie i upowszechnianie tej metody zarządzania na poziomie kadry zarządzającej i beneficjentów.

Kluczowe dla powodzenia wizji i realizacji zadań z zakresu CSR jest integrowanie go z obszarami, w których funkcjonuje organizacja, i dobre powiązanie jej ze sprawami społecznymi w samej organizacji, uwzględniając

---

<sup>2</sup> Zob. M. Krukowska, *Jak oceniać odpowiedzialność społeczną biznesu*, Opole: Scriptorium 2012, s. 73.

najbliższe otoczenie. Bycie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym nie powinno się ograniczać do pojedynczego projektu, lecz realizować się w codziennych praktykach w dłuższej perspektywie. Społeczna odpowiedzialność biznesu to swoisty kompromis między oczekiwaniami interesariuszy i celami firmy, który prowadzi do równowagi, a równowaga do rozwoju<sup>3</sup>.

CSR podnosi wiarygodność i wrażliwość ekonomiczną przedsiębiorstwa i ma sprawiać, by biznes stawał się lepszy, tzn. by podejmował dobrowolne zobowiązania, np. na rzecz społeczności lokalnych i środowiska, a także ograniczał ewentualność wystąpienia zjawisk negatywnych, które mogą zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

### **3. Interesariusze organizacji sportowych i przedsiębiorstwa oraz ich wzajemna komunikacja**

George Bernard Shaw, irlandzki dramaturg i prozaik, powiedział, że „największym problemem w komunikacji jest iluzja, że do niej doszło”. Funkcjonujemy w przekonaniu, że to, co się do nas mówi, o czym rozmawiamy i na co się umawiamy, jest czytelne i zrozumiałe dla obu stron. W istocie tutaj właśnie rodzą się problemy i błędy komunikacyjne. Kluczowym momentem na etapie przystąpienia do budowania odpowiedniej i właściwej komunikacji pomiędzy

---

<sup>3</sup> Zob. *Elementarz Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu*, red. J. Rybicki, Gdańsk: Region Gdański NSZZ „Solidarność” 2013, s. 8–10.

<sup>4</sup> Zob. T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa: Ministerstwo Gospodarki 2012, s. 13.

partnerami, chcącymi wspólnie realizować politykę CSR, jest uzgodnienie kluczowych obszarów zaangażowania, ustalenie wspólnych celów współpracy oraz uzgodnienie oczekiwań względem siebie i zasadności podjęcia takiego działania. Wygenerowanie zintegrowanej strategii działania oraz komunikacji jest sporym wyzwaniem dla obu partnerów. Z jednej strony obejmują one konkretny projekt (np. doposażenie klubu sportowego, współorganizację imprezy sportowej), z drugiej zaś oznaczają możliwość szerokiego i jasno określonego współdziałania. Stanowi to wyzwanie w osiągnięciu odpowiedniego i satysfakcjonującego poziomu dialogu. Dla osiągnięcia założonych, obopólnych celów i wejścia w relację partnerstwa należy skrupulatnie opracować wspólną komunikację i strategię działania CSR po obu stronach<sup>5</sup>. Takie podejście do zbudowania komunikacji pozwoli zminimalizować ryzyko powstania problemów i będzie regulować wzajemne oczekiwania.

Komunikacja w procesie budowania strategii CSR dotyczy zarówno relacji pomiędzy podmiotami, które wspólnie realizują strategię CSR, jak i komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej poszczególnych podmiotów, w tym również komunikowania o swoich działaniach<sup>6</sup>. Ważne, aby taka komunikacja odbywała się na zasadzie partnerskiej; aby obydwie strony miały suwerenny głos w dyskusji oraz wpływ na kreowanie strategii i działań bieżących w swoich

---

<sup>55</sup> Zob. R. M. Kanter, *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji*, w: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, przeł. M. Lipa, Gliwice: Helion 2007, s. 213.

<sup>6</sup> Zob. N. Ćwik, J. Januszewska, *Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2010, s. 20–22.

organizacjach. Tak ułożona relacja z powodzeniem daje możliwość tworzenia wartości dodanej (efektu synergii).

Upublicznienie wspólnego działania partnerów na przykład na stronach internetowych (osobna zakładka) w postaci ogłoszenia o nawiązaniu współpracy z organizacją pozarządową i wspólne budowanie oraz realizowanie strategii CSR stanowią solidne zobowiązanie, zwiększające prawdopodobieństwo osiągnięcia wspólnych celów. Jest to swoisty dowód dobrej praktyki i trzymania się reguł (ang. *walk the talk*).

Komunikacja z interesariuszami to kwintesencja koncepcji CSR. Nie jest możliwe opracowanie strategii, wdrożenie dobrych praktyk, jeśli nie ma się prawidłowo zidentyfikowanych interesariuszy<sup>7</sup>. O ile system prawny stanowi swoisty fundament zachowań firm, o tyle CSR to nadbudowa tego fundamentu. Wiąże się z tym kolejna zasada – dobrowolność w działaniu i komunikowaniu o swoich dokonaniach. System prawny ma „zmusić” do przestrzegania określonych reguł gry gospodarczej, a odstępstwa zagrożone są określonymi sankcjami<sup>8</sup>.

#### **4. Miejsce CSR w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem – interesariusze**

U podstaw działalności firmy (przedsiębiorstwa) chcącej funkcjonować w obszarze odpowiedzialnego biznesu aspekt zaangażowania wewnętrznego i zewnętrznego

---

<sup>7</sup> Zob. M. Panek-Owsiańska, w: *Dialog z interesariuszami*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2012, s. 3.

<sup>8</sup> Zob. *Elementarz...*, dz. cyt.



stanowić będzie jego podstawę działalności oraz bezpośrednio odnosić się będzie do jej najważniejszych zasobów, czyli do interesariuszy (beneficjenci). To interesariusze nadają sens CSR, zarówno ci pośredni, z którymi firma komunikuje się i działa poprzez inne osoby, jak i bezpośredni beneficjenci, jakimi są pracownicy. Do grona interesariuszy możemy zakwalifikować m.in.: pracowników, dostawców, konsumentów, społeczeństwo lokalne itd.

Szczególną grupą interesariuszy są organizacje pozarządowe, np. funkcjonujące w formie stowarzyszeń kultury fizycznej, z którymi firma może korespondować w obszarze CSR. Realizacja tego obszaru może wpisywać się w jedną z sześciu wytycznych normy ISO 26 000, tzn. zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej, i w ten sposób firma może realizować swoją politykę przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. To szansa dla klubów sportowych, by stać się partnerem dla przedsiębiorstwa i miejscem realizacji działań CSR przez firmę. Ciężar zmian leży przede wszystkim po stronie klubów sportowych i ich zarządców. Kierownictwo klubu powinno przejść proces zmiany zasad funkcjonowania i zwiększyć swoją dojrzałość organizacyjną tak, aby stała się ona atrakcyjną ofertą i stabilnym miejscem realizacji CSR przedsiębiorstwa. Dla klubu i jego menedżerów to także zbiór praw i obowiązków, które biorą na siebie. Organizacja sportowa musi być wiarygodna i szczerą w swoich intencjach. Nie mogą to być działania fasadowe lub też obarczone złym wizerunkiem dyscypliny sportowej. Klub sportowy, który został zaproszony przez przedsiębiorstwo do realizacji działań CSR, musi wziąć na siebie rolę

ambasadora marki, którą reprezentuje, ma być swoistą wizytówką firmy, którą promuje lub reprezentuje. Z jednej strony jest to przywilej, z drugiej zaś zobowiązanie, z którym klub sportowy nigdy wcześniej się nie spotkał. Zbudowanie mocnej i właściwej relacji z potencjalnym partnerem jest dla organizacji sportowej kluczowym elementem powodzenia lub porażki na polu CSR, a tym samym rozwijania dialogu z firmą w dłuższej perspektywie. Aby móc realizować czyjąś wizję i strategię CSR, organizacja sportowa także powinna określić wizję i kierunki działania, bo tylko wtedy uda się osiągnąć najbardziej oczekiwane i możliwe efekty synergiczne. Klub sportowy i jego kierownictwo powinni być przygotowani do przyjęcia partnera strategicznego w zakresie CSR, tzn. powinni mieć wiedzę i pomysły na jego realizację, czyli być gotowi do przeprowadzenia tego procesu u siebie. Jeżeli zarządcy nie posiadają wizji i strategii swojej organizacji sportowej, nie będą w stanie realizować innych strategii.

Proces zmian adaptacyjnych środowisk sportowych w obszarze nowych systemów zarządzania organizacjami oraz możliwości pozyskiwania finansowania na swoją działalność jest powolny. Najczęściej jednak wynika on z braku elementarnej wiedzy, gdzie poszukiwać środków. Jest to typowa postawa reaktywna, w której organizacje sportowe same spychają się na margines życia społeczno-gospodarczego. Zmiana w podejściu do możliwości komunikowania się w organizacji i poza nią jest kluczowa. Przyjmuje się, że ten proces już się rozpoczął, a sprzyjające warunki programów operacyjnych z projektów UE oraz dobrych europejskich praktyk CSR mogą to jeszcze przyśpieszyć.

Promowanie wspólnych projektów innowacyjnych, które poprzez swoje metody usprawniają procesy zarządcze czy też ułatwiają budowanie partnerstw międzysektorowych, to dobry trend. Otoczenie biznesowe i korzystne rozporządzenia zawarte w dokumentach europejskich sprzyjają rozwojowi organizacji sportowych, pytaniem otwartym jest, czy sport to wykorzysta. Paradygmat zmian jest tutaj mocno uwidoczony.

## **5. Dialog i relacje pomiędzy interesariuszami jako podstawa współpracy**

Dialog i stworzenie poprzez niego wartościowych relacji to fundament dla właściwego planowania i późniejszego rozwijania wspólnych działań w koncepcji odpowiedzialnego biznesu. To momenty newralgiczne i kluczowe, które determinują jakość wspólnej strategii CSR. Umiejętność tworzenia odpowiedniej przestrzeni realizacyjnej dla wszystkich zaangażowanych podmiotów będzie określała kształt dalszych etapów rozwoju tworzenia zadań CSR-owych pomiędzy partnerami. Niebagatelne znaczenie będą miały tutaj osobiste doświadczenia biznesowe i projektowe poszczególnych podmiotów oraz konkretne obustronne działania na polu tworzenia wspólnych wartości. Ważnym elementem jest też zdefiniowanie i ustalenie wspólnego rozumienia koncepcji CSR i współpracy międzysektorowej.

Etap tworzenia i komponowania strategii działań komunikacyjnych musi wynikać z celów biznesowych podmiotu. Złożenia celów strategicznych podmiotów nie mogą być umniejszane czy też zmarginalizowane lub, co gorsza,

wyparte przez cele strategii CSR. Muszą się wzajemnie dopełniać w taki sposób, aby tworzyć synergię działań.

Identyfikacja podejścia do dialogu z interesariuszami, przyjętej strategii, formuły, w tym również sposobu i zakresu zaangażowania w ten proces, wynikających z kierunków strategicznych podmiotów, będzie miała również kluczowe znaczenie.

Dopasowanie celów i potrzeb podmiotów do uwarunkowań związanych z realizacją wspólnych działań odpowiedzialnego biznesu można podzielić na etapy<sup>9</sup>:

Etap 1: Problemy i doświadczenia wewnątrz i na zewnątrz organizacji;

Etap 2: Dopasowanie strategii CSR do ogólnej strategii i specyfiki biznesowej organizacji;

Etap 3: Sposób komunikowania (raportowanie) o postępach i wynikach współpracy;

Etap 4: Zaangażowanie pracowników w koncepcję CSR.

Istnieje pewna niechęć przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych do budowania komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Wynika to najczęściej z samej przyczyny poddania się zmianom i przeformułowania modelu działań biznesowych.

Z jednej strony usprawnienie pewnych kanałów komunikacyjnych i relacyjnych zachęca do podjęcia wspólnych działań, z drugiej zaś mocno angażuje organizacyjnie i czasowo podmioty. Nie wszystkie organizacje

---

<sup>9</sup> Zob. *Dialog z interesariuszami*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [online:] [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Publikacje\\_FOB\\_Dialog-z-Interesariuszami.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Publikacje_FOB_Dialog-z-Interesariuszami.pdf) [dostęp 1.12.2013 ], s. 10.

i przedsiębiorstwa są na to gotowe i otwarte. Ze strony biznesu są pewne konkretne oczekiwania zwrotu z inwestycji (strategia CSR), a perspektywa długofalowości w sposób jednoznaczny to ogranicza. Taka współpraca wymaga czasu, uczy cierpliwości i konsekwencji w działaniu.

## **6. Raport społeczny przedsiębiorstwa jako integralny element komunikacji w strategii CSR**

Wzrasta rola raportowania pozafinansowego firm, powoli przestaje to być dobrowolną praktyką firm, a zaczyna być formalnym obowiązkiem. Raportowanie obowiązkowe obejmuje przedsiębiorstwa określone jako „jednostki zainteresowania publicznego”, zatrudniające powyżej 500 osób. Określenie to odnosi się do przedsiębiorstw, których działalność ma kluczowe znaczenie dla życia publicznego ze względu na rodzaj prowadzonej działalności. Chodzi tu między innymi o banki, firmy ubezpieczeniowe, ale także koncerny wydobywcze.

Raport społeczny to rodzaj sprawozdania, opisu realizacji wykonanych zadań i ich wpływu na interesariuszy i otoczenie. Stanowi ponadto weryfikację założonych celów strategicznych i operacyjnych, ujętych często w formie komunikatów opisujących dany fakt.

Nadrzędnym zadaniem raportu społecznego jest zrelacjonowanie otoczeniu i interesariuszom zewnętrznym i wewnętrznym, co zostało dokonane na poszczególnych etapach wdrażania strategii CSR. Opis zawarty w komunikacie może dotyczyć szerokiego i kompleksowego ujęcia realizacji działań CSR w firmie lub stanowić wycinek z całości

i opisywać wybrany element zaangażowania w praktykę społecznej odpowiedzialności biznesu. Stanowi on formę dialogu z różnymi grupami odbiorców.

Kształt i struktura samego raportu nie są formalnie narzucone, jest pewna dowolność w sposobie prezentowania takiego komunikatu. Może on posiadać formę zapisu elektronicznego, publikacji, gazetki, audiobooka lub książki.

Częstą praktyką firm raportujących jest eksponowanie najistotniejszych dokonań w formie infografiki, co ma na celu wyeksponowanie tych najważniejszych działań.

Firmy podają osiem głównych powodów raportowania CSR, są to<sup>10</sup>:

- przyjęcie odpowiedzialności za swoją działalność i rozliczanie się z niej;
- poprawa procesów wewnętrznych, udoskonalenie działalności;
- zaangażowanie interesariuszy w działalność firmy;
- połączenie CSR ze strategią zrównoważonego rozwoju;
- promocja osiągnięć firmy (komunikowanie interesariuszom);
- odpowiedź na oczekiwania interesariuszy;
- wypełnienie obowiązków prawnych;
- unikanie ryzyk reputacyjnych związanych z brakiem raportowania CSR.

---

<sup>10</sup> Zob. L. Anam, *Dlaczego firmy podejmują raportowanie CSR?*, CSRinfo.org, [online:] <http://www.csrinfo.org/pl/component/content/article/3152-dlaczego-firmy-podejmują-raportowanie-csr> [dostęp 25.05.2011].

Bez względu na motywację firmy do przygotowywania raportu społecznego ważne jest to, aby w ogóle zacząć o tym myśleć strategicznie. Firmy i organizacje realizujące koncepcję CSR chętnie publikują raporty społeczne, ponieważ to uwiarygodnia ich wobec zewnętrznych interesariuszy. Dobrze przygotowany raport społeczny przedstawia uogólniony obraz zarządzania firmą i służy prezentacji wyników podjętych w zakresie CSR. Pokazuje też społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty funkcjonowania firmy oraz relacje z kluczowymi interesariuszami. Rzetelny raport społeczny powinien definiować okres sprawozdawczy, zawierać opisy kluczowych polityk, celów i strategii firmy w obszarze CSR, a także przegląd wyników, pozwalający na porównywanie ich na przestrzeni lat. Raport spełniający te wymagania może stanowić cenne narzędzie zarządzania realizacją strategii CSR czy komunikacji i służyć do porównań – benchmarkingu. Dobrze przygotowany i przedstawiający faktyczne dokonania firmy raport społeczny zwiększy wiarygodność organizacji wśród pracowników i odbiorców zewnętrznych. Raport społeczny stanowi poniekąd znak firmowy organizacji, która go wypracowuje i publikuje. Warto podejmować działania CSR i opisywać je w dokumencie, bo to odpowiednia okazja do zaprezentowania dokonań firmy i ludzi zaangażowanych w firmie w odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

## **7. Komunikowanie się poprzez działanie czyli kwintesencja CSR**

Tworzenie i propagowanie dobrych praktyk wypracowanych w programach realizujących społeczną odpowiedzialność



biznesu prowadzą koncepcje CSR najczęściej w inny obszar. Coraz częściej mówi się, że CSR jest drogą do innowacji. Takie działania zmieniają biznesowe paradygmaty i odpowiadają na oczekiwania społeczne. Poprzez zwiększenie kanałów dystrybucji informacji oraz źródła jej pozyskiwania interesariusze przedsiębiorstw stają się coraz bardziej widoczni i wywierają wpływ na politykę biznesową firm, a tym samym wpływają na nią bezpośrednio.

Zaangażowanie firmy w życie społeczne, np. przedsięwzięcia sportowe, realizujące koncepcję CSR nie może być podejmowane pochopnie i podyktowane gwałtownymi działaniami. Decydująca jest tu kwestia wyboru partnera. Zanim przedsiębiorstwo zacznie angażować partnerów (np. kluby sportowe, organizacje pozarządowe) spoza swojego biznesu, powinno przede wszystkim poznać ich oczekiwania. Niezrozumienie kluczowych kwestii wzajemnych oczekiwań i celów do realizacji może prowadzić do niepotrzebnych rozczarowań i zwiększyć ryzyko niepowodzenia takiego aliansu. Czy i w jaką dyscyplinę sportową zainwestuje odpowiedzialne przedsiębiorstwo, chcące realizować swoją dobrą praktykę poprzez zaangażowanie społeczne, wynikać będzie z charakterystyki i profilu działalności firmy. To podmiot sportowy będzie nośnikiem komunikatu i rozszerzał będzie zakres oddziaływania informacyjnego o wspólnym projekcie z zakresu realizacji koncepcji CSR. Sport jest tu miejscem realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu innego podmiotu. Jeśli byłaby to dyscyplina sportowa o niskiej reputacji, o wysokim stopniu korupcji czy też uwikłana w afery dopingowe, to bezpośrednio przekłada to się na jej



postrzeganie i wizerunek. Firmowanie danej dyscypliny to wystawienie sobie samemu oceny.

Ważnym aspektem budowania relacji społecznych jest również ścisła współpraca z samorządami i mediami lokalnymi, które często biorą udział w procesie wyboru uczestników i aktywnie włączają się w realizację programu. Gruntowne podejście do koncepcji CSR w przedsiębiorstwie – w aspekcie realizacji jej poprzez inwestycję i zaangażowanie w sport oraz kojarzenie z wybraną dyscypliną sportową – daje możliwość zabezpieczenia się przed działaniem fasadowym i niepowodzeniem, chociażby na gruncie medialnym, a tym samym zwiększa szansę na akceptację społeczną i uznanie wewnątrz organizacji. Działanie systemowe i strategiczne w obszarze sportu na gruncie lokalnym poprzez wpisanie tych działań w ramy koncepcji CSR daje gwarancję powodzenia i uzyskania pozycji *win-win*. Niektóre przedsiębiorstwa nie wiedzą, w jaki sposób rozpocząć działania CSR. Dobrym rozwiązaniem dla takich firm jest nawiązanie współpracy z wybraną organizacją pozarządową. Takie partnerstwo daje korzyści obu stronom: przedsiębiorstwo otrzymuje dostęp do doświadczonych specjalistów, którzy doskonale znają specyfikę problemów społecznych i są w stanie wskazać innowacyjne możliwości ich rozwiązania, zaś organizacja pozarządowa zyskuje źródło finansowania i możliwość korzystania z części zasobów firmy, np. pracowników wolontariuszy.

Włączenie do działań i strategii zarządzania przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym konkretnych programów, np. zaangażowanie się we współtworzenie wybranych imprez sportowych, pozwoli na efektywne

zarządzanie całym procesem oraz da możliwość tworzenia dobrych praktyk w przedsiębiorstwie inwestującym odpowiedzialnie w sport. Idea wolontariatu pracowniczego może być tutaj doskonale zrealizowana.

## **8. Bariery i ograniczenia w procesie budowania partnerstwa biznes – sport**

Rodzaj współpracy, stopień relacji oraz wcześniejsze doświadczenia każdego z partnerów będą miały znaczący wpływ na pojawianie się problemów oraz będą determinować sposoby ich rozwiązywania. Poziom wiedzy i praktyk z zakresu wspólnych strategii CSR z obszaru sportu jest tutaj chyba największym ograniczeniem, a tym samym niesie za sobą największe ryzyko popełnienia błędu, a z tego wynika niemożność zbudowania długofalowej strategii obustronnych działań na kanwie CSR. Aby można było wspólnie realizować politykę CSR przedsiębiorstwa poprzez sport, należałoby zrozumieć, na czym polega sama istota zarządzania w duchu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz jakie zasady funkcjonowania obowiązują w biznesie i sporcie.

Zdecydowanie można wysnuć wniosek, że po stronie przedsiębiorców wiedza na temat CSR jest dość powszechna, natomiast po stronie organizacji pozarządowych, w tym klubów i związków sportowych, praktycznie nie istnieje. Dostępne opracowania z zakresu CSR pokazują, że wiedza przedstawicieli firm na temat społecznej odpowiedzialności biznesu rośnie, choć nie zmienia to jeszcze radykalnie konkretnych działań CSR. Niemniej jednak w przypadku sektora biznesowego tendencja jest wzrostowa. Brak

opracowań traktujących o znajomości tematyki CSR klubów czy federacji sportowych może oznaczać, iż ta wiedza jest znikoma. Jak pokazuje raport *CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500. Lider/Liderka CSR*<sup>11</sup>, jesteśmy w Polsce jeszcze we wczesnym stadium rozwoju CSR. Wnioski z raportu koncentrują się głównie wokół niskiego poziomu wiedzy na temat CSR, braku dobrych praktyk, a co za tym idzie – niewielkiej liczby lokalnych liderów, od których można się uczyć, wymieniając z nimi doświadczenia.

Główne bariery związane z komunikacją biznesu z organizacją pozarządową (sportową) w celu podjęcia wspólnej działalności w ramach idei CSR odnoszą się do nieznaności zasad funkcjonowania każdego z podmiotów. Język komunikacji, warunkujący właściwe odczytywanie intencji oraz celów do realizacji wspólnych inicjatyw, powinien być również elementem gruntownego przygotowania do wejścia w dialog z interesariuszem. Precyzja komunikacji jest niezbędna do prawidłowego zrozumienia przekazów obu stron i bezsprzecznie pozwoli na uniknięcie nieporozumień. Komunikacja pomiędzy partnerami powinna od samego początku zawierać jasno określone prawa i obowiązki oraz powinna mieć zdefiniowaną politykę informacyjną wspólnej strategii (czyli projektów). Dotyczy to działań informacyjnych wewnętrznych i zewnętrznych. Polityka informacyjna kierowana na zewnątrz organizacji to forma komunikowania się z interesariuszami zewnętrznymi polegająca na przekazywaniu informacji o realizowanych inicjatywach. Komunikacja na zewnątrz to także współpraca

---

<sup>11</sup> *CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500. Lider/Liderka CSR*, Warszawa: GoodBrand i Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2010, s. 7.

z lokalnymi mediami oraz przygotowywanie odpowiednich komunikatów prasowych. Trzeba pamiętać o tym, iż oba podmioty reprezentują siebie nawzajem, a nie rywalizują ze sobą. Natomiast uzgodnienia wewnętrzne będą dotyczyły przede wszystkim przyjętej strategii. Przygotowywanie profilowanych ofert dostosowanych do konkretnej firmy, stosowanie odpowiedniego języka „korzyści i oczekiwań” (tworzenie oferty tak, by biznes widział korzyści płynące z potencjalnej współpracy) to także istotny czynnik, pozwalający uniknąć wzajemnych rozczarowań. Firma funkcjonuje w regulowanym środowisku, wśród wielu interesariuszy, gdzie ważne miejsce zajmuje państwo – firma działa w ramach określonej polityki państwa. Organizacje sportowe i biznesowe również funkcjonują w ramach regulacji prawnych i w otoczeniu wielu interesariuszy, niemniej jednak jeśli organizacja pozarządowa chce nawiązać współpracę z przedsiębiorstwem i chce uniknąć błędów, musi nauczyć się „języka biznesu” i wystrzegać się postawy roszczeniowej. Konieczne wydaje się nauczanie się pracy projektowej zarówno na etapie wnioskowania do partnera, jak i na etapie realizacji wspólnej inicjatywy CSR-owej. Odpowiedzialności społecznej nie należy traktować jako filantropii czy kosztu firmy, lecz w kategoriach współczesnej filozofii prowadzenia biznesu, świadomego stylu zarządzania. Największym zagrożeniem dla działań w obszarze CSR jest kojarzenie go z cechami wizerunkowymi przedsiębiorstwa, jako atrakcyjne narzędzie PR i marketingowe.

Ograniczenia i bariery w relacji biznes – sport występują po obu stronach. Choć u obu podmiotów mogło już dojść do wyrażenia woli wspólnego działania w koncepcji CSR i są

one gotowe i zdecydowane do podjęcia współpracy, to niezajomość pragmatyki działań firmy przez organizację sportową i odwrotnie może być początkiem rozczarowań, a tym samym zakończenia współpracy na jednorazowej akcji.

Ograniczenia występujące po obu stronach<sup>12</sup> to przede wszystkim:

- brak strategii działania;
- brak sieciowości organizacji pozarządowych;
- nieumiejętność definiowania potrzeb organizacji pozarządowych;
- brak wyznaczonych celów współpracy przez firmy;
- brak profesjonalizmu w podejmowanej współpracy;
- oferta organizacji pozarządowych oderwana od specyfiki i potrzeb firmy;
- brak mechanizmów biznesowych w organizacjach pozarządowych;
- roszczeniowa postawa organizacji pozarządowych;
- brak przygotowania kadrowego organizacji pozarządowych i firm;
- komunikowanie się za pomocą różnych języków;
- brak wiedzy o sobie nawzajem.

## **9. Realizacja strategii CSR firm poprzez sport według standardu AA 1000 SES**

Międzynarodowy standard z serii AA 1000 SES stanowi rodzaj wsparcia dla firm, które zdecydowały się zarządzać przedsiębiorstwem zgodnie z koncepcją społecznej

---

<sup>12</sup> Zob. *Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*, red. M. Janowska, Warszawa: PKPP Lewiatan 2011, s. 36.

odpowiedzialności, w szczególności uwzględniając aspekt relacji z interesariuszami<sup>13</sup>. Jest to narzędzie mające pomóc organizacjom we wprowadzeniu zasady „włączania”.

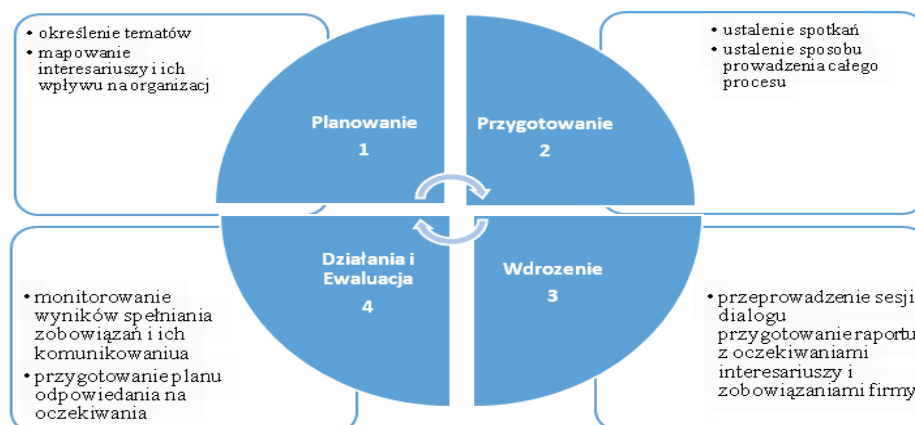
Strategiczne zaplanowanie działalności firmy zgodnie z jedną z trzech dostępnych serii (standard AA 1000 uwzględnia trzy poziomy) pozwala organizacjom sportowym stać się odpowiednim partnerem do realizacji strategii CSR firm. Między innymi dzięki temu standardowi firmy mogą bardzo czytelnie planować partnerstwa między sobą a interesariuszami (w tym przypadku np. z klubem sportowym). Dotyczy to także uwiarygodnienia dokonanych działań, wypracowanych dobrych praktyk, a ostatecznie rzetelnego raportowania utworzonego partnerstwa i wspólnej realizacji strategii CSR.

Spośród trzech standardów AA 1000 wypracowanych przez międzynarodowy think tank AccountAbility ten odnoszący się do istotności wydaje się właściwym dla budowania wspólnej strategii działań na polu biznes – sport, czyli firma – organizacja pozarządowa. Na tym poziomie budowanie relacji rozpoczyna się od dialogu z interesariuszem. Standard AA 1000 „Zaangażowanie interesariuszy” (AA 1000 SES) pozwala ułożyć odpowiednią komunikację pomiędzy partnerami oraz rozpocząć budowanie wspólnej i adekwatnej strategii CSR. Standard ten stanowi „narzędzie” do konkretnych wytycznych, mających ułatwić proces dialogu pomiędzy interesariuszami.

---

<sup>13</sup> Zob. E. Mazur-Wierzbicka, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Szczecin: Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina 2012, s. 106.

Aby można było zaplanować wspólną strategię działań CSR, należałoby zacząć od wypracowania stanowisk, określenia poziomu zaangażowania oraz zdefiniowania pól działania. Standard AA 1000 stanowi impuls to rozpoczęcia takich działań. To pewnego rodzaju zaproszenie do rozmowy w celu wypracowania założeń koncepcyjnych dla stworzenia relacji opartej na standardzie CSR któregoś z partnerów lub obojga z nich. Proces dialogu z interesariuszami proponowany przez standard AA 1000 SES przebiega w czterech etapach zamieszczonych na Ryc. 8.1.



**Ryc. 8.1.** Przebieg procesu dialogu wg standardu AA 1000 SES

Źródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012.

Zapraszając partnerów społecznych do włączenia się w dialog zgodnie z wytycznymi standardu AA 1000, firma powinna odpowiedzieć sobie na podstawowe pytania: Dlaczego warto podjąć dialog z tą, a nie inną organizacją? Jakie są ograniczenia oraz możliwe, wynikające z tego problemy? Czy nawiązanie współpracy wiąże się z realizacją



istniejącej już w firmie strategii, czy być może będzie elementem właśnie tworzącej się strategii? Jeśli tak, to, w którym momencie włączyć partnera społecznego? Jaka jest motywacja do podjęcia takiego działania oraz dialogu? Kim jest nasz interesariusz oraz jaką wartość możemy wspólnie z nim wygenerować?

Zgodnie z normą AA 1000 SES uprawomocnienie partnera (interesariusza) oznacza oddanie mu pewnego obszaru decyzyjnego, co jest najwyższym stopniem zaangażowania społecznego. Taka sytuacja najczęściej będzie miała miejsce w przypadku wspólnie realizowanych projektów społecznych<sup>14</sup>. Angażowanie interesariuszy jest działaniem stosowanym przez organizację w celu osiągnięcia pożądanych rezultatów. Uważa się je za jeden z podstawowych elementów odpowiedzialności społecznej, ponieważ zachęca organizację do włączenia interesariuszy w procesy związane z funkcjonowaniem samego przedsiębiorstwa. Daje przestrzeń do współdecydowania, ale również narzuca pewne zobowiązanie polegające na przyjętej intencji do współtworzenia.

Na podobne pytania, choć z innej perspektywy, musiałyby sobie również odpowiedzieć organizacja sportowa. Dlaczego właśnie w tym klubie sportowym należałoby realizować strategię CSR? Jaką propozycję współpracy może złożyć firmie organizacja? Jaki jest stan wiedzy, zasobów finansowych i pozafinansowych po stronie partnerów społecznych? Trzeba pamiętać, że z punktu widzenia firmy

---

<sup>14</sup> Zob. *Dialog z interesariuszami według standardu AA 1000 SES: wybrane zagadnienia cyfryzacji Polski: perspektywa Microsoft Polska*, Warszawa 2011.



takie działania mają stanowić inwestycję, a nie koszt lub tym bardziej stratę.

Skuteczne zaangażowanie interesariuszy musi realizować podstawowe zasady<sup>15</sup>:

- opierać się na przyjętym zobowiązaniu do przestrzegania normy AA 1000;
- mieć jasno określony zakres działania i angażowania;
- musi mieć uzgodniony proces decyzyjny;
- skupiać się na zagadnieniach istotnych dla organizacji interesariuszy;
- tworzyć przeszań i możliwości dialogu;
- być zintegrowane z systemem zarządzania, przyjętą strategią lub wizją;
- być transparentne;
- zawierać procedury odpowiednie z punktu widzenia angażowanych interesariuszy;
- powinno być przeprowadzone w odpowiednim czasie (kondycja finansowa organizacji);
- stanowić wyraz elastyczności w działaniu i uwzględniać sugestie z zewnątrz (otwartość).

## 10. Podsumowanie i wnioski

Holistyczne i procesowe podejście do koncepcji CSR wpisuje ją w nurt nauk o zarządzaniu, nadając jej aspekty konkurencyjności i innowacyjności. Przewaga takiego sposobu

---

<sup>15</sup> Zob. *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm*, red. M. Porada-Rochoń, Szczecin: Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina 2011, s. 146.

zarządzania uwidacznia się szczególnie w warunkach dużej konkurencji, gdy coraz większego znaczenia nabierają wartości pozamaterialne, jak np. reputacja firmy. Firma, która jest liderem na danym rynku, wytycza standardy w sferze ekonomicznej, administracyjnej, ale także prawnej, to jest w zakresie ekologii czy norm bezpieczeństwa. Taka firma jest oceniana i rozliczana z efektów pracy, także tych pozafinansowych, i tym samym bierze na siebie pewne zobowiązanie społeczne.

Zmiany, jakie nastąpiły w życiu gospodarczym, sportowym i społecznym w ostatnich latach, oraz łatwiejszy dostęp do informacji i sposobów komunikowania się wygenerowały w społeczeństwie wartość określaną jako kapitał wiedzy. Kapitał ten stał się najcenniejszą wartością organizacji, tworząc nową jakość, mogącą przynieść istotne korzyści organizacji oraz firmom. W Polsce znaczenie odpowiedzialnego biznesu, utożsamiane mylnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, pojawiło się w atmosferze rozpoczętych lub niedokończonych reform oraz dynamicznej integracji z innymi krajami Unii Europejskiej.

Charakterystyka działalności i produkt, który oferuje społeczeństwu dana firma, również będą określały jej misję i znaczenie zasad odpowiedzialnego biznesu. Jednym z kierunków realizacji wizji CSR może być zaangażowanie się w obszar sportu. Strategia firmy może być tak dostosowana, by mogła ona realizować się zarówno w przestrzeni społecznej (interesariusze zewnętrzni), jak i swojej własnej (interesariusze wewnętrzni). Zaangażowanie się przedsiębiorstwa w realizację koncepcji CSR, polegającej na propagowaniu wartości, jakie niesie za sobą aktywność

fizyczna i zdrowy styl życia, oraz sportu pośród swoich najważniejszych wewnętrznych interesariuszy (pracowników), będzie generowało konkretne ekonomiczne korzyści dla firmy. Aktywny fizycznie i zadowolony pracownik będzie mniej chorował oraz ogólna jego witalność życiowa będzie na wyższym poziomie.

Sport i reguły przypisane różnym dyscyplinom sportowym to pewnego rodzaju panaceum na współczesne problemy cywilizacyjne, jak stres, otyłość, nieracjonalne odżywianie, alergie, zaburzenia psychiczne, siedzący tryb pracy. Wartości, które niesie sport, pozwalają kształtować odpowiednie postawy wobec tych problemów. W sporcie, jak i w pragmatyce przedsiębiorstwa, immamentną cechą jest odpowiedzialność za siebie i innych. Jest to wartość ponadczasowa i wspólna dla idei CSR oraz sportu.

Organizacje pozarządowe, jakimi są kluby sportowe, argumentują, iż w swojej działalności są istotnym wskaźnikiem zmian społecznych, ale także możliwym miejscem realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. To bufor społeczno-ekonomiczny skrojony na miarę aktualnej sytuacji firm i klubów sportowych. CSR powinien być rozumiany jako pomost pomiędzy tym, co proponuje i udostępnia biznes (możliwość realizacji strategii CSR poprzez sport), a tym, co ma do zaoferowania sfera szeroko rozumianej działalności sportowej. Największym wyzwaniem dla tego obszaru realizacji misji CSR jest odpowiedni dobór kluczowych interesariuszy poprzez tzw. mapowanie i wspólne wypracowanie adekwatnych scenariuszy ich wdrażania w pragmatykę działań, jak i w strategii CSR firmy. Perspektywa dla sportu, jak i miejsca realizacji

strategii CSR firm poprzez sport, rysuje się bardzo optymistycznie. Z pomocą przychodzą również normy, które mogą tę dynamikę przyśpieszyć. W połowie 2012 roku opublikowano nowy standard poświęcony zarządzaniu zrównoważonymi wydarzeniami ISO 20121:2012. Stanowi on podstawę do identyfikowania potencjalnie negatywnych skutków społecznych, ekonomicznych i środowiskowych, minimalizowania ich wpływu, a także – poprzez poprawę procesów planowania i realizacji – zwiększania pozytywnych skutków działań<sup>16</sup>. Być może organizacja imprez sportowych, konferencji prasowych, targów turystycznych zgodnie z normami ISO 20121 stanie się wspólną inicjatywą i wizytówką firm oraz organizacji sportowych pod znakiem CSR (igrzyska olimpijskie w Londynie w taki właśnie sposób, tzn. według normy ISO 20121, zostały zorganizowane).

CSR w strategiach firm stanowi wyraz otwartości na zmiany stylu zarządzania i tworzenie organizacji uczącej się. Społeczna odpowiedzialność biznesu może również być rozumiana jako element doskonalenia relacji społecznych w organizacjach. Uwrażliwia ona organizację na zmieniające się warunki funkcjonowania, przede wszystkim wskazując, iż firma nie działa i nie funkcjonuje w próżni. Ma swoją konkretną lokalizację i wchodzi w relacje ze swoimi najbliższymi, zewnętrznymi interesariuszami. Takimi podmiotami są właśnie społeczności lokalne, z którymi firma sąsiaduje i na które wywiera bezpośredni wpływ.

---

<sup>16</sup> Zob. P. Oczyk, *Nowy standard wspomagający zarządzanie zrównoważonymi wydarzeniami – ISO 20121*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [online:] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/nowy-standard-wspomagajacy-zarzadzanie-zrownowazonymi-wydarzeniami-iso-20121/> [dostęp 22.06.2012].

CSR to nie tylko filozofia prowadzenia swojej działalności uwzględniająca różne grupy interesariuszy, to także wizytówka i znak firmowy organizacji.

Trzeba jednak pamiętać jeszcze o tym, iż największym zagrożeniem dla działań w obszarze biznesu społecznie odpowiedzialnego jest kojarzenie go przede wszystkim z działaniami wizerunkowymi przedsiębiorstwa, traktowanie go jako atrakcyjnego narzędzia działów PR i marketingu.

W najbliższej przyszłości powszechną praktyką stanie się łączenie CSR w korzyści społeczne i biznesowe. To stwarza szanse i przewagę konkurencyjną tych organizacji sportowych, które odpowiednio na to zareagują, będą przygotowane i otwarte na taką zmianę oraz będą zdobywać kluczową wiedzę procesową i systemową. Tylko przez otwartość na nowe systemy komunikacji, zarządzania i organizowania można rozszerzyć swój zakres oddziaływania i stworzyć atrakcyjną paletę działań dla firm chcących realizować strategię CSR. Odpowiedzialny biznes staje się nie tylko modą, ale przede wszystkim źródłem przewagi konkurencyjnej, potwierdzającym perspektywiczne myślenie kadry zarządzającej.

Firmy i organizacje pozarządowe powinny jeszcze sporo się nauczyć w obszarze CSR. Wiedza ta powinna pomóc świadomie i dobrze korzystać z potencjału, jakie niesie za sobą koncepcja CSR. Pomimo dużej chęci i deklaracji ze strony przedsiębiorstw do nawiązania współpracy z organizacjami pozarządowymi firmy nie tworzą partnerskiej relacji. Dzieje się tak już na samym początku prób zbudowania wspólnej koncepcji CSR. Dotyczy to zarówno ustalenia wspólnych celów, jak i sposobów realizacji ewentualnej strategii CSR któregoś z podmiotów.

Perspektywa rozwoju koncepcji CSR jest jednak cały czas optymistyczna. Zmiany i regulacje na poziomie wytycznych Parlamentu Europejskiego idą w kierunku obowiązkowego raportowania danych pozafinansowych dotyczących kwestii ekologicznych i praw człowieka. Od tego roku ta dyrektywa odnosi się do firm europejskich zatrudniających powyżej 500 pracowników. W przyszłości może jednak dotyczyć większej rzeszy przedsiębiorców i organizacji pozarządowych.

## Bibliografia

- Anam L. *Dlaczego firmy podejmują raportowanie CSR?*, CSRinfo.org, [online:] <http://www.csrinfo.org/pl/component/content/article/3152-dlaczego-firmy-podejmują-raportowanie-csr> [dostęp 25.05.2011].
- Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*, red. M. Janowska, Warszawa: PKPP Lewiatan 2011.
- CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500. Lider/Liderka CSR*, Warszawa: GoodBrand i Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2010.
- Ćwik N., Januszewska J., *Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2010.
- Dialog z interesariuszami*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [online:] [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Publikacje\\_FOB\\_Dialog-z-Interesariuszami.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Publikacje_FOB_Dialog-z-Interesariuszami.pdf) [dostęp 1.12.2013].
- Dialog z interesariuszami*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2012.
- Dialog z interesariuszami według standardu AA 1000 SES: wybrane zagadnienia cyfryzacji Polski: perspektywa Microsoft Polska*, Warszawa 2011.

- Elementarz Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu*, red. J. Rybicki, Gdańsk: Region Gdański NSZZ „Solidarność” 2013.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa: Ministerstwo Gospodarki 2012.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Ruśński, Warszawa: PWN 2004.
- Kanter R. M., *Od powierzchownych zmian do poważnych transformacji*, w: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, przeł. M. Lipa, Gliwice: Helion 2007.
- Komisja Europejska, *Biała księga na temat sportu*, Bruksela 2007.
- Krukowska M., *Jak oceniać odpowiedzialność społeczną biznesu*, Opole: Scriptorium 2012.
- Mazur-Wierzbicka E., *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Szczecin: Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina 2012.
- Oczyp P., *Nowy standard wspomagający zarządzanie zrównoważonymi wydarzeniami – ISO 20121*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [online:] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/nowy-standard-wspomagajacy-zarzadzanie-zrownowazonymi-wydarzeniami-iso-20121/> [dostęp 22.06.2012].
- Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm*, red. M. Porada-Rochoń, Szczecin: Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina 2011.