

**Implementacja zasady  
zrównoważonego rozwoju do  
gospodarki i sektora instytucji  
publicznych**

**Redakcja naukowa:**

**dr Maciej Pisz**

**mgr Remigiusz Chęciński**

© Copyright by Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w  
Poznaniu

Poznań 2021

ISBN: 978-83-65599-28-5

**Redakcja naukowa:**

dr Maciej Pisz

mgr Remigiusz Chęciński

**Recenzent:**

dr Mateusz Radajewski

**Redakcja techniczna i językowa:** Julia Chęcińska, Amelia  
Gronowska, Jan Mizerka, Maria Mucha, Grzegorz Ziółkowski

**Wydawca:**

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,

ul. Wieniawskiego 1, 61-712 Poznań

publikat@amu.edu.pl

wyd. 1, format A4, ark. wyd. 15,79

# Spis treści

dr Maciej Pisz, mgr. Remigiusz Chęciński

WPROWADZENIE . . . . . 6

## **I Prawne instrumenty wspierania implementacji zrównoważonego rozwoju w działalności gospodarczej 9**

dr Maciej Pisz

Wolność działalności gospodarczej a konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju . . . . . 10

dr Maria Supera-Markowska

Instrumenty podatkowego wspierania założeń zrównoważonego rozwoju w prowadzeniu działalności gospodarczej . . . 23

mgr Anna Baldy

Kryteria jakościowe jako niezbędny element podjęcia działalności w Polskiej Strefie Inwestycji . . . . . 42

mgr Mateusz Brzeziński

Udział mikro, małych i średnich przedsiębiorców w rynku zamówień publicznych – aktualne problemy i perspektywy rozwoju . . . . . 70

## **II Zrównoważony rozwój w zarządzaniu przedsiębiorstwem** **84**

mgr Dorota Bręczewska

Green human resource management as a tool for sustainable development . . . . . 85

mgr Krzysztof Wąsek

Rola buddy'iego jako nauczyciela w procesie *onboardingu* nowych pracowników . . . . . 106

## **III Ochrona klimatu jako determinanta działań biznesu i władz publicznych** **118**

Dominika Jurczyńska, Maria Korcz

Polityka zrównoważonego rozwoju jako narzędzie budowania wizerunku państwa w środowisku międzynarodowym na przykładzie państw Unii Europejskiej . . . . . 119

Paweł Grobelny

Zapewnienie zrównoważonego rozwoju w gospodarce przestrzennej poprzez nowe instrumenty ochrony krajobrazu w polskim systemie prawnym . . . . . 156

Łukasz Gonera

Działania Unii Europejskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju w energetyce . . . . . 169

Gracjan Kasprzak

Potencjał OZE jako głównego środka modernizacji branży energetycznej w realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu . . . . . 193

mgr Dagmara Dragan	
Wpływ Europejskiego Zielonego Ładu na rozwój nowych technologii w dziedzinie energii . . . . .	210

#### **IV CSR jako przejaw realizacji zrównoważonego rozwoju w biznesie** **221**

mgr Angelika Kantor	
Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – ewolucja pojęcia i jej znaczenie dla przedsiębiorstw . . . . .	222

Anna Kapłon	
Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem . . . . .	241

Patrycja Kulak	
Społeczna odpowiedzialność za biznes – założenia strategii oraz kwestie podatkowe . . . . .	252

mgr Oliwia Pięta	
CSR jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku	269

#### **V Case studies** **289**

mgr Filip Wszyński	
Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) na przykładzie szwedzkich holdingów i koncernów . . . . .	290

mgr inż. Paulina Luiza Wiza, mgr inż. Alina Nowotarska, mgr inż. Wojciech Styburski, mgr Klaudia Spych	
Idea kształtowania przewagi konkurencyjnej i pozytywnego wizerunku przez firmę DANONE przy pomocy CSR . . . . .	323

Ewa Węgiel, Jan Denka

Prośrodowiskowa działalność przedsiębiorstwa McDonald's . 348

**Abstrakty** **361**

**Informacje o autorach** **379**

dr Maciej Pisz i mgr Remigiusz Chęciński

## WPROWADZENIE

Prezentowana – oddawana w ręce Czytelników – publikacja książkowa, zatytułowana „Implementacja zasady zrównoważonego rozwoju do gospodarki i sektora instytucji publicznych”, zawiera opracowania poświęcone różnym zagadnieniom istotnym z perspektywy, mającej szczególne znaczenie w perspektywy demokratycznego państwa prawnego, zasady zrównoważonego rozwoju i przejawów jej implementacji we współczesnym państwie i prawie. Wyjątkowa wartość książki wyraża się – zdaniem redaktorów naukowych – w podjęciu się wielopłaszczyznowej refleksji dotyczącej wielu zagadnień i instytucji mających rudymen tarne znaczenie dla procesu implementacji zasady zrównoważonego rozwoju do gospodarki i sektora instytucji publicznych.

Warto zarazem podkreślić, że autorzy poszczególnych rozdziałów publikacji ukierunkowali swoje wywody na następujące obszary tematyczne: 1) prawne instrumenty wspierania implementacji zasady zrównoważonego rozwoju w działalności gospodarczej, 2) zagadnienie zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem, 3) ochrona klimatu jako determinanta działań biznesu i władz publicznych, 4) CSR jako przejaw realizacji zasady zrównoważonego rozwoju w biznesie; 5) case studies.

Prezentowaną publikację wyróżnia przy tym fakt, iż stanowi ona efekt współpracy naukowej pracowników naukowych, doktorantów i studentów wywodzących się z różnych ośrodków naukowych, mających wiodące znaczenie z perspektywy polskiej społeczności akademickiej. Poszczególne opracowania zamieszczone w niniejszej książce, prezentujące różne zagadnienia związane z implementacją zasady zrównoważonego rozwoju do gospodarki i sektora instytucji publicznych, zostały przygotowane przez pracowników naukowych, doktorantów i studentów Uniwersy-

tetu Warszawskiego, Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytetu Opolskiego, Uniwersytetu Wrocławskiego, Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Również obaj redaktorzy naukowo książki wywodzą się z innych ośrodków naukowych, reprezentując dwa różne wydziały prawa polskich uczelni wyższych (Uniwersytet Warszawski i Uniwersytet Wrocławski).

Autorzy poszczególnych opracowań podejmują wiele istotnych z perspektywy procesu implementacji zasady zrównoważonego rozwoju do gospodarki i sektora instytucji publicznych, które ujawniają się we współczesnym państwie i prawie zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. Poszczególne rozdziały zostały przygotowane w języku polskim albo angielskim.

W opracowaniach prowadzone są rozważania odnoszące się do takich zagadnień mających znaczenie dla procesu implementacji zasady zrównoważonego rozwoju do gospodarki i sektora instytucji publicznych, jak: wolność działalności gospodarczej a zasada zrównoważonego rozwoju w świetle Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. (dr Maciej Pisz); instrumenty podatkowego wspierania założeń zrównoważonego rozwoju w prowadzeniu działalności gospodarczej (dr Maria Supera-Markowska); kryteria jakościowe jako niezbędny element podjęcia działalności gospodarczej w Polskiej Strefie Inwestycji (mgr Anna Baldy); udział mikro, małych i średnich przedsiębiorców w rynku zamówień publicznych – aktualne problemy i perspektywy rozwoju (mgr Mateusz Brzeziński); green human resource management as a tool for sustainable development (mgr Dorota Bręczewska); rola buddy'iego jako nauczyciela w procesie onboardingu nowych pracowników (mgr Krzysztof Wąsek); polityka zrównoważonego rozwoju jako narzędzie budowania wizerunku państwa w środowisku międzynarodowym na przykładzie państw Unii Europejskiej (Dominika Jurczyńska, Maria Korcz); zapewnienie zrównoważonego rozwoju w gospodarce przestrzennej poprzez nowe instrumenty ochrony krajobrazu w polskim systemie prawnym (Paweł Grobelny); działania Unii Europejskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju w energetyce (Łukasz Gonera); potencjał OZE jako głównego środka modernizacji branży energetycznej w realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu (Gracjan Kasprzak); wpływ Europejskiego Zielonego



Ładu na rozwój nowych technologii w dziedzinie energii (mgr Dagmara Dragan); koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – ewolucja pojęcia i jej znaczenie dla przedsiębiorstw (mgr Angelika Kantor); społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Anna Kapłon); społeczna odpowiedzialność za biznes – założenia strategii oraz kwestie podatkowe (Patrycja Kulak); CSR jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku (mgr Oliwia Piętak); społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) na przykładzie szwedzkich holdingów i koncernów (mgr Filip Wyszyński); idea kształtowania przewagi konkurencyjnej i pozytywnego wizerunku przez firmę DANONE przy pomocy CSR (mgr inż. Paulina Luiza Wiza, mgr inż. Alina Nowotarska, mgr inż. Wojciech Styburski, mgr Klaudia Spych); prośrodowiskowa działalność przedsiębiorstwa McDonald's (Ewa Węgiel, Jan Denka).

Występując jako redaktorzy naukowci, wyrażamy przekonanie, że prezentowana publikacja książkowa będzie stanowić pozycję wartościową zarówno dla członków społeczności akademickiej, w tym m.in. teoretyków i praktyków prawa publicznego, jak również dla władz publicznych, osób prowadzących działalność gospodarczą oraz wszystkich innych osób, zainteresowanych kwestią implementacji zasady zrównoważonego rozwoju do gospodarki i sektora instytucji publicznych.

## Część I

# Prawne instrumenty wspierania implementacji zrównoważonego rozwoju w działalności gospodarczej

dr Maciej Pisz

## Wolność działalności gospodarczej a konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju

Zasada zrównoważonego rozwoju nie doczekała się całościowej, powszechnie przyjętej definicji na gruncie polskiego porządku prawnego<sup>1</sup> (pomimo istnienia definicji legalnej pojęcia „zrównoważony rozwój” na potrzeby prawa ochrony środowiska<sup>2</sup>). Ten stan rzeczy petryfikuje treść, statuującego zasadę zrównoważonego rozwoju, art. 5 Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.<sup>3</sup>, w którym – jak wskazuje A. Bałaban – doszło do ujęcia (czy wręcz do pomieszania) wartości różnych i niemających ze sobą bezpośredniego związku<sup>4</sup>. Stosownie do treści art. 5 polskiej ustawy zasadniczej:

Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności, prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju

---

<sup>1</sup>Por. E. Olejarczyk, *Zasada zrównoważonego rozwoju w systemie prawa polskiego – wybrane zagadnienia*, „Przegląd Prawa Ochrony Środowiska” 2016, nr 2, s. 121.

<sup>2</sup>Na powyższe wskazuje treść art. 3 pkt 50 ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 roku – Prawo ochrony środowiska (t.j. Dz. U. z 2020 r., poz. 1219 ze zm.). Zgodnie z tym przepisem, ilekroć w ustawie jest mowa o zrównoważonym rozwoju – „rozumie się przez to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń”.

<sup>3</sup>Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. nr 78, poz. 483 ze zm. i sprost.).

<sup>4</sup>Por. A. Bałaban, *Konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju*, [w:] L. Garlicki (red.), A. Szmyt (red.), *Sześć lat Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Doświadczenia i inspiracje*, Warszawa 2003, s. 19.

Warto przy tym zauważyć, że konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju – w kształcie zaaprobowanym przez polskiego ustrojodawcę w art. 5 Konstytucji RP – jest w różny sposób postrzegana przez przedstawicieli doktryny<sup>5</sup>. Poglądy doktryny koncentrują się zasadniczo wokół dwóch sposobów postrzegania charakteru prawnego zasady zrównoważonego rozwoju w świetle polskiej Konstytucji: 1) jako zasady ustrojowej; 2) jako zasady polityki państwa<sup>6</sup>.

Mając na względzie rozbieżności formułowane w doktrynie względem charakteru prawnego konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju, wyrażam pogląd, iż zasadę zrównoważonego rozwoju należy postrzegać przede wszystkim jako jedną z zasad ustrojowych, stanowiących fundamenty aksjologiczne Rzeczypospolitej Polskiej i wyrażonych *expressis verbis* w polskiej ustawie zasadniczej<sup>7</sup>. Zasada zrównoważonego rozwoju, wraz z innymi zasadami ustrojowymi przewidzianymi w Konstytucji RP, rozstrzyga w tym kontekście o charakterze ustrojowym państwa polskiego i określa panujący w nim system władzy. Suma zasad ustrojowych wyrażonych w ustawie zasadniczej (obejmująca również zasadę zrównoważonego rozwoju) składa się na tożsamość konstytucyjną państwa polskiego<sup>8</sup>.

Na powyżej zaprezentowany sposób postrzegania charakteru prawnego zasady zrównoważonego rozwoju (jako zasady ustrojowej) wydaje się wskazywać przede wszystkim wykładnia systemowa przepisów Konstytucji RP. Kierując się dyrektywą *argumentum a rubrica*, należy podkreślić, że art. 5 polskiej ustawy zasadniczej – wyrażający zasadę zrównoważonego rozwoju – został ulokowany w pierwszym roz-

<sup>5</sup>Zob. w tym zakresie np. Z. Bukowski, *Zrównoważony rozwój w systemie prawa*, Toruń 2012; A. Krzywoń, Konstytucja RP a środowisko, „Państwo i Prawo” 2012, z. 8; B. Piontek, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Warszawa 2002; W. Raczyńska, *Wybrane problemy, pojęcia i sposoby realizacji zrównoważonego rozwoju*, „Prawo i Środowisko” 2014, nr 1; B. Rakoczy, *Ograniczanie praw i wolności jednostki ze względu na ochronę środowiska w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Toruń 2006.

<sup>6</sup>Por. E. Olejarczyk, op. cit., s. 129-130.

<sup>7</sup>Na marginesie rozważań poświęconych zasadzie zrównoważonego rozwoju w Konstytucji RP warto wskazać, że w systemie ochrony prawa człowieka i obywatela formułuje się niekiedy prawo podmiotowe, określane mianem „prawa do zrównoważonego rozwoju” (*sustainable development*). Jest ono zaliczane do praw trzeciej generacji (w odwołaniu do koncepcji trzech generacji praw człowieka autorstwa Karela Vašáka). Tak W. Brzozowski, *Zagadnienia wstępne*, [w:] W. Brzozowski, A. Krzywoń, M. Wiącek, *Prawa człowieka*, Warszawa 2019, s. 32.

<sup>8</sup>M. Pisz, *Uwagi wprowadzające* (do rozdziału I), [w:] M. Pisz, P. Ochmann, R. Piotrowski (red.), *Prawo konstytucyjne*. Kompendium, Warszawa 2018, s. 2.

dziale, zatytułowanym „Rzeczpospolita” i statuującym w swej treści poszczególne zasady ustrojowe, na których opiera się ustrój Rzeczypospolitej Polskiej.

Zasada zrównoważonego rozwoju, z uwagi na szczególne znaczenie ustrojowe przyznane jej przez polskiego ustrojodawcę, jest ściśle powiązana i wzajemnie oddziałuje na inne zasady i wartości ustrojowe wyrażone w Konstytucji (przede wszystkim ulokowane w rozdziale pierwszym), w tym m.in. na, znamienne dla ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej, zasadę ustrojową społecznej gospodarki rynkowej zawartą w art. 20 Konstytucji RP i na, wyrażoną w tym samym artykule, wolność działalności gospodarczej (stanowiącą jeden z trzech filarów społecznej gospodarki rynkowej). Zgodnie z brzmieniem art. 20 polskiej ustawy zasadniczej: „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”.

Uwzględniając powyższe mimowolnie nasuwać się może pytanie, jak w istocie kształtują się wzajemne relacje pomiędzy konstytucyjną zasadą zrównoważonego rozwoju a konstytucyjną wolnością działalności gospodarczej (stanowiącą inną – również niezwykle doniosłą prawnie – wartość ustrojową)? W mojej ocenie, na gruncie Konstytucji RP można wskazać trzy kluczowe płaszczyzny wzajemnego oddziaływania zasady zrównoważonego rozwoju i wolności działalności gospodarczej. Mianowicie, można uznać, że: 1) wolność działalności gospodarczej zagwarantowana w Konstytucji RP stanowi wskazówkę interpretacyjną dla sposobu rozumienia konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju; 2) konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju wpływa na zakres wolności działalności gospodarczej (rozumianej jako jedno z praw i wolności jednostki chronionych przez polskiego ustrojodawcę); 3) konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju stanowi dodatkowe uzasadnienie aksjologiczne dla dopuszczalności ograniczeń wolności działalności gospodarczej, wyrażonych w art. 22 Konstytucji RP w związku z art. 31 ust. 3 Konstytucji RP.

Dokonując wyjaśnienia, w jaki sposób wolność działalności gospodarczej – zagwarantowana w Konstytucji RP – stanowi wskazówkę interpretacyjną dla sposobu rozumienia konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju, warto w pierwszej ko-

lejności zaprezentować sposób rozumienia samej zasady zrównoważonego rozwoju w kształcie nadanym jej przez polskiego ustrojodawcę. Na potrzeby niniejszego rozdziału, opierając się na utrwalonym orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego, można przyjąć, że konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju obejmuje swym zakresem treściowym należyłą troskę o rozwój społeczny i cywilizacyjny, związany z koniecznością budowania odpowiedniej infrastruktury, niezbędnej dla – uwzględniającego cywilizacyjne potrzeby – życia człowieka i poszczególnych wspólnot<sup>9</sup>. W wyroku z dnia 6 czerwca 2006 r. wydanym w sprawie o sygn. akt K 23/05 Trybunał Konstytucyjny wygłosił w tym kontekście następujący pogląd:

W ramach zasad zrównoważonego rozwoju mieści się nie tylko ochrona przyrody czy kształtowanie ładu przestrzennego, ale także należyta troska o rozwój społeczny i cywilizacyjny, związany z koniecznością budowania stosownej infrastruktury, niezbędnej dla – uwzględniającego cywilizacyjne potrzeby – życia człowieka i poszczególnych wspólnot. Idea zrównoważonego rozwoju zawiera więc w sobie potrzebę uwzględnienia różnych wartości konstytucyjnych i stosownego ich wyważenia.

W pełni zasadne jest zarazem, w moim przekonaniu, łączenie konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju m.in. z zasadą ochrony środowiska i bezpieczeństwem ekologicznym (co zresztą zasugerował wprost m.in. Trybunał Konstytucyjny we, wskazanym już powyżej, wyroku z dnia 6 czerwca 2006 r. wydanym w sprawie o sygn. akt K 23/05<sup>10</sup>), przy czym zakres treściowy tej zasady jest znacznie szerszy

---

<sup>9</sup>Przy czym, jak warto gwoli ścisłości zauważyć, Trybunał Konstytucyjny posługuje się w swoim orzecznictwie określeniem (w liczbie mnogiej) „zasad” zrównoważonego rozwoju (a nie „zasady”). Tak wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 6 czerwca 2006 r. wydany w sprawie o sygn. akt K 23/05.

<sup>10</sup>Trybunał Konstytucyjny wskazał w tym wyroku, że: „Pojęcie »bezpieczeństwo ekologiczne« należy rozumieć jako uzyskanie takiego stanu środowiska, który pozwala na bezpieczne przebywanie w tym środowisku i umożliwia korzystanie z tego środowiska w sposób zapewniający rozwój człowieka. Ochrona środowiska jest jednym z elementów »bezpieczeństwa ekologicznego«, ale zadania władz publicznych są szersze - obejmują też działania poprawiające aktualny stan środowiska i programujące jego dalszy rozwój. Podstawową metodą uzyskania tego celu jest – nakazane przez art. 5 Konstytucji – kierowanie się zasadą zrównoważonego rozwoju, co nawiązuje do ustaleń międzynarodowych, w szczególności konferencji w Rio de Janeiro w 1992 r. (por. J. Boć, [w:] Konstytucje Rzeczypospolitej oraz komentarz do Konstytucji RP z 1997 r., pod red. J. Bocia, Wrocław 1998, s. 24 i nast.)”.

i znacząco wykracza poza aspekt ochronny środowiska naturalnego i bezpieczeństwo ekologiczne. W tym kontekście, niezwykle pojemna treściowo, konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju powinna być odnoszona także do szeregu innych aspektów życia ludzkości, m.in. do kultury, życia społecznego czy też do gospodarki<sup>11</sup>. Powyższe przemawiać może za zasadnością interpretowania zasady zrównoważonego rozwoju i odczytywania sposobu jej rozumienia również przez pryzmat wolności działalności gospodarczej, a zatem takiej wartości chronionej konstytucyjnie, która została zagwarantowana na gruncie art. 20 i art. 22 Konstytucji RP i zarazem okazuje się kluczowa dla ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej.

Powyżej zaprezentowany pogląd koresponduje z – zaprezentowanym już tym rozdziale – orzecnictwem Trybunału Konstytucyjnego. W orzecnictwie trybunalskim wyraźnie bowiem kładziony jest akcent na okoliczność, że konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju nie powinna sprowadzać się wyłącznie do ochrony przyrody, zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego czy też ochrony ładu przestrzennego, zawierając w sobie potrzebę uwzględnienia różnych innych wartości konstytucyjnych i stosownego ich wyważenia.

Należy dodatkowo podkreślić, że konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju odwołuje się do koncepcji odpowiedzialności (którą można postrzegać w szczególności jako odpowiedzialność za los teraźniejszych i przyszłych pokoleń) i zawiera w swojej treści dwa podstawowe elementy: potrzeby teraźniejszych i przyszłych pokoleń oraz ograniczenia, którym podlega rozwój gospodarczy i społeczny<sup>12</sup>. Jest to zasada, która nakazuje realizację przez władzę publiczną pewnego stanu rzeczy w możliwie najwyższym stopniu, przy uwzględnieniu aktualnej sytuacji i możliwości faktycznych, społecznych i prawnych<sup>13</sup>. Można też wskazać, że konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju ma zapewnić realizację i osiągnięcie kilku podstawowych celów: ekologicznych, ekonomicznych, humanitarnych i społecznych<sup>14</sup>.

<sup>11</sup>Podobnie uważa P. Winczorek, który wskazuje, że zasada zrównoważonego rozwoju powinna być odnoszona – poza ochroną środowiska – do takich aspektów życia ludzkości jak te gospodarcze, społeczne czy kulturalne: P. Winczorek, *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Warszawa 2008, s. 26.

<sup>12</sup>Por. A. Krzywoń, op. cit., s. 7; E. Olejarczyk, op. cit., s. 133.

<sup>13</sup>Por. M. Stoczkiewicz, *Zasada zrównoważonego rozwoju jako zasada prawa*, „Prawo i Środowisko” 2001, nr 1, s. 2; E. Olejarczyk, op. cit., s. 133.

<sup>14</sup>Zob. G. Grabowska, *Europejskie prawo ochrony środowiska*, Warszawa 2001, s. 196.

W tym kontekście, jak można przyjąć, konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju opierająca na koncepcji odpowiedzialności oddziałuje także na kształt ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej (który powinien uwzględniać zarówno potrzeby teraźniejszych i przyszłych pokoleń, jak i ograniczenia, którym podlega rozwój gospodarczy i społeczny). Co więcej, konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju – przy uwzględnieniu potrzeb teraźniejszych i przyszłych pokoleń, jak i ograniczeń, którym podlega rozwój gospodarczy i społeczny – oddziałuje na kształt wzajemnych relacji podmiotów uczestniczących w życiu gospodarczym i na zakres oraz sposób korzystania przez jednostki z wolności działalności gospodarczej. Można jednocześnie wskazać, że konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju – służąc realizacji i osiągnięciu celów ekonomicznych – musi uwzględniać konieczność zaspokojenia podstawowych potrzeb materialnych człowieka, konieczność uwzględnienia przyjaznych środowisku technik i technologii w dążeniach do osiągnięcia rozwoju gospodarczego czy też celowość zaprzestania produkcji na cele wojenne.

W konsekwencji uznania zasady zrównoważonego rozwoju za jedną z zasad ustrojowych należy ponadto uznać, że zasada ta powinna być rozpatrywana jako nośnik określonej wartości normatywnej<sup>15</sup>. Założenie to implikuje istnienie pewnych określonych obowiązków dla organów władzy publicznej związanych z realizacją zasady zrównoważonego rozwoju, w tym przede wszystkim obowiązek dążenia przez organy legislatywy, egzekutywy i judykatury do osiągnięcia – w zakresie realizacji przyznanych im zadań i kompetencji – stanu zrównoważonego rozwoju. Można również uznać, że wiąże się z tym obowiązek dążenia do osiągnięcia stanu zrównoważonego rozwoju w sferach stanowienia i stosowania przez organy władzy publicznej regulacji odnoszących się do wolności działalności gospodarczej czy wręcz obowiązek dążenia do osiągnięcia stanu zrównoważonego rozwoju w całym systemie społecznej gospodarki rynkowej. Osiągnięcie powyższych celów może prowadzić m.in. do określenia na nowo dopuszczalnego zakresu, w jakim możliwe byłoby korzystanie z wolności działalności gospodarczej (w drodze regulacji ustawowych i podstawowych kształtujących materię prowadzenia działalności go-

---

<sup>15</sup>Por. w tym kontekście E. Olejarczyk, op. cit., s. 133.



spodarczej) kierując się takimi względami jak choćby konieczność uwzględnienia przyjaznych środowisku technik i technologii w dążeniach do osiągnięcia rozwoju gospodarczego czy celowość zaprzestania produkcji na cele wojenne.

Podjmując się z kolei próby bliższego wyjaśnienia, jak konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju wpływa na zakres wolności działalności gospodarczej (rozumianej jako jedno z praw i wolności jednostki chronionych przez polskiego ustrojodawcę), należy podkreślić w nawiązaniu do dotychczasowych rozważań, że zasada ta może w istocie prowadzić do ograniczenia dopuszczalnego zakresu wolności działalności gospodarczej. Ograniczenie zakresu wolności działalności gospodarczej może być w tym kontekście uzasadnione, przykładowo względami ochrony środowiska, czy też celowością ograniczenia określonych sektorów działalności gospodarczej (np. działalności produkcyjnej na cele wojenne).

Warto zarazem podkreślić, że konstytucyjna wolność działalności gospodarczej wyraża w istocie prawo podmiotowe, na które składa się wiązka uprawnień obejmująca m.in. wolność zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, a zatem prowadzenia działalności mającej charakter zarobkowy i zmierzającej do osiągnięcia zysku. W kontekście konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju należy stwierdzić, że zysk – związany z prowadzeniem działalności gospodarczej – nie może być traktowany jako wartość nadrzędna nad wszystkimi innymi wartościami i z pewnością powinien być on wyważony z potrzebą zachowania odpowiedzialnej postawy za los teraźniejszych i przyszłych pokoleń. Urzeczywistnieniu tego celu w praktyce służy koncepcja tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>16</sup>.

W tym kontekście można dodatkowo uznać, że konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju stanowi dodatkowe uzasadnienie aksjologiczne dla dopuszczalności ograniczeń wolności działalności gospodarczej. Należy zarazem w tym miejscu podkreślić, że konstytucyjna wolność działalności gospodarczej nie ma charakteru absolutnego (*ius inifinitum*) i dlatego też może podlegać ograniczeniom w zakresie przewidzianym przez ustrojodawcę.

Konstytucyjne ograniczenia wolności działalności gospodarczej wynikają przede wszystkim z art. 22 Konstytucji RP. Zgodnie z brzmieniem tego artykułu:

---

<sup>16</sup>Ang. *corporate social responsibility* – CSR.

„Ograniczenie wolności działalności gospodarczej jest dopuszczalne tylko w drodze ustawy i tylko ze względu na ważny interes publiczny”.

Ze wskazanego przepisu wynika zarówno przesłanka formalna dopuszczalności ograniczeń wolności działalności gospodarczej (wymóg zachowania formy ustawy), jak i – szeroko ujęta przez ustrojodawcę – przesłanka materialna (ważny interes publiczny). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że Konstytucja nie definiuje pojęcia ważnego interesu publicznego, ale w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego i w nauce przyjmuje się, że pojęcie to obejmuje bezpieczeństwo państwa, porządek publiczny, ochronę środowiska, zdrowia publicznego oraz moralności publicznej<sup>17</sup>.

Ponadto ograniczenia konstytucyjnej wolności gospodarczej – analogicznie jak innych konstytucyjnych praw i wolności – powinny być rozpatrywane przez pryzmat art. 31 ust. 3 Konstytucji RP, czyli przepisu formułującego ogólne przesłanki dopuszczalności ograniczeń poszczególnych praw i wolności. W świetle art. 31 ust. 3 Konstytucji RP:

Ograniczenia w zakresie korzystania z konstytucyjnych wolności i praw mogą być ustanawiane tylko w ustawie i tylko wtedy, gdy są konieczne w demokratycznym państwie dla jego bezpieczeństwa lub porządku publicznego, bądź dla ochrony środowiska, zdrowia i moralności publicznej, albo wolności i praw innych osób. Ograniczenia te nie mogą naruszać istoty wolności i praw.

Z przepisu tego wynikają zarówno przesłanka formalna (wymóg zachowania formy ustawy), jak i przesłanki materialne (wartości i dobra, których ochrona przemawia za dopuszczalnością ingerencji w prawa i wolności konstytucyjne: bezpieczeństwo państwa, porządek publiczny, ochrona środowiska, zdrowia i moralności publicznej oraz wolności i praw innych osób). Ponadto art. 31 ust. 3 Konstytucji RP wskazuje na jeszcze dwie inne przesłanki stanowiące określenie maksymalnej granicy ingerencji prawodawcy w prawa i wolności konstytucyjne (do tych przesła-

---

<sup>17</sup>Tak. B. Banaszak, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Warszawa 2012, s. 173. Zob. w tym zakresie także L. Garlicki, *Przesłanki ograniczania konstytucyjnych praw i wolności na tle orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego*, „Państwo i Prawo” 2001, z. 10, s. 5 i n.

nek zaliczają się – wyrażająca zasadę proporcjonalności – konieczność ograniczenia praw i wolności w demokratycznym państwie oraz zakaz naruszania istoty wolności i praw)<sup>18</sup>.

Mając na względzie wspomniane ograniczenia konstytucyjnej wolności działalności gospodarczej (i rozpatrując to zagadnienie w kontekście zasady zrównoważonego rozwoju), trzeba zwrócić szczególną uwagę na przesłanki materialne, uzasadniające ograniczenie wolności działalności gospodarczej z uwagi na określone – szczególnie doniosłe prawnie – wartości. Przesłanką taką jest wyrażona w art. 22 Konstytucji RP przesłanka, która jest określana mianem „ważnego interesu publicznego”. Wspomniany „ważny interes publiczny” powinien być odczytywany przez pryzmat składających się na niego interes, przesłanek materialnych dopuszczalności ograniczeń konstytucyjnych praw i wolności ujętych w art. 31 ust. 3 polskiej ustawy zasadniczej, tj. bezpieczeństwa państwa, porządku publicznego, ochrony środowiska, moralności publicznej oraz zdrowia publicznego. Powyższe należy jednak opatrzyć jednym istotnym zastrzeżeniem i – za Trybunałem Konstytucyjnym – wskazać, że:

(...) w świetle systemowej wykładni Konstytucji klauzula generalna »ważnego interesu publicznego« nie jest zwykłym potwierdzeniem materialnoprawnych przesłanek ograniczania wolności i praw konstytucyjnych, zawartych w art. 31 ust. 3 Konstytucji. Z klauzuli tej mogą wynikać także, zdaniem Trybunału, inne, wychodzące poza art. 31 ust. 3 Konstytucji, materialnoprawne przesłanki ustawowego ograniczenia wolności działalności gospodarczej (...)<sup>19</sup>.

Uwzględniając okoliczność, że konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju może w istocie prowadzić do ograniczenia dopuszczalnego zakresu wolności dzia-

<sup>18</sup>Tak M. Pisz, *Ograniczanie konstytucyjnych praw i wolności*, [w:] M. Pisz, P. Ochmann, R. Piotrowski (red.), *Prawo konstytucyjne...*, s. 23 i n. Przyjęty sposób uporządkowania katalogu przesłanek dopuszczalności ograniczeń praw i wolności z art. 31 ust. 3 Konstytucji RP nawiązuje do wskazanego przez L. Garlickiego sposobu zapatrywania na katalog przesłanek wynikających z tego przepisu. Zob. L. Garlicki, komentarz do art. 31 Konstytucji, [w:] L. Garlicki (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. III, Warszawa 2005, s. 19–35, uwagi 19–34.

<sup>19</sup>Tak stwierdził TK w wyroku z dnia 13 października 2010 r., wydanym w sprawie o sygn. akt Kp 1/09. Pogląd ten potwierdza również doktryna. Zob. B. Banaszak, op. cit., s. 174.

łałości gospodarczej, należy podkreślić, że ograniczenia tej wolności znajdować mogą szczególnie uzasadnienie w, składającej się na przesłankę „ważnego interesu publicznego”, przesłance ochrony środowiska, immanentnie związanej z zasadą zrównoważonego rozwoju. Jeśli zaś chodzi o kwestię zdefiniowania przesłanki ochrony środowiska, to należy uznać, że zdefiniowanie tej przesłanki nie następuje trudności<sup>20</sup>. Przesłankę tę uznaje się zarazem w doktrynie – choć nie bez żadnych zastrzeżeń<sup>21</sup> – za przesłankę jednoznaczną i niepozostawiającą szerszego luzu decyzyjnego<sup>22</sup>.

Przesłankę ochrony środowiska można ujmować jako element ochrony zdrowia, ale wydaje się, że nie wyczerpuje to zagadnienia, bo ochrona środowiska wymaga szczególnego nasilenia działań prospektywnych<sup>23</sup>. Wskazanie tej przesłanki w art. 31 ust. 3 Konstytucji RP ma na celu zaakcentowanie znaczenia bezpieczeństwa ekologicznego i koresponduje zarówno z określeniem ogólnych celów państwa (art. 5), jak i ze sformułowaniem zasad jego polityki (art. 74) oraz sformułowaniem obowiązku jednostki (art. 86)<sup>24</sup>.

Ograniczenia wolności działalności gospodarczej – w kontekście konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju – mogą znajdować również uzasadnienie w szerszej pojmowanym „ważnym interesie publicznym” wykraczającym poza ochronę środowiska i inne materialne przesłanki enumeratywnie wyliczone w art. 31 ust. 3 Konstytucji RP. Podstawę do takiego twierdzenia daje zresztą sam Trybunał Konstytucyjny we, wskazanym już, wyroku wydanym w sprawie o sygn. akt Kp 1/09.

W tym kontekście można wręcz uznać, że sama zasada zrównoważonego rozwoju może bezpośrednio stanowić *sui generis* „ważny interes publiczny”, który w konkretnych okolicznościach może bezpośrednio uzasadniać ograniczenie wolności

---

<sup>20</sup>M. Pisz, *Ograniczenia własności i gwarancje jej ochrony w polskim prawie konstytucyjnym*, Warszawa 2016, s. 120 i n.

<sup>21</sup>Por. L. Garlicki, komentarz do art. 31 Konstytucji, [w:] L. Garlicki (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej...*, t. III, s. 25, uwaga 24.

<sup>22</sup>Por. K. Wojtyczek, *Granice ingerencji ustawodawczej w sferę praw człowieka w Konstytucji RP*, Kraków 1999, s. 192.

<sup>23</sup>Tak. M. Pisz, *Ograniczenia własności...*, s. 120 i n.

<sup>24</sup>Por. L. Garlicki, komentarz do art. 31 Konstytucji, [w:] L. Garlicki (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej...*, t. III, s. 25, uwaga 24.

działalności gospodarczej. Trzeba jednak pamiętać, że dla uznania zasadności proponowanych w ustawach ograniczeń wolności działalności gospodarczej z punktu określonych zasad i dóbr konstytucyjnych wskazywanych jako „ważny interes publiczny” – w tym choćby ochrony środowiska czy zasady zrównoważonego rozwoju – konieczne jest dokonywanie każdorazowo wnikliwego badania stanu faktycznego przeprowadzonego w skali makroekonomicznej przez różne niezależne ośrodki. Konieczne jest w tym kontekście uwzględnienie oddziaływania proponowanych rozwiązań ustawowych m.in. na rynek finansowy, rynek towarów i usług oraz na rynek pracy<sup>25</sup>.

Podsumowując rozważania prowadzone w tym rozdziale, należy wskazać, że konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju i konstytucyjna wolność działalności gospodarczej – stanowiące wartości doniosłe prawnie, *expressis verbis* zagwarantowane w Konstytucji RP – oddziałują ze sobą wzajemnie na kilku różnych płaszczyznach. Należy przy tym równocześnie podkreślić, że w konkretnych okolicznościach, dokonując wyważenia różnych zasad i wartości konstytucyjnych (np. podczas wprowadzania ograniczeń wolności działalności gospodarczej), w wielu przypadkach działaniem w pełni zasadnym i pożądanym jest dokonanie wnikliwej oceny wprowadzanych ograniczeń przez pryzmat, chronionej konstytucyjnie, zasady zrównoważonego rozwoju.

---

<sup>25</sup>Por. B. Banaszak, op. cit., s. 174-175.

## Bibliografia

Bałaban A., *Konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju*, [w:] L. Garlicki (red.), A. Szmyt (red.), *Sześć lat Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Doświadczenia i inspiracje*, Warszawa 2003.

Banaszak B., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Warszawa 2012.

Brzozowski W., *Zagadnienia wstępne*, [w:] W. Brzozowski, A. Krzywoń, M. Wiącek, *Prawa człowieka*, Warszawa 2019.

Bukowski Z., *Zrównoważony rozwój w systemie prawa*, Toruń 2012.

Garlicki L., *Przesłanki ograniczania konstytucyjnych praw i wolności na tle orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego*, „Państwo i Prawo” 2001, z. 10.

Garlicki L., komentarz do art. 31 Konstytucji, [w:] L. Garlicki (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. III, Warszawa 2005.

Grabowska G., *Europejskie prawo ochrony środowiska*, Warszawa 2001.

Krzywoń A., *Konstytucja RP a środowisko*, „Państwo i Prawo” 2012, z. 8.

Olejarczyk E., *Zasada zrównoważonego rozwoju w systemie prawa polskiego – wybrane zagadnienia*, „Przegląd Prawa Ochrony Środowiska” 2016, nr 2.

Piontek B., B. Piontek, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Warszawa 2002.

Pisz M., *Ograniczenia własności i gwarancje jej ochrony w polskim prawie konstytucyjnym*, Warszawa 2016.

Pisz M., *Ograniczanie konstytucyjnych praw i wolności*, [w:] M. Pisz, P. Ochmann, R. Piotrowski (red.), *Prawo konstytucyjne. Kompendium*, Warszawa 2018.

Pisz M., *Uwagi wprowadzające (do rozdziału I)*, [w:] M. Pisz, P. Ochmann, R. Piotrowski (red.), *Prawo konstytucyjne. Kompendium*, Warszawa 2018.

Raczyńska W., *Wybrane problemy, pojęcia i sposoby realizacji zrównoważonego rozwoju*, „Prawo i Środowisko” 2014, nr 1.

Rakoczy B., *Ograniczanie praw i wolności jednostki ze względu na ochronę środowiska w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Toruń 2006.

Stoczkiewicz M., *Zasada zrównoważonego rozwoju jako zasada prawa*, „Prawo

i Środowisko” 2001, nr 1.

Winczorek P., *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Warszawa 2008.

Wojtyczek K., *Granice ingerencji ustawodawczej w sferę praw człowieka w Konstytucji RP*, Kraków 1999.

dr Maria Supera-Markowska

## Instrumenty podatkowego wspierania założeń zrównoważonego rozwoju w prowadzeniu działalności gospodarczej

### 1. Zrównoważony rozwój jako priorytet Unii Europejskiej a podatki

Zrównoważony rozwój został określony jako jeden z priorytetów Unii Europejskiej<sup>1</sup>, przy czym rozwój zrównoważony to „wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej”<sup>2</sup>. Oznacza on budowanie zrównoważonej i konkurencyjnej gospodarki efektywnie korzystającej z zasobów, a dla osiągnięcia tego priorytetu powinny zostać podjęte stosowne działania w trzech obszarach: konkurencyjność (m.in. „UE powinna utrzymać prowadzenie na rynku technologii przyjaznych środowisku, co zapewni efektywne korzystanie z zasobów w całej gospodarce, a jednocześnie powinna usuwać przeszkody w działaniu najważniejszych infrastruktur sieciowych, zwiększając w ten sposób konkurencyjność naszego przemysłu”), przeciwdziałanie zmianom klimatu oraz czysta i efektywna energia<sup>3</sup>. Początkowo dyskusje wokół zrównoważonego rozwoju ograniczały się do potrzeby zmniejszenia negatywnego oddziaływania gospodarek na środowisko naturalne. Z biegiem lat koncepcja nabrała pełniejszego wymiaru, obejmując trzy czynniki rozwoju: poszanowanie środowiska, postęp społeczny poprzez odpowiednie zaangażowanie zasobów ludzkich oraz wzrost gospodarczy, z tym że rozważania w niniejszym rozdziale zostaną skoncentrowane na

---

<sup>1</sup>Zob.: Komisja Europejska, Komunikat *EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM (2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela, 3.3.2010, dalej: Strategia Europa 2020.

<sup>2</sup>Strategia Europa 2020, s. 5 i s.11.

<sup>3</sup>Strategia Europa 2020, s. 16-17.



aspekcie środowiskowym zrównoważonego rozwoju.

Działania we wskazanych obszarach mogą obejmować m.in. wdrażanie odpowiednich instrumentów podatkowych, przy czym pojęcie to na potrzeby niniejszego tekstu jest rozumiane szeroko – jako obejmujące zarówno podatki danego rodzaju, jak i elementy konstrukcyjne poszczególnych podatków. To pierwsze ujęcie skłania, w szczególności, do analizy w zakresie podatków określanych jako podatki środowiskowe<sup>4</sup> (ekologiczne<sup>5</sup>, zielone<sup>6</sup>)<sup>7</sup>; to drugie – do refleksji na temat wybranych elementów konstrukcyjnych poszczególnych podatków, w tym w szczególności ulg i zwolnień podatkowych dla podatników realizujących założenia zrównoważonego rozwoju. Te dwa ujęcia wiążą się też z dwoma możliwymi podejściami do zaangażowania instrumentów podatkowych we wspieranie założeń zrównoważonego rozwoju w prowadzeniu działalności gospodarczej, a mianowicie poprzez nakładanie dodatkowych (zwiększanie istniejących) ciężarów podatkowych na podatników nie-realizujących założeń (lub wręcz działających wbrew założeniom) zrównoważonego rozwoju albo w drodze zmniejszania (poprzez ulgi i zwolnienia podatkowe) ciężarów podatkowych podatników te założenia realizujących. Kwestie podatkowego wspierania założeń zrównoważonego rozwoju w działalności gospodarczej wpisują się przy tym w generalne zagadnienie wykorzystywania podatków do realizacji funkcji pozafiskalnych.

---

<sup>4</sup>Zob. np. Organisation for Economic Cooperation and Development, *Environmental taxes and green tax reform*, Paris: OECD, 1998; Eurostat, *Environmental taxes. A statistical guide*. 2013 Edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.

<sup>5</sup>Zob. np. B. Bartniczak, M. Ptak, *Oplaty i podatki ekologiczne: teoria i praktyka*, Warszawa 2011; J. Głuchowski, *Podatki ekologiczne*, Warszawa 2002; B. Kryk, L. Kłos, I. Łucka, *Oplaty i podatki ekologiczne po polsku*, Warszawa 2011; P. Małecki, *Podatki ekologiczne w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej*, „Studia ekonomiczne”, 2016, t. 29, 2 (80), s. 3-15; P. Małecki, *Podatki i opłaty ekologiczne*, Kraków 2006.

<sup>6</sup>Zob. np. Organisation for Economic Cooperation and Development, *Environmental taxes and green tax reform*, Paris: OECD, 1998.

<sup>7</sup>A w świetle nazewnictwa stosowanego obecnie w Europejskim Systemie Rachunków (ESA) – podatki związane ze środowiskiem (ang. *environmentally related taxes*) - zob. art. 2 pkt 2 rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 691/2011 z dnia 6 lipca 2011 r. w sprawie europejskich rachunków ekonomicznych środowiska *Tekst mający znaczenie dla EOG* (Dz. Urz. UE L 192, 22.7.2011, s. 1-16), dalej: rozporządzenie 691/2011.

## 2. Funkcje podatków a wspieranie założeń zrównoważonego rozwoju

Oprócz podstawowej funkcji podatków tj. funkcji fiskalnej<sup>8</sup>, polegającej na dostarczaniu dochodów budżetowych<sup>9</sup>, można wyodrębnić też inne funkcje podatków – właśnie funkcje pozafiskalne, wśród których wymienia się: funkcję redystrybucyjną, stymulacyjną, informacyjną czy polityczną. Zagadnienia z tym związane są przedmiotem licznych analiz w literaturze<sup>10</sup>, dotyczących nie tylko samych funkcji i instrumentów wykorzystywanych dla ich realizacji, ale też podstawowej kwestii racjonalności wykorzystywania podatków do realizacji innych celów niż fiskalny<sup>11</sup>. Funkcja stymulacyjna oznacza wykorzystywanie instrumentów podatkowych do wywierania wpływu na podjęcie (lub zaniechanie) przez podatników określonych działań i przez to ukierunkowywania ich rozwoju<sup>12</sup>, w tym w szczególności, na realizację założeń zrównoważonego rozwoju. Innymi słowy w ramach funkcji stymulacyjnej podatków dąży się do realizacji określonych celów pozafiskalnych, np. zrównoważonego rozwoju, który to cel znajduje uzasadnienie w art. 5 Konstytucji

Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju.<sup>13</sup>

<sup>8</sup>Por. np.: <https://www.podatki.gov.pl/abc-podatkow/podatki-w-polsce/>. Zob. też np.: *Wstęp do nauki polskiego prawa podatkowego*, red. W. Modzelewski, Warszawa 2010, s. 24.

<sup>9</sup>M. Bitner, E. Chojna-Duch, M. Grzybowski, J. Chowaniec, P. Karwat, E. Kornberger-Sokołowska, M. Lachowicz, H. Litwińczuk, W. Modzelewski, K. Radzikowski, M. Supera-Markowska, M. Ślifirczyk, K. Tetlak, M. Waluga, *Prawo finansowe: prawo finansów publicznych, prawo podatkowe, prawo bankowe*, Warszawa 2017, s. 274.

<sup>10</sup>Szerzej o funkcji i celach podatków zob. między innymi w: J. Głuchowski, *Polskie prawo podatkowe*, Warszawa 2004, s. 16-20; A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, Warszawa 2008, s. 261 i n.; A. Gomułowicz, *Zagadnienie neutralności systemu podatkowego*, „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LII, Zeszyt 2, 1990, s. 79-88; H. Litwińczuk, P. Karwat, W. Pietrasiewicz, *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, Warszawa 2006, t. I, s. 19-21; *Wstęp do nauki polskiego prawa podatkowego*, red. W. Modzelewski, Warszawa 2010, s. 24-25.

<sup>11</sup>Zob. w: *Wstęp do nauki polskiego prawa podatkowego*, red. W. Modzelewski, Warszawa 2010, s. 24., s. 24, gdzie wskazano, iż w racjonalnym modelu prawa podatkowego funkcje te (pозafiskalne – dopisek M.S.-M.) nie występują w ogóle lub występują w sposób niezamierzony.

<sup>12</sup>Wdrażając w ramach tej funkcji rozwiązania podatkowe, które zachęciłyby podatników do realizacji tych założeń lub zniechęciły do działania wbrew nim.

<sup>13</sup>Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. Nr 78 , poz. 483 ze zm., dalej: Konstytucja.

Funkcja stymulacyjna może być przy tym zasadniczo realizowana przez obniżanie obciążeń podatkowych w wyniku zastosowania szeroko pojętych preferencji podatkowych, w tym zwolnień i ulg podatkowych, dla podatników realizujących założenia. Może być też realizowana poprzez podwyższanie (ustalanie dodatkowych) obciążeń podatkowych dla podatników działających wbrew tym założeniom, w myśl implementowania na grunt podatkowy zasady „zanieczyszczający płaci”<sup>14</sup> i co wiąże się z koncepcją podatków związanych swym przedmiotem opodatkowania ze środowiskiem.

### 3. Podatki związane ze środowiskiem

Teoretyczne podstawy podatków związanych ze środowiskiem zostały po raz pierwszy sformułowane w 1920 r. przez A. Pigou. Zgodnie z koncepcją A. Pigou<sup>15</sup> podatek (określany jako „podatek Pigou”) stanowi jeden z podstawowych sposobów internalizacji kosztów (efektów) zewnętrznych (ponoszonych przez inne podmioty niż ten, który je generuje, przy czym takimi negatywnymi efektami zewnętrznymi są w szczególności zanieczyszczenia środowiska), która polega na wprowadzeniu kosztów wewnętrznych do rachunku podmiotu powodujących powstawanie kosztów zewnętrznych; w myśl tej koncepcji podatek jest narzędziem ekonomicznym i instrumentem ochrony środowiska (instrumentem cenowo-podatkowym)<sup>16</sup>. Koncepcja ta dała teoretyczne podstawy do wypracowania i zdefiniowania pojęcia podatku środowiskowego, w tym na forum organizacji międzynarodowych.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), powołując się na inne organizacje (Organizację Narodów Zjednoczonych, Międzynarodowy Funduszu Walutowy, Bank Światowy, a także UE)<sup>17</sup> określa podatki środowiskowe jako

<sup>14</sup>W prawie unijnym zasada „zanieczyszczający płaci” została uregulowana *dyrektywą 2004/35/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 kwietnia 2004 r. w sprawie odpowiedzialności za środowisko w odniesieniu do zapobiegania i zaradzania szkodom wyrządzonym środowisku naturalnemu*, Dz. Urz. UE L 143, 30.4.2004, s. 56-75.

<sup>15</sup>A. Pigou, *The Economics of Welfare*, London 1920.

<sup>16</sup>F. Grądalski, *Teoretyczne podstawy proekologicznego systemu podatkowego*, „Gospodarka Narodowa”, 10/2002, s. 27-31; A. Szadziwska, *Instrumenty ekonomiczne ochrony środowiska i ich wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 1/2001, s. 383 oraz T. Żylicz, *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, Warszawa 2004, s. 29.

<sup>17</sup>Zob.: United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for

te, których podstawa opodatkowania składa się z fizycznej jednostki (lub podobnej) jakiegoś materiału, który ma negatywny, zweryfikowany i określony wpływ na środowisko<sup>18</sup>. W prawie unijnym analogiczna definicja zawarta jest w art. 2 pkt 2 rozporządzenia 691/2011, zgodnie z którym:

„podatek związany ze środowiskiem” oznacza podatek lub opłatę, w których podstawą opodatkowania jest jednostka fizyczna (lub odpowiednik jednostki fizycznej) czegoś, co ma udowodniony określony negatywny wpływ na środowisko, i które są uznawane za podatek w systemie ESA 95 (zastąpionym obecnie systemem ESA 2010<sup>19</sup>).

W myśl przytoczonej definicji unijnej za podatek związany ze środowiskiem uważa się taki podatek, w którym przedmiot opodatkowania wiąże się z udowodnionym, negatywnym wpływem na środowisko. Sam podatek w systemie ESA określany jest jako obowiązkowe i bezzwrotne obciążenie finansowe w gotówce lub w innej formie, nakładane przez instytucje rządowe i samorządowe<sup>20</sup>, co w przytoczonych elementach definicyjnych zasadniczo odpowiada definicji legalnej podatku w polskim systemie podatkowym<sup>21</sup>, ale także obejmuje opłaty<sup>22</sup>. Wyodrębnia się przy tym następujące grupy rodzajowe podatków związanych ze środowiskiem: energia,

---

Economic Co-operation and Development, World Bank, 2005, *Handbook of National Accounting: Integrated Environmental and Economic Accounting 2003, Studies in Methods*, Series F, No.61, Rev.1, Glossary, United Nations, New York, paras. 2.102 & 6.26 [w:] Organisation for Economic Co-operation and Development, *Glossary of Statistical Terms*, OECD: Paris 2007 oraz: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6437>.

<sup>18</sup>W oryginale: *A tax whose tax base is a physical unit (or a proxy of it) that has a proven specific negative impact on the environment.*

<sup>19</sup>Zob. rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 549/2013 z 21 maja 2013 r. w sprawie europejskiego systemu rachunków narodowych i regionalnych w Unii Europejskiej. Tekst mający znaczenie dla EOG (Dz. Urz. UE L 174, 26.6.2013, s. 1-727).

<sup>20</sup>Por.: Główny Urząd Statystyczny, *Europejski System Rachunków Narodowych i Regionalnych ESA 1995*, Warszawa 2000 oraz Komisja Europejska, *Podręcznik dotyczący różnic pomiędzy ESA 95 a ESA 2010*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/europejski-system-rachunkow-narodowych-i-regionalnych-esa-2010/podrecznik-dotyczacy-roznic-pomiedzy-esa-95-a-esa-2010,2,1.html>.

<sup>21</sup>Zawartej w art. 6 ustawy z 29 sierpnia 1997 r. *Ordynacja podatkowa* (tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r. poz. 1325 ze zm.), zgodnie z którym podatkiem jest publicznoprawne, nieodpłatne, przymusowe oraz bezzwrotne świadczenie pieniężne na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu lub gminy, wynikające z ustawy podatkowej.

<sup>22</sup>Niemniej jednak rozważania w niniejszym referacie, z uwagi na przyjęte ramy tematyczne, pozostaną ograniczone do właściwych podatków.

transport, zanieczyszczenie środowiska oraz zasoby naturalne<sup>23</sup>. Zaliczenie danego podatku do odpowiedniej grupy rodzajowej zasadniczo jest podyktowane przedmiotem opodatkowania, jakkolwiek w niektórych przypadkach nie jest to jednoznaczne (np. akcyza na samochody może być zaliczona do grupy „transport”, ale także do grupy „zanieczyszczenia środowiska”<sup>24</sup>). W przypadku Polski<sup>25</sup> w grupach rodzajowych „energia” i „transport” wykazuje się podatek akcyzowy<sup>26</sup>, a w grupie „transport” także podatek od środków transportowych<sup>27</sup>. Pod względem znaczenia fiskalnego wpływów z poszczególnych rodzajów podatków środowiskowych największe znaczenie wśród państw członkowskich UE mają podatki energetyczne, które stanowią 76% całkowitych wpływów z tych podatków (podatki transportowe stanowią 20% wpływów, a z pozostałych grup - zaledwie 4%)<sup>28</sup>.

Liczba i rodzaje podatków związanych ze środowiskiem różnią się w poszczególnych krajach Unii Europejskiej<sup>29</sup>, wśród których jako państwo stosujące znaczny „fiskalizm ekologiczny” wskazuje się Danię<sup>30</sup>. Występuje tam wiele zróżnicowanych podatków środowiskowych: w grupie rodzajowej „energia”: podatki od emisji CO<sub>2</sub> oraz SO<sub>2</sub>, podatek od energii elektrycznej, podatki od paliw (benzyny, olejów napędowych, opałów i pochodnych, węgla i pochodnych, gazu ziemnego), a w grupie podatków transportowych: podatek od masy samochodu, podatek rejestracyjny (od samochodów i samolotów), podatek od opon, podatek od ubezpie-

<sup>23</sup>European Environment Agency, *Environmental taxation and EU environmental policies*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016, s. 12. Por.: [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/env`ac`taxind2`simset`pl.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/env%20ac%20taxind2%20simset%20pl.htm).

<sup>24</sup>Por. P. Małecki, *Podatki ekologiczne w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej*, „Studia i rozprawy”, DOI: 10.15290/ose.2016.02.80.01, s. 5.

<sup>25</sup>Zob.: [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/env`ac`taxind2`simset`pl.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/env%20ac%20taxind2%20simset%20pl.htm).

<sup>26</sup>Uregulowany w *ustawie z 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym* (tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r. poz. 722 ze zm.). Szerzej na temat tego podatku zob. np. J. Matarewicz, *Ustawa o podatku akcyzowym: komentarz*, Warszawa 2020.

<sup>27</sup>Uregulowany w *ustawie z 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych* (tekst jedn.: Dz. U. z 2019 r. poz. 1170). Szerzej na temat tego podatku zob. np. L. Etel, S. Presnarowicz, *Podatek od środków transportowych*, Warszawa 2002.

<sup>28</sup>European Environment Agency, *Environmental taxation and EU environmental policies*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016, s. 14.

<sup>29</sup>Zob. szerzej: European Environment Agency, *Environmental taxation and EU environmental policies*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016 oraz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190212-1>.

<sup>30</sup>P. Małecki, *op.cit.*, s. 10.

czenia odpowiedzialności cywilnej posiadaczy pojazdów samochodowych, podatek od liczby pasażerów (samolotów, samochodów), podatek od ubezpieczenia łodzi rekreacyjnych, podatek od dużych jachtów. W systemie duńskim występują też liczne opłaty: transportowe (opłata drogowa, opłata recyklingowa) i produktowe („polucyjne”)<sup>31</sup>. Niemniej jednak w Danii, w przeciwieństwie do Polski, dominują podatki środowiskowe, co jest typowe dla krajów „starej Unii”, podczas gdy w większości nowych państw członkowskich przeważają opłaty tego typu<sup>32</sup>. Analizując udział podatków środowiskowych (rozumianych zgodnie z ESA) w całkowitych dochodach z podatków i składek na ubezpieczenia społeczne w państwach członkowskich UE, też można zauważyć, iż jego poziom znacząco się różni: w 2017 r. był on najwyższy na Łotwie (11,2%), wyprzedzającej cztery inne państwa członkowskie UE z udziałem co najmniej 9%: Słowenię i Grecję (10,2%) oraz Chorwację i Bułgarię (9,1%), a najniższy w Luksemburgu (4,4%), Niemczech (4,6%) i Szwecji (4,9%); w przypadku Polski wyniósł 7,9%<sup>33</sup>. W 2018 r. udział ten również znacznie się różnił w poszczególnych państwach członkowskich UE, przy czym najwyższy udział wystąpił w przypadku Łotwy (10,9%), a najniższy (4,4%) - Luksemburgu; udział w Polsce nadal wynosił nieco poniżej 8%. Różnił się też stosunek dochodów z podatków środowiskowych do PKB, wynosząc od 1,6% (Irlandia) do 3,7% (Grecja)<sup>34</sup>.

#### 4. Podatki emisyjne lub energetyczne

Wspomniana wcześniej teoria „podatku Pigou” stanowiła punkt wyjścia do koncepcji tzw. standardowego podatku imisyjnego<sup>35</sup>, dla którego ustalenia państwo najpierw powinno określić cel ekologiczny w postaci pożądanego standardu środowiska. W praktyce wymaga to wyznaczenia krytycznych i dopuszczalnych poziomów emisji. W następnej kolejności dobiera się odpowiednie podstawy opo-

---

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 10-12.

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 13.

<sup>33</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190212-1we3r45>.

<sup>34</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental\\_tax\\_statistics#Environmental\\_taxes\\_in\\_the\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental_tax_statistics#Environmental_taxes_in_the_EU)

<sup>35</sup> W. Baumol, W. Oates, *The Use of Standards and Prices for Protection of the Environment*, „Swedish Journal of Economics”, 73/1971, s. 42-68.

datkowania i nakłada się na nie podatek, który powinien zapewnić osiągnięcie założonego standardu emisji. Po określonym czasie sprawdza się, czy założony cel został osiągnięty. Jeśli nie, podatek podlega podwyższeniu, natomiast w przypadku jego osiągnięcia - istnieją podstawy do obniżenia podatku<sup>36</sup>.

Standardowy podatek imisyjny w praktyce może przyjmować formę podatku emisyjnego lub energetycznego: rozróżnienie zależy od przedmiotu opodatkowania, którego odpowiednie określenie ma zapewnić osiągnięcie pożądanego standardu emisji. W przypadku podatku emisyjnego opodatkowanie dotyczy emisji wybranej substancji (np.  $CO_2$  lub  $SO_2$ )<sup>37</sup>. W Polsce koncepcja podatku emisyjnego była postulowana jako systemowe rozwiązanie przy redukcji gazów cieplarnianych<sup>38</sup>. W przypadku podatku energetycznego podstawą opodatkowania staje się „wsad” określonej ilości nośnika energetycznego (np. litr benzyny, tona węgla, itp.) w proces produkcji lub konsumpcji<sup>39</sup>. Podatkim energetycznym jest m.in. podatek węglowy.

Pierwszym krajem, który wprowadził podatek węglowy była Finlandia (w 1990 r.). W następnych latach wprowadzały go kolejne kraje skandynawskie: Norwegia i Szwecja w 1991 r. oraz Dania w 1994 r.<sup>40</sup>. W 1997 r. podatek węglowy (dotyczący paliw kopalnych) wprowadziła Słowenia. Z kolei w Irlandii podatek węglowy nakładany jest na wszystkie produkty energetyczne (paliwa transportowe od 2009 r., paliwo do ogrzewania od 2010 r., a od 2013 r. paliwa stałe, w tym węgiel). W 2014 r. we Francji wszedł w życie podatek węglowy dotyczący węgla, ciężkiego oleju opałowego i gazu ziemnego, a od 2015 r. także paliw transportowych. Początkowa stawka 7 euro za tonę dwutlenku węgla rosła i osiągnęła wartość 56 euro za

---

<sup>36</sup>F. Grądalski, *Teoretyczne podstawy proekologicznego systemu podatkowego*, „Gospodarka Narodowa”, 10/2002, s. 31.

<sup>37</sup>Szerzej zob.: F. Grądalski, *Teoretyczne podstawy proekologicznego systemu podatkowego*, „Gospodarka Narodowa”, 10/2002, s. 32-33.

<sup>38</sup>Zob.: H. Gaj i inni, *Opracowanie projektu państwowej polityki klimatycznej i wariantowej strategii i jej realizacji w horyzoncie czasowym do roku 2020*, Warszawa 2020; M. Sadowski, *Strategie redukcji emisji gazów cieplarnianych i adaptacja polskiej gospodarki do zmian klimatu*, Warszawa 1996.

<sup>39</sup>Szerzej zob.: F. Grądalski, *Teoretyczne podstawy proekologicznego systemu podatkowego*, „Gospodarka Narodowa”, 10/2002, s. 33-36.

<sup>40</sup>OECD, *Policy Instruments Environment Database 2017*, [https://www.oecd.org/environment/tools-evaluation/PINE`database`brochure.pdf](https://www.oecd.org/environment/tools-evaluation/PINE%20database%20brochure.pdf), s. 5.

tonę dwutlenku węgla w 2020 r., a w 2030 r. miała wzrosnąć do 100 euro za tonę dwutlenku węgla<sup>41</sup>.

W przypadku instrumentów podatkowych przyjmujących formę różnego rodzaju podatków środowiskowych, w tym w szczególności podatków energetycznych i emisyjnych, powstaje fundamentalne pytanie, czy podatki te w praktyce rzeczywiście przyczyniają się do ograniczenia działalności szkodliwej dla środowiska naturalnego czy po prostu stanowią stosunkowo proste i wydajne źródło dochodów budżetów publicznych? Czy stanowią próbę stymulacyjnego oddziaływania na realizację założeń zrównoważonego rozwoju czy jednak przede wszystkim (albo wyłącznie) służą realizacji funkcji fiskalnej? Problem ten, potencjalnej „pozorności” środowiskowego oddziaływania przedmiotowych podatków można zilustrować przykładem hiszpańskich podatków „handlowych” (od wielkopowierzchniowych obiektów handlowych – hiszp. *impuesto sobre los grandes establecimientos comerciales*).

## 5. Hiszpańskie podatki handlowe jako podatki środowiskowe

Podatek od wielkopowierzchniowych obiektów handlowych wprowadziły niektóre wspólnoty autonomiczne (hiszp. *comunidades autónomas*) z ich własnej inicjatywy jako podatek autonomiczny (regionalny)<sup>42</sup>, a mianowicie: Asturia (jako podatek od wielkopowierzchniowych obiektów handlowych - hiszp. *impuesto sobre grandes establecimientos comerciales*)<sup>43</sup>, Aragonia (jako podatek od szkód w środowisku naturalnym spowodowanych przez duże obszary sprzedaży - hiszp. *im-*

<sup>41</sup>European Environment Agency, *Environmental taxation and EU environmental policies*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016, s. 27-31.

<sup>42</sup>W hiszpańskim systemie podatkowym wspólnoty autonomiczne mogą bowiem ustanawiać własne podatki zgodnie z postanowieniami artykułów 133 ust. 2 i 157 ust. 1 pkt b) Konstytucji Hiszpanii (*Constitución Española*, BOE núm. 311 de 29 de Diciembre de 1978) i art. 6 ust. 1 Ustawy Organicznej 8/1980, z 22 września, o Finansowaniu Wspólnot Autonomicznych (*Ley Orgánica 8/1980, de 22 de septiembre, de Financiación de las Comunidades Autónomas*, BOE núm. 236 de 1 de Octubre de 1980).

<sup>43</sup>Uregulowany w art. 19-36 *Decreto Legislativo 1/2014, de 23 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales del Principado de Asturias en materia de Tributos Propios* (BOPA núm. 175 de 29 de julio de 2014 i BOE núm. 29 de 3 de febrero de 2015), dalej: *Decreto Legislativo 1/2014*.



*puesto sobre daño medioambiental causado por las grandes áreas de venta*)<sup>44</sup> oraz Katalonia (jako podatek od wielkopowierzchniowych obiektów handlowych - hiszp. *impuesto sobre grandes establecimientos comerciales*)<sup>45</sup>.

W Katalonii podatek ten jest wprost określony jako podatek „środowiskowy”<sup>46</sup>, w przypadku którego obowiązek podatkowy wynika z wpływu na środowisko naturalne wykorzystania dużych powierzchni do celów komercyjnych. Podobnie jest w Aragonii, w przypadku której dodatkowo sama nazwa podatku (podatek od szkód w środowisku naturalnym spowodowanych przez duże obszary sprzedaży) uzasadnia jego wprowadzenie niekorzystnym wpływem na środowisko naturalne wielkich sklepów<sup>47</sup>. Uzasadnienie takie (jakkolwiek, nie jako jedyne) występuje też w przypadku podatku w Asturii<sup>48</sup>. Uzasadnienie niekorzystnym wpływem na środowisko naturalne skutkuje powiązaniem elementów konstrukcyjnych podatku (podstawy opodatkowania lub stawki) z samochodami parkującymi w związku z dojazdem do sklepów. W Asturii stawka wynosi 17 euro na metr kwadratowy parkingu, a minimalna powierzchnia, od której następuje opodatkowanie to 4 tys. metrów kwadratowych; w Aragonii stawki wynoszą od 10,20 do 13,50 euro na metr kwadratowy, a minimalna powierzchnia to powierzchnia powyżej 500 metrów kwadratowych (z tym że efektywne opodatkowanie następuje od powierzchni powyżej 2 tys. metrów kwadratowych); w Katalonii minimalna powierzchnia to powierzchnia powyżej 2500 metrów kwadratowych, a stawka wynosi 0,18 euro na samochód. W dniu 26 kwietnia 2018 r. Trybunał Sprawiedliwości UE wydał trzy orzeczenia w sprawie zgodności tych podatków z prawem unijnym (sprawy: C-233/16<sup>49</sup>,

---

<sup>44</sup>Uregulowany w art. 15-22 *Decreto Legislativo 1/2007, de 18 de septiembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Legislación sobre los impuestos medioambientales de la Comunidad Autónoma de Aragón* (BOA núm. 117 de 03 de Octubre de 2007), dalej: *Decreto Legislativo 1/2007*.

<sup>45</sup>Uregulowany w art. 5-21 *Ley 5/2017, de 28 de marzo, de medidas fiscales, administrativas, financieras y del sector público y de creación y regulación de los impuestos sobre grandes establecimientos comerciales, sobre estancias en establecimientos turísticos, sobre elementos radiotóxicos, sobre bebidas azucaradas envasadas y sobre emisiones de dióxido de carbono* (DOGC núm. 7340 de 30 de Marzo de 2017 y BOE núm. 152 de 27 de Junio de 2017), dalej: *Ley 5/2017*.

<sup>46</sup>Zob. art. 7 ust.1 *Ley 5/2017*.

<sup>47</sup>Zob. art. 15 ust.1 *Decreto Legislativo 1/2007*.

<sup>48</sup>Zob. art. 19 ust.2 *Decreto Legislativo 1/2014*.

<sup>49</sup>*Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED)* przeciwko *Generalitat de Catalunya*.

C-234/16 i C-235/16<sup>50</sup> oraz C-236/16 i C-237/16<sup>51</sup>), wskazując, iż podatki te są zgodne z przepisami prawa unijnego (nie naruszają ani swobody przedsiębiorczości, ani przepisów dotyczących pomocy publicznej<sup>52</sup>).

## 6. Aspekt fiskalny a funkcja stymulacyjna podatków związanych ze środowiskiem

W przedstawionych hiszpańskich podatkach handlowych wyraźnie przeważa aspekt fiskalny i „odszkodowawczy” w myśl zasady „zanieczyszczający płaci” („zapłaty” z tytułu niekorzystnych skutków dla środowiska, co podkreśla dodatkowo jeszcze miejscowy charakter tych podatków). Tymczasem już w koncepcji „podatki Pigou” zastosowanie podatku środowiskowego miało na celu nie tylko wyrównanie kosztów prywatnych i kosztów społecznych, ale ponadto:

- podatek miał uświadamiać sprawcom zanieczyszczenia rzadkość dóbr środowiskowych, a dokładniej zdolności środowiska do asymilacji zanieczyszczeń;
- podatek powinien stwarzać bodźce do bardziej oszczędnego gospodarowania zasobami środowiska;
- podatek miałby kreować warunki (bodziec do tego), aby podmioty prowadzące działalność gospodarczą starały się o nowe, korzystniejsze dla środowiska rozwiązania technologiczne.<sup>53</sup>

Przy takim podejściu podatki związane ze środowiskiem, zapewniając dochody budżetowe i realizując przez to podstawową funkcję podatków, jaką stanowi funkcja fiskalna, powinny też oddziaływać na zachowania podatników, realizując funkcję stymulacyjną, w tym wspierania założeń zrównoważonego rozwoju. Kryterium stosowania instrumentów podatkowych w celu wywołania na rynku reakcji

<sup>50</sup> *Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED) przeciwko Consejería de Economía y Hacienda del Principado de Asturias i Consejo de Gobierno del Principado de Asturias.*

<sup>51</sup> *Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED) przeciwko Diputación General de Aragón.*

<sup>52</sup> Z jednym wyjątkiem w przypadku Katalonii.

<sup>53</sup> Por. A. Hołuj, *Ekonomiczne i ekologiczne efekty zewnętrzne w planowaniu przestrzennym*, Łódź 2018, s. 146.

dostosowawczych po stronie producentów i konsumentów zgodnych z potrzebami ochrony środowiska stanowi istotny wyróżnik podatków środowiskowych na tle pozostałych podatków. Głównym celem takich podatków nie jest pokrywanie fiskalnych potrzeb budżetów publicznych, lecz realizacja zamierzeń środowiskowych, a efekt fiskalny pojawia się jako „uboczny produkt” realizacji tych celów<sup>54</sup>.

Zastanawiając się, jak osiągnąć pożądaną efekt stymulacyjny, należy poddać analizie skutki dodatkowego kosztu podatku środowiskowego, odczuwanego w zależności od tego, czy podatek jest bezpośredni czy pośredni, przez przedsiębiorców lub przez konsumentów. W sytuacji możliwości przerwania ciężaru podatku na konsumentów (chodzi przy tym o przierzucalność w znaczeniu prawnym, wynikającą z samej konstrukcji podatku, a nie faktyczne, ale pozaprawne, przerzucanie) uzasadnione jest oczekiwanie potencjalnego zmodyfikowania przez nich swoich postaw (zwiększanie bowiem kosztu produktów szkodliwych, może potencjalnie prowadzić do zmniejszenia ich konsumpcji), a dalej - na skutek zmian w popycie - odpowiednich dostosowań po stronie przedsiębiorców. W przypadku podatków bezpośrednich, pozostających kosztem przedsiębiorcy, raczej nie należy się spodziewać tak szerokiego skutku, stąd pełnią one raczej rolę „odszkodowania” za zanieczyszczenie. Stąd też w ujęciu teoretycznym wydaje się, iż wspieranie założeń zrównoważonego rozwoju może być szersze poprzez wprowadzania podatków środowiskowych jako podatków pośrednich, potencjalnie stymulujących zachowania zarówno konsumentów, jak i przedsiębiorców.

Niemniej jednak aspekt fiskalny podatków środowiskowych pozostaje istotny w szerszym kontekście budowy całego systemu podatkowego, rozumianego jako ogół elementów wzajemnie ze sobą powiązanych i od siebie uzależnionych, tworzących pewną całość, który powinien być oparty na dwóch podstawowych zasadach: zasadzie trwałej wydajności podatku oraz zasadzie sprawiedliwość opodatkowania<sup>55</sup>. W kontekście zasady wydajności warto podkreślić zwłaszcza to, iż z badań wynika, że unikanie podatków środowiskowych jest rzadsze, a ich koszty administracyjne

---

<sup>54</sup>F. Grądalski, *Teoretyczne podstawy proekologicznego systemu podatkowego*, [w:] „Gospodarka Narodowa”, nr 10/2002, s. 25.

<sup>55</sup>Zob. A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, Warszawa 2010, s. 252.

są niższe niż w przypadku podatku dochodowego i podatku od wartości dodanej<sup>56</sup>. Oznacza to, iż podatki środowiskowe mogą stanowić wydajne źródło dochodów budżetowych, a osiągnięty dzięki temu efekt fiskalny powinien umożliwić obniżenie opodatkowania w innym zakresie, w szczególności opodatkowania pracy i działalności gospodarczej prowadzonej z uwzględnieniem założeń zrównoważonego rozwoju i przez to – pośrednio - zrealizować funkcję stymulacyjną. Warto dodać, iż w Strategii Europa 2020 wskazano, że w przypadku konieczności podniesienia podatków, powinna ona w miarę możliwości zostać połączona ze zmianą systemów podatkowych na bardziej sprzyjające wzrostowi: państwa członkowskie, dążąc do stworzenia systemów podatkowych przyjaznych środowisku, powinny w szczególności zmniejszać obciążenie z tytułu podatku od zatrudnienia, przenosząc ciężar opodatkowania na podatki środowiskowe<sup>57</sup>.

## **7. W kierunku systemów podatkowych wspierających założenia zrównoważonego rozwoju**

Przebudowa systemów podatkowych na wspierające założenia zrównoważonego rozwoju miałyby pójść w kierunku koncentracji na podatkach, w których przedmiot opodatkowania jest związany ze zużyciem i konsumpcją czynnika „szkodliwego dla środowiska” przy równoczesnym wycofywaniu się z (ograniczaniu) podatków nałożonych na zdarzenia neutralne (lub wręcz korzystne) dla środowiska. W takim teoretycznym modelu systemu podatkowego to opodatkowanie zdarzeń nieprzyjaznych dla środowiska staje się jego podstawą. Tym samym chroniąc przez opodatkowanie zasoby środowiska, jednocześnie wspiera się – przez zmniejszanie lub brak opodatkowania (w tym w szczególności zmniejszając opodatkowanie pracy) – działalność realizującą założenia zrównoważonego rozwoju. W modelu tym podatki środowiskowe stają się podstawową częścią systemu. Tymczasem współczesne systemy podatkowe opierają się na zróżnicowanych przedmiotowo podatkach, w których znaczenie podatków związanych ze środowiskiem jest bardzo różne, ale ni-

---

<sup>56</sup>European Environment Agency, *Environmental taxation and EU environmental policies*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016, s. 16.

<sup>57</sup>Strategia Europa 2020, s. 29.

gdzie nieprzeważające<sup>58</sup>. Powstaje zatem pytanie, czy obecnie możliwe jest przemodelowanie istniejących systemów w myśl przedstawionych założeń teoretycznych? Przy wprowadzaniu nowych podatków zawsze przecież istnieje zagrożenie, iż przekraczając poziom akceptowalnego fiskalizmu, można doprowadzić do zahamowania procesów rozwojowych; występują też niekorzystne skutki – jak w przypadku każdych zmian, ale zwłaszcza systemowych – naruszania zasady pewności opodatkowania<sup>59</sup>. Należy zatem rozważyć możliwy wariant pośredni, tj. modyfikowanie istniejących podatków o elementy służące zrównoważonemu rozwojowi, co wiąże z wprowadzaniem ulg i zwolnień w podatkach niezwiązanych ze środowiskiem (w tym w szczególności w podatkach dochodowych<sup>60</sup>), wspierających założenia zrównoważonego rozwoju.

## 8. Wspieranie założeń zrównoważonego rozwoju przez ulgi i zwolnienia podatkowe

W literaturze<sup>61</sup> zwolnienia definiuje się jako „stan prawny, w którym określona sytuacji lub podmiotów podlega wprawdzie przepisom o danym podatku, ale została z niego zwolniona”. Natomiast ulgi to mechanizmy zmniejszające wysokość podatku, przy czym zmniejszenie to może wynikać ze zmniejszenia podstawy opodatkowania, z obniżenia stawki podatkowej lub obniżenia kwoty podatku<sup>62</sup>. Ulgi i zwolnienia są podstawowymi instrumentami realizacji określonych polityk w ramach stymulacyjnej funkcji podatków<sup>63</sup>.

---

<sup>58</sup>Zob. pkt 2.

<sup>59</sup>Zasada pewności wymaga, aby systemy podatkowe były stabilne, tj. nie ulegały częstym zmianom legislacyjnym i interpretacyjnym. Jej przestrzeganie umożliwia przedsiębiorcom planowanie działalności, a władzy publicznej – przewidywanie jej dochodów podatkowych. Pełna realizacja zasady pewności, rozumianej jako postulat zapewnienia stabilności i niezmienności regulacji podatkowej, z uwagi na obiektywne kryteria, jest trudna, co wiąże się ze zmianami rzeczywistości gospodarczej i zasadą elastyczności. (*General Tax Principles*, CCCTB/WP01Rev1\doc\en, Brussels, 10.12.2004 r., s. 5 oraz A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, Warszawa 2008, s. 124).

<sup>60</sup>Oczywiście ulgi tego rodzaju mogłyby być wprowadzane też w innych podatkach.

<sup>61</sup>W. Nykiel, *Ulg i zwolnienia w konstrukcji prawnej podatku*, Warszawa 2002, s. 20.

<sup>62</sup>*Ibidem*, s. 23.

<sup>63</sup>M. Bitner, E. Chojna-Duch, M. Grzybowski, J. Chowaniec, P. Karwat, El. Kornberger-Sokołowska, M. Lachowicz, H. Litwińczuk, W. Modzelewski, K. Radzikowski, M. Supera-Markowska, M. Ślifirczyk, K. Tetlak, M. Waluga, *Prawo finansowe : prawo finansów publicznych*,

Jako przykład ulgi i zwolnienia wspierających założenia zrównoważonego rozwoju w podatku dochodowym można wskazać, tzw. ulgę termomodernizacyjną, uregulowaną w art. 26h ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych<sup>64</sup> oraz zwolnienie przedmiotowe w art. 21 ust. 1 pkt 129a tej ustawy. Obie preferencje mają na celu wsparcie przedsięwzięć termomodernizacyjnych w jednorodzinnych budynkach mieszkalnych.

Oprócz typowych ulg i zwolnień, do innych preferencji podatkowych, skutkujących zmniejszeniem ciężaru podatkowego w przypadku ich zastosowania, można zaliczyć m.in. korzystniejsze zasady rozliczania kosztów uzyskania przychodów, w tym w szczególności z tytułu amortyzacji. Tutaj z kolei przykładem takich rozwiązań są korzystniejsze regulacje dotyczące amortyzacji samochodów osobowych wykorzystywanych na potrzeby działalności gospodarczej w przypadku samochodów elektrycznych niż dla samochodów spalinowych (i hybrydowych). Zarówno na gruncie przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, jak i ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych<sup>65</sup>, limit kosztów uzyskania przychodów z tytułu amortyzacji tych samochodów wynosi 150 000 zł – dla samochodów spalinowych i hybrydowych, a 225 000 zł – w odniesieniu do samochodów elektrycznych (art. 23 ust.1 pkt 4 u.p.d.o.f. oraz art. 16 ust.1 pkt 4 u.p.d.o.p.).

Zaprezentowane przykłady regulacji skutkujących obniżeniem ciężaru opodatkowania dla podmiotów realizujących założenia zrównoważonego rozwoju, stanowią przejaw alternatywnego (dla wprowadzania dodatkowych podatków środowiskowych) podejścia w budowie systemów podatkowych przyjaznych środowisku. W przypadku polskiego systemu, warto zauważyć, iż zgodnie z art. 217 Konstytucji nie tylko samo nakładanie podatków i innych danin publicznych, ale także m. in. określanie zasad przyznawania ulg i umorzeń oraz kategorii podmiotów zwol-

---

*prawo podatkowe, prawo bankowe*, Warszawa 2017, s. 274.

<sup>64</sup> *Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych* (tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r., poz. 1387 ze zm.), dalej: u.p.d.o.f.

<sup>65</sup> *Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych* (tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r., poz. 865 ze zm.), dalej: u.p.d.o.p.

nionych od podatków następuje w drodze ustawy, a podstawa aksjologiczna dla wprowadzania takich „prośrodowiskowych” ulg i zwolnień znajduje się w również w samej Konstytucji, a mianowicie w art. 5:

Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju.

## 9. Podsumowanie

System podatkowy zorientowany na wspieranie założeń zrównoważonego rozwoju ma służyć zachowaniu w długim okresie wartości użytkowej środowiska przy jednoczesnym odpowiednim zaangażowaniu zasobów ludzkich i budowaniu konkurencyjnej gospodarki. Koncepcja zrównoważonego rozwoju może być realizowana w szczególności przez podatki związane ze środowiskiem lub przez „prośrodowiskowe” ulgi i zwolnienia podatkowe w pozostałych podatkach. Są to dwa zasadnicze podejścia i podstawowe kategorie instrumentów podatkowych służących przebudowie systemu podatkowego w pożądanym kierunku wspierania zrównoważonego rozwoju. W przypadku już istniejących lub postulowanych podatków środowiskowych należy przeanalizować, czy w rzeczywistości służą one celom pozafiskalnym, a efekt „prośrodowiskowy” nie ogranicza się jedynie do formalnego przyporządkowania lub nazwy podatku. Nie można jednocześnie zapominać, iż sam efekt fiskalny – o ile będzie się wiązał z obniżaniem podatków w przypadku zasobów neutralnych dla środowiska, też może wspierać realizację założeń zrównoważonego rozwoju. W innym przypadku nowe podatki środowiskowe – wprowadzone bez refleksji co do kształtu całego systemu podatkowego – mogą być przyczyną zmniejszenia konkurencyjności gospodarki. Możliwym rozwiązaniem pośrednim jest korekta podatków istniejących, przez system ulg i zwolnień „prośrodowiskowych”, które w przypadku polskiego systemu podatkowego swoje uzasadnienie aksjologiczne powinny znaleźć w konstytucyjnej zasadzie „zapewniania ochrony środowiska i kierowania się zasadą zrównoważonego rozwoju”.

## Bibliografia

Bartniczak B., Ptak M., *Opłaty i podatki ekologiczne: teoria i praktyka*, Warszawa 2011.

Baumol W., Oates W., *The Use of Standards and Prices for Protection of the Environment*, „Swedish Journal of Economics” , 73/1971.

Bitner M., Chojna-Duch E., Grzybowski M., Chowaniec J., Karwat P., Kornberger-Sokołowska E., Lachowicz M., Litwińczuk H., Modzelewski W., Radzikowski K., Supera-Markowska M., Ślifirczyk M., Tetlak K., Waluga M., *Prawo finansowe: prawo finansów publicznych, prawo podatkowe, prawo bankowe*, Warszawa 2017.

Etel L., Presnarowicz S., *Podatek od środków transportowych*, Warszawa 2002.

European Environment Agency, *Environmental taxation and EU environmental policies*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.

Eurostat, *Environmental taxes. A statistical guide. 2013 Edition*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.

Gaj H. i inni, *Opracowanie projektu państwowej polityki klimatycznej i wariantowej strategii i jej realizacji w horyzoncie czasowym do roku 2020*, Warszawa 2020.

*General Tax Principles*, CCCTB/WP01Rev1\doc\en, Brussels, 10.12.2004 r.

Główny Urząd Statystyczny, *Europejski System Rachunków Narodowych i Regionalnych ESA 1995*, Warszawa 2000.

Głuchowski J., *Podatki ekologiczne*, Warszawa 2002.

Głuchowski J., *Polskie prawo podatkowe*, Warszawa 2004.

Gomułowicz A., *Zagadnienie neutralności systemu podatkowego*, „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LII, Zeszyt 2, 1990.

Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawo podatkowe*, Warszawa 2008.

Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawo podatkowe*, Warszawa 2010.

Grądalski F., *Teoretyczne podstawy proekologicznego systemu podatkowego*, „Gospodarka Narodowa”, 10/2002.

Hołuj A., *Ekonomiczne i ekologiczne efekty zewnętrzne w planowaniu przestrzennym*, Łódź 2018.



- <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/env%20taxind2%20simset.pl.htm>.
- [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental\\_tax\\_statistics#Environmental\\_taxes\\_in\\_the\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental_tax_statistics#Environmental_taxes_in_the_EU).
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190212-1>.
- <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6437>.
- <https://www.podatki.gov.pl/abc-podatkow/podatki-w-polsce/>.
- Komisja Europejska, *Komunikat EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM (2010), 2020 wersja ostateczna, Bruksela, 3.3.2010.
- Komisja Europejska, *Podręcznik dotyczący różnic pomiędzy ESA 95 a ESA 2010*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/europejski-system-rachunkow-narodowych-i-regionalnych-esa-2010/podrecznik-dotyczacy-roznic-pomiedzy-esa-95-a-esa-2010,2,1.html>.
- Kryk B., Kłós L., Łucka I., *Oplaty i podatki ekologiczne po polsku*, Warszawa 2011.
- Litwińczuk H., Karwat P., Pietrasiewicz W., *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, Warszawa 2006, t. I.
- Małecki P., *Podatki ekologiczne w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej*, „Studia ekonomiczne”, 2016, t. 29, 2 (80).
- Małecki P., *Podatki ekologiczne w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej*, „Studia i rozprawy”, DOI: 10.15290/ose.2016.02.80.01.
- Małecki P., *Podatki i opłaty ekologiczne*, Kraków 2006.
- Matarewicz J., *Ustawa o podatku akcyzowym: komentarz*, Warszawa 2020.
- Nykiel W., *Ulgi i zwolnienia w konstrukcji prawnej podatku*, Warszawa 2002.
- Organisation for Economic Cooperation and Development, *Environmental taxes and green tax reform*, Paris: OECD, 1998.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Glossary of Statistical Terms*, OECD: Paris 2007.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Policy In-*

*struments Environment Database 2017*, [https://www.oecd.org/environment/tools-evaluation/PINE`database`brochure.pdf](https://www.oecd.org/environment/tools-evaluation/PINE%20database%20brochure.pdf).

Pigou A., *The Economics of Welfare*, London 1920.

Sadowski M., *Strategie redukcji emisji gazów cieplarnianych i adaptacja polskiej gospodarki do zmian klimatu*, Warszawa 1996.

Szadziewska A., *Instrumenty ekonomiczne ochrony środowiska i ich wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 1/2001.

United Nations, *European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, World Bank, 2005, Handbook of National Accounting: Integrated Environmental and Economic Accounting 2003*, Studies in Methods, Series F, No.61, Rev.1, Glossary, United Nations, New York, paras. 2.102 6.26.

*Wstęp do nauki polskiego prawa podatkowego*, red. Modzelewski W., Warszawa 2010.

Żylicz T., *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, Warszawa 2004.

# Kryteria jakościowe jako niezbędny element podjęcia działalności w Polskiej Strefie Inwestycji

## 1. Wstęp

30 czerwca 2018 r. na podstawie ustawy o wspieraniu nowych inwestycji<sup>1</sup>, do życia powołana została Polska Strefa Inwestycji jako nowy program wsparcia dla przedsiębiorców. Częściowo zastąpiła ona wcześniejsze uregulowania dotyczące pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom na realizację inwestycji, funkcjonujące w ramach specjalnych stref ekonomicznych<sup>2</sup>, w oparciu o ustawę z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych<sup>3</sup>.

Jedną z kluczowych zmian, będących skutkiem ustanowienia Polskiej Strefy Inwestycji jest tryb uzyskania przez przedsiębiorcę pomocy publicznej w postaci zwolnienia z podatku dochodowego. Poprzednio opierał się on na procedurze uzyskania zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie specjalnej strefy ekonomicznej. Kryteria, które przedsiębiorca zobligowany był spełnić, ograniczały się jedynie do kryteriów ilościowych, czyli nakładów inwestycyjnych i nowo utworzonych miejsc pracy<sup>4</sup>. Obecnie, po zniesieniu zasady terytorialności i objęciu całego kraju Polską Strefą Inwestycji, zwolnienie z podatku można uzyskać w dro-

---

<sup>1</sup>Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji, Dz. U. 2020, poz. 1086 (dalej „ustawa o wsparciu”).

<sup>2</sup>Dalej „specjalne strefy ekonomiczne” lub „strefy”

<sup>3</sup>Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz. U. 2020, poz. 1086 (dalej “ustawa strefowa” lub “ustawa o specjalnych strefach ekonomicznych”).

<sup>4</sup>Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2008 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom działającym na podstawie zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na terenach specjalnych stref ekonomicznych, Dz. U. 2019, poz. 121.

dze postępowania administracyjnego, które kończy się wydaniem decyzji o wsparciu. Otrzymanie takiej decyzji wiąże się z zadeklarowaniem spełnienia pewnych kryteriów, określonych w ustawie o wsparciu<sup>5</sup> jako kryteria ilościowe i jakościowe. W niniejszej pracy skupiono się przede wszystkim na omówieniu i opracowaniu kryteriów jakościowych.

Celem głównym rozdziału jest sprawdzenie, które kryteria jakościowe są najczęściej deklarowane przez przedsiębiorców w ramach postępowania o wydanie decyzji o wsparciu. Celami cząstkowymi są: analiza kierunków działań przedsiębiorców w ramach zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem kwestii, które sprawiają im największą trudność i tych, których spełnienie jest dla nich naturalnym elementem prowadzenia działalności oraz sprawdzenie liczby wydanych decyzji o wsparciu w stosunku do liczby złożonych wniosków.

## 2. Informacje ogólne

### 2.1. Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce

Specjalne strefy ekonomiczne zostały utworzone odrębnym rozporządzeniem Rady Ministrów na podstawie ustawy strefowej<sup>6</sup>. Przepisy prawa definiują specjalną strefę ekonomiczną jako administracyjnie wyodrębnioną część terytorium Polski, w której przedsiębiorcy, którzy realizują nowe inwestycje mogą korzystać z pomocy publicznej w formie zwolnienia z podatku dochodowego w ramach określonej działalności na podstawie wydanego zezwolenia<sup>7</sup>. Pierwotnym celem utworzenia stref było wyrównywanie poziomów rozwoju regionalnego, które powstały w wyniku transformacji ustrojowej<sup>8</sup>, w tym przede wszystkim zmniejszanie poziomu bezrobocia właśnie na tych obszarach, które zostały szczególnie dotknięte skutkami

---

<sup>5</sup>Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji, Dz. U. 2020, poz. 1086.

<sup>6</sup>Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz. U. 2020, poz. 1086.

<sup>7</sup>D. Klimek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Specjalnych Strefach Ekonomicznych – problemy i dylematy*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula Scientific Quarterly” (02) 2018, nr 56, s. 61.

<sup>8</sup>B Piontek, *Specjalne Strefy Ekonomiczne i ich rozwój w kierunku urzeczywistniania procesów zrównoważenia – ujęcie retrospektywne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” (01) 2020, nr 61, s. 213.

zmian społecznych i gospodarczych<sup>9</sup>. Jednym z celów było także stworzenie takich rozwiązań, które pozwolą przyciągnąć zagraniczny kapitał<sup>10</sup>. W trakcie istnienia specjalnych stref ekonomicznych przyjęty został pogląd, iż były one skierowane głównie do inwestycji zagranicznych, jak również wyłącznie do dużych podmiotów. Potwierdza to wielkość inwestycyjnego kapitału zagranicznego w stosunku do kapitału krajowego zainwestowanego w tych strefach<sup>11</sup>.

Strefy były tworzone przez trzy lata, od 1995 r. do 1997 r. Do 2001 r. było ich 17, jednak dwie z nich zostały wtedy zlikwidowane<sup>12</sup>, ponieważ Częstochowska SSE w ogóle nie podjęła działalności, a Mazowiecka SSE nie przyciągnęła inwestorów<sup>13</sup>. Dwie inne strefy: SSE Tczew i SSE Żarnowiec zostały połączone w jedną – Pomorską SSE<sup>14</sup>. Od tego momentu w Polsce funkcjonuje 14 specjalnych stref ekonomicznych: Katowicka SSE, Krakowski Park Technologiczny, Kamiennogórska SSE, Łódzka SSE, SSE Euro-Park Mielec, Legnicka SSE, Kostrzyńsko-Słubicka SSE, Pomorska SSE, Słupska SSE, SSE Starachowice, Suwalska SSE, Tarnobrzaska SSE – Euro-Park Wisłosan, Wałbrzyska SSE INVEST-PARK oraz Warmińsko-Mazurska SSE.

Zgodnie z początkowymi założeniami specjalne strefy ekonomiczne miały funkcjonować do 2016 r., jednak już dwukrotnie wydłużano czas ich działania. Na chwilę

---

<sup>9</sup>D. Klimek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Specjalnych Strefach Ekonomicznych – problemy i dylematy*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula Scientific Quarterly” (02) 2018, nr 56, s. 60.

<sup>10</sup>T. Rycharski, *Nowe regulacje prawne wsparcia przedsiębiorców przez specjalne strefy ekonomiczne w Polsce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” (02) 2018, nr 46, s. 197-198.

<sup>11</sup>B. Piontek, *Specjalne Strefy Ekonomiczne i ich rozwój w kierunku urzeczywistniania procesów zrównoważenia – ujęcie retrospektywne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” (01) 2020, nr 61, s. 216.

<sup>12</sup>Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2001 r. w sprawie zniesienia Częstochowskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, Dz. U. 2001, nr 30, poz. 340 i Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2001 r. w sprawie zniesienia Mazowieckiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, Dz. U 2001, nr 30, poz. 341.

<sup>13</sup>D. Brzęczek-Nester, *Efekty funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Dolnoslaskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach. Studia z Nauk Społecznych pod red. Mariana S. Wolańskiego” 2013, nr 6, s. 134.

<sup>14</sup>Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2001 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia Specjalnej Strefy Ekonomicznej ”Żarnowiec”, Dz. U 2001, nr 30, poz. 339 i Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2001 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia Specjalnej Strefy Ekonomicznej ”Tczew”, Dz. U 2001, nr 30, poz. 337.

obecną, zgodnie z rozporządzeniami Rady Ministrów z 2013 r.<sup>15</sup>, mają funkcjonować do końca 2026 r.

Do 2018 r. granice stref nie były stałe, różne obszary mogły być włączane bądź wyłączane ze stref. W miarę potrzeb inkorporowano nowe tereny, choć zdarzały się również przypadki odstępowania od niektórych gruntów, szczególnie takich, które okazywały się być nieatrakcyjnymi dla inwestorów<sup>16</sup>. Proces włączania określonego obszaru do specjalnych stref ekonomicznych był skomplikowany i trwał od kilku do nawet kilkunastu miesięcy<sup>17</sup>, co miało przełożenie na ilość inwestycji. Dochodziło też czasem do abstrakcyjnych sytuacji, w których jedna ze stref funkcjonowała w ramach terytoriów należących do nawet kilku województw przy stosunkowo niewielkim obszarze, który zajmowały wszystkie strefy. Aktualnie specjalne strefy ekonomiczne zajmują około 25 tys. hektarów, co stanowi 0,08% powierzchni kraju, natomiast administracyjnie obejmują całą Polskę w zakresie realizowanego programu – Polska Strefa Inwestycji<sup>18</sup>.

Specjalne strefy ekonomiczne przestały spełniać początkowo określone funkcje, m.in. poziom bezrobocia w Polsce znacznie zmalał, obszar, na którym możliwe było wsparcie przedsiębiorców w zakresie nowych inwestycji był zbyt ograniczony, strefy nie realizowały zasad zrównoważonego rozwoju. To wszystko powodowało niedostosowanie dotychczas obowiązujących regulacji do zmieniających się potrzeb oraz wyzwań ekonomicznych Polski<sup>19</sup>. Już kilka lat przed wejściem w życie ustawy

---

<sup>15</sup>Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie (kolejno:) Kamiennogórskiej SSE, Katowickiej SSE, Kostrzyńsko-Słubickiej SSE, Krakowskiej SSE, Legnickiej SSE, Łódzkiej SSE, Mieleckiej SSE, Pomorskiej SSE, Starachowickiej SSE”, Suwalskiej SSE, Tarnobrzskiej SSE, Wałbrzyskiej SSE, Warmińsko-Mazurskiej SSE, Dz. U. 2013 poz. 968-981.

<sup>16</sup>B. Piontek, *Specjalne Strefy Ekonomiczne i ich rozwój w kierunku urzeczywistniania procesów zrównoważenia – ujęcie retrospektywne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” (01) 2020, nr 61, s. 213.

<sup>17</sup>T. Rycharski, *Nowe regulacje prawne wsparcia przedsiębiorców przez specjalne strefy ekonomiczne w Polsce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” (02) 2018, nr 46, s. 201.

<sup>18</sup>B. Piontek, *Specjalne Strefy Ekonomiczne i ich rozwój w kierunku urzeczywistniania procesów zrównoważenia – ujęcie retrospektywne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” (01) 2020, nr 61, s. 213.

<sup>19</sup>A. Czerniak, *Nowe SSE, czyli co zmieniło się po wejściu w życie ustawy o wspieraniu nowych inwestycji*, „Przegląd Podatkowy” (06) 2019, s. 37.

o wsparciu<sup>20</sup> pojawiały się opinie wskazujące konieczność wprowadzenia zmian w postaci powszechnych i jednolitych zasad preferencji, które jednak będą zbliżone do poprzednich rozwiązań dotyczących specjalnych stref ekonomicznych<sup>21</sup>. Niejako w odpowiedzi na takie sugestie powstała Polska Strefa Inwestycji.

Trzeba jednak podkreślić, iż ustawa strefowa nadal obowiązuje. Mamy aktualnie do czynienia z dualizmem regulacji, gdyż zezwolenia wydane na podstawie przepisów dotyczących specjalnych stref ekonomicznych pozostają w mocy do momentu ustania istnienia stref, czyli według aktualnie obowiązujących ustaleń do końca 2026 roku<sup>22</sup>.

## 2.2. Polska Strefa Inwestycji

### 2.2.1. Informacje ogólne

Program Polska Strefa Inwestycji powstał na mocy ustawy o wsparciu<sup>23</sup>. Ustawą tą dokonano zmian w zakresie udzielania zwolnień podatkowych dla przedsiębiorców. Nowelizacja umożliwia skorzystanie ze zwolnienia na obszarze całej Polski, w przeciwieństwie do wcześniejszych regulacji, gdzie można było skorzystać ze zwolnienia wyłącznie na obszarach włączonych do terenów specjalnych stref ekonomicznych. Przez nową inwestycję, zgodnie z ustawą o wsparciu<sup>24</sup> rozumie się inwestycję w rzeczowe aktywa trwałe lub wartości niematerialne i prawne związane z założeniem nowego zakładu, zwiększeniem zdolności produkcyjnej istniejącego już zakładu, dywersyfikacją produkcji zakładu przez wprowadzenie produktów uprzednio nieprodukowanych w zakładzie lub zasadniczą zmianą dotyczącą procesu produkcyjnego istniejącego zakładu lub też nabycie aktywów należących do

---

<sup>20</sup>Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji, Dz. U. 2020, poz. 1086.

<sup>21</sup>D. Klimek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Specjalnych Strefach Ekonomicznych – problemy i dylematy*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula Scientific Quarterly” (02) 2018, nr 56, s. 64

<sup>22</sup>Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie (kolejno:) Kamiennogórskiej SSE, Katowickiej SSE, Kostrzyńsko-Słubickiej SSE, Krakowskiej SSE, Legnickiej SSE, Łódzkiej SSE, Mieleckiej SSE, Pomorskiej SSE, Słupskiej SSE, Starachowickiej SSE, Suwalskiej SSE, Tarnobrzесьkiej SSE, Wałbrzyskiej SSE, Warmińsko-Mazurskiej SSE, Dz. U. 2013 poz. 968-981.

<sup>23</sup>Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji, Dz. U. 2020, poz. 1086.

<sup>24</sup>*Ibidem*

zakładu, który został zamknięty lub zostałby zamknięty, gdyby zakup nie nastąpił.

Wsparcie udzielane jest przedsiębiorcy w drodze decyzji administracyjnej, zwanej decyzją o wsparciu. Przepisy określają, iż decyzję tą wydaje minister właściwy do spraw gospodarki (aktualnie minister rozwoju) na wniosek przedsiębiorcy ubiegającego się o wsparcie<sup>25</sup>. Jednak rozporządzeniami, skierowanymi indywidualnie do każdej specjalnej strefy ekonomicznej z dnia 29 sierpnia 2018 r. przekazano również zarządzającym tymi strefami możliwość wydawania decyzji o wsparciu, a także możliwość przeprowadzania kontroli wykonywania tych decyzji przez przedsiębiorców<sup>26</sup>.

Wysokość pomocy publicznej w formie zwolnienia z podatku dochodowego ustala się na podstawie mapy pomocy regionalnej na lata 2014-2020<sup>27</sup>.

**Tabela 1:** Maksymalna intensywność pomocy regionalnej w poszczególnych województwach

10%	20%	25%	35%	50%
Obszar należący do miasta stołecznego Warszawy (w okresie 1.07.2014 do 31.12.2017 15%)	Obszar należący do podregionu warszawskiego zachodniego	Województwa: -dolnośląskie -wielkopolskie -śląskie.	Województwa: -kujawsko-pomorskie -lubuskie -łódzkie -małopolskie -opolskie -pomorskie -świętokrzyskie -zachodnio-pomorskie.	Województwa: -lubelskie -podkarpackie -podlaskie -warmińsko-mazurskie

<sup>25</sup> *Ibidem*

<sup>26</sup> Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu (kolejno:) Krakowskim Parkiem Technologicznym, Słupską SSE, Pomorską SSE, Kamiennogórką SSE Małej Przedsiębiorczości, SSE "Starachowice", Katowicką SSE, Warmińsko-Mazurską SSE, Wałbrzyską SSE INVEST-PARK, Łódzką SSE, SSE Euro-Park Mielec, Legnicką SSE, Kostrzyńsko-Słubicką SSE, Tarnobrzeską SSE Euro-Park Wisłosan, Suwałską SSE wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. (kolejno:) 1699 - 1713.

<sup>27</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 2014 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej na lata 2014-2020, Dz. U. 2014, poz. 878.



			Obszary należące do podregionów: -warszawskiego wschodniego -radomskiego -ciechanowsko-płockiego -ostrołęcko-siedleckiego	
--	--	--	--	--

Źródło: Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej na lata 2014-2020

Decyzję o wsparciu wydaje się na okres 10, 12 lub 15 lat, również w zależności od intensywności udzielonej na określonym obszarze pomocy publicznej<sup>28</sup>.

**Tabela 2:** Okres obowiązywania decyzji o wsparciu

	10%, 20%, 30%	35%	50% oraz tereny należące do SSE
Okres obowiązywania decyzji o wsparciu	10 lat	12 lat	15 lat

Źródło: Rozporządzenie o wspieraniu nowych inwestycji

Zwolnienie od podatku dochodowego zgodnie z prawem UE stanowi pomoc regionalną. Wysokość tej pomocy zależna jest od wysokości wydatków inwestycyjnych oraz maksymalnej intensywności pomocy określonej dla danego obszaru. Wartość pomocy publicznej stanowi iloczyn powyższych wartości. Natomiast maksymalna dopuszczalna wielkość pomocy publicznej z tytułu zatrudnienia określonej liczby pracowników jest liczona jako iloczyn maksymalnej intensywności pomocy określonej dla danego obszaru i dwuletnich kosztów pracy nowo zatrudnionych pracowników. Od tej reguły istnieją jednak wyjątki. W przypadku mikro- i małych przedsiębiorców maksymalną intensywność regionalnej pomocy inwestycyjnej podwyższa się o 20 punktów procentowych, a w przypadku średnich przedsiębior-

<sup>28</sup>Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 sierpnia 2018 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej niektórym przedsiębiorcom na realizację nowych inwestycji, Dz. U. 2018, poz. 1713 (dalej "rozporządzenie o wspieraniu nowych inwestycji").

ców o 10 punktów procentowych. Maksymalną intensywność pomocy regionalnej dla dużych przedsiębiorstw ustala się, zgodnie z określonym w rozporządzeniu o wspieraniu nowych inwestycji<sup>29</sup> wzorem.

Decyzję o wsparciu wydaje się na realizację nowej inwestycji, która spełnia kryteria ilościowe oraz jakościowe.

### 2.2.2. Kryteria ilościowe

Kryteria ilościowe, które muszą spełnić przedsiębiorcy są uzależnione od stopy bezrobocia w powiecie właściwym dla miejsca realizacji nowej inwestycji, od wielkości danego przedsiębiorstwa, a także zakresu oferowanych usług oraz działalności badawczo-rozwojowej<sup>30</sup>. Tabela poniżej<sup>31</sup> przedstawia dokładne przeliczenie minimalnych kosztów kwalifikowanych w zależności od występowania różnych czynników.

**Tabela 3:** Kryteria ilościowe decyzji o wsparciu

Stopa bezrobocia w powiecie/przeciętna stopa bezrobocia w Polsce	Duże przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa B+R, nowoczesne usługi biznesowe	Małe przedsiębiorstwa
< 60% średniej krajowej	100 mln zł	20 mln zł	5 mln zł	2 mln zł
60 – 100%	80 mln zł	16 mln zł	4 mln zł	1,6 mln zł
100 – 130%	60 mln zł	12 mln zł	3 mln zł	1,2 mln zł
130 – 160%	40 mln zł	8 mln zł	2 mln zł	0,8 mln zł
160 – 200%	20 mln zł	4 mln zł	1 mln zł	0,4 mln zł
200 – 250%	15 mln zł	3 mln zł	0,75 mln zł	0,3 mln zł
> 250%*	20 mln zł	4 mln zł	1 mln zł	0,4 mln zł

Źródło: Rozporządzenie o wspieraniu nowych inwestycji

\*oraz w 122 miastach średniej wielkości tracących funkcje społeczno-gospodarcze i w gminach graniczących z takimi miastami

<sup>29</sup> *Ibidem*

<sup>30</sup> *Ibidem*

<sup>31</sup> *Ibidem*

### 2.2.3. Kryteria jakościowe

Za spełnienie kryteriów jakościowych przez przedsiębiorcę, który realizuje nową inwestycję w danym sektorze uznaje się uzyskanie określonej liczby punktów, przy czym nie mniej niż jeden punkt za kryterium z zakresu zrównoważonego rozwoju gospodarczego i nie mniej niż jeden punkt z zakresu zrównoważonego rozwoju społecznego. Zgodnie z przepisem ogólnym minimalna wymagana liczba punktów to sześć. Jednak w przypadku, gdy maksymalna intensywność pomocy regionalnej na danym terenie wynosi 35%, to minimalna wymagana liczba punktów wynosi pięć, a przy maksymalnej intensywności regionalnej wynoszącej 50% wystarczy uzyskanie czterech punktów<sup>32</sup>. Listę kryteriów jakościowych przedstawia tabela 4<sup>33</sup>.

**Tabela 4:** Kryteria jakościowe decyzji o wsparciu

	<b>Projekty przemysłowe</b>	<b>Projekty usługowe</b>
<b>Zrównoważony rozwój gospodarczy</b>		
1.	Zgodność inwestycji z aktualną polityką rozwojową kraju (sektory strategiczne)	
2.	Odpowiedni poziom eksportu towarów i usług	
3.	Prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej	
4.	Przynależność do Krajowego Klustra Kluczowego	Utworzenie centrum nowoczesnych usług dla biznesu o zasięgu wykraczającym poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej
5.	Posiadanie statusu mikro-, małego lub średniego przedsiębiorcy	
<b>Zrównoważony rozwój społeczny</b>		
6.	Utworzenie wyspecjalizowanych miejsc pracy w celu prowadzenia działalności gospodarczej objętej nową inwestycją i oferowanie stabilnego zatrudnienia	Utworzenie wysokopłatnych miejsc pracy i oferowanie stabilnego zatrudnienia
7.	Prowadzenie działalności gospodarczej o niskim negatywnym wpływie na środowisko	

---

<sup>32</sup> *Ibidem*

<sup>33</sup> *Ibidem*

8.	Zlokalizowanie inwestycji w miastach średniej wielkości tracących funkcje społeczno-gospodarcze lub gminach graniczących z tymi miastami lub powiatami, gdzie stopa bezrobocia wynosi co najmniej 160% przeciętnej stopy bezrobocia
9.	Określone formy współpracy ze szkołami branżowymi specjalizującymi się w danej branży i wspieranie pracowników w stałym rozwoju, zdobywaniu wykształcenia i kwalifikacji zawodowych
10.	Podejmowanie działań w zakresie opieki nad pracownikiem

small Źródło: Rozporządzenie o wspieraniu nowych inwestycji

Sposoby spełniania poszczególnych kryteriów zostaną w zarysie przedstawione w tabeli nr 5 na podstawie rozporządzenia o wspieraniu nowych inwestycji<sup>34</sup>.

**Tabela 5:** Sposoby spełniania kryteriów jakościowych

Kryteria jakościowe	Sposoby spełniania kryteriów jakościowych
Zgodność inwestycji z aktualną polityką rozwojową kraju	Inwestycja w projekty usługowe wspierające branże zgodne z aktualną polityką rozwojową kraju, w których Rzeczpospolita Polska może uzyskać przewagę konkurencyjną, obejmujące inwestycję w ramach łańcucha dostaw sektorów strategicznych zgodnych ze Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju: sektora żywności wysokiej jakości, sektora środków transportu, sektora profesjonalnych urządzeń elektrycznych i elektronicznych, sektora lotniczo-kosmicznego, sektora produktów higienicznych, leków i wyrobów medycznych, sektora maszynowego, sektora odzysku materiałowego surowców i nowoczesnych tworzyw, sektora ekobudownictwa, sektora usług specjalistycznych, sektora specjalistycznych usług teleinformatycznych oraz z inteligentnymi specjalizacjami województwa, w których planowana jest realizacja inwestycji.
Odpowiedni poziom eksportu towarów i usług	Osiągnięcie odpowiedniego poziomu sprzedaży poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. W każdym roku podatkowym udział przychodów z takiej sprzedaży w przychodach netto (ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów przedsiębiorstwa) powinien być

<sup>34</sup> *Ibidem*

	<p>przynajmniej równy przeciętnemu wskaźnikowi dotyczącego kraju za ten sam rok. Wskaźnik ten jest ustalany na podstawie raportu Głównego Urzędu Statystycznego „Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych” za pełny rok kalendarzowy. Należy brać pod uwagę średni wskaźnik dla ogółu przedsiębiorstw. Raport publikowany jest corocznie w maju.</p>
<p>Prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej</p>	<p>W okresie utrzymania inwestycji 1% kosztów działalności ponoszonych przez przedsiębiorcę musi stanowić koszty działalności badawczo-rozwojowej lub koszty zakupu usług badawczo-rozwojowych, lub 2% ekwiwalentu czasu pracy wszystkich zatrudnionych pracowników w okresie utrzymania inwestycji w ramach przedsiębiorstwa musi być przeznaczona na prace rozwojowe.</p>
<p>Posiadanie statusu mikro-, małego lub średniego przedsiębiorcy</p>	<p>Posiadanie statusu mikro-, małego lub średniego przedsiębiorcy.</p>
<p>Prowadzenie działalności gospodarczej o niskim negatywnym wpływie na środowisko</p>	<p>Posiadanie Certyfikatu EMAS, ETV lub ISO 14001 albo zastępującymi wskazane certyfikaty, dokumentu poświadczającego posiadanie statusu laureata GreenEvo lub Świadectwa Czystszej Produkcji, lub wpisu do Polskiego Rejestru Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości.</p>
<p>Utworzenie wyspecjalizowanych miejsc pracy w celu prowadzenia działalności gospodarczej objętej nową inwestycją i oferowanie stabilnego zatrudnienia/Utworzenie wysokopłatnych miejsc pracy i oferowanie stabilnego zatrudnienia</p>	<p>Utworzenie miejsc pracy związanych z nową inwestycją, w których co najmniej 80% nowo zatrudnionych w momencie zatrudnienia posiada wykształcenie wyższe, średnie techniczne lub zawodowe (związane z zakresem nowej inwestycji)./Utworzenie miejsc pracy związanych z nową inwestycją, w których średnie wynagrodzenie brutto przewyższa przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej według aktualnego komunikatu Prezesa GUS oraz oferowanie w nich zatrudnienia dla co najmniej 80% pracowników na podstawie umowy o pracę.</p>

<p>Zlokalizowanie inwestycji w miastach średniej wielkości tracących funkcje społeczno-gospodarcze lub gminach graniczących z tymi miastami, lub powiatach, gdzie stopa bezrobocia wynosi co najmniej 160% przeciętnej stopy bezrobocia</p>	<p>Miasta średniej wielkości tracące funkcje społeczno-gospodarcze to 122 miasta wymienione w tabeli nr 3 do rozporządzenia o wspieraniu nowych inwestycji.</p>
<p>Określone formy współpracy ze szkołami branżowymi specjalizującymi się w danej branży i wspieranie pracowników w stałym rozwoju, zdobywaniu wykształcenia i kwalifikacji zawodowych</p>	<p>Oferowanie pracownikom szkoleń mających na celu uzyskanie, uzupełnienie lub doskonalenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych lub ogólnych, potrzebnych do wykonywania pracy lub dofinansowanie kosztów kształcenia, lub współpracę ze szkołami branżowymi, technikami, centrami kształcenia praktycznego, liceami profilowanymi lub uczelniami wyższymi, polegającą na organizowaniu praktyk lub staży, lub oferowanie pozaszkolnych zajęć edukacyjnych mających na celu uzyskanie, uzupełnienie lub doskonalenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych lub ogólnych, potrzebnych do wykonywania pracy, w tym umiejętności poszukiwania zatrudnienia, finansowanych przez przedsiębiorcę, lub przekazanie na potrzeby szkoły, centrum kształcenia praktycznego lub uczelni maszyn oraz narzędzi, lub stworzenie klasy patronackiej lub laboratorium, lub kształcenie dualne, lub prowadzenie przez zatrudnionego pracownika doktoratu wdrożeniowego.</p>
<p>Podjęmowanie działań w zakresie opieki nad pracownikiem</p>	<p>Oferowanie pracownikom w szczególności: udziału w dodatkowych programach opieki zdrowotnej wykraczających poza świadczenia finansowane lub współfinansowane z funduszu świadczeń pracowniczych wymagane przepisami prawa oraz dodatkowych świadczeń pracowniczych z zakresu różnych form wypoczynku, działalności kulturalno-oświatowej, sportowo-rekreacyjnej, ubezpieczeń, programów opieki zdrowotnej.</p>

Ponoszenie w okresie utrzymania inwestycji kosztów świadczeń w zakresie opieki nad pracownikiem w wysokości co najmniej 800 zł brutto na pracownika na rok, dla wszystkich pracowników zatrudnionych w ramach nowej inwestycji, w okresie utrzymania inwestycji.
--

Źródło: Rozporządzenie o wspieraniu nowych inwestycji

Przedstawione kryteria jakościowe są związane z zasadami zrównoważonego rozwoju, czyli ideą rozwoju społeczno-ekonomicznego zakładającą taki rozwój, który zaspokajając potrzeby współczesnych społeczeństw nie będzie jednocześnie ograniczał możliwości rozwojowych przyszłych pokoleń<sup>35</sup>. Jest to najbardziej uniwersalna i powszechnie akceptowana we współpracy międzynarodowej definicja zrównoważonego rozwoju.<sup>36</sup> Jednakże na przestrzeni lat stworzono wiele takich definicji, np., iż jest to kształtowanie właściwych proporcji między trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym, obecnych i przyszłych pokoleń<sup>37</sup>.

W poprzednich rozwiązaniach dotyczących wsparcia przedsiębiorców w ramach specjalnych stref ekonomicznych w zakresie zwolnień z podatku dochodowego odstąpiono od tych zasad na rzecz wsparcia głównie obszarów najslabiej rozwiniętych gospodarczo<sup>38</sup>.

W nowych regulacjach uwzględniono m.in. wspomniane już kryteria jakościowe, kształtowanie relacji między kapitałami, w przypadku których jeden nie może rozwijać się kosztem drugiego, proces wzrostu jako część procesu rozwoju, a nie jako niezależna kategoria, której skutkiem może być rozwój innych części, ale może być też pogłębianie nierówności, czy zastosowanie mierników pomiaru zarówno procesów rozwoju, jak i wzrostu<sup>39</sup>.

<sup>35</sup>Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju "Nasza wspólna przyszłość" 1987.

<sup>36</sup>M. Burchard-Dziubińska, A. Rzeńca, D. Drzazga, *Zrównoważony rozwój-naturalny wybór*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 15.

<sup>37</sup>F. Piontek, B. Piontek, *Najlepsze dostępne techniki (BAT) i Mnożnik Cztery dla zapewnienia ochrony środowiska*, "Rocznik Ochrona Środowiska", T. 4, Środkowo-Pomorskie Towarzystwo Naukowe Ochrony Środowiska, Koszalin, Politechnika Koszalińska 2002, s. 51.

<sup>38</sup>T. Rycharski, *Nowe regulacje prawne wsparcia przedsiębiorców przez specjalne strefy ekonomiczne w Polsce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” (02) 2018, nr 46, s. 201.

<sup>39</sup>B. Piontek, *Specjalne Strefy Ekonomiczne i ich rozwój w kierunku urzeczywistniania procesów*

Mając na uwadze powyższe, w pracy uwzględniono trzy hipotezy badawcze: jedną główną i dwie pomocnicze. Hipoteza główna dotyczy stwierdzenia, iż kryteria jakościowe dotyczące zrównoważonego rozwoju społecznego są częściej wybierane przez przedsiębiorców w ramach wniosków o uzyskanie decyzji o wsparciu, niż kryteria jakościowe odnoszące się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Hipotezy pomocnicze dotyczą stwierdzeń, iż spełnienie części kryteriów jakościowych stanowi naturalny element działalności przedsiębiorców oraz tego, że liczba wydanych decyzji o wsparciu jest większa od liczby innych decyzji wydanych w ramach złożonych wniosków w tym zakresie.

### **3. Metodyka badań**

Zakres badań obejmuje dane pochodzące ze specjalnych stref ekonomicznych. Dotyczą one wniosków przedsiębiorców o uzyskanie decyzji o wsparciu, a w szczególności deklarowanych przez nich kryteriów jakościowych, które zamierzają spełnić w ramach uzyskania wspomnianej decyzji. Zakres czasowy badań obejmuje okres od września 2018 r. do maja 2020 r., z uwzględnieniem również niektórych decyzji, które zostały wydane w czerwcu lub lipcu 2020 r. Rozbieżność zakresu czasowego wynika głównie z terminu, w którym zostały przekazane powyższe dane.

Prośba o udostępnienie danych dotyczących: ilości złożonych przez przedsiębiorców wniosków o wydanie decyzji o wsparciu, informacji o wydaniu decyzji pozytywnej, negatywnej lub innej oraz deklarowanych przez przedsiębiorców kryteriach jakościowych w zakresie postępowania odnoszącego się do decyzji o wsparciu została wysłana do wszystkich 14 specjalnych stref ekonomicznych. Odpowiedź wraz z udostępnieniem danych otrzymano od 9 specjalnych stref ekonomicznych: SSE Euro-Park Mielec, Legnickiej SSE, Kostrzyńsko-Słubickiej SSE, Pomorskiej SSE, Słupskiej SSE, SSE Starachowice, Suwalskiej SSE, Tarnobrzeskiej SSE – Euro-Park Wisłosan oraz Warmińsko-Mazurskiej SSE. Dlatego to właśnie te dane zostały poddane próbie badawczej.

---

*zrównoważenia – ujęcie retrospektywne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” (01) 2020, nr 61, s. 222-223.



Metodami badawczymi, które zostały wykorzystane w niniejszym artykule są: analiza literatury przedmiotu, analiza aktów prawnych oraz analiza porównawcza danych źródłowych.

#### 4. Wyniki badań i dyskusja

Próbie badawczej poddano dane pochodzące z dziewięciu specjalnych stref ekonomicznych: SSE Euro-Park Mielec, Legnickiej SSE, Kostrzyńsko-Słubickiej SSE, Pomorskiej SSE, Słupskiej SSE, SSE Starachowice, Suwalskiej SSE, Tarnobrzeskiej SSE – Euro-Park Wisłosan oraz Warmińsko-Mazurskiej SSE. Informują one o 299 złożonych przez przedsiębiorców wnioskach o wydanie decyzji o wsparciu, z czego 288 zostało rozpatrzonych pozytywnie, trzy negatywnie, siedem postępowań zakończyło się decyzją o jego umorzeniu oraz jeden wniosek został pozostawiony bez rozpatrzenia ze względu na niezuzpełnienie braków w wymaganym terminie. Dla porównania, od początku istnienia specjalnych stref ekonomicznych do końca 2018 r. wydano 4301 zezwoleń, z czego 1766 zostało wyłączonych z obrotu prawnego w związku z cofnięciem, wygaśnięciem, stwierdzeniem nieważności bądź uchYLENIEM. Zatem oznacza to, iż pod koniec 2018 r. przedsiębiorcy posiadali 2535 ważnych zezwoleń na prowadzenie działalności na terenie specjalnych stref ekonomicznych<sup>40</sup>.

**Tabela 6:** Ilość złożonych wniosków i wydanych decyzji o wsparciu

	<b>Specjalna strefa ekonomiczna</b>	<b>Ilość złożonych wniosków</b>	<b>Wydane decyzje</b>
1.	Słupska SSE	12	12 – pozytywne
2.	Kostrzyńsko-Słubicka SSE	39	36 – pozytywne 3 – umarzające postępowanie
3.	Warmińsko-Mazurska SSE	42	42 – pozytywne
4.	Legnicka SSE	10	7 – pozytywne 3 – negatywne
5.	Suwalska SSE	28	25 – pozytywne 3 – umarzające postępowanie

<sup>40</sup>Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2018 r. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Druk nr 3491, Warszawa 31 maja 2019 r.

6.	Pomorska SSE	64	64 – pozytywne
7.	Euro-Park Mielec SSE	52	52 – pozytywne
8.	Tarnobrzeska SSE - Euro-Park Wisłosan	29	29 – pozytywne
9.	Starachowice SSE	23	21 – pozytywne 1 – umarzająca postępowanie 1 – pozostawiony bez rozpatrzenia
Razem:		299	288 – pozytywne 3 – negatywne 7 – umarzające postępowania 1 – pozostawiona bez rozpatrzenia

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie powyżej przedstawionych danych można stwierdzić, iż jedna z hipotez stanowiąca o tym, że liczba pozytywnie wydanych decyzji o wsparciu jest większa od liczby innych decyzji wydanych w ramach złożonych wniosków w tym zakresie została potwierdzona. Zdecydowana większość postępowania w sprawie wydania decyzji zakończyła się pozytywnie, bo aż 288 na 299. Wynika to na pewno z faktu, że już na początkowych etapach konsultacji pomiędzy przedsiębiorcami a zarządzającymi specjalnymi strefami ekonomicznymi przeprowadzana jest analiza czy przedsiębiorcy będą w stanie spełnić określone warunki i czy w związku z tym wydanie decyzji o wsparciu będzie możliwe. Ma to jednak związek z utrwaloną w większości stref praktyką, a nie obowiązującymi przepisami.

Bardzo ważną rolę w kształtowaniu poziomu inwestycji w kraju odgrywiają przedsiębiorstwa przemysłowe, a wśród nich przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego<sup>41</sup>. W Polsce nakłady inwestycyjne całego przemysłu wzrosły z 69,0 mld zł w 2010 roku do 84,5 mld zł w 2015 roku, przy czym wskaźnik relacji tych nakładów do PKB nie uległ istotnej zmianie i wyniósł blisko 4,75% we wskazanych latach. W tym okresie połowę nakładów (52,4%) całego przemysłu poniosły przed-

<sup>41</sup>T. Żminda, *Rola specjalnych stref ekonomicznych w kształtowaniu struktury branżowej inwestycji przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" (02) 2018, nr 54, s. 176.

siębiorstwa przetwórstwa przemysłowego. Duży udział działalności przemysłowej potwierdzają również dane uzyskane od zarządzających specjalnymi strefami ekonomicznymi, w których na 288 wydanych decyzji o wsparciu tylko kilkanaście dotyczyło projektów usługowych. Reszta z nich, stanowiąca zdecydowaną większość, dotyczyła projektów przemysłowych.

Aby otrzymać decyzję o wsparciu, przedsiębiorcy muszą zadeklarować spełnienie określonej liczby kryteriów jakościowych. Poniżej zostały przedstawione dane dotyczące 9 specjalnych stref ekonomicznych, opracowane na podstawie informacji i materiałów przygotowanych przez zarządzających tymi strefami. Dane zostały umieszczone w dwóch tabelach, dotyczących kryteriów zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz zrównoważonego rozwoju społecznego. Obie tabele zawierają informacje odnoszące się do liczby zadeklarowanych przez przedsiębiorców kryteriów w ramach ubiegania się o uzyskanie decyzji o wsparciu. Dane te nie dotyczą jednak wszystkich wniosków złożonych przez przedsiębiorców, a tylko tych, które zakończyły się wydaniem decyzji o wsparciu.

**Tabela 7:** Kryteria zrównoważonego rozwoju gospodarczego

Specjalna strefa ekonomiczna	Zgodność inwestycji z aktualną polityką rozwojową kraju	Właściwy poziom eksportu towarów i usług	Działalność B + R	Krajowy Klaster Kluczowy	Utworzenie centrum nowoczesnych usług dla biznesu	Posiadanie statusu mikro-, małego, średniego przedsiębiorcy
1. Słupska SSE	4	5	0	6	0	9
2. Kostrzyńsko-Słubicka SSE	22	21	8	19	2	17
3. Warmińsko-Mazurska SSE	21	15	6	8	0	34

4. Legnicka SSE	5	5	4	1	0	4
5. Suwalska SSE	11	4	5	10	0	21
6. Pomorska SSE	27	23	13	26	3	45
7. Euro-Park Mielec SSE	25	19	6	21	1	33
8. Tarnobrzaska SSE Euro-Park Wisłosan	21	8	6	11	1	20
9. Starachowice SSE	12	5	6	12	0	10
<b>Suma:</b>	<b>148</b>	<b>105</b>	<b>54</b>	<b>114</b>	<b>7</b>	<b>193</b>
<b>Suma wszystkich:</b>	<b>621</b>					
<b>Średnia:</b>	<b>16,44</b>	<b>11,67</b>	<b>6,00</b>	<b>12,67</b>	<b>0,78</b>	<b>21,44</b>
<b>Średnia wszystkich:</b>	<b>11,50</b>					

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 8:** Kryteria zrównoważonego rozwoju społecznego

Specjalna strefa ekonomiczna	Wyspecjalizowane miejsca pracy i stabilne zatrudnienie	Wysokopłatne miejsca pracy i stabilne zatrudnienie	Działalność o niskim negatywnym wpływie na środowisko	Lokalizacja inwestycji	Współpraca ze szkołami branżowymi i wspieranie pracowników w rozwoju	Pracownik — opieka
1. Słupska SSE	7	0	3	9	12	5

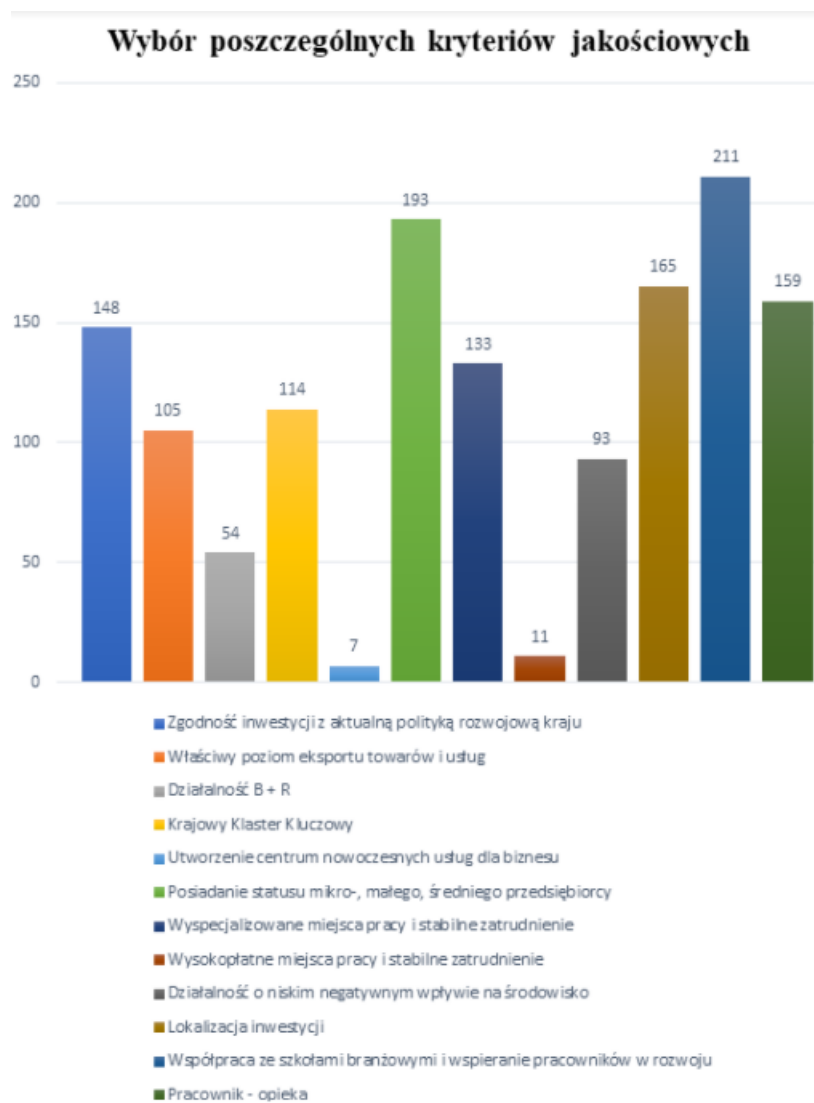
2. Kostrzyńsko-Słubicka SSE	14	4	22	13	32	28
3. Warmińsko-Mazurska SSE	14	0	6	34	32	14
4. Legnicka SSE	7	0	4	2	5	7
5. Suwalska SSE	12	0	4	14	13	15
6. Pomorska SSE	37	5	18	27	58	47
7. Euro-Park Mielec SSE	17	0	22	25	28	23
8. Tarnobrzaska SSE Euro-Park Wisłosan	16	1	4	25	14	6
9. Starachowice SSE	9	1	10	16	17	14
<b>Suma:</b>	<b>133</b>	<b>11</b>	<b>93</b>	<b>165</b>	<b>211</b>	<b>159</b>
<b>Suma wszystkich:</b>	<b>772</b>					
<b>Średnia:</b>	<b>4,78</b>	<b>1,22</b>	<b>10,33</b>	<b>18,33</b>	<b>23,44</b>	<b>17,67</b>
<b>Średnia wszystkich:</b>	<b>14,30</b>					

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie analizy poniżej przedstawionych danych można stwierdzić, iż hipoteza główna została potwierdzona. Rzeczywiście liczba zadeklarowanych kryteriów zrównoważonego rozwoju społecznego (772) jest większa niż liczba zadeklarowanych kryteriów zrównoważonego rozwoju gospodarczego (621). Różnica między nimi (151) nie jest znaczna, aczkolwiek jest zauważalna, dlatego jak najbardziej można stwierdzić, iż kryteria jakościowe dotyczące zrównoważonego rozwoju społecznego są częściej wybierane przez przedsiębiorców w ramach wniosków o uzyskanie decyzji o wsparciu, niż kryteria jakościowe odnoszące się do zrównoważonego

rozwoju gospodarczego. Wynika to zapewne z faktu, że część z kryteriów społecznych stanowi powszechne na rynku benefity pozapłacowe dla pracowników.

**Wykres 1:** Wybór poszczególnych kryteriów jakościowych przez przedsiębiorców



Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie powyżej przedstawionych danych można zauważyć, że również poszczególne kryteria jakościowe są wybierane przez przedsiębiorców częściej lub rzadziej. Największą popularnością cieszą się kryteria odnoszące się do współpracy ze szkołami branżowymi i wspieraniem pracowników w rozwoju, zdobywaniu wy-

kształcenia i kwalifikacji zawodowych, a także posiadania statusu mikro-, małego lub średniego przedsiębiorcy. Pierwsze z kryteriów dotyczące wspierania edukacji wskazuje, że wielu przedsiębiorców już współpracuje z ośrodkami naukowymi lub zamierza podjąć taką współpracę, a także przejawia inicjatywę w zakresie wspierania własnych pracowników w rozwoju naukowym lub zawodowym, widząc w tym szansę na osiągnięcie korzyści poprzez współpracę w przyszłości z wysoko wykwalifikowanym pracownikiem. Popularność drugiego z kryteriów, odnoszącego się do statusu przedsiębiorcy, wynika z faktu, iż jest ono spełnianie w sposób automatyczny, zaś przedsiębiorcy nie mają wpływu na jego realizację, gdyż ich status zależny jest od konkretnych czynników takich jak wysokość obrotów oraz liczba zatrudnionych pracowników. Kolejnym najczęściej deklarowanym przez przedsiębiorców kryterium jest kryterium lokalizacji, odnoszące się do zlokalizowania inwestycji w miastach średniej wielkości tracących funkcje społeczno-gospodarcze lub w gminach graniczących z tymi miastami lub powiatami, gdzie stopa bezrobocia wynosi co najmniej 160% przeciętnej stopy bezrobocia. To kryterium przedsiębiorca może również spełniać automatycznie, prowadząc dotychczas swoją działalność na danym obszarze, który został uznany za tracący funkcje społeczno-gospodarcze. Czwartym najczęstszym wyborem przedsiębiorców jest kryterium dotyczące podejmowania działań w zakresie opieki nad pracownikiem. Nie jest to kryterium, które każde przedsiębiorstwo spełnia automatycznie. Jednak jest to kryterium, które w wielu przypadkach jest spełniane przez przedsiębiorców ze względu na coraz częstsze oferowanie pracownikom przez pracodawców dodatkowych programów opieki zdrowotnej, ubezpieczeń czy programów związanych ze sportem oraz kulturą.

W przypadku ilości zadeklarowanych kryteriów jakościowych trzeba również zwrócić uwagę na te, które są deklarowane najrzadziej. Z danych przedstawionych powyżej wynika, że najrzadziej przedsiębiorcy wybierają kryterium dotyczące utworzenia centrum nowoczesnych usług dla biznesu o zasięgu wykraczającym poza terytorium RP oraz kryterium dotyczące tworzenia wysokopłatnych miejsc pracy i oferowanie stabilnego zatrudnienia. Wynika to jednak z tego, iż te kryteria mogą być deklarowane jedynie przez przedsiębiorców chcących stworzyć nową

inwestycję w zakresie projektów usługowych, a jak już zostało wspomniane, na 288 wydanych decyzji o wsparciu tylko kilkanaście dotyczyło usług. Zatem należy przypomnieć o kolejnym kryterium jakościowym, które było najrzadziej deklarowane przez przedsiębiorców, czyli o kryterium dotyczącym działalności badawczo-rozwojowej. Ten wynik nie jest zaskakujący, gdyż jest to kryterium wymagające od przedsiębiorcy znacznych nakładów nie tylko finansowych, ale i administracyjnych w celu właściwego udokumentowania jego realizacji. W związku z powyższym można stwierdzić, iż hipoteza, dotycząca tego, że spełnienie części kryteriów jakościowych stanowi naturalny element działalności przedsiębiorców, również została potwierdzona.

## **5. Podsumowanie**

Podsumowując, wszystkie przedstawione hipotezy zostały potwierdzone. Można zatem stwierdzić, iż kryteria jakościowe dotyczące zrównoważonego rozwoju społecznego są częściej wybierane przez przedsiębiorców w ramach wniosków o uzyskanie decyzji o wsparciu, niż kryteria jakościowe odnoszące się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Spełnienie części kryteriów jakościowych stanowi naturalny element działalności przedsiębiorców, a także liczba wydanych decyzji o wsparciu jest większa od liczby innych decyzji wydanych w ramach złożonych wniosków w tym zakresie.

Powyższe rozważania mogą być podstawą do dalszych badań w kierunku szerszego zakresu badanych kryteriów pod względem czasowym, jak również podmiotowym- rozszerzenia ich na dane pochodzące z pozostałych specjalnych stref ekonomicznych. Innym kierunkiem badań mogą być również przyczyny oraz konsekwencje wprowadzenia ewentualnych zmian w zakresie kryteriów jakościowych. W szerszym ujęciu badaniom można poddać ogólnie rozwijającą się pomoc publiczną, a także kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej.

Stan prawny na 30.08.2020 r.



## Bibliografia

Brzęczek-Nester Dominika, *Efekty funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach. Studia z Nauk Społecznych pod red. Mariana S. Wołańskiego” 2013, nr 6.

Burchard-Dziubińska Małgorzata, Rzeńca Agnieszka, Drzazga Dominik, *Zrównoważony rozwój – naturalny wybór*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

Czerniak Agata, *Nowe SSE, czyli co zmieniło się po wejściu w życie ustawy o wspieraniu nowych inwestycji*, „Przegląd Podatkowy” 2019, nr 6.

Dane otrzymane od zarządzających specjalnymi strefami ekonomicznymi dotyczące ilości złożonych wniosków o wydanie decyzji o wsparciu, wyniku zakończonych postępowań w tym zakresie oraz ilości zadeklarowanych przez przedsiębiorców poszczególnych kryteriów jakościowych.

Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2018 r. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Druk nr 3491, Warszawa 31 maja 2019 r.

Klimek Dariusz, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Specjalnych Strefach Ekonomicznych – problemy i dylematy*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula Scientific Quarterly” (02) 2018, nr 56.

Piontek Barbara, *Specjalne Strefy Ekonomiczne i ich rozwój w kierunku urzeczywistniania procesów zrównoważenia – ujęcie retrospektywne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” (01) 2020, nr 61.

Piontek Franciszek, Piontek Barbara, *Najlepsze dostępne techniki (BAT) i Mnożnik Cztery dla zapewnienia ochrony środowiska*, „Rocznik Ochrona Środowiska”, T. 4, Śródkowo - Pomorskie Towarzystwo Naukowe Ochrony Środowiska, Koszalin, Politechnika Koszalińska 2002.

Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju „Nasza wspólna przyszłość” (Raport Brundtland) 1987.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2001 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia Specjalnej Strefy Ekonomicznej „Tczew”, Dz. U

2001, nr 30, poz. 337.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2001 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia Specjalnej Strefy Ekonomicznej "Żarnowiec", Dz. U 2001, nr 30, poz. 339.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2001 r. w sprawie zniesienia Częstochowskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, Dz. U. 2001, nr 30, poz. 340.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2001 r. w sprawie zniesienia Mazowieckiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, Dz. U 2001, nr 30, poz. 341.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 kwietnia 2001 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustalenia granic niektórych gmin, Dz. U. 2001, nr 37, poz. 430.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2008 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom działającym na podstawie zezwolenia na prowadzenia działalności gospodarczej na terenach specjalnych stref ekonomicznych, Dz. U. 2019, poz. 121.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie kamiennogórskiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 968.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie katowickiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 969.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie kostrzyńsko-słubickiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 970.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie krakowskiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 971.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie legnickiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 972.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporzą-

dzenie w sprawie łódzkiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 973.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie mieleckiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 974.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie pomorskiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 975.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie słupskiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 976.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie starachowickiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 977.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie suwalskiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 978.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie tarnobrzeskiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 979.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wałbrzyskiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 980.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie warmińsko-mazurskiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz. U. 2013, poz. 981.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 2014 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej na lata 2014 - 2020, Dz. U. 2014, poz. 878.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 sierpnia 2018 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej niektórym przedsiębiorcom na realizację nowych inwestycji, Dz. U. 2018, poz. 1713.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 sierpnia 2018 r. w sprawie pomocy

publicznej udzielanej niektórym przedsiębiorcom na realizację nowych inwestycji, Dz. U. 2018, poz. 1713.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Krakowskim Parkiem Technologicznym wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1699.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Słupską Specjalną Strefą Ekonomiczną wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1700.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Pomorską Specjalną Strefą Ekonomiczną wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1701.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Kamiennogórską Specjalną Strefą Ekonomiczną Małej Przedsiębiorczości wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1702.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Specjalną Strefą Ekonomiczną “Starachowice” wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1703.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Katowicką Specjalną Strefą Ekonomiczną wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1704.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Warmińsko-Mazurską Specjalną Strefą Ekonomiczną wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji o decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1705.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia

2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Wałbrzyską Specjalną Strefą Ekonomiczną INVEST-PARK wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1706.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Łódzką Specjalną Strefą Ekonomiczną wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1707.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Specjalną Strefą Ekonomiczną Euro-Park Mielec wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1708.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Legnicką Specjalną Strefą Ekonomiczną wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1709.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Kostrzyńsko-Słubicką Specjalną Strefą Ekonomiczną wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1710.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Tarnobrzeską Specjalną Strefą Ekonomiczną Euro-Park Wisłosan wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1711.

Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie powierzenia zarządzającemu Suwalską Specjalną Strefą Ekonomiczną wydawania decyzji o wsparciu oraz wykonywania kontroli realizacji decyzji o wsparciu, Dz. U. 2018, poz. 1712.

Rycharski Tadeusz, *Nowe regulacje prawne wsparcia przedsiębiorców przez specjalne strefy ekonomiczne w Polsce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” (02) 2018, nr 46.

Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych,

Dz. U. 2020, poz. 1086.

Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji, Dz. U. 2020, poz. 1086.

Żminda Tomasz, *Rola specjalnych stref ekonomicznych w kształtowaniu struktury branżowej inwestycji przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” (02) 2018, nr 54.

## **Udział mikro, małych i średnich przedsiębiorców w rynku zamówień publicznych – aktualne problemy i perspektywy rozwoju**

### **1. Wstęp**

Poprzez zamówienia publiczne, sektor publiczny silnie wpływa na gospodarkę. Świadczą o tym, chociażby dane statystyczne. Wartość udzielanych zamówień w 2017 roku wynosiła około 163,2 mld złotych, co stanowiło około 8,23% PKB, natomiast przybliżona wartość rynku zamówień publicznych, przy uwzględnieniu zamówień udzielanych bez stosowania procedur, wyniosła około 234,6 mld zł w 2017 r<sup>1</sup>. Wraz z nowelizacją w prawie zamówień publicznych dojdzie do dużych zmian, które mają na celu dostosowanie do przepisów unijnych oraz są odpowiedzią na występujące obecnie problemy rynku zamówień publicznych. W uzasadnieniu nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych wskazano na następujące problemy polskiego rynku zamówień publicznych, które zostały zdiagnozowane jako kluczowe<sup>2</sup>:

1. Brak powiązania wydatków z realizacją polityki oraz celów strategicznych państwa.
2. Wybieranie rozwiązań najtańszych zamiast najbardziej efektywnych w dłuższym okresie.

---

<sup>1</sup>Projekt nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych wraz z uzasadnieniem z 2019 r., s. 292

<sup>2</sup>Projekt nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych wraz z uzasadnieniem z 2019 r., s. 291-292

3. Nieproporcjonalny do potencjału udział przedsiębiorców z sektora MŚP w rynku zamówień publicznych.
4. Nieefektywne zarządzanie procesem zakupowym – od planowania udzielenia zamówienia, przygotowania postępowania po podsumowanie jego realizacji.
5. Koncentracja zamawiających na spełnieniu wymogów formalnych, zamiast na uzyskaniu najlepszego jakościowo produktu lub usługi.
6. Niski odsetek zamówień udzielonych w innych trybach niż przetarg nieograniczony i wolnej ręki (negocjacje z ogłoszeniem, dialog konkurencyjny, negocjacje bez ogłoszenia oraz partnerstwo innowacyjne i licytacja elektroniczna stanowią zaledwie 1,27% postępowań).
7. Zmniejszające się zainteresowanie wykonawców rynkiem zamówień publicznych (w 2017 r. w około 43% postępowań złożona została tylko jedna oferta).
8. Ograniczona dostępność do środków odwoławczych do Krajowej Izby Odwoławczej (KIO) oraz skarg na wyroki KIO do sądów powszechnych.
9. Niejednolitość orzecznictwa KIO i sądów powszechnych w przedmiocie zamówień publicznych.
10. Brak wyodrębnionej i uproszczonej procedury udzielania zamówień poniżej progów unijnych.
11. Rozproszony i nieefektywny system kontroli
12. Brak przejrzystości ustawy wywołany licznymi nowelizacjami.

Odnosząc powyższe problemy do tematyki artykułu, należy zauważyć, że są one silnie związane bądź są przyczyną niskiego zainteresowania przedsiębiorców z sektora MMŚP udziałem w rynku zamówień publicznych. Nieproporcjonalny do potencjału udział przedsiębiorców z sektora mmśp w rynku zamówień publicznych został zdiagnozowany jako problem polskiego rynku zamówień publicznych. Należy zastanowić się, co prowadzi do takiego stanu rzeczy. Nie ulega wątpliwości,



że zmniejszające się zainteresowanie wykonawców startowaniem w przetargach, powiązane jest z problemem udziału mikro, małych i średnich przedsiębiorców w zamówieniach publicznych, zważywszy na to, że 99,8% przedsiębiorstw w Polsce to mikro, mali oraz średni przedsiębiorcy<sup>3</sup>. Z czego 96,7% to mikroprzedsiębiorstwa, 2,4% to małe przedsiębiorstwa a 0,7% to średnie przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Jak zostało wcześniej wskazane, państwo poprzez zamówienia publiczne jest w stanie w znaczący sposób oddziaływać na gospodarkę. Jak wskazuje się w literaturze, realizacja zamówienia publicznego z udziałem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest szansą na jego efektywne wykonanie oraz może kreować pewną wartość dodaną<sup>5</sup>. Prowadzenie celowej polityki zamówieniowej poprzez zwiększenie udziału MMŚP w rynku zamówień publicznych może wpływać pozytywnie na takie czynniki, jak m.in.: wzrost przychodów i poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw, spadek bezrobocia czy też wzrost konkurencyjności<sup>6</sup>. Ponadto wskazuje się na wyższy stopień wyspecjalizowania mniejszych firm w danych branżach, co może przekładać się na jakość realizacji udzielanych zamówień. Przedsiębiorstwa sektora MMŚP są także bardziej elastyczne w dostosowywaniu ofert do specyficznych potrzeb zamawiającego.

Konieczność wspierania otoczenia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest jednym ze środków służących osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju wskazanych w Komunikacie Komisji Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Dokument ten w sposób ogólny wskazuje, jakie działania należy podjąć w celu poprawy otoczenia biznesowego MMŚP<sup>7</sup>. Wsparcie mikro, małych i średnich przedsiębiorców jest jed-

---

<sup>3</sup>OECD Public Governance Reviews SMEs in Public Procurement practices and strategies for shared benefits s.197

<sup>4</sup>Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, (Red.) A. Skowrońska, R. Zakrzewski Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2020, s. 5

<sup>5</sup>M. Kania, *Kierunki zmian polskiego prawa zamówień publicznych. Wybrane zagadnienia*. [w:] Potrzeby i kierunki zmian w Prawie zamówień publicznych (red.) M. Stręciwilk, A. Dobaczewska, Warszawa 2018, s. 28

<sup>6</sup>E. Adamowicz, *Zamówienia publiczne jako instrument realizacji polityki państwa*, [w:] Potrzeby i kierunki zmian w Prawie zamówień publicznych (red.) M. Stręciwilk, A. Dobaczewska, Warszawa 2018, s. 323

<sup>7</sup>W kontekście zamówień publicznych strategia Europa 2020 wskazuje na wspieranie inwestycji w obszarze innowacyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, co ma na celu poprawienie

nym z celów wskazanych w komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Skuteczne zamówienia publiczne dla Europy”<sup>8</sup>. Konieczność wsparcia mniejszych przedsiębiorstw wyrażona została także w art. 173 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, zgodnie z którym: Unia i Państwa Członkowskie czuwają nad zapewnieniem warunków niezbędnych dla konkurencyjności przemysłu Unii. W tym celu, zgodnie z systemem wolnych i konkurencyjnych rynków, ich działania zmierzają m.in. do wspierania środowiska sprzyjającego inicjatywom i rozwojowi przedsiębiorstw w całej Unii, a zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw. W dyrektywach zamówieniowych<sup>9</sup> przewidziano przepisy, które dały asumpt do wprowadzania przez państwa członkowskie do krajowych porządków prawnych regulacji mających na celu wsparcie przedsiębiorstw z sektora MŚP.

## **2. Aktualne zainteresowanie przedsiębiorców sektora MŚP rynkiem zamówień publicznych**

Istnieje wiele powodów, dla których mikro, mali oraz średni przedsiębiorcy powinni być potencjalnie zainteresowani rywalizowaniem o uzyskiwanie zamówień publicznych. Odpłatna realizacja zadań publicznych stanowi otwarcie na nowy rynek, ponieważ kontrahenci reprezentują sektor publiczny. Zamówienia publiczne wiążą się także z prawnym bezpieczeństwem transakcji. Odbywa się ona w ramach ustawy, procedur, przepisów unijnych oraz przewidzianych środków ochrony prawnej. Podmioty zamawiające cechują się stabilnością, gdyż gwarantem wypłacalności administracji publicznej jest skarb państwa. Realizacja zadań publicznych to także szansa dla mniejszych firm na zdobycie branżowego doświadczenia, ugruntowania

---

otoczenia biznesu.

<sup>8</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Skuteczne zamówienia publiczne dla Europy”, Strasburg 2017

<sup>9</sup>Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych uchylająca dyrektywę 2004/18/WE; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/25/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych, uchylająca dyrektywę 2004/17/WE; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/23/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania koncesji.

pozycji na rynku oraz pozyskania środków do inwestycji.

Jak zostało wspomniane już wcześniej, kwestia wsparcia MMŚP została uwzględniona w wielu wydanych komunikatach i strategiach zarówno krajowych, jak i europejskich oraz w przepisach dyrektyw zamówieniowych z 2014 r. Instrumenty prawne wsparcia MMŚP znalazły także swoje odzwierciedlenia w przepisach ustawy. Narzędzia wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorców w aktualnie obowiązującej ustawie Prawo zamówień publicznych to m.in. możliwość podziału zamówienia na części zgodnie z art. 36aa. W motywie 78 preambuły Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE wskazano, że instytucje zamawiające należy zachęcać do dzielenia zamówień na części, tak aby wielkość poszczególnych zamówień lepiej odpowiadała możliwościom mniejszych przedsiębiorców, w celu zwiększenia konkurencyjności. Zgodnie z art. 46 ust. 1 Dyrektywy instytucje zamawiające dokonują wskazania najważniejszych powodów swojej decyzji o niedokonaniu podziału na części. Wprowadzony nowelizacją ustawy Prawo zamówień publicznych z dnia 26 czerwca 2016 r. art. 36aa dał instytucjom zamawiającym taką możliwość. Przepis ten wywołał sporo kontrowersji przez interpretację przyjętą przez Urząd Zamówień Publicznych, ograniczającą swobodę zamawiającego w zakresie odstępowania od dzielenia zamówienia na części. Przepis ten był przedmiotem orzeczeń Krajowej Izby Odwoławczej, która z początku przychyliła się do interpretacji UZP<sup>10</sup>, aby później zwracać uwagę na fakultatywny charakter przepisu art. 36aa, przez co nie może on stanowić źródła obowiązku dla zamawiającego<sup>11</sup>. Innym środkiem służącym wspieraniu mniejszych przedsiębiorców jest możliwość wspólnego ubiegania się wykonawców o zamówienie publiczne z art. 23 ust. 1. Możliwość zawierania konsorcjów przez dwóch lub większą ilość wykonawców w celu wspólnego ubiegania się o uzyskanie oraz realizację zamówienia publicznego jest środkiem znanym już ustawie o zamówieniach publicznych z 1994 r.<sup>12</sup>. Daje ona możliwość łącznego spełniania warunków udziału w przetargu określonych przez zamawiającego, takich jak: wymagane doświadczenie, sytuacja ekonomicz-

<sup>10</sup>Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 2 stycznia 2017 r. KIO 2346/16

<sup>11</sup>Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 10 kwietnia 2017 r. KIO 579/17

<sup>12</sup>Art. 6b. 1. Dostawcą lub wykonawcą może być osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej oraz podmioty te występujące wspólnie (Dz.U. 1994 nr 76 poz. 344).

na, czy też zasoby osobowe. Nowelizacja ustawy Prawo zamówień publicznych z dnia 22 czerwca 2016 r. przyniosła dwa nowe przepisy regulujące kwestie konsorcjum. Jednym z nich jest art. 23 ust. 5 Pzp, zgodnie z którym zamawiający może określić szczególny, obiektywnie uzasadniony sposób spełnienia warunków udziału w postępowaniu przez konsorcjum a drugi, to dodany art. 23 ust. 6, który pozwala zamawiającemu określić szczególne warunki realizacji kontraktu przez konsorcjum. Dodane przepisy zakazują zamawiającemu nakładania na konsorcja niezasadnych i nadmiernych wymagań, co może być szczególnie dotkliwe dla przedsiębiorstw sektora MMŚP. Wymagania zamawiającego wobec wykonawców mają zapewniać należyte wykonanie zamówienia, w sposób obiektywnie uzasadniony i proporcjonalny<sup>13</sup>. Ponadto stosuje się także inne mechanizmy, które ułatwiają udział w przetargach mniejszym przedsiębiorcom, takie jak elektroniczna zamówień, czy też stosowanie pozacenowych kryteriów oceny ofert. Trend kierowania się przez zamawiających w procesie udzielania zamówień publicznych wyłącznie cenowym kryterium oceny ofert jest najczęściej wskazywaną przez przedsiębiorców przyczyną braku lub niskiego zainteresowania udziałem w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego<sup>14</sup>. Dlatego promowanie realnego wykorzystania innych aspektów niż cena lub koszt zamówienia stwarza okazje mniejszym firmom do skutecznego startowania w przetargach i zwiększenia konkurencyjności zamówień publicznych.

Niestety pomimo określania polityk na poziomie krajowym oraz europejskim, a także implementacji do krajowego porządku prawnego narzędzi prawnych mających w założeniu zachęcać mniejszych przedsiębiorców do udziału w rynku zamówień publicznych, wciąż poziom zainteresowania zamówieniami publicznymi przez mikro, małych i średnich przedsiębiorców nie jest zadowalający. Zgodnie z danymi przedstawionymi przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii w 2018 r. udział mikro, małych i średnich przedsiębiorców w rynku zamówień publicznych wynosił około 20%<sup>15</sup>. Oznacza to, że w praktyce funkcjonowania rynku zamówień

<sup>13</sup>J. Pieróg, *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, 2019 dostęp SIP Legalis.

<sup>14</sup>Raport z badania dotyczącego niskiej konkurencyjności w zamówieniach publicznych, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2019.

<sup>15</sup>A. Piwowarczyk, *MMŚP szansą na zwiększenie konkurencyjności na rynku zamówień publicznych*, [w:] *Dziś i jutro w zamówieniach publicznych*, Olsztyn 2019 s. 194

publicznych w Polsce wciąż muszą występować spore ograniczenia udziału mniejszych przedsiębiorstw, a ich poprawne zdiagnozowanie jest pierwszym krokiem do ich wyeliminowania. Barrierami dostępu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do rynku zamówień publicznych według raportów polskich i europejskich są między innymi:

1. Zbyt duży zakres zamówienia względem możliwości i potencjału ekonomicznego przedsiębiorstw.
2. Niedostateczny stopień informowania wykonawców o możliwych do realizacji zamówieniach, zwłaszcza tych o mniejszej wartości.
3. Nadmierne wymagania odnoszące się do zdolności finansowej wykonawcy zarówno na etapie ubiegania się o zamówienie, jak i jego realizacji.
4. Niewystarczający czas na przygotowanie dokumentacji przetargowej oraz złożenia oferty.
5. Dodatkowe wymagania dotyczące posiadania odpowiednich certyfikatów oraz innych dokumentów potwierdzających możliwość przedsiębiorcy do realizacji zamówienia.
6. Wysoki koszt uzyskania certyfikatów, wniesienia wadium oraz zabezpieczenia należytego wykonania zobowiązania.
7. Opóźnienia w płatnościach oraz niejasne lub niekorzystne postanowienia umowne odnośnie do warunków płatności.
8. Dyskryminacyjne kryteria kwalifikacji wykonawców.
9. Niejasne i nieprecyzyjne kryteria oceny ofert<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>A. Górczyńska, *Wspieranie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w zamówieniach publicznych*, [w:] *Innowacje 2014. Innowacyjne działania w ICT*, Łódź 2014; OECD Public Governance Reviews SMEs in Public Procurement practices and strategies for shared benefits s. 37

Dlaczego zatem pomimo podejmowanych prób wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorców, wciąż nie zwiększa się ich procentowy udział w rynku zamówień publicznych, a same zamówienia publiczne przez to zmagają się z problemem niskiej konkurencyjności? Być może dotychczasowe narzędzia nie były wystarczające do osiągnięcia zakładanego celu, co będzie przedmiotem analizy nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych w dalszej części niniejszego artykułu. Jednakże należy zwrócić uwagę, że problem może leżeć nie tylko w braku lub w problematycznej konstrukcji przepisów prawa zamówień publicznych, lecz w samym otoczeniu prawnym wykonywania działalności gospodarczej w Polsce. W ostatnich latach nastąpiły zmiany legislacyjne dotyczące zasad wykonywania działalności gospodarczej. Nowelizacja ustaw związanych z regulowaniem wykonywania działalności gospodarczej w Polsce, czyli wprowadzenie tzw. Konstytucji dla Biznesu, przyniosła narzędzia prawne, które w założeniu miały na celu zreformowanie i uproszczenie przepisów dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej<sup>17</sup>. Mowa tutaj o takich zmianach jak, chociażby wprowadzenie instytucji Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców, czy też zawarcia w ustawie prawo przedsiębiorców zasad ogólnych wykonywania działalności gospodarczej, takich jak: domniemania uczciwości przedsiębiorcy, przyjaznej interpretacji przepisów, pogłębiania zaufania, proporcjonalności, bezstronności i równego traktowania, czy też odpowiedzialności urzędników za naruszenie prawa<sup>18</sup>. Założeniem regulowania tych zasad na poziomie ustawy jest wzmacnianie pozycji prawnej przedsiębiorców w relacjach z organami władzy publicznej<sup>19</sup>, które powinny się tymi zasadami kierować w relacjach z przedsiębiorcami. Niemniej główne problemy wykonywania działalności gospodarczej wskazywane przez przedsiębiorców leżą także poza sferą normatywną. Jako największe niedogodności przedsiębiorcy wskazują takie bariery, jak: wysokie podatki, koszty pracy, nadmiar obowiązków biurokratycznych. Problemy te dotyczą niemalże co drugiego przedsiębiorcy. Z kolei niestabilność prawa, skomplikowane przepisy prawa gospodarczego oraz załatwianie spraw urzędowych to bariery dla

<sup>17</sup><https://www.biznes.gov.pl/pl/ulatwienia-dla-biznesu/konstytucja-biznesu>

<sup>18</sup>Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2020 r. poz.1086, art. 10-13.

<sup>19</sup>G. Kozieł, *Prawo przedsiębiorców. Komentarz*, 2019, dostęp SIP Legalis.

co trzeciego przedsiębiorcy w Polsce<sup>20</sup>. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami w polskiej firmie na rozliczenia podatkowe poświęca się około 334 godzin rocznie, co stanowi dwukrotność średniej dla krajów OECD<sup>21</sup>. Jak widać, wciąż istnieje duże pole do poprawy otoczenia wykonywania działalności gospodarczej w Polsce, zwłaszcza w perspektywie mikro, małych i średnich przedsiębiorców. Poprawa we wskazanych wyżej aspektach może przełożyć się na uwolnienie potencjału mniejszych firm, co będzie mogło poskutkować wzrostem ich zainteresowania rynkiem zamówień publicznych.

### **3. Wsparcie mikro, małych i średnich przedsiębiorców w nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych**

Od 1 stycznia 2021 r. w życie wejdzie nowa ustawa Prawo zamówień publicznych, która zawierać będzie niemal trzy razy więcej przepisów niż ustawa obecnie obowiązująca. Z punktu widzenia mniejszych przedsiębiorców, dla których niezajomość regulacji prawnych jest jedną z barier prowadzenia działalności gospodarczej (a także uczestniczenia w rynku zamówień publicznych), może nie być to informacja pozytywna. Szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że słaba znajomość procedur, rynku zamówień publicznych oraz brak wyspecjalizowanych kadr do obsługi zamówień, był od dawna wskazywaną przyczyną barier startowania w przetargach przez MMŚP<sup>22</sup>. Niemniej w nowelizacji przewidziano nowe przepisy, które mają stanowić pomoc dla sektora przedsiębiorstw MMŚP w udziale w rynku zamówień publicznych. Zmiany te obejmują między innymi **a) zmiany w zakresie progu bagatelności oraz wymóg zamieszczania ogłoszeń o zamówieniu bagatelnym w Biuletynie Zamówień Publicznych**

Zgodnie z nową ustawą Prawo zamówień publicznych od 1 stycznia 2021 r. ustawa będzie miała zastosowanie do udzielania zamówień klasycznych oraz organizowania konkursów, których wartość będzie równa lub będzie przekraczać kwotę

<sup>20</sup><https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2019/04/MP'Bariery-prowadzenia-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-gospodarczej-w-Polsce.pdf>.

<sup>21</sup><https://demagog.org.pl/wypowiedzi/ile-godzin-w-roku-polski-przedsiębiorca-poswieca-na-rozliczanie-podatkow>.

<sup>22</sup>O. Lissowski, *Zamówienia publiczne w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia prawne i ekonomiczne*, Warszawa 2001, s.122

130 000 złotych. W toku prac nad nową ustawą zrezygnowano z obniżenia progu stosowania ustawy oraz zastrzeżenia puli zamówień dla małych, mikro i średnich przedsiębiorców<sup>23</sup>. Obniżenie progu stosowania ustawy z pewnością zwiększyłoby liczbę ogłaszanych zamówień o mniejszej wartości, o które z powodzeniem mogłyby ubiegać się mniejsze przedsiębiorstwa. Pewnym pocieszeniem jest wprowadzenie wymogu zamieszczania ogłoszeń o zamówieniu bagatelnym w Biuletynie Zamówień Publicznych, gdyż jak wskazano wcześniej, niedostateczny stopień informowania wykonawców o możliwych do realizacji zamówieniach, zwłaszcza tych o mniejszej wartości, jest jedną z sygnalizowanych barier dostępu MMŚP do zamówień publicznych.

#### **b) katalog klauzul abuzywnych**

Ustawodawca w nowelizacji przewidział środki mające na celu zrównoważenie stron umowy o zamówienie publiczne i zgodnie z nowym art. 433 ust. 1 postanowienia umowy nie będą mogły przewidywać:

- odpowiedzialności wykonawcy za opóźnienie, chyba że jest to uzasadnione okolicznościami lub zakresem zamówienia;
- naliczania kar umownych za zachowanie wykonawcy niezwiązane bezpośrednio lub pośrednio z przedmiotem umowy, lub jej prawidłowym wykonaniem;
- odpowiedzialności wykonawcy za okoliczności, za które wyłączną odpowiedzialność ponosi zamawiający;
- możliwości ograniczenia zakresu zamówienia przez zamawiającego bez wskazania minimalnej wartości lub wielkości świadczenia stron.

Katalog ten ma szczególne znaczenie z punktu widzenia MMŚP, którzy jako dysponenci zwykle ograniczonych funduszy, mają utrudnione możliwości korzystania z pomocy prawnej oraz kwestionowania niekorzystnych postanowień umownych<sup>24</sup>.

#### **c) klauzule waloryzacyjne**

Sposobem zachęcenia mniejszych firm do udziału w zamówieniach publicznych mają być także klauzule waloryzacyjne. Zgodnie z art. 439 ust. 1 nowej ustawy w

---

<sup>23</sup>A. Piwowarczyk *ibid.*, s. 197

<sup>24</sup>A. Piwowarczyk *ibid.*, s. 199



umowie zawartej na okres dłuższy niż 12 miesięcy, której przedmiotem będą roboty budowlane lub usługi, obowiązkowo będą musiały być zawarte postanowienia o zasadach wprowadzenia zmian wysokości wynagrodzenia należnego wykonawcy w przypadku zmiany cen materiałów lub kosztów związanych z realizacją zamówienia. Zmiana ta powinna pozwolić na konstruowanie przejrzystych postanowień umownych, co jest bardzo ważne z punktu widzenia MMŚP. Ustawodawca podkreśla, że zmiana ta pozostawia zamawiającym swobodę określania elementów klauzuli waloryzacyjnej uwzględniającą specyfikę zamówienia oraz możliwości finansowe zamawiającego, co do przewidywanej waloryzacji wynagrodzenia<sup>25</sup>.

#### **d) fakultatywność wymogu wnoszenia wadium**

Zgodnie z nowym art. 97 zamawiający będzie mógł żądać od wykonawców wniesienia wadium niezależnie od wartości zamówienia oraz trybu, w jakim prowadzone będzie postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego. W obecnym stanie prawnym, zamawiający jest zobowiązany wymagać wniesienia wadium, jeżeli wartość zamówienia jest równa lub przekracza kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie art. 11 ust. 8<sup>26</sup>. Ustawodawca utrzymał maksymalną wysokość wadium i dalej wynosi ono 3% wartości zamówienia. Pewnym ułatwieniem dla przedsiębiorców składających oferty w postępowaniu będzie art. 98, zgodnie z którym zamawiający zobowiązany jest do niezwłocznego zwrotu wadium, bez wezwania wykonawcy, nie później niż w terminie siedmiu dni w przypadku upływu terminu związania ofertą, zawarcia umowy w sprawie zamówienia publicznego bądź unieważnienia postępowania. Zamawiający będzie także zobowiązany do zwrócenia wadium niezwłocznie i nie później niż w terminie siedmiu dni także na wniosek wykonawcy, który wycofał ofertę przed upływem terminu składania ofert, którego oferta została odrzucona, który zwrócił się z takim wnioskiem po wyborze oferty najkorzystniejszej albo po unieważnieniu postępowania w przypadku gdy nie zostało rozstrzygnięte odwołanie na czynność unieważnienia, albo nie upłynął termin do jego wniesienia.

---

<sup>25</sup>Projekt nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych wraz z uzasadnieniem z 2019 r., str. 374

<sup>26</sup>Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2020 r. poz. 1086).

#### 4. Podsumowanie

Przedstawione w artykule kwestie związane z udziałem mikro, małych i średnich przedsiębiorców w rynku zamówień publicznych wskazują na złożoność analizowanego problemu. Ustawodawca podjął już próby zwiększenia zainteresowania mniejszych przedsiębiorców startowaniem w przetargach na różnych płaszczyznach normatywnych. Niestety do tej pory nie przyniosło to satysfakcjonującego rezultatu. Dlatego też proponowane zmiany prawne, które wejdą w życie od 1 stycznia 2021 r., należy ocenić jako dobrą próbę złagodzenia problemu niskiej konkurencyjności na polskim rynku zamówień publicznych. Niemniej nie sposób ocenić, czy wdrażane narzędzia prawne przyniosą zakładany efekt. Należy zwrócić uwagę, że niski udział MMŚP w zamówieniach publicznych nie jest związany tylko i wyłącznie z funkcjonowaniem postępowań organizowanych w ramach ustawy Prawo zamówień publicznych, lecz wynikać może także z ogólnego otoczenia wykonywania działalności gospodarczej w kraju. W ocenie autora, projektowane zmiany z pewnością ułatwią udział w zamówieniach publicznych tym firmom, które już do tej pory konkurowały na rynku zamówień publicznych. Być może zmiany legislacyjne zwiększą liczbę ofert składanych przez tych przedsiębiorców. Nie można jednak mieć pewności, że zmiany wdrażane nowelizacją ustawy uwolnią potencjał tych przedsiębiorców, którzy do tej pory nie mieli styczności z zamówieniami publicznymi lub w przeszłości startowali w przetargach z niepowodzeniem, co zniechęciło ich do pozyskiwania kontrahentów z sektora publicznego. Niemniej wdrażane zmiany są odpowiedzią na pewne specyficzne problemy dostępu mniejszych przedsiębiorstw do rynku zamówień publicznych, więc na ocenę ich funkcjonowania trzeba będzie poczekać.

## Bibliografia

### Literatura:

E. Adamowicz, *Zamówienia publiczne jako instrument realizacji polityki państwa*, [w:] Potrzeby i kierunki zmian w Prawie zamówień publicznych (red.) M. Stręciwilk, A. Dobaczewska, Warszawa 2018;

A. Górczyńska, *Wspieranie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w zamówieniach publicznych*, [w:] Innowacje 2014. Innowacyjne działania w ICT, Łódź 2014;

M. Kania, *Kierunki zmian polskiego prawa zamówień publicznych. Wybrane zagadnienia*. [w:] Potrzeby i kierunki zmian w Prawie zamówień publicznych (red.) M. Stręciwilk, A. Dobaczewska, Warszawa 2018;

G. Koziół, *Prawo przedsiębiorców. Komentarz*, 2019, dostęp SIP Legalis;

O. Lissowski, *Zamówienia publiczne w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia prawne i ekonomiczne*, Warszawa 2001;

OECD Public Governance Reviews SMEs in Public Procurement practices and strategies for shared benefits;

J. Pieróg, *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, 2019 dostęp SIP Legalis;

A. Piwowarczyk, *MŚP szansą na zwiększenie konkurencyjności na rynku zamówień publicznych*, [w:] Dziś i jutro w zamówieniach publicznych, Olsztyn 2019 ;

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, (Red.) A. Skowrońska, R. Zakrzewski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2020;

Raport z badania dotyczącego niskiej konkurencyjności w zamówieniach publicznych, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2019;

A. Sołtysińska, H. Talago-Sławoj, *Europejskie Prawo Zamówień Publicznych komentarz*, Warszawa 2016.

### Akty prawne:

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, (Dz.U. z 2020 r. poz.1086)

Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2020 r. poz. 1086);

Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2019 poz. 2019);

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE C 326/47 z 26.10.2012 z późn. zm.);

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych, uchylająca dyrektywę 2004/18/WE (Dz. Urz. UE L 94 z 28.3.2014 r., z późn. zm.);

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/25/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych, uchylająca dyrektywę 2004/17/WE (Dz. Urz. UE L 94 z 28.3.2014 r., z późn. zm.);

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/23/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania koncesji (Dz. Urz. UE L 94 z 28.3.2014 r., z późn. zm.);

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Skuteczne zamówienia publiczne dla Europy”, Strasburg 2017;

### **Orzeczenia:**

Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 2 stycznia 2017 r. KIO 2346/16;

Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 10 kwietnia 2017 r. KIO 579/17;

### **Źródła internetowe:**

<https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2019/04/MP>

Bariery-prowadzenia-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-gospodarczej-w-Polsce.pdf;

<https://demagog.org.pl/wypowiedzi/ile-godzin-w-roku-polski-przedsiębiorca-poswieca-na-rozliczanie-atkow>;

<https://www.biznes.gov.pl/pl/ulatwienia-dla-biznesu/konstytucja-biznesu>

## Część II

# Zrównoważony rozwój w zarządzaniu przedsiębiorstwem

## Green human resource management as a tool for sustainable development

### 1. Introduction

1. Introduction The twenty-first century shows a growing interest in environmental problems around the world, regardless of other fields or events. Hence, the necessity of combining people management with care for environmental protection<sup>1</sup>. The complexity of pursuing sustainable development is reflected in green human resource management (aka Green HRM, GHRM, Green Management, Pro-ecological Management, Environmental Management), which are a response to the challenges of environmental protection and ecological, economic and social sustainability<sup>2</sup>. Social capital is the basic resource in the workplace, while being the basic source of creating enterprise value. Employees can be a carrier of knowledge, especially silent one, and be a catalyst for its conversion processes. Among the many challenges faced by modern organizations, regardless of their activities, there are those associated with the impact on the environment. The more so because the public's knowledge about the environment, its pollution and the resulting dangers increases. As the research of the CCPI (Climate Change Performance Index) ranking shows, the 21st century is characterized by a growing interest in environmental problems around the world, regardless of other related fields such as politics, society or business. Due to the effects of industrial pollution and the amount of waste materials produced, including toxic chemicals, governments and

---

<sup>1</sup>cf. K.,F. Ackermann, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6(119), 2017.

<sup>2</sup>cf. E. Beck-Krala, K. Klimkiewicz, *Programy motywacyjne wspierające prośrodowiskową politykę organizacji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6(119), 2017 oraz Urbaniak, B., *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi- o czym mówimy?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6(119), 2017.

NGOs around the world have promoted laws and policies that slow down and reverse to some extent the destruction of natural resources and its negative impact on humanity and society as a whole. This was emphasized at the “United Nations Environment and People conference”, which was held in Stockholm in 1972, during which it was declared the need to defend and improve the human environment for the present and future generations<sup>3</sup>. In the above-mentioned ranking Poland took 50th position and among the European countries Poland is the worst at keeping up with international climate policy<sup>4</sup>.

Our country is characterized by very high greenhouse gas emissions, a low level of use of renewable energy sources and an average level of energy consumption. Undoubtedly, it is one of the countries worst coping with actions aimed at improving the state of nature.

## 2. Sustainable development

The scientific and technical revolution and the increasing availability of industrial products, especially in rich western countries, have become a threat not only to ecosystems, but even to the planet’s duration. In addition, it was noted that the problem of poverty in developing countries is usually associated with many other dilemmas or issues, including debt, low and insufficient food production per capita, lack of industrialization and constantly growing disparities between rich and poor both between countries and within a country. Activities aimed at creating sustainable development are increasingly being undertaken in the world. As noted by Ryszawska, shaping sustainable development, of which green management is an element, is a priority task set by numerous countries and communities for the coming decades<sup>5</sup>. Due to growing global environmental problems and the development of international environmental standards, there is a need, as noted by Daily

---

<sup>3</sup>S.Ahmad, *Green Human Resource Management: Policies and practices*, Cogent Business & Management, 2015; 2: 1030817, doi:10.1080/23311975.2015.1031817.

<sup>4</sup>CCCPI 2019: *International Press Release*, <https://www.climate-change-performance-index.org/ccpi-2019-international-press-release> [13.12.2019].

<sup>5</sup>Ł.Kozar, *Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6(119), 2017.

and Huang, to adopt formal environmental practices<sup>6</sup>. Green marketing<sup>7</sup>, Green accounting<sup>8</sup>, Green Retailing<sup>9</sup> and Green management in general<sup>10</sup> have strengthened the management area. There is a need to integrate environmental management and human resources (HR) called Green HR<sup>11</sup>. The nature of interest in environmental issues was reshaped in the nineties, when the importance of problems was changed towards interest in global environmental degradation and taking global issues, such as the "ozone hole" or "greenhouse effect"<sup>12</sup> strengthened the area of management.

The concept referred to in the literature as the concept of sustainable development, according to which sustainable development is a socio-economic development that does not disturb the ecosystems in which man functions, has gained more and more importance, especially in ecological policy. As a result, meeting the needs of the current generation does not preclude the development opportunities of subsequent generations<sup>13</sup>. The concept of sustainable development has gained increasing prominence primarily as a result of the United Nations Conference entitled *Environment and Development* organized in Rio de Janeiro in 1992 (the so-called *Earth Summit*). The postulated solutions, according to many participants and observers, had no chance of implementation. Attempts to implement the idea of sustainable development have met with severe criticism. Despite meetings, conferences, studies, postulates and agreements, the world economy has not changed and deepened the division into rich and poor and those who pollute the environment and those

---

<sup>6</sup>B.F.Daily, S.Huang, *Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management*, International Journal of Operations & Production Management, 21, 2001.

<sup>7</sup>K.Peattie, *Green Marketing*, Pitman, London 1992.

<sup>8</sup>J.Bebbington, *Sustainable development: A review of the international development, business and accounting literature*, Accounting Forum, 25, 2001 and Owen, D., *Green reporting: Accountability and the challenge of the nineties*, Chapman Hall, London 1992.

<sup>9</sup>L.Kee-hung, T.Chen., A.Tang, *Green retailing: Factors for success*, California Management Review, 52, 2010.

<sup>10</sup>P.McDonagh, A.Prothero, *Green management: A reader*, Dryden Press, London, 1997.

<sup>11</sup>S.Dutta, *Greening people: A strategic dimension*, ZENITH: International Journal of Business Economics & Management Research, 2, 2012 and S.Marhatta, S.Adhikari, *Green HRM and sustainability*, International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT, 2013.

<sup>12</sup>B.McKibben., *The End of Nature*, Harmondsworth, Penguin 1990.

<sup>13</sup>L.Kozar., *op.cit.*



who are exposed to the negative effects of pollution.

The concept of sustainable development assumes the interdependence and equivalence of three areas: nature, society and economy. Joint analysis of economic, natural and social processes contradicts the previous sectoral approach limiting the interdisciplinary nature of development-related analyzes. This approach allowed to take into account a wider range of phenomena and activities, with simultaneous indication of leading to beneficial effects in all three spheres simultaneously. This should allow us to overcome modern economic threats resulting from the degradation of the environment and its resources and, as a result, change our behavior towards other people. The harmonization of the relationship between society, the economy and nature requires both the development of new, more efficient and environmentally friendly technologies, the introduction of restrictions on the exploitation of environmental resources, energy consumption and the elimination of environmental polluting forms of production, as well as widespread changes in the way of life and revision of the existing hierarchy of values. Attention should be paid to the high level of difficulty in achieving a balance between these three factors. This is due to, among others from the conflict between the understandable pursuit of the preservation of natural resources and the ecosystems that produce them with a typical human system of values focused on possessing as many goods as possible. On the one hand, we have an understanding of the need to care for the state of the environment, on the other, the desire and necessity to possess material goods and the level of consumption, which are a measure of human value and self-fulfillment and satisfaction.

Meeting sustainability criteria such as environmental protection in place of its degradation, sustainable society instead of inequality, and development in place of stagnation is very difficult, because as one can see choices often have to be made between conflicting goals.

### **3. Next step: the green economy**

Despite many meetings, conferences, arrangements, contracts, etc., the low efficiency of previous activities was noticed. Growing climate trouble is still valid.

The response to the need for effective changes and to the intensified threat to the environment, the disclosure of new areas of uncertainty and related systemic crises was the realization of the need to focus policies and strategies around the idea of *the Blueprint of green economy* created in 1989. The response to the need for effective changes and to the intensified threat to the environment, the disclosure of new areas of uncertainty and related systemic crises was the realization of the need to focus policies and strategies around the idea of the Blueprint of green economy created in 1989.

The reason for so much interest in this theory were initiatives taken by global and regional organizations seeking a way out of the multidimensional economic, ecological and social collapse. The crisis revealed in 2008 was described as the most serious since the 1930s. Its special features are the exceptional depth, scale and scope that made it impossible to return to the pre-crisis situation and it is necessary to find a new model that is suitable for the economic, environmental and social challenges of the 21st century<sup>14</sup>. The current economic system is based on economic growth. This approach just creates a state of imbalance, as increasing production resulting in increased profits is possible through greater use of resources and thus waste. In addition, the economic crisis was accompanied by a social crisis, expressed in a loss of confidence associated with the lack of responsibility of financial institutions and governments, which in the opinion of society took excessive risk. According to many researchers, solving this deadlock requires holistic, interdisciplinary, multilevel and innovative thinking<sup>15</sup>.

The problem with achieving sustainable development, and thus with environmental protection, required the setting of directions for necessary measures. The idea of a green economy as an attempt at effective action towards nature conservation has become the main research topic of many organizations. In the years 2009–2012 several documents in this field were created: *Global Green New Deal-G20 countries report*, *OECD Towards Green Growth Report*, *European Union development strategy Europe 2020*.

---

<sup>14</sup>G.Kołodko, *Neoliberalizm i światowy kryzys gospodarczy*, Ekonomista, nr 1, 2010.

<sup>15</sup>M.Gorynia, T.Kowalski, *Nauki ekonomiczne a kryzys gospodarczy*, Studia Ekonomiczne, nr 3–4, 2009 and A.Atkisson, *Life Beyond Growth*, ISHES, Tokyo 2012.

Generally speaking, it would be a management method aimed at reducing the consumption of natural resources, generating less waste, reducing greenhouse gas emissions and eliminating social inequalities<sup>16</sup>. Its task is to improve the well-being of humanity, striving to reduce the risk arising from economic activity of man for the natural environment and limit its ecological effects, and take actions for social inclusion. As noted by Urbaniak it is about stimulating economic development (the economic goal of the green economy), taking into account responsibility for the state of the environment (environmental goal of the green economy), i.e. investments limiting environmental poisoning, preventing biodiversity loss and developing services that protect ecological systems while care for the achievement of social goals, such as the above-mentioned increase in social inclusion, ensuring intergenerational justice, reducing poverty and inequality (the social goal of the green economy)<sup>17</sup>. A green economy is one that increases people's well-being and social equality, while reducing environmental risk and the use of natural resources<sup>18</sup>.

A return to economic, ecological and social balance is possible by using the opportunities offered by the concept of sustainable development leading to sustainability transition. Within it, three options are possible: a serious transformation of the current capitalist economic system, a green industrial revolution, green growth. Thus, the concept of the green economy is a response to international debates aimed at overcoming the crisis and is the implementation in economic practice the assumptions of theoretical idea of sustainable socio-economic development<sup>19</sup>. However, it would have to organize economic affairs with a more practical, operational and specific approach than sustainable development with a horizontal idea of greening that horizontally permeates all topics and sectors to ensure effective implementation of strategies and programs. As noted by Ryszawska, research and statistical data confirm that the green economy is beginning to have an impact on

---

<sup>16</sup>B.Ryszawska, *Zielona gospodarka – teoretyczne podstawy koncepcji i pomiar jej wdrażania w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

<sup>17</sup>B.Urbaniak, *op.cit.*

<sup>18</sup>UNEP, *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, 2011, <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=126&menu=35> [3.12.2018].

<sup>19</sup>Ł.Kozar, *op.cit.*

the structure of the economy, employment, investment directions, and the green economy, green growth, green entrepreneurship, green jobs are becoming a clearly marked new trend<sup>20</sup>.

Poland as a member of the European Union is forced to comply with programs and directives for sustainable development and the green economy. Based on the example of Community countries, the green economy will be of particular importance for local and regional development in Poland.

Meanwhile, the state of consciousness in Polish enterprises, including local governments, is very low.

#### **4. Green human resource management as a tool for green management**

After years of meetings and setting directions for action, the interested parties came to the conclusion that in order to intensify their efforts, tools to this end should be introduced. Wehrmeyer is considered to be the father of the concept of GHRM. He stated that green HRM is the use of **HRM policy to promote sustainable use of resources within the organization, and in general – the promotion of environmental sustainability factors**<sup>21</sup>. This concept has become an impulse to undertake research on adapting human resource management practices (HR practices) for the purpose of environmental management at the organizational level<sup>22</sup>. Green human resource management is one of the instruments for implementing sustainable development in an organization that aims to meet the goals of green economy.

GHRM first appeared in areas of the economy that have the most in common with environmental management due to the type of business conducted there. Thus, it became an element of management aimed at minimizing the adverse impact of the state of the natural environment.

Since environmental management is to contribute to sustainable socio-economic

---

<sup>20</sup>B.Ryszawska, *op. cit.*

<sup>21</sup>S.Marhatta, S.Adhikari, *op. cit.*

<sup>22</sup>D.W.S.Renwick, T.Redman, S.Maguire., *Green Human Resource Management: a review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, Vol. \*, \*-\* (2012), 2012., DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x.

development, green HRM is needed to implement a strategy focused on sustainable development at all levels of organizational structures. In the process of "greening" the organization, green HRM practices are indispensable, which first accompany traditional HR activities to later be transformed into the systemic GHRM and integrated into the organization management system focused on environmental management<sup>23</sup>.

Researchers in the field of green human resource management have identified five categories in green HRM practices<sup>24</sup>:

- green employment;
- green training;
- green commitment;
- green efficiency management;
- green salary.

#### 4.1. Green employment

Green employment, the first of the practices to help the organization green its organization, recommends employing employees with high ecological competence, very sensitive to environmental problems and strongly motivated to take action to protect it<sup>25</sup>. Wehrmeyer is even talking about talents aware of a sustainable process, environmental system and who know the issues of protection and sustainable environment, preferably not only in theory but in practice<sup>26</sup>. This attitude arises

---

<sup>23</sup>B.Urbaniak, *op. cit.*

<sup>24</sup>cf.D. Bangwal, P.Tiwari, *Green HRM – A Way to Greening the Environment*, JOSR Journal of Business and Management, vol. 17, z. 12 (grudzień), 2015; M.Guerci, A.Longoni, D.Luzzini, *Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, No.2, 2016; R.S.Prasad, *Green HRM – Partner in Sustainable Competitive Growth*, Journal of Management Sciences and Technology, 1(1), 2013, [www.apeejay.edu/aitsm/journal/docs/ajmst-010103pct13.pdf](http://www.apeejay.edu/aitsm/journal/docs/ajmst-010103pct13.pdf) [15.09.2019] and D.W.S.Renwick, T.Redman, S.Maguire, *Green Human Resource Management an Assessment*, International Journal of Applied HRM, Vol. 1, No. 3, 2013.

<sup>25</sup>K.F.Ackermann, *op. cit.*

<sup>26</sup>W.Wehrmeyer, *Greening People – Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing., 2017.

from the belief that ecological management can only be carried out by people who express a positive attitude to the environment, competent in the field of ecology and bearing responsibility for the environmental implications of their actions<sup>27</sup>.

That is why proper human resource planning is so important: forecasting the number of employees, the type of employees needed to implement environmental initiatives, environmental requirements for individual jobs, determining the skills needed for a given position (also green, ecological). As noted by Arulrajah et al., environmental management initiatives even require new jobs and a specific skill set<sup>28</sup>.

The description and implementation of company greening can be served by job descriptions specifying tasks and responsibilities related to environmental protection, indicating the social, environmental, personal and technical requirements of the organization<sup>29</sup>. Renwick et al. indicate the helpful significance of job descriptions containing a number of environmental aspects (behavior in the workplace)<sup>30</sup>. They should include definitions of environmental roles and indicate health and safety tasks to which employees in a given position may be exposed, such as potential harmful emissions and their scope, and most importantly describe specific environmental competences and personal characteristics matched to them. Subject researchers note that, in general, job descriptions can be used to define a number of tasks, responsibilities related to environmental protection, and they may include environmental and social requirements, if possible personal and technical organization<sup>31</sup>. At present, environmental obligations should be included, along with role assignment in environmental reporting and health and safety tasks<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup>cf. B.Urbaniak., op. cit.; Renwick, D.W.S., Redman, T., Maguire, S., *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*, University of Sheffield Working Paper, 2008, <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>. [15.05.2020].

<sup>28</sup>A.Arulrajah, H.Opatha, N.Nawaratne, *Green Human Resource management Practices: A Review*, Sri Lanka Journal of Human Resource Management, vol. 5, No. 1, 2015.

<sup>29</sup>cf. H.Opatha, *Green Human Resource Management: A Simplified Introduction*, Proceedings of the HR Dialogue, 2013vol. 1, no. 1., 2013.

<sup>30</sup>D.W.S.Renwick, T. Redman, S.Maguire, 2008, *op. cit.*

<sup>31</sup>*Ibidem*; D.W.S.Renwick, T.Redman, S.Maguire, 2013, *op. cit.* and W.Wehrmeyer 2017, *op. cit.*

<sup>32</sup>C.Revill, *The „Greening” of Personnel/Human Resource Management an Assessment*, International Journal of Applied HRM, Vol.1, No. 3, 2000 and W.Wehrmeyer, 2017, *op. cit.*

Knowledge of the requirements for potential employees in a given position, thanks to the appropriate descriptions, should be reflected in the vacancy notice. As noted by Arulrajah et al. it would be desirable to indicate in it certain values that guide the company, as well as the values in request for candidates<sup>33</sup>. This is reflected in the next stage of recruitment- during inquiries and interviews with candidates, and is helpful in assessing the attitudes of potential employees in the selection.

An indispensable element of green recruitment is the green introduction of a new employee to the company. This stage is to ensure the employer that new staff knows organizational culture, shares and understands its values<sup>34</sup>. The employer may apply general green introduction by providing necessary basic information on environmental management policies, systems and practices. A specific green introduction is also possible, focusing on introducing environmental programs related to his position to new employees. Such behavior, by familiarizing the employee with the processes and principles as well as organizational culture allows specifying requirements or obligations towards him, including environmental ones, from the very beginning<sup>35</sup>. Understanding the role that can be fulfilled in the field of environmental protection is the basis for the success of ecological activities undertaken by the organization.

Increasingly, the company's environmental performance and reputation are becoming the criterion for making decisions when seeking and choosing a potential employer. Becoming a green employer can improve a company's brand and be a useful way to attract potential employees<sup>36</sup>. The claim that being a green employer improves the brand and image of the company and is a useful way to attract potential employees with an environmental orientation is becoming popular. It also allows you to increase team motivation and commitment, reduce staff turnover and improve the health of the organization and its employees. In addition, Bauer et al. argue that the development of an organization's environmental performance

---

<sup>33</sup>A.Arulrajah, H.Opatha, N.Nawaratne, *op. cit.*

<sup>34</sup>W.Wehrmeyer, *op. cit.*

<sup>35</sup>cf. A.Arulrajah, H.Opatha, N.Nawaratne, *op. cit.*

<sup>36</sup>D.W.S.Renwick, T. Redman, S.Maguire, 2008, *op. cit.*

even requires the employment of employees more sensitive to greening activities<sup>37</sup>.

## 4.2. Green training

In addition to employing an ecological worker, the employer also has the opportunity to create an environmentally-oriented workforce, ensuring the required environmental awareness through education, training and development<sup>38</sup>. It is important, however, to cover all employees.

Therefore, training seems to be one of the areas in which the role of HRM in environmental management has been recognized as crucial for some time. The possibility of reducing, as a result of appropriate training, the rotation of employees (primarily managers and board members) makes these activities key elements of successful environmental programs<sup>39</sup>. These forms of science in the field of environmental management most often include legal provisions and regulatory requirements as well as environmental quality management, with increasing awareness and knowledge of employees about processes, materials and products as particularly important. An important aspect are communication issues, including obtaining feedback and actions aimed at preventing employees' cynicism. Training itself, properly selected and conducted, can be a long-term economic investment. Including involvement in environmental management motivates employees to be more creative and allows them to detect problems early. To develop a training system or even logically plan them, a number of steps can be used, such as auditing existing resources and activities of the training system, which requires reliability and integrity on both sides: the auditee and the auditor, and in the case of the latter it is necessary to know the industry, specifics of activities, knowledge of scopes employee responsibilities and the time and commitment actually needed to perform them properly<sup>40</sup>.

It is important to know the employees' needs for knowledge in the field of

---

<sup>37</sup>T.N.Bauer, B.Erdogan, S.Taylor, *Creating and maintaining environmentally sustainable organizations*, in S.Jackson, D.Ones, S.Dilchert (ed.), *Managing human resources for environmental sustainability*, 241-262, CA: Jossey-Bass, San Francisco, 2012.

<sup>38</sup>A.Arulrajah, H.Opatha, H., N.Nawaratne, *op. cit.*

<sup>39</sup>cf. D.Bangwal, P.Tiwari, *op. cit.*

<sup>40</sup>cf. D.W.S.Renwick, T.Redman, and S.Maguire, 2008, *op. cit.*



ecology. However, it should be remembered that the trainings were related to the company's strategy, its organizational culture, as well as to the employees' obligations arising from their job descriptions. Attention is drawn to the need to conduct training needs analysis as the first step in assessing employee needs regarding knowledge and skills in the field of environmental protection. This is to eliminate or reduce technical maladjustment, ignorance of managers and employees, and misuse of time at work. At present, as noted by Renwick, it is not apparent that management education is leading in the field of environmental management<sup>41</sup>. However, without proper education, training and development, it is very difficult to achieve targeted environmental performance of the company<sup>42</sup>.

### 4.3. Motivation and salary

There is a consensus in the literature on the subject that involved employees contribute significantly to the organization's success<sup>43</sup>.

To implement the knowledge and skills acquired during training, green employee involvement and participation are necessary. This is primarily about creating opportunities in the workplace to use green qualifications and transforming the concept of GHRM into action. This requires team skills and individual preferences or the employees' ability to select the right stimuli stimulating their willingness to use for the benefit of the organization in which they employ specialized education, knowledge of the issue and the possibility of introducing green HRM to their company.

Therefore, encouraging employees to exhibit desirable behaviors and attitudes in this area is key to the organization's success<sup>44</sup>.

Employees are perceived as having the most knowledge about work processes and products. Therefore, the use of environmental management to engage employees requires the ability to manage the organization regardless of its degree of

---

<sup>41</sup> *Ibidem*

<sup>42</sup> A.Arulrajah, H.Opatha, N.Nawaratne, *op. cit.*

<sup>43</sup> D.Lewicka., A.Rakowska, *Wpływ praktyk ZZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*. Nauki o zarządzaniu, 2 (27), 2016.

<sup>44</sup> N.Govindarajulu, B.Daily, *Motivating employees for environmental improvement*, Industrial management & data systems, 2004.

complexity and complexity. The use of tools aimed at the development of environmental management not only affects the protection of nature, but also builds pride and commitment of employees. It is individual motivation that is a key factor encouraging employees to actively engage in and conduct environmental activities. Ehnert emphasizes the possibility of using HRM to create the skills needed, create a value system compatible with the system at work, build an atmosphere of trust and respect, and properly motivate employees<sup>45</sup>. Attention is drawn to cultural factors and relationships within the group, as well as the strength and harmony of the social environment in the workplace as elements that facilitate motivating employees by satisfying their internal psychological need to achieve specific and desired behaviors, including environmental behaviour<sup>46</sup>.

Contemporary organizations must develop reward systems to achieve the desired attitude and behavior in its environmental management, which is the main element of the human resource management process. As research proves, it is the most important for maintaining employee interest in the company's activities. Managing the green award is therefore another key function of the green HRM. The remuneration policy focuses on attracting, retaining and motivating employee, which leads to achieving the organizational goal and improving organizational commitment<sup>47</sup>. The sustainability of the organization's environmental performance depends on properly selected stimuli<sup>48</sup>. Requires effective use of both incentives and disincentives (criticism, suspension and warning). At the same time, it should be remembered that negative reinforcements do not teach employees how to deal with the environment properly and may lead to discouragement, even less care for nature, and they will not be helpful in detecting the source of problems. In such cases, employees will focus on defensive activities. Positive awards are considered to be more useful for environmental management. Verbal feedback, such as informal oral and written feedback or praise or the opportunity to participate

---

<sup>45</sup>I.Ehnert., *Sustainable human resource management*, A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg, 2009.

<sup>46</sup>cf. R.H.Moorman, G.L.Blakely, *Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior*, Journal of organizational behavior, 16.2, 1995.

<sup>47</sup>cf. B.F.Daily, S.Huang, *op. cit.*

<sup>48</sup>cf. A.Arulrajah, H.Opatha, N.Nawaratne, *op. cit.*

in green events or rallies, promotion, privileged parking spaces, gift vouchers can motivate employees to make greater efforts to improve the environment. Especially publicizing the fact of rewarding employees (e.g. public awarding) is particularly mobilizing. In addition, one should not forget about cash prizes, which in Polish conditions have the greatest motivating power. It uses here the greening of results-dependent wages, i.e. Performance-Related Pay PRP. Employees' green behaviors must be rewarded (green pay) with a view to their further motivation. It can also be an incentive for other employees and stimulate their ingenuity towards ecological behavior. Activities that limit waste generation, employee suggestions to help the environment, and increase company profitability are rewarded. Often, awards are associated with the acquisition of certain skills and competences needed for a given job. All these activities may have impact on long-term results, however, due to their relative novelty for environmental assessment systems, their use is unpopular and limited. The issue to be agreed remains the selection of awards to motivate as many employees as possible, including young people, and how the awards should be linked to the employees' environmental performance. The possibility of multiple ways of providing incentives in an environmentally friendly manner is emphasized<sup>49</sup>. The difficulty lies in developing a fair assessment of the efforts that employees put into environmental activities. This system must associate remuneration (not only directors and managers, but also other employees as well as entire teams) with achieving higher efficiency in environmental management and the use of public recognition systems, including financial compensation for employees. The consideration of the environmental dimension in briefing is also emphasized. In addition, it is necessary to discover the reasons for leaving (in the event of the employee's resignation from work) or to disclose irregularities (in the event of the employee's dismissal)<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup>D.W.S.Renwick, T.Redman, and S.Maguire, 2008, *op. cit.*

<sup>50</sup>*Ibidem*

#### 4.4. Green performance management

Commitment is necessary to create a warning system in the organization to inform about irregularities already at the stage of the presumption of negative impact on the natural environment. Sometimes it's a common pattern or custom. In some companies, environmental commitments are sometimes secured by contractual provisions, which show that environmentally unfriendly behaviour will be treated as a breach of contract, providing a possible basis for dismissal<sup>51</sup>. On the other hand, Söderholm notes that each company consists of employees with different characteristics, interests, perspectives and values<sup>52</sup>. Thanks to this, it is possible to use different attitudes and practices from their daily lives in relation to the environment. Depending on their knowledge of nature and the impact of human activities on it, practices in everyday life are often shaped that can also be applied at work. A motivation system is necessary, which, according to Fernandez et al., will encourage employees and the company to introduce an advanced approach to environmental management<sup>53</sup>. In this case, special importance is assigned to the design of HRM practices that tend to promote employee cooperation and their involvement in the employer's environmental goals.

All these activities mentioned above should contribute to green performance management as an element of environmental management. The issue is important because the inclusion of environmental criteria in the employee (staff) assessment process can stimulate building a culture of learning environmental management. Performance management is therefore a continuous communication process between the supervisor and the employee, which takes place throughout the year, in order to support the implementation of the organization's strategic goals<sup>54</sup>. The HR function has even been recognized as the driving force behind the green culture of an organization by place or organizing its practices and policies for sustainable

---

<sup>51</sup>*Ibidem.*

<sup>52</sup>P.Söderholm, *Environmental Policy and Household Behavior: Sustainability and Everyday Life*, Earthscan, London, 2010.

<sup>53</sup>E.Fernandez, B.Junquera, M.Ordiz, 2013, *Organizational culture and human resources in the environmental issue*, The International Journal of Human Resource Management, 14.4, 2013.

<sup>54</sup>D.Bangwal, P.Tiwari, *op. cit.*

development<sup>55</sup>. Green performance management covers issues related to organizational and environmental responsibility policies<sup>56</sup>. The problem is, as noted by Renwick et al., establishing a method for measuring environmental performance standards occurring in various units and obtaining useful data on environmental performance, primarily of managers as persons responsible for implementing and conducting environmental policy in a company<sup>57</sup>. Issues related to the assessment of environmental performance relate to the need to hold managers accountable so that they feel responsible for the company's environmental policy and become familiar with the issues of its successive implementation, including the occurrence of non-compliance or problems. Scientists point to the effectiveness of campaigns aimed at turning off computers, monitors or light before leaving the room until 100% renewable energy is used. Most often, sustainability goals are taken into account in employee assessment and signal if the company is involved in sustainable development matters. It is a clear and effective way of providing information on the employees' contribution to the company's achievements in the field of ecological efficiency. Well-used green performance management can be a tool to promote green behavior among employees and encourage them to come forward with their own environmental initiatives. Examples of performance appraisals most often include environmental incidents, performance of obligations in the field of nature protection and communication of problems in the subject of environmental protection in the company. Green performance management plays a very important role in the effectiveness of green management over time, because it manages employee performance in relation to organizations in terms of environmental performance needs<sup>58</sup>.

Stimulating employees may aim to develop environmental reports containing the company's political statement, its goals, procedures, general assessment of

---

<sup>55</sup>G.Mandip, *Green HRM: People management commitment to environmental sustainability*, Research Journal of Recent Sciences, 1, 2012.

<sup>56</sup>*Ibidem*.

<sup>57</sup>D.W.S.Renwick, T.Redman, and S.Maguire,, 2008, *op. cit.*

<sup>58</sup>CH.J.Jabbour, C.A.S.Santos., *The central role of human resource management in the search for sustainable organizations*, The International Journal of Human Resource Management 19.12 (2008).

environmental impact and the framework of transport, energy and recycling policies<sup>59</sup>. Research confirms that such actions are able to encourage employees (managers and employees) to increase their efforts to protect the environment, and thus cause a feeling of pride and satisfaction with the company's environmental management, satisfaction and attachment<sup>60</sup>. At the same time, readiness to learn, which is now a necessity, is a good way to shape both knowledge and attitudes, including pro-ecological ones. Factual knowledge can be seen as a prerequisite for any attitude and therefore the relationship between factual knowledge and behavior is also dependent on intentions. Actual knowledge of the environment is a condition of ecological attitude, as is the intention of ecological behavior. According to the theory of planned behavior, subjective norms and normative beliefs about the environment influence the intention of ecological behavior with varying intensity<sup>61</sup>.

## Summary

The information presented above largely shows the capabilities of the human resource management function to green jobs. HRM has significant potential for shaping ecological attitudes among employees and, as a result, greening the entire organization. Thus, the greening of the human resource management function will consequently limit the negative impact of the organization on nature and improve its condition. Without proper green HRM practices, creating and maintaining sustainable development in the form of overall greening would not be possible. Only by understanding GHRM practices people and organizations can be more environmentally friendly.

---

<sup>59</sup>D.W.S.Renwick, T.Redman, S.Maguire, 2008, *op. cit.*

<sup>60</sup>cf. C.A.Ramus, *Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability*, California management review, 43.3 (2001).

<sup>61</sup>F.G.Kaiser, S.Wölfing, U.Fuhrer, *Environmental attitude and ecological behaviour*, Journal of Environmental Psychology 1999. 19,

### List of abbreviations:

HR – Human Resources

HRM – Human Resources Management

GHRM – Green Human Resources Management

CCPI – Climate Change Performance Index

NGO – non-governmental organization

PRP – Performance-Related Pay

### Literature:

K..F.Ackermann, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 6(119), 2017, s.21-39.

S.Ahmad, *Green Human Resource Management: Policies and practices*, Cogent Business & Management, 2015; 2: 1030817, doi:10.1080/23311975.2015.1031817.

A.Arulrajah, H.Opatha, N.Nawaratne, *Green human resource management practices: a review*, Sri Lanka Journal of Human Resource Management, vol. 5, No. 1, 2015.

A.Atkisson, *Life Beyond Growth*, ISHES, Tokyo, 2012.

J.Bebbington, *Sustainable development: A review of the international development, business and accounting literature*, Accounting Forum, 25, 2001.

E.Beck-Krala, K.Klimkiewicz, *Programy motywacyjne wspierające prośrodowiskową politykę organizacji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6(119), 2016, s. 41-56.

D.Bangwal, P.Tiwari, *Green HRM – A Way to Greening the Environment*, JOSR Journal of Business and Management, vol. 17, z. 12 (grudzień), 2015.

CCCPI 2019: *International Press Release*, <https://www.climate-change-performance-index.org/ccpi-2019-international-press-release> [13.12.2019].

B.F.Daily, S.Huang, *Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management*, International Journal of Operations & Production Management, 21, 2001.

S.Dutta, *Greening people: A strategic dimension*, ZENITH: International Journal of Business Economics & Management Research, 2, 2012.

- I.Ehnert, *Sustainable human resource management*, A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg, 2009.
- E.Fernandez, B.Junquera, M.Ordiz, *Organizational culture and human resources in the environmental issue*, The International Journal of Human Resource Management, 14.4, 2013, 634-656.
- M.Gorynia, T.Kowalski, *Nauki ekonomiczne a kryzys gospodarczy*, Studia Ekonomiczne, nr 3–4, 2009.
- N.Govindarajulu, B.Daily, *Motivating employees for environmental improvement*, Industrial management & data systems, 2004.
- M.Guerci, A.Longoni, D.Luzzini, *Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, No.2, 2016.
- CH.J.CH.Jabbour, C.A.S.Santos, *The central role of human resource management in the search for sustainable organizations*, The International Journal of Human Resource Management 19.12 (2008): 2133-2154.
- F.G.Kaiser, S.Wölfing, U.Fuhrer, *Environmental attitude and ecological behaviour*, Journal of Environmental Psychology 1999. 19, 1-19.
- L.Kee-hung, T.Cheng, A.Tang, *Green retailing: Factors for success*, California Management Review, 52, 2010.
- G.Kołodko, *Neoliberalizm i światowy kryzys gospodarczy*, Ekonomista 2010, nr 1, 2010.
- Ł.Kozar, *Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6(119), 2017, s. 57 – 69.
- D.Lewicka, A.Rakowska, *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*. Nauki o zarządzaniu 2 (27), 2016.
- G.Mandip, *Green HRM: People management commitment to environmental sustainability*, Research Journal of Recent Sciences, 1, 2012.
- S.Marhatta, S.Adhikari, *Green HRM and sustainability*, International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT, 2013.
- P.McDonagh, A.Prothero, *Green management: A reader*, Dryden Press, Lon-



don, 1997.

B.McKibben, *The End of Nature*, Harmondsworth, Penguin, 1990.

R.H.Moorman, G.L.Blakely, *Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior*, Journal of organizational behavior 16.2 (1995)127-142.

H.Opatha, *Green Human Resource Management: A Simplified Introduction*, Proceedings of the HR Dialogue, 2013vol. 1, no. 1., 2013.

D.Owen, *Green reporting: Accountancy and the challenge of the nineties*, London, Chapman Hall, 1992.

K.Peattie, *Green Marketing*, Pitman London, 1992.

R.S.Prasad, *Green HRM – Partner in Sustainable Competitive Growth*, Journal of Management Sciences and Technology, 1(1), 2013, [www.apeejay.edu/aitsm/journal/docs/ajmst-010103pct13.pdf](http://www.apeejay.edu/aitsm/journal/docs/ajmst-010103pct13.pdf) [15.09.2019].

C.A.Ramus, *Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability*, California management review, 43.3 (2001): 85-105

D.W.S.Renwick, T.Redman, S.Maguire, *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*, University of Sheffield Working Paper, 2008, <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>. [15.05.2020].

D.W.S.Renwick, T.Redman, S.Maguire, *Green Human Resource Management: a review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, Vol. \*, \*-\* (2012), 2012., DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x.

D.W.S.Renwick, T.Redman, S.Maguire, *Green Human Resource Management an Assessment*, International Journal of Applied HRM, Vol. 1, No. 3, 2013.

C.Revill, *The „Greening » of Personnel/Human Resource Management an Assessment*, International Journal of Applied HRM, Vol.1, No. 3, 2000 and Wehrmeyer, W. , 2017, op. cit.

B.Ryszawska, *Zielona gospodarka- teoretyczne podstawy koncepcji i pomiar jej wdrażania w Unii Europejskiej*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013.

P.Söderholm, *Environmental Policy and Household Behavior: Sustainability*

*and Everyday Life*, Earthscan, London, 2010.

UNEP, *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, 2011, <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=126&menu=35> [3.12.2018].

B.Urbaniak, *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6(119), 2017.

W.Wehrmeyer, *Greening People – Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing, 2017.

## Rola buddy'iego jako nauczyciela w procesie *onboardingu* nowych pracowników

### 1. Wprowadzenie

Zatrudnienie do firmy nowego pracownika jest czasem wyjątkowym zarówno dla podejmującego pracę, jak również i zespołu, do którego dołącza. Wspomniany okres niesie ze sobą wiele nowych zdarzeń, które mogą powodować liczne napięcia oraz sytuacje stresujące. Na początku kariery zawodowej w danym przedsiębiorstwie personel, który przyjmuje nowego członka zespołu, odgrywa istotną rolę w procesie kształtowania pierwszych tygodni i miesięcy, jakie nowo zatrudniony spędzi w nowym miejscu pracy. Należy podkreślić fakt, że wysiłek, który wkłada personel organizacji w początkowym okresie zatrudnienia nowego pracownika, ma zdecydowanie istotny wpływ na doświadczenia, jakich będzie doznawał nowy pracownik. Warto, aby od samego początku doświadczenia nowego pracownika były pozytywne i produktywne. W opisywanej powyżej sytuacji z pomocą przychodzą programy *onboardingu*, jak również opiekunowie, którzy mają realny wpływ na to, w jaki sposób będzie kształtował się dalszy rozwój nowego pracownika. W poniższych rozważaniach zostaną przedstawione podstawy teoretyczne dotyczące: *onboardingu*, poziomów wdrażania, a także roli, jaką pełni *buddy*, czyli tzw. opiekun nowego pracownika.

### 2. *Onboarding* nowych pracowników

Wprowadzenie nowego pracownika do przedsiębiorstwa, które nazywane jest również jako: *onboarding*, asymilacja, wejście organizacyjne lub socjalizacja organizacyjna, jest bardzo ważnym procesem, w trakcie którego nowy pracownik zo-

staje zapoznany z niezbędnymi dla funkcjonowania elementami, takimi jak: misja, wizja czy wartości firmy. W zależności od przedsiębiorstwa wspomniany proces onboardingu może trwać od jednego lub dwóch dni, do nawet kilku miesięcy<sup>1</sup>. J. Wallace w jednym z artykułów stwierdził, że *onboardingu* nie należy utożsamiać z wydarzeniem trwającym np. jeden dzień, ale raczej z procesem, który trwa zdecydowanie dłużej<sup>2</sup>. Wdrożenie nowego pracownika ma kluczowe znaczenie z wielu powodów, które zostaną opisane poniżej. Pierwszym z nich jest to, że duża ilość czasu i środków pieniężnych, które zostały zainwestowane w proces rekrutacji i selekcji nowych pracowników nie pozwala, by nie ukończyć procesu wdrażania, który jest niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania pracownika w organizacji. Drugim powodem jest fakt dotyczący tego, że program *onboardingowy* zdecydowanie pomaga firmom w zapewnieniu jak najszybszego funkcjonowania nowych pracowników w sposób wydajny i efektywny, co zdecydowanie przyczynia się do osiągnięcia i realizacji zamierzonych celów. Trzecim z opisywanych powodów, który ma kluczowe znaczenie dla nowego pracownika, jest to, że prawidłowo przeprowadzony proces wdrożenia pozwala zwiększyć poziom zaangażowania nowo przyjętej osoby lub grupy pracowników<sup>3</sup>. Warto podkreślić, że dzięki dobrej organizacji procesu wdrożenia, eliminowane są niejednoznaczności zadań, konflikty i sytuacje stresujące co powoduje, że nowy pracownik osiąga satysfakcję z wykonywanej pracy, zaangażowanie organizacyjne oraz akceptację<sup>4</sup>.

Cele programów wdrożeniowych są ukierunkowane na tworzenie atrakcyjnych i pozytywnych doświadczeń dla nowych pracowników<sup>5</sup>. Programy *onboardingowe* z całą pewnością powinny zwiększać zaufanie nowego pracownika oraz zmniejszać

---

<sup>1</sup>C.D. Fyock, *Managing the employee onboarding and assimilation process*, SHRM, 2009, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/toolsandsamples/toolkits/pages/onboardingandassimilationprocess.aspx>.

<sup>2</sup>J. Wallace, *Creating an effective new employee orientation program*, Library Leadership & Management, 23 (4), 2009, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1958214](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214).

<sup>3</sup>*Onboarding: a critical element in strategic talent management*, Workforce Management, 2009, <https://search.proquest.com/docview/219781855/fulltextPDF/B5850ABB37204325PQ/1?accountid=45580>.

<sup>4</sup>G. Suggs, *Onboarding: A Flightplan for Taking Your Workforce to New Heights*, Black Freight Productions, Blue Island, 2014.

<sup>5</sup>*Onboarding: a critical element in strategic talent management*, Workforce Management, 2009, <https://search.proquest.com/docview/219781855/fulltextPDF/B5850ABB37204325PQ/1?accountid=45580>.

stres i objawy towarzyszące. Kolejnym z zadań, jakie powinno realizować przedsiębiorstwo, jest przekazywanie nowej grupie pracowników tego, jak ważną kwestią jest klarowna i zwięzła komunikacja. Warto podkreślić jakie metody komunikacji w organizacji są najczęściej używane i jednocześnie ustanowić dla nich solidne podwaliny niezbędne do stałej i efektywnej komunikacji. W trakcie programów *onboardingowych* ilość informacji, które są przekazywane nowym pracownikom, jest bardzo duża, w związku z tym warto przekazywać je z uwzględnieniem możliwości absorpcji nowych pracowników<sup>6</sup>.

Proces *onboardingu* zdefiniowano jako zestaw formalnych i nieformalnych praktyk, programów lub zasad, które zostały przyjęte przez przedsiębiorstwo lub jego przedstawicieli dla ułatwienia wdrożenia nowych pracowników<sup>7</sup>. T.N. Bauer, w swojej książce pt. „*Onboarding new employees: Maximizing Success*” wyróżniła dwa podejścia do procesu *onboardingu*. Pierwsze z wyróżnionych podejść to model wdrażania nieformalnego<sup>8</sup>. Według wspomnianej autorki nieformalny *onboarding* polega na zdobywaniu wiedzy i informacji o nowej pracy w sposób, który nie został przez nikogo zaplanowany. Wdrażanie nieformalne odbywa się za pośrednictwem indywidualnego procesu zdobywania wiedzy. Jednocześnie w *onboardingu* nieformalnym nie wyróżnia się etapu spełniania wytycznych, kryteriów czy wyraźnego programu lub planu organizacyjnego. Drugą z prezentowanych przez autorkę możliwości, jest *onboarding* formalny. Ten proces funkcjonuje w oparciu o zestaw jasno określonych procedur, zadań i praktyk, które mają na celu pomoc w dostosowaniu pracownika do nowego stanowiska pracy w zakresie zadań i obowiązków. Ponadto warto wspomnieć o tym, że celem wymienionych powyżej praktyk i procedur jest również ułatwienie socjalizacji nowego pracownika z nowym miejscem wykonywania obowiązków zawodowych<sup>9</sup>. Zaprezentowany powyżej podział przedstawia dwie formy procesu wdrażania pracowników, tj. *onboarding* formalny i nieformalny. T.N. Bauer, w ramach procesu *onboardingu* nowych pracowników, wyróżniła cztery po-

---

<sup>6</sup> *Ibidem*

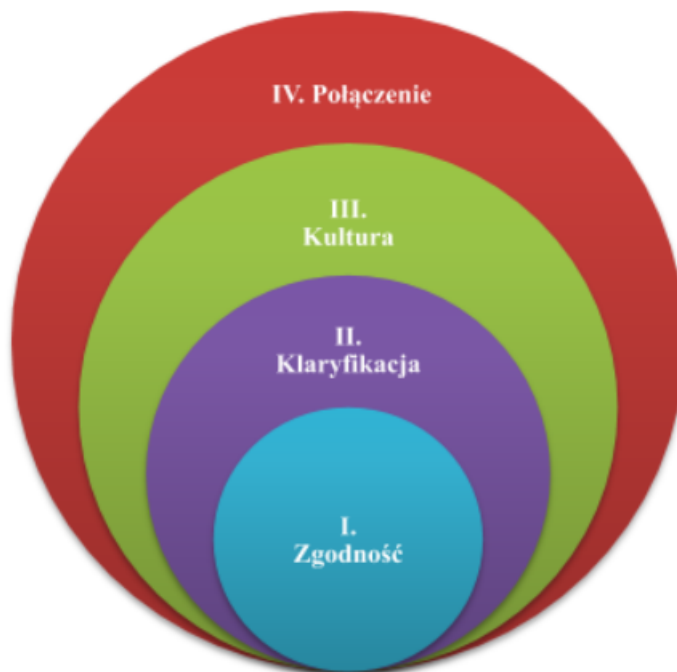
<sup>7</sup> H.J. Klein, B. Polin, *Are organizations onboard with best practice onboarding?*, Oxford University Press, New York, 2012, s. 267–268.

<sup>8</sup> T.N. Bauer, *Onboarding new employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, Alexandria USA, 2010, s. 01-03.

<sup>9</sup> *Ibidem*

ziomy wdrażania do organizacji, tj. zgodność, klaryfikacja (wyjaśnienie), kultura i połączenie. Wymienione poziomy zostały zilustrowane na poniższym rysunku (rys. 1).

**Rys. 1 Poziomy wdrażania pracowników do organizacji**



Źródło: T.N. Bauer, Onboarding new employees: Maximizing Success, SHRM Foundation, Alexandria USA, 2010, s. 3.

Pierwszym i jednocześnie najniższym z poziomów *onboardingu* pracowników jest poziom zgodności. Ogranicza się on do kwestii związanych z zapoznaniem nowych pracowników z obowiązującymi przepisami prawa, zasadami oraz ogólnymi założeniami polityki, którymi kieruje się dane przedsiębiorstwo<sup>10</sup>. Wśród przykładowych zadań, jakie nowi pracownicy powinni wykonać na poziomie zgodności, są np.: zapoznanie się z treścią podręcznika dla pracowników prezentującego konkretne praktyki organizacyjne lub zapoznanie się z zasadami panującego w organizacji *dress code*'u<sup>11</sup>. Drugim z poziomów *onboardingu* jest poziom wyjaśniania nazywany

<sup>10</sup>*Ibidem*

<sup>11</sup>A.M. Meyer, M.K. Bartels, *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction*, Journal of Orga-

również poziomem klaryfikacji. Ten poziom odnosi się do zapoznania pracowników ze stanowiskami pracy oraz oczekiwaniami, jakie zostaną im na nich postawione<sup>12</sup>. Na poziomie klaryfikacji informuje się nowych pracowników o normach i stopniach wydajności, jakie zostały przypisane do danego stanowiska pracy. Opisywany poziom obejmuje również takie działania, jak: przeszkolenie pracownika z systemów, których będzie używał, szkolenia z zakresu realizowanych w organizacji procesów oraz form raportowania<sup>13</sup>. Trzecim poziomem skutecznego *onboardingu* pracowników do nowego stanowiska pracy jest kultura. Poziom kultury skupia się na zapoznaniu pracowników z takimi elementami, jak: historia organizacji, celebrowane tradycje, wartości firmy, jej filozofia oraz panujące w przedsiębiorstwie normy<sup>14</sup>. Aby ułatwić trzeci poziom wdrażania polegający na przekazywaniu wyżej wymienionych informacji, jeden z autorów proponuje, aby skoncentrować się tylko na podstawowych filozofiach i wartościach firmy<sup>15</sup>. Ostatnim z wymienionych powyżej poziomów wdrożenia jest poziom połączenia. Stanowi on najwyższy stopień wdrożenia i odnosi się do tworzenia ważnych relacji interpersonalnych i sieci informacyjnych, które powinny zostać stworzone przez nowego pracownika przy udziale wcześniej zatrudnionych w firmie pracowników. Poziomy wdrażania pracowników, które zostały wymienione i opisane powyżej określają ogólną konstrukcję programów *onboardingowych*. Każdy z czterech wyżej zaprezentowanych poziomów, powinien zrealizować efektywny *onboarding*. Według T.N. Bauer niemalże wszystkie organizacje, w sposób naturalny, wypełniają pierwszy poziom *onboardingu* pracowników. Drugi i trzeci poziom *onboardingu*, jest zazwyczaj praktykowany przez około 50% organizacji, natomiast ostatni z poziomów, którym jest połączenie, osiąga jedynie 20% firm, które aktywnie wdrażają swoich nowych pracowników<sup>16</sup>.

---

nizational Psychology, 2017, <https://search.proquest.com/docview/1967314059/fulltextPDF/D963F8FE9CDA4981PQ/1?accountid=45580>.

<sup>12</sup>Bauer T.N., *op.cit.*, 2010.

<sup>13</sup>A.M. Meyer, M.K. Bartels, *op.cit.*, 2017

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup>K. Everson, *Nike's Andre Martin: Just Learn It, Chief learning Officer*, 2015, <http://www.clomedia.com/2015/07/17/nikes-andre-martin-just-learn-it>.

<sup>16</sup>Bauer T.N., *op.cit.*, 2010.

### 3. *Buddy* – rola, umiejętności i zadania

W literaturze przedmiotu niestety nie udało się odnaleźć definicji *buddy’iego*, czyli osoby współpracującej z nowym pracownikiem lub opiekującej się nowo zatrudnionym. Aby przybliżyć kim jest *buddy* oraz jaką rolę pełni w przedsiębiorstwie i procesie *onboardingu*, poniżej zostanie krótko scharakteryzowana jego rola oraz zadania, jakie wykonuje. *Buddy*, czyli inaczej tzw. „kumpel” jest to osoba współpracująca podczas pierwszych dni, tygodni lub miesięcy zatrudnienia z nowym pracownikiem. Opiekun nowego pracownika powinien cechować się nienaganą historią zatrudnienia oraz być osobą lubianą i szanowaną przez pozostałych współpracowników. *buddy* jest dla nowego pracownika ambasadorem, który dzięki swojej roli komunikuje i przekazuje wartości, cele, misję i kulturę firmy. Ponadto *buddy* przekazuje nowemu pracownikowi informacje nie związane z pracą, ale istotne i niezbędne dla dalszego funkcjonowania nowo zatrudnionego w firmie. Co ważne, *buddy* może być osobą, która została wyznaczona przez przełożonego lub może on być samozwańczym pomocnikiem nowego pracownika w trakcie okresu adaptacji. Rolą *buddy’ego* jest udostępnienie oraz pokazanie nowemu pracownikowi pomieszczeń biurowych, omówienie zasad i procedur panujących w firmie, a także zaznajomienie nowego pracownika z wewnętrzną działalnością i kulturą firmy. Jednym z najważniejszych zadań, jakie powinien pełnić *buddy*, jest udzielanie odpowiedzi na pytania zadawane przez nowego pracownika. Warto zwrócić uwagę na to, że *buddy* powinien cechować się dużą cierpliwością do nowo zatrudnionych. Wspomniana cecha może być jedną z kluczowych i niezbędnych na początku drogi zawodowej nowego pracownika, gdyż w opisywanym okresie może pojawiać się wiele pytań dotyczących różnorodnych aspektów zawodowych<sup>17</sup>.

*Buddy* powinien posiadać odpowiednie cechy, wiedzę oraz umiejętności, które pozwolą mu realizować powierzony zakres obowiązków. Poniżej zostały przedstawione punkty charakteryzujące dobrego kandydata na opiekuna nowego pracownika. Spełnienie jak największej ilości podpunktów zaprezentowanych poniżej zde-

---

<sup>17</sup>J. Cooper, J. Wight, *Implementing a buddy system in the workplace*, Newtown Square, PA: Project Management Institute. Paper presented at PMI Global Congress 2014—North America, Phoenix, 2014, AZ



cydowanie może pomóc kandydatowi na buddy'iego w realizowaniu powierzonych zadań:

- zdolność i chęć do prowadzenia procesu mentoringu nowych pracowników
- dostępność dla nowego pracownika, który jest podopiecznym *buddy'iego*
- dobre wyniki w pracy
- wiedza z zakresu obowiązków nowego pracownika
- wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne i interpersonalne
- wypracowana pozycja w grupie pracowników (jest dobrze traktowany i akceptowany przez innych pracowników)
- pozytywne nastawienie do firmy

Powyższa charakterystyka powinna zostać uzupełniona o kwestie dotyczące utożsamiania i uosabiania firmowych wartości z kandydatem na budd'iego. Dobra znajomość formalnych oraz nieformalnych struktur pozwalają na to, że *buddy* staje się wiarygodnym źródłem informacji dla nowo zatrudnionego pracownika. Warto zwrócić uwagę na fakt związany z posiadaniem umiejętności dydaktycznych, które wydają się niezbędne do realizowania procesu uczenia i wdrażania nowych pracowników. Wymieniony katalog umiejętności, jakie powinien posiadać pracownik pełniący rolę *buddy'iego* powinien być uzupełniony o kwestie związane z okazywaniem nowo zatrudnionym dostatecznej ilości cierpliwości oraz umiejętności wyjaśniania zadań w sposób umożliwiający przejście nowemu pracownikowi początkowej fazy funkcjonowania w organizacji. Utrzymywanie przyjacielskiej relacji z nowo zatrudnionym pozwala na zadawanie większej ilości pytań, co przekłada się na lepsze poznanie nowego środowiska pracy, jego specyfiki oraz zrozumienia pełnionej roli<sup>18</sup>.

Wybór odpowiedniego kandydata na buddi'ego nie należy do zadań prostych. Warto zatem dobrze przeanalizować wiele kwestii związanych z nową rolą, jaką ma

---

<sup>18</sup>J. Lister, *Ideas for a Buddy system for New Employee*, <http://smallbusiness.chron.com/ideas-buddy-system-new-employee-36976.html>. [dostęp: 04.07.2020].

pełnić jeden z pracowników zespołu. Do obowiązków, jakie powinny być realizowane przez *buddy*'iego należą między innymi zadania związane z:

- nauczaniem, udzielaniem rad oraz wyjaśnianiem nieznanych i niezrozumiałych zadań dotyczących zarówno pracy zawodowej, jak również prostych czynności związanych z codziennym funkcjonowaniem nowego pracownika w firmie
- uspołecznianiem pracownika zgodnie z wytycznymi programów *onboardingowych* normami panującymi w organizacji oraz kulturą i niepisanymi zasadami panującymi w przedsiębiorstwie
- dzieleniem się spostrzeżeniami związanymi z tym, co się dzieje w organizacji
- angażowaniem pracownika w działania społeczne lub nieformalne np. wspólny lunch, kawa itp.
- zapewnieniem wsparcia oraz przedstawieniem nowego członka pracownikom zespołu, a także wprowadzeniem po nowym miejscu pracy

Wszystkie wymienione zadania powinny zostać zapisane w harmonogramie lub liście kontrolnej do przestrzegania w ramach założeń programu *onboardingowego*.

Ponadto do celów, jakie przyświecają działaniom opiekunów nowych pracowników, należy zaliczyć między innymi kwestie związane z lepszym poczuciem nowego pracownika w nowym środowisku, kreowaniem coraz lepszych warunków pracy, które jednocześnie stymulują u nowych pracowników zachowania prowadzące do zwiększonej produktywności i wzrostu pewności siebie oraz poczucia własnej wartości<sup>19</sup>. Warto zwrócić również uwagę na fakt, że cele, jakie w swojej pracy realizuje *buddy* są niemalże całkowicie zbieżne z celami przyświecającymi programom *onboardingowym*.

Podsumowując całość rozważań dotyczących zadań oraz umiejętności, jakie powinien posiadać opiekun nowego pracownika, warto zwrócić uwagę na zasady tworzenia systemu opieki nad nowym pracownikiem. Wspomniane zasady stanowią

---

<sup>19</sup>HR.com. *Designing a Buddy Program*, 2011, <http://www.hr.com/en/communities/training-and-development/designing-a-buddy-program'eacwm5gu.html>. [dostęp: 22.05.2020].

kluczowe elementy niezbędne do opracowania przez przedsiębiorstwo prawidłowego systemu wdrażania oraz rozwoju nowych pracowników. Pierwszą z wymienionych zasad jest kwestia dotycząca wyboru opiekuna. Warto by była to osoba z doświadczeniem, która zna organizację, a ponadto jest chętna do prowadzenia procesów wdrożeniowych i opieki nad nowymi pracownikami. Drugą zasadą jest utworzenie zestawu dokumentów niezbędnych do prawidłowego zatrudnienia i wdrożenia. Warto, aby zestaw wspomnianych dokumentów nie był zbyt obszerny, ponieważ biurokracja może stanowić przeszkodę w prawidłowym procesie wdrażania pracownika. Trzecią zasadą niezbędną do opracowania prawidłowego procesu wdrażania, jest określenie przedziału czasowego, w którym *buddy* będzie opiekował się nowym pracownikiem. Wszystkie z zasad, które zostały powyżej scharakteryzowane przyczyniają się do prawidłowej realizacji założeń programów *onboardingowych*, dzięki którym można radykalnie skrócić czas niezbędny do efektywnego wykorzystania potencjału nowego pracownika<sup>20</sup>. Dzięki procesowi wdrażania pracowników przez przypisanie im osobistych opiekunów nowo zatrudnieni mogą zdecydowanie szybciej poznać firmę oraz swoją rolę, jaką będą w niej pełnić, przy jednoczesnym zwiększeniu poziomu wydajności oraz satysfakcji z wykonywanej pracy. Bardzo ważnym aspektem, który występuje podczas wdrażania nowych pracowników, jest budowanie relacji nowych pracowników zarówno z firmą, jak i pozostałymi pracownikami. Dzięki wspomnianym relacjom bardziej prawdopodobne wydaje się, to, że nowi pracownicy będą mogli pozostać w firmie dłużej<sup>21</sup>.

#### 4. Zakończenie

W powyższych rozważaniach uwidoczniono fakt, że stanowisko buddy'ego posiada wiele cech wspólnych lub podobnych do cech, jakie powinien posiadać nauczyciel. Zakres obowiązków również dzieli wspólne elementy pomiędzy dwa porównywane stanowiska. *Buddy* nie zastępuje przełożonego czy też mentora. Wspomniany

---

<sup>20</sup>J. Rothman, How2 Create a Buddy (informal mentoring) program, 2004, <http://www.jrothman.com/2004/12/how2-create-a-buddy-informal-mentoring-program/>. [dostęp: 04.07.2020].

<sup>21</sup>A. Hrab, *Buddy System 101. New employee onboarding and the benefits of the buddy system*, 2014, <http://blog.eskill.com/buddy-system-101/>. [dostęp: 19.05.2020].

wielokrotnie opiekun jest osobą dostępną, która potrafi rozwiązać wiele problemów oraz odpowiedzieć na pytania nowego pracownika, podobnie jak nauczyciel pełniący nadzór nad prawidłowym rozwojem ucznia. Na podstawie powyższych rozważań teoretycznych można stwierdzić, że praca i wysiłek, jaki wkłada *buddy* w rozwój nowego pracownika, są podobne do pracy nauczyciela, który również koncentruje się na rozwoju swoich podopiecznych, mając na celu ich stały rozwój oraz osiąganie coraz to lepszych wyników zarówno w pracy indywidualnej, jak i również w pracy grupowej.

## Bibliografia

T.N. Bauer, *Onboarding new employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, Alexandria USA, 2010, s. 01-03.

J. Cooper, J. Wight, *Implementing a buddy system in the workplace*, Newtown Square, PA: Project Management Institute. Paper presented at PMI Global Congress 2014—North America, Phoenix, 2014, AZ.

K. Everson, *Nike's Andre Martin: Just Learn It*, Chief learning Officer, 2015, <http://www.clomedia.com/2015/07/17/nikes-andre-martin-just-learn-it>. [dostęp: 14.05.2020].

C.D. Fyock, *Managing the employee onboarding and assimilation process*, SHRM, 2009, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/toolsandsamples/toolkits/pages/onboardingandassimilationprocess.aspx>. [dostęp: 12.05.2020].

HR.com, *Designing a Buddy Program*, [online] <http://www.hr.com/en/communities/training-and-development/designing-a-buddy-program-eacwm5gu.html>. [dostęp: 22.05.2020].

A. Hrab, *Buddy System 101. New employee onboarding and the benefits of the buddy system*, 2014, <http://blog.eskill.com/buddy-system-101/>. [dostęp: 19.05.2020].

H.J. Klein, B. Polin, *Are organizations onboard with best practice onboarding?*, Oxford University Press, New York, 2012, s. 267–268.

J. Lister, *Ideas for a Buddy system for New Employee*, <http://smallbusiness.chron.com/ideas-buddy-system-new-employee-36976.html>. [dostęp: 04.07.2020].

A.M. Meyer, M.K. Bartels, *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction*, Journal of Organizational Psychology, 2017, <https://search.proquest.com/docview/1967314059/fulltextPDF/D963F8FE9CDA4981PQ/1?accountid=45580>. [dostęp: 03.07.2020].

J. Rothman, *How2 Create a Buddy (informal mentoring) program*, 2004, <http://www.jrothman.com/2004/12/how2-create-a-buddy-informal-mentoring-program/>. [dostęp: 04.07.2020].

G. Suggs, *Onboarding: A Flightplan for Taking Your Workforce to New Heights*,

Black Freighter Productions, Blue Island, 2014.

J. Wallace, *Creating an effective new employee orientation program*, *Library Leadership & Management*, 23 (4), 2009, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1958214](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214). [dostęp: 04.07.2020].

(2009), *Onboarding: a critical element in strategic talent management*, *Workforce Management*, <https://search.proquest.com/docview/219781855/fulltextPDF/B5850ABB37204325PQ/1?accountid=45580>. [dostęp: 07.06.2020].

## Część III

# Ochrona klimatu jako determinanta działań biznesu i władz publicznych

# Polityka zrównoważonego rozwoju jako narzędzie budowania wizerunku państwa w środowisku międzynarodowym na przykładzie państw Unii Europejskiej

## 1. Wstęp

Prowadzenie polityki zrównoważonego rozwoju staje się podstawowym zadaniem państw wysoko rozwiniętych. Traci na znaczeniu idea nieskończonego rozwoju gospodarczego, zgodnie z którą należy nieustannie i za wszelką cenę osiągać wzrost gospodarczy. Społeczeństwa z czasem przekonują się, że należy podejmować takie działania rozwojowe, które zaspokoją potrzeby obecnego pokolenia, nie uniemożliwiając jednocześnie zaspokojenia potrzeb pokoleń przyszłych<sup>1</sup>. Na tym właśnie polega polityka zrównoważonego rozwoju. Spełnia ona pojawiające się potrzeby obywateli, przy jednoczesnym zapobieganiu ewentualnym negatywnym konsekwencjom w przyszłości. Efektywne prowadzenie polityki zrównoważonego rozwoju wpływa korzystnie na wizerunek władz państwa wśród swoich obywateli, ale także na wizerunek państwa ogółem, na arenie międzynarodowej.

Obecnie reputacja nabiera coraz większego znaczenia nie tylko w sektorze prywatnym, ale także na szczeblu państwowym. Państwa zaczynają bowiem zmieniać swoją strategię rozwoju, dążąc coraz bardziej do zwiększania swojej atrakcyjności, a tym samym konkurencyjności, w środowisku międzynarodowym. Kraje o bardzo dobrej reputacji zyskują między innymi przez to, że zaczynają być postrzegane jako skuteczniejsze w działaniu, przez co łatwiej jest im znaleźć sojuszników,

---

<sup>1</sup>Źródło: [https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development\\_pl](https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_pl), [dostęp: 28.08.2020].



którzy poprą podejmowane przez nie decyzje. Stopień, w jakim państwo realizuje politykę zrównoważonego rozwoju, może znacząco wpływać na jego reputację w międzynarodowej opinii publicznej, ponieważ świadczy on o jego zaangażowaniu w zaspokajanie nowych potrzeb pojawiających się w społeczeństwach.

Niniejszy artykuł dotyczyć będzie relacji między stopniem realizowania przez państwa polityki zrównoważonego rozwoju a ich wizerunkiem w środowisku międzynarodowym. Hipoteza przyjęta w badaniu świadczy o tym, że istnieje silny związek pomiędzy zaangażowaniem państwa w prowadzenie polityki zrównoważonego rozwoju a jego reputacją na arenie międzynarodowej. Do jej zweryfikowania wybrano sześć państw członkowskich Unii Europejskiej, a następnie zbadano ich postępy w osiąganiu celów zrównoważonego rozwoju opisanych w unijnej strategii „Europa 2020” oraz ich wizerunek w środowisku międzynarodowym. Dane te porównano ze sobą, co pozwoliło na dostrzeżenie konsekwencji wynikających z nieefektywnego realizowania przez państwa polityki zrównoważonego rozwoju i sformułowanie odpowiednich wniosków. Badanie umożliwiło lepsze zrozumienie, jak ważne dla państw jest prowadzenie polityki zrównoważonego rozwoju i w jaki sposób może to wpłynąć na ich konkurencyjność na arenie międzynarodowej.

## **2. Pojęcia wizerunku i zrównoważonego rozwoju oraz ich wzajemne zależności – ujęcie teoretyczne**

### **2.1. Rola reputacji państwa**

O wizerunku mówić można w odniesieniu do wielu podmiotów, a także używając terminów takich jak „opinia” czy „reputacja”. Podmiotem, którego wizerunek badany jest w poniższym opracowaniu, jest państwo, a konkretnie państwa należące do Unii Europejskiej. Co do samej nomenklatury istnieje jednak pewna niejednoznaczność, którą należałoby wyjaśnić. W literaturze naukowej pojawiają się bowiem różne stanowiska odnoszące się do rozróżniania terminów „wizerunek” i „reputacja”. Według definicji K. Majchrzaka za reputację uznać można np.,<sup>2</sup> zbiór wizerunków, które pojawiły się w wyniku różnych zdarzeń. Według tego poglądu

---

<sup>2</sup>K.Gołata, *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2013, nr 157.

reputacja może być czymś ciągłym, co ulega wahaniom jedynie pod wpływem pewnych zjawisk. Istnieje także pogląd, według którego oba te wyrazy są synonimami i który wydaje się być przy tego rodzaju analizie słuszniejszy. Nie będzie ona bowiem skupiać się na wydarzeniach wpływających na wizerunek państw, ale na obieranej przez nie polityce. Prowadzenie polityki jest procesem, zatem jego skutki, także we wpływie na reputację, są długofalowe i nie rozróżniamy w nim poszczególnych wydarzeń.

Oczywistym jest, że państwom zależy na budowaniu dobrej reputacji, ponieważ przekłada się ona na ich atrakcyjność pod względem biznesowym i turystycznym, a także pod względem ich pozycji na arenie międzynarodowej. Każda decyzja podjęta przez rząd kraju wpływa na wizerunek całego państwa. Stąd potrzeba, by nieustannie nad nim czuwać i wspierać jego pozytywne budowanie. Temu właśnie, w dużym uproszczeniu, służą międzynarodowe public relations. Budowanie wizerunku może odbywać się w dwóch kierunkach: do wewnątrz, kiedy państwo podejmuje działania w celu budowania dobrego wizerunku wśród swoich obywateli, bądź na zewnątrz, kiedy państwo działa w celu poprawy swojego wizerunku poza granicami kraju, pośród obywateli i instytucji innych państw, a także w organizacjach międzynarodowych. Poniższa analiza poświęcona będzie drugiemu z wymienionych kierunków: budowaniu wizerunku w środowisku międzynarodowym. Służyć temu mają wspomniane wcześniej międzynarodowe public relations (MPR).

Pojęcie to zaczęło kształtować się dopiero w ostatnim dwudziestolecu XX wieku i po dziś dzień posiada kilka definicji. Część z nich zebrał w swojej rozprawie doktorskiej dr Marcin Leszczyński<sup>3</sup>, łącząc propozycje autorów, takich jak m.in.: A. Freitag, A.Q. Stoke, D.L. Wilcox, P.H. Aulta i W.K. Age czy J.E. Grunig, L. Grunig i M. Doziera. Ukształtowana zostaje w ten sposób kompleksowa definicja międzynarodowych public relations, która zakłada, że MPR dotyczy przede wszystkim działania organizacji, instytucji lub rządu i ma na celu tworzenie pozytywnego i otwartego otoczenia w danym państwie oraz budowanie relacji z uczestnikami z innych państw. Zadaniem, jakie stoi więc przed każdym państwem, jest prowadzenie takich działań, by przy jednoczesnym spełnianiu własnych interesów i

---

<sup>3</sup>M.Leszczzyński, *Międzynarodowe public relations jako narzędzie konkurencyjności gospodarki na przykładzie Polski*, Poznań 2018.

wypełnianiu wszystkich funkcji państwa, które nie mogą przecież zostać porzucone na rzecz budowania wizerunku, utrzymać pozytywny odbiór swoich działań.

Należałoby także doprecyzować rozumienie określenia „pozytywny” w odniesieniu do wizerunku. Jakie jest państwo, o którym mówi się, że ma pozytywny wizerunek?

Analizując kształtowanie się wizerunku Polski w Unii Europejskiej, Renata Maćkowska wymienia trzy wpływające na niego czynniki: potencjał militarny, gospodarczy i naukowo-techniczny<sup>4</sup>. Uwagę zwraca także na fakt, że w warunkach globalizacji nie wystarczy jedynie dbać o relacje na poziomie międzyrządowym, ale także o reputację wśród publiczności rozumianej jako obywatele, dziennikarze czy aktywiści innych państw.

Wspomniane trzy czynniki można rozwinąć jeszcze szczegółowiej. S. Anholt uważa, że istotnymi czynnikami reputacji są: turystyka, markowy eksport, polityka zagraniczna i wewnętrzna, inwestycje, kultura i ludzie<sup>5</sup>.

Dbając o czynnik turystyczny, kluczowe jest, by zapewniać dobre doświadczenia podróżnych, co jest rolą przede wszystkim samorządów miejscowości wypoczynkowych, a także przedsiębiorców z branży turystycznej. Im jednak budowanie dobrego wizerunku potrzebne jest do funkcjonowania na rynku, nie ma więc potrzeby, by narzucać tej branży obostrzenia dotyczące kreowania wizerunku. Podobnie jest w przypadku markowego eksportu, kultury i ludzi. Reputacja będzie korzystna wtedy, gdy publiczność stykająca się z produktami, sztuką i obywatelami danego kraju będzie mieć w związku z tym odczucia, takie jak zadowolenie, bezpieczeństwo czy zachwyty. Choć zadania te stoją przede wszystkim przed instytucjami kultury i samymi obywatelami, i one mogą być wspierane i kreowane przez rząd, na przykład w postaci dotacji na promowanie kultury za granicą bądź kampanii społecznych, edukujących ludność o otwartości na zagranicznych turystów.

Bardziej złożonym zagadnieniem jest kreowanie wizerunku poprzez politykę zagraniczną i wewnętrzną. Głównym podmiotem odpowiedzialnym za to zadanie są instytucje dyplomatyczne państwa, czyli jego ministrowie dbający o stosunki

---

<sup>4</sup>R.Maćkowska, *Kształtowanie wizerunku polski w krajach Unii Europejskiej*, Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych, nr II/2012.

<sup>5</sup>*Ibidem*

międzynarodowe i politykę zewnętrzną, ambasadorzy, członkowie korpusu dyplomatycznego, ale także przedstawiciele państw i ich premierzy. Odpowiedzialność dyplomatów polega na prowadzeniu polityki zagranicznej tak, by odbierana była pozytywnie w kontekście międzynarodowo uznawanych wartości.

## 2.2. Wartość Unii Europejskiej

Rozważając budowanie wizerunku w Unii Europejskiej, należy wskazać jakie wartości są w jej obrębie cenione. Ich lista znajduje się na oficjalnej stronie internetowej UE<sup>6</sup>. Widnieją na niej zagadnienia, takie jak: prawa człowieka, wolność, godność, równość, praworządność, demokracja. Jeśli więc działania państwa nie wpisują się w te wartości, pomijając szereg konsekwencji wynikających z prawa europejskiego, zaczyna ono być postrzegane negatywnie. Nie tylko jego głos straci znaczenie w środowisku europejskim, ale istnieje ryzyko, że media i obywatele przestaną być mu przychylni, a wtedy każda jego decyzja i każde działanie będą dokładnie obserwowane.

Państwa członkowskie Unii Europejskiej nie tylko muszą prowadzić politykę wpisującą się w jej wartości, ale także wypełniać jej cele. Brzmiały one następująco<sup>7</sup>:

- zagwarantowanie wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości w przestrzeni bez granic wewnętrznych
- wspieranie pokoju, wartości UE i dobrobytu obywateli UE
- promowanie zrównoważonego rozwoju opartego na trwałym wzroście gospodarczym i stabilności cen, na wysoce konkurencyjnej gospodarce rynkowej umożliwiającej pełne zatrudnienie i postęp społeczny oraz na ochronie środowiska,
- zwalczanie wykluczenia społecznego i dyskryminacji
- wspieranie postępu naukowo-technicznego,

---

<sup>6</sup><https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief-pl>, [dostęp: 08.08.2020].

<sup>7</sup>*Ibidem*

- zwiększanie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej oraz solidarności między państwami członkowskimi
- ochrona bogatej różnorodności kulturowej i językowej
- ustanowienie unii gospodarczej i walutowej, której walutą jest euro

Szczególnie istotny jest cel dotyczący zrównoważonego rozwoju, który jest priorytetem strategii UE „Europa 2020”<sup>8</sup> (SE 2020). W państwach europejskich obywatele oczekują od rządów prowadzenia polityki społecznie odpowiedzialnej, która wpłynie na podniesienie jakości ich życia. Poniższa analiza dotyczyć będzie więc tego, w jaki sposób realizowanie polityki zrównoważonego rozwoju wpływa na wizerunek państw w środowisku międzynarodowym.

### 2.3. Pojęcie zrównoważonego rozwoju

Mówiąc o zrównoważonym rozwoju, należy wspomnieć o źródle tej idei. Narodziła się ona w Organizacji Narodów Zjednoczonych, a po raz pierwszy sformułowana została w roku 1987 przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju ONZ<sup>9</sup>. Samo pojęcie zrównoważonego rozwoju wydaje się być szerokie. Jedną z pierwszych definicji opracowała tzw. Komisja Brundtland w 1987 roku.<sup>10</sup> Brzmi ona „Zrównoważony rozwój jest takim sposobem zaspokajania potrzeb współczesnego pokolenia, który jednocześnie nie ogranicza możliwości zaspokojenia potrzeb przez przyszłe generacje”. W 1992 roku podczas Konferencji w Rio de Janeiro uszczegółowiono tę definicję, dodając do jej założeń ochronę zdrowia i integralności ekosystemu, bez przekraczania jego długookresowych granic pojemności<sup>11</sup>.

<sup>8</sup>M.Kulesza, *Zrównoważony rozwój i konsumpcja Polski na tle innych państw UE*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2014, t. 54, nr 3.

<sup>9</sup>*Ibidem*

<sup>10</sup>A.Tylman, *Zrównoważony rozwój globalny w rozwoju państw i jednostek samorządu terytorialnego – stare problemy i nowe perspektywy*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia* 2012, tom 46, nr 3

<sup>11</sup>Komisja Europejska, *EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Źródło: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0018.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0018.02/DOC_1) [dostęp: 25.08.2020]

Współcześnie pojęcie zrównoważonego rozwoju szczegółowo dopracowano, sprowadzając je do tzw. celów zrównoważonego rozwoju, które są wyznacznikiem dla działań zarówno ONZ, jak i Unii Europejskiej. Brzmiały one następująco<sup>12</sup>:

1. Wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na całym świecie.
2. Wyeliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i lepsze odżywianie oraz promować zrównoważone rolnictwo.
3. Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt.
4. Zapewnić wszystkim wysokiej jakości edukację oraz promować uczenie się przez całe życie.
5. Osiągnąć równość płci oraz wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt.
6. Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi.
7. Zapewnić wszystkim dostęp do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie.
8. Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienia oraz godną pracę dla wszystkich ludzi.
9. Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność.
10. Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami.
11. Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu.
12. Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji.
13. Podjąć pilne działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom.

---

<sup>12</sup>A.Żołnacz-Okóń, *Cele zrównoważonego rozwoju*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/cele-zrownowazonego-rozwoju>, [dostęp: 08.08.2020].

14. Chronić oceany, morza i zasoby morskie oraz wykorzystywać je w sposób zrównoważony.
15. Chronić, przywrócić oraz promować zrównoważone użytkowanie ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczać pustynnienie, powstrzymać i odwracać proces degradacji gleby oraz powstrzymać utratę różnorodności biologicznej.
16. Promować pokojowe i inkluzywne społeczeństwa, zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości oraz budować na wszystkich szczeblach skuteczne i odpowiedzialne instytucje sprzyjające włączeniu społecznemu.
17. Wzmocnić środki wdrażania i ożywić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju.

#### **2.4. Strategia Europa 2020**

Cele zrównoważonego rozwoju wykorzystane zostały przy tworzeniu unijnej strategii „Europa 2020: Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, która nakreśla pożądany kierunek polityki państw członkowskich. W ramach strategii sformułowano pięć celów nadrzędnych<sup>13</sup>:

- osiągnięcie przynajmniej 75% stopy zatrudnienia osób w wieku od 20 do 64 lat,
- inwestowanie 3% produktu krajowego brutto w badania i rozwój
- zmniejszenie o przynajmniej 20% emisji gazów cieplarnianych, wzrost udziału energii odnawialnej do poziomu 20% i wzrost o 20% efektywności energetycznej

---

<sup>13</sup>[http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0018.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0018.02/DOC_1), [dostęp: 21.08.2020].

- zmniejszenie odsetka uczniów przedwcześnie kończących edukację do poziomu poniżej 10% i zwiększenie o przynajmniej 40% liczby absolwentów szkół wyższych
- zmniejszenie o 20 milionów liczby osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym

Powyższe cele, ze względu na swoją mierzalność i określenie w czasie, są dobrym weryfikatorem tego, w jakim stopniu państwo dba o zrównoważony rozwój. Są ponadto pewnym skróceniem strategii Europa 2020, dlatego też na ich podstawie oceniane będzie w poniższej analizie prowadzenie przez państwa polityki zrównoważonego rozwoju.

## 2.5. Realizacja celów zrównoważonego rozwoju a wizerunek państw

Przynależność większości państw starego kontynentu do Unii Europejskiej w teorii powinna sprawiać, że podążają one w tym samym kierunku i zgodnie realizują jej cele. Nie zawsze ma to jednak miejsce, szczególnie że niekiedy rządy państw postrzegają swoje członkostwo jako pewne ograniczenie, tak jak w przypadku Wielkiej Brytanii, która opuściła UE 31 stycznia 2020 roku. Nie inaczej jest w przypadku realizacji polityki zrównoważonego rozwoju, która poprzez narzucanie pewnych zobowiązań, również może być postrzegana przez państwa jako ograniczająca. Mimo tego jest ona kwestią kluczową dla Unii Europejskiej. Trudno więc, by jej niewypełnianie odbyło się bez konsekwencji wizerunkowych dla państwa.

Analogicznie, tak jak nierealizowanie polityki zrównoważonego rozwoju działa negatywnie na reputację państw, tak samo jej realizacja przynosić może pozytywne skutki wizerunkowe. Z jednej strony umacnia pozycję państwa na arenie międzynarodowej, z drugiej zaś jest dla publiczności innych państw atrakcyjna. Atrakcyjność ta wynika między innymi z rosnącej świadomości klimatycznej<sup>14</sup>, w związku z czym dobrze postrzegane są działania chroniące środowisko i planetę, które zawarte są

<sup>14</sup>A. Tylman, *Zrównoważony rozwój globalny w rozwoju państw i jednostek samorządu terytorialnego – stare problemy i nowe perspektywy*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia 2012, tom 46, nr 3.



w trzecim celu strategii. Podobnie jest w przypadku realizacji celu pierwszego, zakładającego zatrudnienie, które jest wytyczną atrakcyjności krajowych rynków pracy, a więc i wizerunku państwa. Cel czwarty informuje natomiast o dostępie do edukacji i jej jakości, co dla większości obywateli europejskich staje się coraz ważniejsze, ponieważ edukacja jest współcześnie wartością przekładającą się nie tylko na zarobki, ale i na samospełnienie. Z kolei cel ostatni odnosi się do problematyki ubóstwa, które jest jednym z najbardziej dotkliwych zjawisk społecznych.

Aktualność i zasięg celów unaocznia ich istotność społeczną. Każdy z nich dotyczy bowiem ważnych, wynikających wprost z piramidy Masłowa, potrzeb ludzi. Ich realizacja jest często spełnieniem tych potrzeb, co z kolei przekłada się na pozytywne postrzeganie państwa przez obywateli.

Zrównoważony rozwój odpowiada na potrzeby współczesnych społeczeństw, dlatego zarówno dla nich, jak i dla światowych rządów ma dziś kluczowe znaczenie. Również dlatego staje się ważnym elementem wizerunku państwa, a co więcej, może stać się narzędziem jego budowania.

### **3. Relacje pomiędzy prowadzeniem polityki zrównoważonego rozwoju a reputacją państw**

#### **3.1. Opis procedury badawczej**

W celu ustalenia związku, jaki zachodzi pomiędzy realizowaniem przez państwa celów zrównoważonego rozwoju a ich reputacją w międzynarodowej opinii publicznej, wybrano, na podstawie miejsc zajmowanych w rankingu *FutureBrand Country Index 2019* (FCI), sześć państw Unii Europejskiej, tj.: Szwecję, Austrię, Holandię, Hiszpanię, Węgry, Polskę.

Za decyzją o wyborze *FutureBrand Country Index* jako rankingu bazowego, na podstawie którego dokonana została selekcja państw do analizy, przemawia złożoność zmiennych wykorzystywanych przy jego tworzeniu oraz sam jego charakter. Do stworzenia rankingu FCI 2019 wykorzystane zostały bowiem państwa znajdujące się na siedemdziesięciu pięciu najwyższych pozycjach w rankingu *World Bank*, przygotowywanym na podstawie wielkości produktu krajowego brutto każdego z nich. FCI 2019 porządkuje je ponownie, bazując nie na wielkości ich PKB, ale na

międzynarodowej opinii publicznej na temat sześciu aspektów, które uporządkowane są w dwóch kategoriach:

- aspekty celu (ang. *dimensions of purpose*), do których zalicza się system wartości, jakość życia mieszkańców oraz potencjał państwa jako miejsce do inwestowania
- aspekty doświadczenia (ang. *dimensions of experience*), do których zalicza się dziedzictwo i kultura, turystyka oraz wyprodukowane w kraju dobra i usługi<sup>15</sup>

Na podstawie doboru zmiennych można stwierdzić, że FCI 2019 analizuje tzw. „markę krajową” poszczególnych państw, którą można zdefiniować, zmierzyć, i co najważniejsze budować, poprzez podejmowanie odpowiednich działań, skupiających się na każdym z wymienionych wyżej sześciu aspektów. Takie budowanie marki krajowej przekłada się bezpośrednio na reputację państwa w środowisku międzynarodowym.

Za decyzją wyboru wyżej wymienionych państw do analizy przemawia ich różnicowana reputacja w międzynarodowej opinii publicznej. Dokonano selekcji państw znajdujących się na miejscu czwartym (Szwecja), dziewiątym (Austria), trzynastym (Holandia), dwudziestym trzecim (Hiszpania), trzydziestym ósmym (Węgry) i czterdziestym czwartym (Polska) rankingu FCI 2019.

Do zweryfikowania hipotezy postawionej w tym artykule, użyto danych opublikowanych na stronie internetowej Komisji Europejskiej, obejmujących informacje na temat realizacji przez państwa członkowskie Unii Europejskiej celów zrównoważonego rozwoju ustalonych w strategii Europa 2020 oraz wyników rankingów dotyczących postrzegania państw przez międzynarodową opinię publiczną:

- Country RepTrak 2018 – Reputation Institute
- Country RepTrak 2019 – Reputation Institute
- FutureBrand Country Index 2019

---

<sup>15</sup><https://www.futurebrand.com/uploads/FCI/FutureBrand-Country-Index-2019.pdf>, [dostęp: 18.08.2020].

- Soft Power 30 2018 – Portland Communications
- Soft Power 30 2019 – Portland Communications

Metody badawcze wykorzystywane przy tworzeniu poszczególnych rankingów były zróżnicowane. Każdy z nich dotyczy postrzegania państw przez międzynarodową opinię publiczną, co w rezultacie pozwala na jeszcze dokładniejsze zbadanie rzeczywistej reputacji każdego z nich.

Reputation Institute opierał swoje badania na trzech podstawowych aspektach:

- zaawansowaniu gospodarki (wykształcenie siły roboczej, wkład w kulturę globalną, jakość produktów i usług)
- atrakcyjności środowiska (postawa wobec turystów, malowniczość krajobrazu, styl życia mieszkańców)
- skuteczności rządu (bezpieczeństwo publiczne, odpowiedzialność międzynarodowa, polityka socjalna i gospodarcza)<sup>16</sup>

Z kolei ranking Soft Power 30 porównuje zasoby miękkiej siły państw, łącząc w sobie obiektywne dane pozyskane w sześciu kategoriach (jakość instytucji politycznych, atrakcyjność kulturowa, zaawansowanie systemu szkolnictwa wyższego, zaangażowanie w sprawy międzynarodowe, atrakcyjność modelu gospodarczego, postęp technologiczny) z międzynarodową opinią publiczną na temat stopnia przychylności wobec każdej z wymienionych kategorii. Pozwala to na ocenę, które z nich postrzegane są jako najbardziej atrakcyjne.

W pierwszym etapie procedury badawczej, na podstawie danych dotyczących realizowania przez państwa członkowskie UE celów SE 2020, zbadano rzeczywiste działania podjęte przez wybrane wcześniej państwa, skierowane na realizację założonych celów. W kolejnym kroku omówiono reputację każdego z nich w środowisku międzynarodowym, na podstawie pozycji w wymienionych wyżej rankingach. Etap końcowy analizy to zestawienie ze sobą pozycji każdego państwa po zmierzeniu jego reputacji na arenie międzynarodowej, z rzeczywistym postępem w realizowaniu

<sup>16</sup><https://policyoptions.irpp.org/magazines/july-2017/what-gives-a-nation-a-good-reputation/> [dostęp: 18.08.2020].

przez nie celów SE 2020. Wyniki porównania każdego z państw zostały przeanalizowane, a ich możliwe przyczyny szczegółowo omówione.

## **3.2. Szwecja**

### **3.2.1. Zrównoważony rozwój w Szwecji**

Analizując spełnianie przez Szwecję celów zrównoważonego rozwoju, można zauważyć, że nie tylko osiąga ona wyniki wymagane przez UE, ale też znacznie je przekracza. Dzieje się tak na przykład w przypadku celu dotyczącego zatrudnienia, które, według unijnej strategii, do 2020 roku powinno osiągnąć 75%. Tymczasem w Szwecji już w 2015 roku 80,5% ludności w wieku 20-64 lata była zatrudniona. W kolejnych latach wartość ta rosła, osiągając w 2019 roku 82,1%.

Podobnie jest z procentem PKB przeznaczanym na badania i rozwój. Unijny cel zakłada, że w 2020 roku powinien on osiągnąć średnio 3% w całej Unii Europejskiej, tymczasem od 2015 do 2018 roku najniższa wartość, jaką przeznaczono na badania i rozwój w Szwecji, osiągnęła 3,23% PKB w roku 2015. Choć na przestrzeni kolejnych lat nie zaistniała tendencja rosnąca, nakłady na badania i rozwój nie spadły poniżej 3% w żadnym z analizowanych lat.

Nie inaczej dzieje się w przypadku celów związanych z energią i klimatem. Mimo braku danych o efektywności energetycznej, postępy Szwecji w tym sektorze można oceniać pozytywnie. Z roku na rok malało zużycie gazów cieplarnianych, a udział energii odnawialnej w ogólnym zużyciu rósł, będąc najwyższym w całej Unii Europejskiej.

Cel dotyczący edukacji został spełniony w obydwu częściach. Średnia UE u ludności przedwcześnie kończącej naukę, miała wynieść do 2020 roku mniej niż 10%. Tymczasem, najwyższy odnotowany w Szwecji procent osób rezygnujących z edukacji przedwcześnie wyniósł 7,7%. Natomiast odsetek osób w wieku 30-34 lata posiadających wykształcenie wyższe osiągnął w Szwecji 50,2% w 2015 roku i od tego czasu rósł, aż do 52,5% w roku 2019.

Jeśli chodzi o zagrożenie ubóstwem i wykluczeniem społecznym, w stosunku do 2008 roku liczba osób, których dotknął ten problem rosła w latach 2015 i 2016. Osiągnęła ona wówczas rekordowe wyniki: 1 816 000 osób w 2015 roku i 1 802 000 w

**Tabela 1:** Realizacja poszczególnych celów Strategii Europa 2020 w Szwecji w latach 2015-2019

Numer celu nadrzędnego Strategii Europa 2020	Cel krajowy	Cel UE	Osiągnięta wartość					
			2015	2016	2017	2018	2019	
1. Zatrudnienie (% populacji w przedziale wiekowym 20-64 lata)	>80	75	80,5	81,2	81,8	82,4	82,1	
2. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) (% PKB)	4	3	3,23	3,35	3,27	3,32	-	
3.	3.1. Emisja gazów cieplarnianych	↓ o 17% względem roku 2005	↓ o 20% względem roku 1990	↓22,89% (*1990) ↓19,71% (*2005)	↓23,01% (*1990) ↓20,49% (*2005)	↓23,48% (*1990) ↓20,92% (*2005)	↓24,72% (*1990) - (*2005)	-
	3.2. Udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych (% ogólnego zużycia)	49	20	53	53,4	54,2	54,7	-
	3.3. Wzrost efektywności energetycznej (zmniejszenie zużycia energii pierwotnej) (Mtoe)	43,4 w kraju	1483 w całej UE	-	-	-	-	-
4.	4.1. Odsetek uczniów przedwcześnie kończących edukację (% populacji w przedziale wiekowym 18-24 lata)	<7	<10	7	7,4	7,7	7,5	6,5
	4.2. Odsetek osób z wykształceniem wyższym lub równoważnym (% populacji w przedziale wiekowym 30-34 lata)	<45;50>	≥40	50,2	51	51,3	51,8	52,5

5.	5.1. Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym (różnica kumulatywna względem 2008 r., w tys. osób)	-	↓ o 20 tys. w całej UE	↑446 <sup>17</sup>	↑432	↑237	↑293	↑390
	5.2. Liczba osób nieaktywnych zawodowo (% populacji w przedziale wiekowym 20-64 lata)	<14	-	19,5 <sup>18</sup>	18,8	18,2	17,6	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://ec.europa.eu> [dostęp: 19.08.2020r.].  
-brak danych; ↑ wzrost; ↓ spadek; (\*1990) – względem roku 1990; (\*2005) – względem roku 2005

2016 roku. Najniższą wartość w tym zakresie osiągnięto w 2017 roku, wyniosła ona wówczas 1 607 000. W dwóch kolejnych latach nastąpił jednak ponowny przyrost. Najnowsze dane z 2019 roku mówią o 1 760 000 osobach żyjących w zagrożeniu ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Polityka Szwecji w tym zakresie jest więc mało efektywna.

Szwecja skutecznie, a nawet powyżej oczekiwań, prowadzi politykę zrównoważonego rozwoju w zakresie czterech z pięciu celów strategii Europa 2020. Mimo nieefektywności w zakresie polityki chroniącej przed ubóstwem i wykluczeniem społecznym ogół jej działań w zakresie zrównoważonego rozwoju można oceniać pozytywnie.

### 3.2.2. Wizerunek Szwecji

Na podstawie powyższej tabeli można stwierdzić, że Szwecja cieszy się jedną z najlepszych reputacji wśród państw UE. Zawdzięcza to przede wszystkim atrakcyjnemu modelowi gospodarstwu, który chroni prawa swoich obywateli, umożliwiając im ciągły rozwój i dbając o równość każdego człowieka. Szwecję wyróżnia również znaczące zaangażowanie w sprawy klimatu na arenie międzynarodowej oraz

**Tabela 2:** Reputacja Szwecji w środowisku międzynarodowym

Nazwa rankingu	Pozycja na świecie	Pozycja wśród państw UE
Country RepTrak 2018	1	1
Country RepTrak 2019	1	1
FutureBrand Country Index 2019	4	1
Soft Power 30 2018	8	3
Soft Power 30 2019	4	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Country RepTrak 2018*; *Country RepTrak 2019*; *FutureBrand Country Index 2019*; *Soft Power 30 2018*; *Soft Power 30 2019*, 2020 r.

prowadzenie polityki z myślą o ochronie środowiska. Do 2045 roku rząd Szwecji planuje osiągnąć neutralność emisyjną dwutlenku węgla. Ponadto Szwecja wyróżnia się wysokimi wynikami w dziedzinie innowacji i nowych technologii.

### 3.3. Austria

#### 3.3.1. Zrównoważony rozwój w Austrii

Na podstawie danych zawartych w Tabeli 3, można stwierdzić, że do 2019 roku Austrii udało się zrealizować większość celów SE 2020, przyjętych dla wszystkich państw członkowskich UE, a w niektórych przypadkach nawet je przekroczyć. W kwestii celów krajowych, Austrii nie udało się osiągnąć większości zamierzonych wyników, jednak nie powinno się traktować tego jako sytuację zbyt negatywną, ponieważ ustanowione przez Austrię cele krajowe znacznie przewyższały wartości ustanowione przez Komisję Europejską.

Zatrudnienie w Austrii osób w przedziale wiekowym 20-64 lata stale rosło w latach 2015-2019, przewyższając oczekiwaną wartość 75% już w roku 2017. W przypadku nakładów na działalność badawczo- rozwojową, już w 2015 roku osiągnięto przewidywany, według unijnej strategii, poziom równy 3% PKB, jednak zabrakło dość sporo, aby w którymkolwiek analizowanym roku osiągnąć ustanowiony cel krajowy o wartości 3,76% PKB.

**Tabela 3:** Realizacja poszczególnych celów Strategii Europa 2020 w Austrii w latach 2015-2019

Numer celu nadrzędnego Strategii Europa 2020	Cel krajowy	Cel UE	Osiągnięta wartość					
			2015	2016	2017	2018	2019	
1. Zatrudnienie (% populacji w przedziale wiekowym 20-64 lata)	77	75	74,3	74,8	75,4	76,2	76,8	
2. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) (% PKB)	3,76	3	3,05	3,12	3,05	3,17	3,18	
3.	3.1. Emisja gazów cieplarnianych	↓ o 16% względem roku 2005	↓ o 20% względem roku 1990	↑ 1,6% (*1990) ↓ 14,77% (*2005)	↑ 3,05% (*1990) ↓ 14,01% (*2005)	↑ 6,17% (*1990) ↓ 11,14% (*2005)	↑ 2,66% (*1990) - (*2005)	-
	3.2. Udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych (% ogólnego zużycia)	34	20	33,5	33,4	33,1	33,4	-
	3.3. Wzrost efektywności energetycznej (zmniejszenie zużycia energii pierwotnej) (Mtoe)	31,5 w kraju	1483 w całej UE	31,33	-	-	-	-
4.	4.1. Odsetek uczniów przedwcześnie kończących edukację (% populacji w przedziale wiekowym 18-24 lata)	9	<10	7,3	6,9	7,4	7,3	7,8
	4.2. Odsetek osób z wykształceniem wyższym lub równoważnym (% populacji w przedziale	38	≥40	38,7	40,1	40,8	40,7	42,4



wiekowym 30-34 lata)							
5. Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym (różnica kumulatywna względem 2008 r., w tys. osób)	↓ o 235 w kraju	↓ o 20 tys. w całej UE	↓147	↓156	↓135	↓187	↓227

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://ec.europa.eu> [dostęp: 19.08.2020r.].  
-brak danych; ↑ wzrost; ↓ spadek; (\*1990) – względem roku 1990; (\*2005r.) – względem roku 2005.

Sytuacja wygląda mniej pozytywnie w przypadku celów związanych z energią i klimatem. W latach 2015-2018 Austrii udało się przewyższyć ustanowiony w SE 2020 udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych o średnio 67%. Jednak w przypadku celu dotyczącego emisji gazów cieplarnianych, Austria znalazła się bardzo daleko od osiągnięcia poziomu zawartego w SE 2020, przewyższając wartość z 1990 roku w każdym z analizowanych lat o kilka punktów procentowych. Do 2018 roku nie udało się również zrealizować celu krajowego, czyli spadku emisji gazów cieplarnianych o 16% względem roku 2005, osiągając średni poziom spadku w latach 2015-2018 na poziomie 12,46%. Nie znaleziono informacji na temat zmian efektywności energetycznej w latach 2016-2019.

W przypadku celów dotyczących edukacji Austria odnotowała sukcesy. Już w 2015 roku odsetek uczniów przedwcześnie kończących naukę był niższy, niż zakładano, a w kolejnych latach utrzymywał się na podobnym poziomie. Osiągnięto również ustanowiony cel krajowy dotyczący odsetka ludności z wykształceniem wyższym lub równoważnym, a ich udział w populacji w przedziale wiekowym 30-34 lata w analizowanych latach wykazywał tendencję wzrostową. W przypadku celu ostatniego, w 2019 roku Austria była bardzo bliska osiągnięcia zamierzonego spadku, zmniejszając liczbę osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym o 227 tys. osób względem roku 2008.

### 3.3.2. Wizerunek Austrii

Austria znajduje się w gronie dziesięciu państw na świecie z najwyższym wynikiem dotyczącym jakości życia mieszkańców. Znalazła się również na pierwszej pozycji w badaniu jakości infrastruktury państw na świecie<sup>17</sup>. Analizując zajmowane przez Austrię miejsca w poszczególnych rankingach, można stwierdzić, że cieszy się ona jedną z lepszych reputacji wśród państw Unii Europejskiej. Dobry wizerunek w środowisku międzynarodowym zawdzięczać można przede wszystkim atrakcyjnym warunkom sprzyjającym inwestowaniu, rozwiniętej infrastrukturze oraz znaczącym zaangażowaniu w sprawy międzynarodowe.

**Tabela 4:** Reputacja Austrii w środowisku międzynarodowym

Nazwa rankingu	Pozycja na świecie	Pozycja wśród państw UE
Country RepTrak 2018	12	6
Country RepTrak 2019	13	7
FutureBrand Country Index 2019	9	5
Soft Power 30 2018	17	10
Soft Power 30 2019	16	9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Country RepTrak 2018*; *Country RepTrak 2019*; *FutureBrand Country Index 2019*; *Soft Power 30 2018*; *Soft Power 30 2019*, 2020

## 3.4. Holandia

### 3.4.1. Zrównoważony rozwój w Holandii

W ramach realizacji celu pierwszego Holandia za cel krajowy obrała zatrudnienie w wysokości 80%. Jednak już w 2015 roku osiągnięto jego poziom w wysokości 76,4%. Przez kolejne lata zatrudnienie rosło systematycznie i w ostatnim roku osiągnęło wartość 80,1%, realizując tym samym krajowe postanowienia.

<sup>17</sup>Badania przeprowadzone w ramach rankingu FutureBrand Country Index 2019. Źródło: <https://www.futurebrand.com/uploads/FBI/FutureBrand-Country-Index-2019.pdf>, [dostęp: 21.08.2020].

**Tabela 5:** Realizacja poszczególnych celów Strategii Europa 2020 w Holandii w latach 2015-2019

Numer celu nadrzędnego Strategii Europa 2020	Cel krajowy	Cel UE	Osiągnięta wartość					
			2015	2016	2017	2018	2019	
1. Zatrudnienie (% populacji w przedziale wiekowym 20-64 lata)	80	75	76,4	77,1	78	79,2	80,1	
2. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) (% PKB)	2,5	3	1,98	2	1,98	2,16	-	
3.	3.1 Emisja gazów cieplarnianych	↓ o 16% względem roku 2005	↓ o 20% względem roku 1990	↓8,37% (*1990) ↓8,75% (*2005)	↓8,43% (*1990) ↓8,83% (*2005)	↓9,22% (*1990) ↓9,82% (*2005)	↓11,42% (*1990) - (*2005)	-
	3.2 Udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych (% ogólnego zużycia)	14	20	5,66	5,83	6,46	7,39	-
	3.3 Wzrost efektywności energetycznej (zmniejszenie zużycia energii pierwotnej) (Mtoe)	60,3 w kraju	1483 w całej UE	-	-	-	-	-
4.	4.1 Odsetek uczniów przedwcześnie kończących edukację (% populacji w przedziale wiekowym 18-24 lata)	8	<10	8,2	8	7,1	7,3	7,5
	4.2 Odsetek osób z wykształceniem wyższym lub równoważnym (% populacji w przedziale	≥40	≥40	46,3	45,7	47,9	49,4	51,4

	wiekowym 30-34 lata)							
5. Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym (różnica kumulatywna względem 2008 r., w tys. osób)	-	↓ o 20 tys. w całej UE	↑312 <sup>20</sup>	↑364	↑432	↑400	↑385	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://ec.europa.eu> [dostęp: 19.08.2020r.].  
-brak danych; ↑ wzrost; ↓ spadek; (\*1990) – względem roku 1990; (\*2005) – względem roku 2005

Nieco inaczej wygląda sytuacja w przypadku nakładów na badania i rozwój. Tutaj Holandia za cel krajowy przyjmuje 2,5% PKB, co jest wartością o 0,5% niższą od celu unijnego. Niestety, nawet obniżony próg pozostaje dla Holandii nieosiągalny. Najbardziej zbliżony do założonego wynik odnotowany został w roku 2018 (nakłady na B+R wynoszą wtedy 2,16%), mimo tego wciąż nie jest to rezultat satysfakcjonujący.

W podobny sposób przebiega realizacja celu dotyczącego emisji gazów cieplarnianych. Podczas gdy w UE zakłada się spadek o 20% względem roku 1990, Holandia za cel krajowy przyjmuje spadek o 16% względem roku 2005. Nie udaje się jej osiągnąć tego celu, z roku na rok odnotowywano jednak coraz mniejszą produkcję gazów cieplarnianych. W przypadku udziału energii odnawialnej w ogólnym zużyciu, ani cel krajowy (14%) ani unijny (20%), nie zostaje spełniony. W 2015 roku jedynie 5,7% energii pochodziło ze źródeł odnawialnych, a do roku 2019 wartość ta wzrosła do zaledwie 7,4%.

Cel dotyczący zmniejszenia liczby uczniów przedwcześnie kończących edukację udało się osiągnąć już w 2016 roku (odsetek wyniósł wtedy równe 8%), a w przypadku osób z wykształceniem wyższym lub równoważnym, cel równy 40% został przekroczony już w 2015 roku. W roku 2019 roku osiągnięto jeszcze lepszy wynik, równy 51,4%.

Pewne trudności badawcze występują przy analizie celu ostatniego. Brakuje bowiem dostępnych danych o celu krajowym Holandii w zakresie zredukowania liczby

osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. Cel wyznaczony przez Holandię w zakresie ubóstwa zakłada zminimalizowanie ilości gospodarstw domowych dotkniętych bezrobociem. I w tym zakresie trudno jednak o zdobycie danych, a sam cel podany na stronie Komisji Europejskiej<sup>18</sup> wydaje się być błędny, ponieważ zakłada zmniejszenie liczby zagrożonych gospodarstw o 100 mln. Sama liczba ludności zagrożonej ubóstwem lub wykluczeniem społecznym nie spada znacząco w analizowanych latach.

### 3.4.2. Wizerunek Holandii

**Tabela 6:** Reputacja Holandii w środowisku międzynarodowym

Nazwa rankingu	Pozycja na świecie	Pozycja wśród państw UE
Country RepTrak 2018	10	4
Country RepTrak 2019	9	4
FutureBrand Country Index 2019	13	7
Soft Power 30 2018	9	4
Soft Power 30 2019	10	4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Country RepTrak 2018*; *Country RepTrak 2019*; *FutureBrand Country Index 2019*; *Soft Power 30 2018*; *Soft Power 30 2019*, 2020

Mimo tego, że Holandia realizuje w pełni tylko trzy cele nadrzędne SE 2020, w środowisku międzynarodowym cieszy się względnie dobrą reputacją. Zawdzięcza ją przede wszystkim pozytywnemu wizerunkowi holenderskiego rządu, który niezmiennie promuje równe i tolerancyjne społeczeństwo oraz prowadzi rozsądną politykę fiskalną. Ponadto Holandia cieszy się wysokimi wynikami w dziedzinie edukacji, na terenie kraju istnieje bowiem siedem z osiemdziesięciu najlepszych uniwersytetów na świecie. Z kolei zwiększające się koszty opieki zdrowotnej i nie-

<sup>18</sup>Źródło: <https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/european-semester-your-country/netherlands/europe-2020-targets-statistics-and-indicators-netherlands> [dostęp: 21.08.2020]

ruchomości, a także rosnąca inflacja i zbliżające się cięcia emerytur mogą w przyszłości wpłynąć negatywnie na reputację kraju.

### **3.5. Hiszpania**

#### **3.5.1. Zrównoważony rozwój w Hiszpanii**

Do 2019 roku Hiszpanii udało się zrealizować tylko jeden z założonych w SE 2020 celów, natomiast biorąc pod uwagę zredefiniowane cele krajowe, osiągnięto dwa z zakładanych wcześniej poziomów.

Nie udało się osiągnąć zatrudnienia na poziomie 74%, jednak wartości odnotowywane w latach 2015-2019 wykazywały tendencję wzrostową, przedstawiając w ostatnim roku zatrudnienie na poziomie 68%. W przypadku nakładów na działalność badawczo- rozwojową, wartości odnotowane przez Hiszpanię w latach 2015-2018 oscylowały w granicach 1,19-1,24% PKB, co jest poziomem znacznie niższym niż zakładane przez Komisję Europejską 3% oraz zakładane przez władze kraju 2%.

W przypadku celów związanych z klimatem i energią, Hiszpanii udało się osiągnąć zamierzony poziom krajowy dotyczący emisji gazów cieplarnianych, odnotowując w latach 2015-2017 spadek w granicach 19-24% względem poziomu z roku 2005. Warto jednak zaznaczyć, że cel krajowy różnił się znacząco od celu ustanowionego przez Komisję Europejską, który wskazywał na spadek o 20% względem poziomu odnotowanego w roku 1990. Porównując wartości uzyskane przez Hiszpanię w latach 2015-2018 do poziomu z roku 1990, rezultaty wypadają znacznie gorzej, wykazując wzrost emisji gazów cieplarnianych o średnio 19,39%.

Cel dotyczący energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych pozostał taki sam na poziomie europejskim i krajowym, jednak do 2018 roku jego również nie udało się zrealizować. Nie znaleziono informacji na temat zmian efektywności energetycznej w latach 2015-2019.

Hiszpanii nie udało się również zmniejszyć liczby uczniów w wieku 18-24 lata przedwcześnie kończących edukację do ustalonego w kraju 15%. Najniższa odnotowana wartość w analizowanych latach to 17,3% w 2019 roku. Udało się natomiast zrealizować cel dotyczący odsetka osób z wykształceniem wyższym lub równoważ-

**Tabela 7:** Realizacja poszczególnych celów Strategii Europa 2020 w Hiszpanii w latach 2015-2019

Numer celu nadrzędnego Strategii Europa 2020	Cel krajowy	Cel UE	Osiągnięta wartość					
			2015	2016	2017	2018	2019	
1. Zatrudnienie (% populacji w przedziale wiekowym 20-64 lata)	74	75	62	63,9	65,5	67	68	
2. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) (% PKB)	2	3	1,22	1,19	1,21	1,24	-	
3.	3.1. Emisja gazów cieplarnianych	↓ o 10% względem roku 2005	↓ o 20% względem roku 1990	↑19,83% (*1990) ↓23,45% (*2005)	↑16,51% (*1990) ↓26% (*2005)	↑21,49% (*1990) ↓22,86% (*2005)	↑19,74% (*1990) - (*2005)	-
	3.2. Udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych (% ogólnego zużycia)	20	20	16,23	17,43	17,56	17,45	-
	3.3. Wzrost efektywności energetycznej (zmniejszenie zużycia energii pierwotnej) (Mtoe)	119,8 w kraju	1483 w całej UE	-	-	-	-	-
4.	4.1. Odsetek uczniów przedwcześnie kończących edukację (% populacji w przedziale wiekowym 18-24 lata)	15	<10	20	19	18,3	17,9	17,3
	4.2. Odsetek osób z wykształceniem wyższym lub równoważnym	44	≥40	40,9	40,1	41,2	42,4	44,7

(% populacji w przedziale wiekowym 30-34 lata)								
5. Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym (różnica kumulatywna względem 2008 r., w mln osób)	↓ o 1,4-1,5 w kraju	↓ o 20 w całej UE	↑2,39	↑2,04	↑1,45	↑1,26	↑0,98	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://ec.europa.eu> [dostęp: 19.08.2020r.]. -brak danych; ↑ wzrost; ↓ spadek; (\*1990) – względem roku 1990; (\*2005) – względem roku 2005

nym. Osiągnięto zarówno poziom przewidziany przez KE, jak i ustalony wyższy poziom krajowy. W przypadku ostatniego celu rezultaty ponownie są negatywne. W roku 2019 odnotowano wzrost liczby osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym o 980 tys. względem roku 2008.

### 3.5.2. Wizerunek Hiszpanii

**Tabela 8:** Reputacja Hiszpanii w środowisku międzynarodowym

Nazwa rankingu	Pozycja na świecie	Pozycja wśród państw UE
Country RepTrak 2018	14	8
Country RepTrak 2019	12	6
FutureBrand Country Index 2019	23	11
Soft Power 30 2018	14	7
Soft Power 30 2019	13	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Country RepTrak 2018*; *Country RepTrak 2019*; *FutureBrand Country Index 2019*; *Soft Power 30 2018*; *Soft Power 30 2019*, 2020

Relatywnie wysokie pozycje zajmowane w każdym z rankingów, Hiszpania zawdzięcza przede wszystkim atrakcyjności swojej kultury, osiągając najbardziej



przychylnie opinie respondentów właśnie w tej kategorii. Opisywana jest jako miejsce otwarte na turystów, cechujące się dużą gościnnością i atrakcyjnymi krajobrazami. Znaczącym elementem wpływającym na pozytywną reputację Hiszpanii są również kluby piłkarskie, cieszące się dużą popularnością wśród kibiców z całego świata. Wysokie wyniki dotyczące kultury rekompensują niepewne warunki polityczne i inwestycyjne panujące w kraju.

## **3.6. Węgry**

### **3.6.1. Zrównoważony rozwój na Węgrzech**

Węgry osiągnęły ustalony cel zatrudnieniowy w roku 2019, kiedy to zatrudnienie pośród populacji w wieku od 20 do 64 lat osiąga 75,3%. Od 2015 do 2019 roku jego wartość wzrosła o 6,4%, co jest dobrym wynikiem i oznaką efektywnej polityki zatrudnieniowej. W przypadku nakładów na działalność badawczo- rozwojową cel krajowy jest o 1,2% niższy od wartości ustalonej przez KE. Mimo to, od 2015 do 2019 roku ani razu nie udaje się go osiągnąć. Najwyższą wartość odnotowano w roku 2018, kiedy nakłady na rozwój i naukę wyniosły 1,5% PKB Węgier, wciąż będąc zaledwie połową celu unijnego.

W przypadku celów dotyczących klimatu i energii udało się w analizowanym czasie osiągnąć większość ustalonych poziomów krajowych. Pierwszy z nich zakłada ograniczenie przyrostu emisji gazów cieplarnianych tak, by wzrosła ona o maksymalnie 10% względem roku 2005. Tymczasem już w 2015 roku odnotowano jej spadek o 19,36%. W kolejnych latach wzrastała, jednak wciąż nie przekroczyła wartości z 2005 r. Z danych wynika także, że osiągnięto pozytywne wyniki w minimalizowaniu wytwarzania gazów cieplarnianych także względem roku 1990. Przez wszystkie lata od 2015 do 2018 roku odnotowywano spadki powyżej 30%. Warto też wspomnieć, że parlament węgierski na początku czerwca 2020 roku podjął decyzję o redukcji o co najmniej 40% (względem 1990 roku) emisji gazów cieplarnianych do 2030 roku, osiągając w 2050 r. neutralność klimatyczną<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup>I.Boduch i M.Vladyiszlav, Węgry chcą zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych o 40% do 2030 r. Źródło: <https://www.euractiv.pl/section/energia-i-srodowisko/news/wegry-nowa-ustawa-o-ochrona-klimat-orban-zieloni-budapeszt/?fbclid=>

**Tabela 9:** Realizacja poszczególnych celów Strategii Europa 2020 na Węgrzech w latach 2015-2019

Numer celu nadrzędnego Strategii Europa 2020	Cel krajowy	Cel UE	Osiągnięta wartość					
			2015	2016	2017	2018	2019	
1. Zatrudnienie (% populacji w przedziale wiekowym 20-64 lata)	75	75	68,9	71,5	73,3	74,4	75,3	
2. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) (% PKB)	1,8	3	1,35	1,19	1,33	1,53	-	
3.	3.1 Emisja gazów cieplarnianych	↑ o 10% względem roku 2005	↓ o 20% względem roku 1990	↓35,05% (*1990) ↓19,36% (*2005)	↓34,52% (*1990) ↓18,87% (*2005)	↓31,75% (*1990) ↓15,36% (*2005)	↓32,18% (*1990) - (*2005)	-
	3.2 Udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych (% ogólnego zużycia)	13	20	14,5	14,32	13,52	12,49	-
	3.3 Wzrost efektywności energetycznej (zmniejszenie zużycia energii pierwotnej) (Mtoe)	24,1 w kraju	1483 w całej UE	-	-	-	-	-
4.	4.1 Odsetek uczniów przedwcześnie kończących edukację (% populacji w przedziale wiekowym 18-24 lata)	10	<10	11,6	12,4	12,5	12,5	11,8
	4.2 Odsetek osób z wykształceniem wyższym lub równoważnym (% populacji w przedziale	34	≥40	34,3	33	32,1	33,7	33,4

wiekowym 30-34 lata)							
5. Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym (różnica kumulatywna względem 2008 r., w tys. osób)	↓ o 450 w kraju	↓ o 20 tys. w całej UE	↓59	↓253	↓329	↓908	↓986

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://ec.europa.eu> [dostęp: 19.08.2020r.].  
-brak danych; ↑ wzrost; ↓ spadek; (\*1990) – względem roku 1990; (\*2005) – względem roku 2005

Istotnym wskaźnikiem jest także udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych w ogólnym zużyciu energii. W tym przypadku Węgry za cel krajowy przyjęły 13%, osiągając go już w roku 2015, jednak w kolejnych latach udział ten spadał. Pomimo braku danych o efektywności energetycznej można zauważyć, że na Węgrzech polityka ochrony klimatu staje się coraz bardziej efektywna, jednak wciąż brakuje wiele do osiągnięcia europejskich standardów.

Nie udaje się osiągnąć celu zakładającego spadek liczby uczniów przedwcześnie kończących edukację do 10% populacji w wieku 18-24 lata. Najbliżej tej wartości kraj był w 2015 roku, wówczas odsetek takich osób wyniósł 11,6%. Przez kolejne trzy lata wartość ta wzrosła, najpierw do 12,4%, a później do 12,5%. W roku 2019 nastąpił spadek do 11,9%, wciąż jednak jest to wynik wyższy od założonego celu.

Wyniki bliższe celowi krajowemu udało się osiągnąć w przypadku zwiększenia liczby osób z wykształceniem wyższym lub mu odpowiadającym. Węgry obniżyli ustaloną wartość unijną do 34%, podczas gdy cel UE wynosi 40% lub więcej. Realne wartości opisujące liczbę osób z wyższym (lub odpowiadającym mu) wykształceniem zawierały się w przedziale od 32,1% do 34,3% w roku 2015, kiedy to jedyny raz osiągnięto założony cel.

Dużym sukcesem Węgier było przekroczenie już w 2018 roku celu dotyczącego zredukowania liczby osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. W 2019 roku ich liczba spadła w sumie o 986 tysięcy osób względem roku 2008.

### 3.6.2. Wizerunek Węgier

**Tabela 10:** Reputacja Węgier w środowisku międzynarodowym

Nazwa rankingu	Pozycja na świecie	Pozycja wśród państw UE
Country RepTrak 2018	25	15
Country RepTrak 2019	-	-
FutureBrand Country Index 2019	38	17
Soft Power 30 2018	25	15
Soft Power 30 2019	28	16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Country RepTrak 2018*; *Country RepTrak 2019*; *FutureBrand Country Index 2019*; *Soft Power 30 2018*; *Soft Power 30 2019*, 2020

Analizując powyższą tabelę, można stwierdzić, że zarówno w skali świata jak i Europy wizerunek Węgier nie jest najlepszy i odstaje od większości państw UE. Jest to konsekwencją przede wszystkim negatywnej reputacji rządu węgierskiego, który w ostatnim czasie odbiera swoim obywatelom kolejne wolności, ingerując w działanie mediów, instytucji akademickich, a także sądów. Pomimo bogatej historii i atrakcyjnej kultury, Węgrom nie uda się poprawić swojej reputacji, jeśli działania rządu wobec wolności swoich obywateli nie zmienią się.

## 3.7. Polska

### 3.7.1. Zrównoważony rozwój w Polsce

Analizując realizację celów Strategii Europa 2020 w Polsce, największe postępy zauważyć można w dziedzinie edukacji oraz walki z ubóstwem. W przypadku celu dotyczącego redukcji liczby uczniów przedwcześnie kończących edukację Polsce do 2019 roku nie udało się osiągnąć zakładanego w kraju 4,5%, jednak w każdym z analizowanych lat odsetek ten był niższy niż 10% ustanowione przez KE, natomiast już w 2017 roku Polska osiągnęła zakładane 45% osób z wykształceniem wyższym lub równoważnym w przedziale wiekowym 30-34 lata.

Największym sukcesem Polski w realizowaniu celów SE 2020 jest redukcja liczby osób żyjących poniżej relatywnej granicy ubóstwa. W 2019 roku przekroczone

**Tabela 11:** Realizacja poszczególnych celów Strategii Europa 2020 w Polsce w latach 2015-2019

Numer celu nadrzędnego Strategii Europa 2020	Cel krajowy	Cel UE	Osiągnięta wartość					
			2015	2016	2017	2018	2019	
1. Zatrudnienie (% populacji w przedziale wiekowym 20-64 lata)	71	75	67,8	69,3	70,9	72,2	73	
2. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) (% PKB)	1,7	3	1	0,96	1,03	1,21	-	
3.	3.1. Emisja gazów cieplarnianych	↑ o 14% względem roku 2005	↓ o 20% względem roku 1990	↓17,27% (*1990) ↓3,22% (*2005)	↓15,44% (*1990) ↓1,07% (*2005)	↓12,30% (*1990) ↑2,57% (*2005)	↓12,58% (*1990) -	-
	3.2. Udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych (% ogólnego zużycia)	15	20	11,74	11,27	10,96	11,28	-
	3.3. Wzrost efektywności energetycznej (zmniejszenie zużycia energii pierwotnej) (Mtoe)	96,4 w kraju	1483 w całej UE	103,64	-	99,1	105,7	-
4.	4.1. Odsetek uczniów przedwcześnie kończących edukację (% populacji w przedziale wiekowym 18-24 lata)	4,5	<10	5,3	5,2	5	4,8	5,2
	4.2. Odsetek osób z wykształceniem wyższym lub równoważnym (% populacji w	45	≥40	43,4	44,6	45,7	45,7	46,6

przedziale wiekowym 30-34 lata)							
5. Liczba osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym (różnica kumulatywna względem 2008 r., w mln osób)	↓ o 1,5 w kraju	↓ o 20 w całej UE	↓2,73	↓3,27	↓4,22	↓4,52	↓4,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://ec.europa.eu> [dostęp: 19.08.2020r.].  
-brak danych; ↑ wzrost; ↓ spadek; (\*1990) – względem roku 1990; (\*2005) – względem roku 2005

zakładany w kraju spadek ponad trzykrotnie. Udało się również osiągnąć cel krajowy dotyczący zatrudnienia na poziomie 71%.

W przypadku pozostałych celów Polska wypada gorzej. W analizowanych latach nie udało się osiągnąć celu dotyczącego nakładów na działalność badawczo-rozwojową, odnotowując najwyższy wynik równy 1,21% PKB w roku 2018. Zużycie energii pierwotnej wzrosło w analizowanych latach do 105,7 Mtoe, przewyższając zakładany wcześniej poziom krajowy. Zmalał natomiast udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych w zużyciu ogólnym, osiągając w 2018 roku poziom 11,28%.

Najgorzej jednak wypada cel dotyczący redukcji emisji gazów cieplarnianych, która według Komisji Europejskiej powinna zostać zredukowana o 20% względem poziomu z 1990 roku. W przypadku Polski, ustalonego dla kraju poziomu na 2020 rok nie można nazwać celem, a raczej ograniczeniem, gdyż ustalono limit wzrostu emisji gazów cieplarnianych do maksymalnie 14% względem poziomu z 2005 roku. Faktem jest, iż mimo tak negatywnych przewidywań udało się osiągnąć spadek o średnio 14,4% względem 1990 roku w latach 2015-2018, jednak wartość spadku w 2018 roku zmalała względem roku 2015.

Warto również zaznaczyć, że samo zjawisko spadku emisji gazów cieplarnianych w Polsce względem roku 1990, mimo iż jest zjawiskiem pożądanym, to nie powinno zaskakiwać, ponieważ w 1990 roku odnotowano najwyższą wartość emisji gazów cieplarnianych w kraju w latach 1990-2018, o wartości 474,35 mln ton przy popu-

lacji 38,04 mln osób. Dla porównania emisja gazów cieplarnianych w tym samym roku w Hiszpanii, przy populacji 38,85 mln osób, wyniosła 288,49 mln ton<sup>20</sup>.

### 3.7.2. Wizerunek Polski

**Tabela 12:** Reputacja Polski w środowisku międzynarodowym

Nazwa rankingu	Pozycja na świecie	Pozycja wśród państw UE
Country RepTrak 2018	30	16
Country RepTrak 2019	26	15
FutureBrand Country Index 2019	44	19
Soft Power 30 2018	24	14
Soft Power 30 2019	23	13

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Country RepTrak 2018*; *Country RepTrak 2019*; *FutureBrand Country Index 2019*; *Soft Power 30 2018*; *Soft Power 30 2019*, 2020

Niskie pozycje zajmowane przez Polskę na tle pozostałych państw członkowskich UE są skutkiem przede wszystkim (podobnie jak w przypadku Węgier) niekorzystnej reputacji polskiego rządu, a także zbyt małego zaangażowania państwa w prowadzenie polityki proekologicznej. Pomimo wysokich wyników w kategoriach dotyczących kultury i edukacji, działania polskiego rządu postrzegane są negatywnie w środowisku międzynarodowym, przez co przemieszczenie się na wyższe pozycje w kolejnych edycjach rankingów może okazać się dla Polski nieosiągalne.

## 4. Wnioski końcowe

Przeprowadzona analiza związku pomiędzy stopniem realizowania przez państwa polityki zrównoważonego rozwoju a ich reputacją w środowisku międzynarodowym, oparta na danych z lat 2015-2019, a także na szerszych obserwacjach bieżącej sytuacji politycznej i gospodarczej w UE wskazuje na to, że spełnianie

<sup>20</sup>Źródło: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AIR\\_GHG#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AIR_GHG#), [dostęp: 26.08.2020].

przez państwa założonych celów ma wpływ na ich wizerunek na arenie międzynarodowej. Nie można jednak jednoznacznie stwierdzić, że jest on silny.

Państwa, które odnotowywały wartości bliskie poziomom wyznaczonym przez KE lub je przewyższały, zajmowały pozycje wyższe niż te, które były dalekie od zrealizowania wcześniejszych założeń.

Wyjątkami są jednak Hiszpania i Holandia. Hiszpania zrealizowała tylko dwa założone cele zrównoważonego rozwoju, a mimo tego zajmuje wysokie pozycje w rankingach dotyczących wizerunku. Holandia także zrealizowała jedynie dwa z założonych celów, tymczasem pozostaje w czołówce rankingów dotyczących reputacji.

Z pewnością realizacja polityki zrównoważonego rozwoju spełniająca potrzeby obywateli (również te wyższe, jak potrzeba zwalczania kryzysu klimatycznego czy potrzeba zdobywania wykształcenia) przekłada się na ich sposób postrzegania państwa. Z kolei jej nieefektywna realizacja może przełożyć się na społeczne poczucie zaniedbania. Istnieją jednak inne czynniki, które wpływają na wizerunek państw w środowisku międzynarodowym. Znajduje się wśród nich kultura i otwartość. Jeśli są one w danym państwie wysoko oceniane, mogą przyćmić nieefektywnie realizowaną politykę zrównoważonego rozwoju.

O tym, że nie tylko spełnianie celów zrównoważonego rozwoju może wpłynąć na reputację państwa, mówi też przykład Węgier i Polski. W ich przypadku dużą rolę odgrywa negatywny wizerunek urzędujących władz państwowych, przez co ich zaangażowanie w spełnianie założonych celów przestaje skupiać uwagę opinii publicznej.

Przeprowadzona analiza udowadnia, że obecnie rola polityki zrównoważonego rozwoju staje się coraz ważniejsza w środowisku międzynarodowym. Społeczeństwu zależy na spełnianiu przez państwa swoich potrzeb i jednoczesnym niezapominaniu o dobru przyszłych pokoleń, co jest przeciwieństwem idei osiągnięcia nieustannego wzrostu gospodarczego za wszelką cenę. Nieodzownym elementem budowania ko-



rzystnej reputacji państw na arenie międzynarodowej jest podejmowanie działań z myślą o przyszłych konsekwencjach. I chociaż realizowanie celów zrównoważonego rozwoju ma duży wpływ na postrzeganie państwa, należy też pamiętać, że istnieją inne czynniki, które mogą istotnie na nie oddziaływać.

## Bibliografia

I. Boduch i V. Makszimov, *Węgry chcą zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych o 40% do 2030r.*, <https://www.euractiv.pl/section/energia-i-srodowisko/news/wegry-nowa-ustawa-o-ochrona-klimat-orban-zieloni-budapeszt/?fbclid=IwAR2FQECCuvNZIEHxwUk13cxu5nkFgoTTBt9O6tmAOQe831Q-26tISfVP23Y> [dostęp: 20.08.2020]

Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, *Ubóstwo i wykluczenie społeczne w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej w latach 2008-2016*, 2018.

Eurostat, *The risk of poverty or social exclusion affected 1 in 4 persons in the EU in 2014*, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7034688/3-16102015-CP-EN.pdf/7d2bba5e-ad86-4237-b5cf-08a5407ed801> [dostęp: 27.08.2020].

FutureBrand Country Index 2019, <https://www.futurebrand.com/uploads/FCI/FutureBrand-Country-Index-2019.pdf> [dostęp : 26.08.2020].

Główny Urząd Statystyczny, *Wskaźniki Strategii Europa 2020*, <https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ`Wskaźniki`Europa2020.pdf> [dostęp online: 20.08.2020].

Gołata Krzysztof, *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, „Studia Ekonomiczne UEK” 2013, nr 157.

Komisja Europejska, *Cele i wartości UE*, <https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief`pl> [dostęp 08.08.2020].

Komisja Europejska, *Komunikat Komisji: Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela 2010 <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2010%3A2020%3AFIN%3APL%3APDF> [dostęp: 10.08.2020].

Komisja Europejska, *Podjęcie UE do zrównoważonego rozwoju*, <https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development`pl> [dostęp: 29.08.2020].

Oficjalna strona internetowa Unii Europejskiej, *UE w skrócie*, <https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief`pl>, [dostęp: 08.08.2020]

Komisja Europejska, *EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentne-*

go i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, [http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0018.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/6a915e39-0aab-491c-8881-147ec91fe88a.0018.02/DOC_1) [dostęp: 25.08.2020]

Komisja Europejska, *The European semester in your country*, [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/european-semester-your-country\\_pl](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/european-semester-your-country_pl) [dostęp: 25.08.2020].

A.J.Kukuła, *Szanse realizacji Strategii Europa 2020 (2010-2020)*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2017, nr 3.

M.Kulesza, *Zrównoważony rozwój i konsumpcja Polski na tle innych państw UE*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2014, t. 54, nr 3.

M.Leszczyński, *Międzynarodowe public relations jako narzędzie konkurencyjności gospodarki na przykładzie Polski*, Poznań 2018.

M.Leszczyński, *Rola społecznej odpowiedzialności w kształtowaniu reputacji na przykładzie pomocy rozwojowej państw Unii Europejskiej*, „Refleksje – Pismo naukowe studentów i doktorantów WNPiD UAM” 2017, wydanie 15, R.Maćkowska, *Kształtowanie wizerunku polski w krajach Unii Europejskiej*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych” 2012, nr II.

OECD, *Greenhouse gas emissions*, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AIR\\_GHG&fbclid=IwAR0LXvWU6YaF2SNyUpx6O9kpaS17x1EaX1y81s32ObCB9ERQZJi4NTtclIQ#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AIR_GHG&fbclid=IwAR0LXvWU6YaF2SNyUpx6O9kpaS17x1EaX1y81s32ObCB9ERQZJi4NTtclIQ#) [dostęp online: 27.07.2020]. OECD, *Gross domestic spending on R&D*, <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm> [dostęp: 26.08.2020].

Portland Communications, *The Soft Power 30*, <https://softpower30.com> [dostęp online; 28.08.2020].

Reputation Institute, *2013 Country RepTrak™ Topline Report*, <https://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid197825.pdf> [dostęp 25.08.2020].

D.Tisch, *What gives a nation a great reputation*, <https://policyoptions.irpp.org/magazines/july-2017/what-gives-a-nation-a-great-reputation/> [dostęp:

18.08.2020].

A.Tylman, *Zrównoważony rozwój globalny w rozwoju państw i jednostek samorządu terytorialnego – stare problemy i nowe perspektywy*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2012, tom 46, nr 3.

V.Valet, *The World's Most Reputable Countries 2018*, <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2018/06/21/the-worlds-most-reputable-countries-2018/#30e40c613ea0> [dostęp online: 24.08.2020].

V.Valet, *The World's Most Reputable Countries 2019*, <https://www.forbes.com/sites/vickyvalet/2019/10/15/the-worlds-most-reputable-countries-2019/#12cc63414cb8> [dostęp online: 24.08.2020].

A.Żołnacz-Okoń, *Cele zrównoważonego rozwoju*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/cele-zrownowazonego-rozwoju>, [dostęp: 08.08.2020].

Paweł Grobelny

## **Zapewnienie zrównoważonego rozwoju w gospodarce przestrzennej poprzez nowe instrumenty ochrony krajobrazu w polskim systemie prawnym**

### **1. Wstęp**

W 1987 roku publikacja „Nasza wspólna przyszłość” Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju wydana przez ONZ dała podwaliny dla nowej idei – „rozwoju zrównoważonego”, czyli takiego, który zaspokajając potrzeby współczesnych społeczeństw, nie będzie jednocześnie ograniczał możliwości rozwojowych przyszłych pokoleń. Wedle założeń jego twórców zrównoważony rozwój powinien być wdrażany we wszystkie aspekty życia społeczno- gospodarczego.

Również w Polsce ustawodawca gwarantuje, że rozwój zrównoważony winien być podstawą wszelkich działań, a o jego randze świadczyć może to, że od 1997 roku stał się zasadą konstytucyjną. Zrównoważony rozwój jest też, obok ładu przestrzennego, jedną z głównych zasad w planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, jakkolwiek zdefiniowaną dość ogólnie i niezbyt precyzyjnie. Kwestią pozostaje zatem to, jak zasada rozwoju zrównoważonego powinna być uwzględniana w praktyce planowania i zagospodarowania przestrzennego, a w szerszym kontekście – jak planowanie i zagospodarowanie przestrzenne przyczynić się może do bardziej zrównoważonego rozwoju. W Polsce – podobnie jak w całej Europie – rozwój zrównoważony stał się, od samych swoich początków, podstawą wszelkich działań planistycznych.

Jak pisze prof. Lidia Mierzejewska z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w

Poznaniu, zajmująca się badaniami nad zrównoważonym rozwojem w kontekście zagospodarowania przestrzennego. Zaplanowanie rozwoju zrównoważonego nie jest więc rzeczą łatwą bowiem:

wymaga uwzględnienia praktycznie wszystkich wymiarów rozwoju, a mianowicie wymiaru społecznego, gospodarczego i przyrodniczego, ale także przestrzennego. Każda bowiem działalność człowieka odbywa się w przestrzeni i wiąże z określonym zapotrzebowaniem na przestrzeń, i to często odpowiednio zorganizowaną, przygotowaną z punktu widzenia konkretnych potrzeb człowieka. Dlatego też rozwój zrównoważony pojmować można jako swego rodzaju megalad, integrujący ład społeczny, gospodarczy, ekologiczny, instytucjonalny i ład przestrzenny. Nie ulega wątpliwości, że rozwój zrównoważony musi być brany pod uwagę w planowaniu przestrzennym, co zresztą jest w Polsce wymogiem ustawowym<sup>1</sup>

W niniejszym artykule zwrócona zostanie uwaga na to, jakie instrumenty prawne zapewniające zrównoważony rozwój, funkcjonują w polskim systemie prawnym. Ze szczególnym uwzględnieniem tych najnowszych – obowiązujących od 2015 roku, jakimi niewątpliwie są uchwały krajobrazowe oraz opłaty reklamowe. Dokonana zostanie także analiza obecnej doktryny prawnej w zakresie funkcjonowania nowych przepisów ochrony krajobrazu w Polsce.

### **1.1. Ład przestrzenny jako główny determinant gospodarki przestrzennej**

Wspomniany uprzednio ład przestrzenny jest wskazywany przez doktrynę jako warunek konieczny do zapewnienia zrównoważonej gospodarki przestrzennej, jak i wszystkich szeroko pojętych działań planistycznych w przestrzeni publicznej. Odwołując się do definicji sensu largo:

---

<sup>1</sup>L. Mierzejewska, *Rozwój zrównoważony w planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym w Polsce*, Biuletyn Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2015, nr 257-258, str. 100.

ład przestrzenny rozumieć należy jako sposób organizacji przestrzennej i funkcjonowania określonego obszaru. Jest pojęciem wielowymiarowym, obejmującym, oprócz aspektów funkcjonalnych, także kwestie społeczne, ekonomiczne, ekologiczne, kulturowe, polityczne, moralne i estetyczne. Konieczność uwzględnienia w ładzie przestrzennym tak wielu aspektów sprawia, że uznać go można w istocie rzeczy za bardzo istotną kategorię rozwoju zrównoważonego. Także założenie, że ład przestrzenny powinien być udziałem wszystkich mieszkańców danego obszaru, że traktować go należy jako dobro wspólne i wprowadzać w interesie publicznym, zgodne jest z koncepcją sprawiedliwości społecznej, będącej podstawą rozwoju zrównoważonego. Ład przestrzenny uwzględniać przy tym powinien kryteria racjonalności społecznej, co oznacza, że jego kształtowanie powinno być odpowiednio przemyślane, oparte na zasadach rozumowych, a zatem odbywać się powinno na podstawie jakiegoś planu<sup>2</sup>.

Analizując znaczenie ładu przestrzennego sensu stricto, należy sięgnąć najpierw do jego legalnej definicji w Ustawie z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym art. 2 pkt. 1:

Ilekcioć mowa jest o: ładzie przestrzennym – należy przez to rozumieć takie ukształtowanie przestrzeni, które tworzy harmonijną całość oraz uwzględnia w uporządkowanych relacjach wszelkie uwarunkowania i wymagania funkcjonalne, społeczno- gospodarcze, środowiskowe, kulturowe oraz kompozycyjno- estetyczne”<sup>3</sup>.

Aby osiągnąć ład przestrzenny w rozumieniu art. 2 pkt. 1 u.p.z.p., konieczne jest uwzględnienie wszystkich uwarunkowań i wymagań w zakresie funkcjonalnym, społeczno-gospodarczym, środowiskowym, kulturowym oraz kompozycyjno-estetycznym, które powinny być uwzględniane w uporządkowanych relacjach<sup>4</sup>. Za-

---

<sup>2</sup>*Ibidem*, str 104.

<sup>3</sup>Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. 2003 nr 80 poz. 717, art. 2 pkt. 1.

<sup>4</sup>A. Plucińska-Filipowicz, T. Filipowicz (red.), Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Komentarz. Art. 2, Warszawa 2016.

tem ład przestrzenny nie jest czymś abstrakcyjnym, lecz stanowi wartość podstawową szczególnego rodzaju, w jego wymiarze terytorialnym. Trybunał Konstytucyjny w wyroku z dnia 12 marca 2007 roku (K. 54/2005) wyraźnie stwierdza, że utrzymanie ładu przestrzennego oprócz wymiaru lokalnego ma również wymiar ogólnonarodowy i w tym zakresie należy do państwa. Stąd polityka przestrzenna i planowanie przestrzenne muszą być prowadzone wielopoziomowo na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego oraz na szczeblu centralnym. Przepisy prawne z jednej strony muszą zapewnić samodzielność jednostkom samorządu terytorialnego w dziedzinie planowania ładu przestrzennego i umożliwić skuteczne zaspokojenie potrzeb mieszkańców tych jednostek, a z drugiej strony zapewnić podstawowe wartości konstytucyjne oraz ochronę interesów ogólnonarodowych. Ustawodawca, określając kompetencje jednostek samorządu terytorialnego w dziedzinie ładu przestrzennego, musi zatem starannie wyważyć interesy ogólnonarodowe i interesy lokalne oraz rozdzielić kompetencje poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego i administracji rządowej<sup>5</sup>.

Podsumowując dwie wyżej opisane kwestie – rozwój zrównoważony oraz ład przestrzenny – należy uznać za wartości podstawowe, jako że działania wykonywane w celu ich realizacji (np. zaspokojenie podstawowych potrzeb społeczności lokalnej) w istocie są podejmowane w interesie publicznym. Dlatego też nie tylko ustawodawca krajowy, ale również, a może i w szczególności, władze lokalne, powinny dążyć do wprowadzania ich w życie<sup>6</sup>.

## **1.2. Instrumenty prawne umożliwiające realizację ładu przestrzennego przez gminy**

Od 1994 roku tj. od uchwalenia pierwszej ustawy o zagospodarowaniu przestrzennym, podstawowym instrumentem prawnym umożliwiającym polskim gminom realizację idei rozwoju zrównoważonego oraz zaprowadzenie ładu przestrzennego w przestrzeni publicznej są miejscowe plany zagospodarowania przestrzenne-

---

<sup>5</sup>T. Kurowska, *Planowanie przestrzenne a zrównoważony rozwój obszarów wiejskich*, *Studia Iuridica Agraria*, 2016/14, str. 50.

<sup>6</sup>A. Sobol, *Gospodarka przestrzenna a lokalny rozwój zrównoważony*, *Ekonomia i Środowisko*, 2013, nr 3, str. 73.



go. Na temat funkcjonowania MPZP w Polsce dokonano już bardzo wielu analiz, wciąż sygnalizując jako główny problem bardzo niski procent powierzchni gmin będący objęty MPZPG. Zdecydowana większość badaczy wskazuje na potrzebę nowelizacji przepisów w tym obszarze, oczekując od ustawodawcy zapewnienia lepszych metod realizacji zrównoważonej gospodarki przestrzennej. Problemy w kształtowaniu ładu przestrzennego w Polsce mają różne źródła, w tym takie jak: niedoskonałość i niespójność prawa, niekiedy źle pojmowane zasady ustrojowe, w tym zakres wolności, demokracja, dysponowanie własnością nieruchomości, gospodarka wolnorynkowa, sprzeczności interesów różnych użytkowników i dysponentów terenu i jego zasobów, niski poziom kultury gospodarczej, uwarunkowania zabudowy historycznej i wreszcie powszechny brak kapitału na kompleksowe projekty rewitalizacyjne<sup>7</sup>. O ile ustawodawca wciąż nie zapewnił nowych instrumentów realizacji ładu przestrzennego w sferze ogólnej gospodarki przestrzennej (takiej jak MPZP) tak, jeśli chodzi o zapewnienie ładu przestrzennego w pewnych konkretnych miejscach przestrzeni publicznej, w ciągu ostatnich kilku lat poczyniono olbrzymie postępy.

## **2. Nowe instrumenty ochrony krajobrazu w polskim systemie prawnym**

Brak ładu przestrzennego jest w Polsce faktem, którego na co dzień wielu z nas doświadcza. To niestety negatywne doświadczenie ma charakter wielowymiarowy i dotyka zarówno sfery społecznej, ekonomicznej, jak i środowiskowej. Nieład przestrzenny jest szczególnie widoczny w sferze szeroko pojętych „reklam”, które szpecą polskie gminy i miasta, od małych miejscowości powiatowych, przez kurorty turystyczne po największe miasta na prawach powiatu. Przez lata brakowało w naszym systemie prawnym zapisów umożliwiających walkę z tego typu skrajnym zaburzeniem ładu przestrzennego.

We wrześniu 2020 roku mija dokładnie pięć lat od wejścia w życie ustawy z dnia 25 kwietnia 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu (Dz.U. z 2015 r. poz. 774) – zwana potocznie „ustawą krajobrazową”. Jest to zatem odpowiedni moment do analizy czy nowe regulacje

---

<sup>7</sup>J. Polski, *Problemy kształtowania ładu przestrzennego w świetle idei zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Wpływ idei zrównoważonego rozwoju na politykę państwa i regionów*, red. B. Poskrobko, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2009, s. 91.

prawne są skutecznie wykorzystywane oraz czy, i w jakim stopniu, przyczyniają się do realizacji zakładanych celów ustawowych, a jeśli nie, to z jakich powodów i jak można im przeciwdziałać. Ustawa krajobrazowa reguluje kwestię o bardzo dużym znaczeniu społecznym, jaką jest ład przestrzenny w gminach. Ustawa z dnia 25 kwietnia 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu (ustawa krajobrazowa), dokonała nowelizacji wielu przepisów, w tym ustawy dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (tekst jedn. Dz.U z 2016 r. poz. 778, ze zm.). Na podstawie nowych przepisów samorządy gminne uzyskały kompetencje do wprowadzenia uchwały określającej wiążące zasady lokalizacji nośników reklamowych, obiektów małej architektury i ogrodzeń wraz ze wskazaniem standardów jakościowych i ilościowych dla tych elementów zagospodarowania (nazywana „uchwałą reklamową” lub „krajobrazową”, dla porządku stosowana będzie nazwa „uchwała reklamowa”). Po wprowadzeniu uchwały reklamowej gminy mogą zarządzić pobieranie tzw. opłaty reklamowej – daniny od właścicieli powierzchni reklamowych<sup>8</sup>.

Szczególnie istotnym aspektem, który reguluje ustawa, jest możliwość ograniczenia chaosu reklamowego wpływającego negatywnie na wizerunek gmin oraz ich odbiór przez społeczność lokalną. Wielu autorów zajmujących się problematyką ładu przestrzennego wskazywało, że to właśnie reklamy są jednym z głównych elementów wizualnego skażenia przestrzeni publicznej<sup>9</sup>. Przyczyną występowania tego zjawiska był brak odpowiednich regulacji prawnych. Nowy instrument planistyczny, jakim jest tzw. uchwała reklamowa, wydaje się być o wiele skuteczniejszym narzędziem od dotychczasowych regulacji. Uchwała daje bowiem gminom możliwość kontroli nad rozmieszczeniem reklam oraz ich kształtem, pobierania opłaty reklamowej, a jej realizacja zabezpieczona jest poprzez możliwość stosowania narzędzi egzekucji w przypadku sytuowania reklam niezgodnie z nowymi przepisami.

---

<sup>8</sup>T. Bąkowski, *Zakres swobody i władztwa planistycznego gminy w kształtowaniu treści uchwały krajobrazowej*, GDAŃSKIE STUDIA PRAWNICZE, TOM XXXVIII, 2017, str. 60.

<sup>9</sup>np. Nawrocki 2011; Parysek J. 2003

## 2.1. Aktualna wykładnia naukowa dotycząca tzw. uchwał reklamowych

Obecne opracowania literaturowe w tej dziedzinie, które powstały po wejściu w życie uchwały krajobrazowej, skupiają się głównie na aspektach praktycznych przygotowania, uchwalania i funkcjonowania uchwał reklamowych jako aktów normatywnych. Nie brak również prac na temat możliwości, które nowa ustawa stwarza dla gmin w kontekście oddziaływania na ład przestrzenny. Żadne z dotychczasowych opracowań nie wskazuje bowiem realnych przyczyn niewielkiego odsetka gmin decydujących się na wprowadzenie uchwał – prace projektowe podjęto jedynie w 50 z 2477 gmin w Polsce (stan na luty 2018)<sup>10</sup> – oraz nie diagnozują praktycznych problemów, które gminy napotykają przy uchwalaniu takich przepisów. Brak również konkretnych propozycji rozwiązań jak te problemy przezwyciężyć.

Spośród wszystkich opracowań literatury przedmiotu, jedynie kilka to opracowania stricte naukowe, pozostałe to artykuły publicystyczne bądź poradniki. Większość prac naukowych to opracowania natury prawniczej, a jedynie dwa napisano z perspektywy badań planistycznych (Fogel 2015, Giedych 2016). Anna Fogel stworzyła natomiast podręczniki wdrażania uchwały reklamowej dla gmin, zwracając uwagę na problemy praktyczne przy jej uchwalaniu m.in. na kolizje niektórych przepisów nowej ustawy krajobrazowej z ustawą z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym<sup>11</sup>.

Prawnicy, tacy jak: prof. Tomasz Bąkowski, dr Anna Brzezińska-Rawa, dr Dorota Sylwestrzak analizują głównie przepisy ustawy krajobrazowej pod kątem teoretycznoprawnym. Skupiają się na wartościach, którymi kierował się ustawodawca przy uchwalaniu nowych przepisów pozwalających np. na ograniczenie wolności działalności gospodarczej w przypadku prawa do reklamy, oraz na możliwościach, które nowe regulacje mają dać gminom w kwestii władztwa planistycznego.

Jedynie dr inż. Renata Giedych ze Szkoły Głównej Gospodarsztwa Wiejskiego w Warszawie, skupia się w swoim opracowaniu pt. „Gminna uchwała krajobrazo-

<sup>10</sup>Z. Gromek, *Uchwały krajobrazowe*, Samorząd Terytorialny 2019, nr 7/8, s. 56-57.

<sup>11</sup>A. Fogel, *Ustawa krajobrazowa. Komentarz do przepisów wprowadzonych w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu*, Warszawa 2016 r., str. 89.

wa – od teorii do praktyki” na przebiegu prac uchwalaniu uchwał reklamowych w gminach, stopniu ich zaawansowania oraz planowanych działaniach w tym zakresie. Jest to jednak tylko krótki opis stanu faktycznego, niezawierający diagnozy problemów oraz propozycji zaradzenia im.

Kierownik Pracowni Ekonomiki Przestrzennej Wydziału Ekonomicznego Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie – prof. Maciej Nowak – w swoim artykule pt. „Gminne uchwały reklamowe – kluczowe problemy” przeprowadza *case study* trzech gmin, w których rady miejskie przyjęły uchwałę reklamową, lecz zostały one cofnięte przez organ nadzorczy wojewody bądź uchylone przez sądy administracyjne<sup>12</sup>.

W literaturze odnoszącej się do samego instrumentu finansowego, jakim jest opłata od reklam, której pobieranie przez gminę umożliwia nowa ustawa krajobrazowa, po jej wprowadzeniu, znajdziemy jeszcze mniej opracowań. Wszyscy wymienieni autorzy opisują jedynie charakter prawny nowej opłaty, cele i korzyści, jakie ma dać jej wprowadzenie. Brak natomiast analiz i ocen faktycznego jej funkcjonowania oraz próby odpowiedzi na pytanie, dlaczego z instrumentu tego gminy korzystają tak rzadko. Po pięciu latach od wejścia w życie ustawy krajobrazowej nowa opłata funkcjonuje w zaledwie dwóch jednostkach samorządu terytorialnego.

Problematyka opłaty reklamowej jest szczególnie interesująca, ponieważ stosowanie tego typu narzędzi (o charakterze oddziaływania ekonomicznego, a nie nakazowego) nie jest często spotykane w polskim systemie prawnym. Dominują w nim instrumenty o charakterze nakazów i zakazów, a nie instrumenty oddziaływania ekonomicznego. Jest to zatem, jak na warunki polskie, narzędzie bardzo innowacyjne, dlatego tym bardziej warte uwagi.

Z analizy całej literatury przedmiotu jasno wynika, że brakuje ustaleń w zakresie przyczyn tak niskiego odsetka gmin, które postanowiły wprowadzić nowoczesne rozwiązanie prawne w celu kształtowania ładu przestrzennego, jakim są uchwały reklamowe. Brak jest również opracowań analizujących obecne funkcjonowanie nowych regulacji w tych gminach, które zdecydowały się takowe uchwały przyjąć. Obecne badania nie uwzględniają również tak istotnej kwestii, jaką jest społeczne

---

<sup>12</sup>M. Nowak, *Gminne uchwały reklamowe – kluczowe problemy*, 2018 r.

oddziaływanie nowych przepisów prawa w zakresie uchwały oraz opłaty reklamowej.

## 2.2. Funkcjonowanie uchwał krajobrazowych w praktyce

Na tle wielu innych państw europejskich, negatywne oddziaływanie nośników reklamowych na estetykę przestrzeni jest w Polsce szczególnie wyraźne. Występująca w praktyce niemal nieograniczona swoboda w umieszczaniu nośników reklamowych, zwłaszcza reklam wielkogabarytowych czy odznaczających się bardzo wyrazistą formą, skutkuje degradacją walorów estetycznych krajobrazu. Stąd też wprowadzenie przez ustawodawcę instrumentów, które pozwolą efektywnie oddziaływać na zasady umieszczania nośników reklamowych w przestrzeni (co odnosi się także do nośników już istniejących), zasługuje na uznanie. Instytucja uchwały krajobrazowej w znacznym stopniu spełnia te oczekiwania. Za rozwiązanie właściwe trzeba uznać przekazanie do uregulowania omawianych materii na rzecz prawodawcy lokalnego. Uwarunkowania dotyczące umieszczania nośników reklamowych odznaczają się w istotnym stopniu aspektem lokalnym. Inne potrzeby w zakresie ochrony krajobrazu dotyczą obszarów zabytkowych czy też obszarów odznaczających się szczególnymi walorami widokowymi, inne obszarów przemysłowych, a jeszcze inne obszarów mieszkaniowych czy terenów rekreacji i wypoczynku. Stąd też przyjęto koncepcję, w świetle której to samorząd terytorialny szczebla podstawowego został wyposażony w uprawnienie do ustalania zasad umieszczania nośników reklamowych. Rada gminy może przy tym przyjmować różne rozwiązania w odniesieniu do poszczególnych obszarów gminy. Uprawnienie do podjęcia uchwały krajobrazowej ma charakter fakultatywny<sup>13</sup>. Nie tylko kształt przyjętych w uchwale rozwiązań, lecz także samo jej wprowadzenie zostało pozostawione do uznania radom poszczególnych gmin. Jeżeli zatem w ocenie wspólnoty samorządowej na danym obszarze nie występuje zjawisko niekorzystnego oddziaływania reklam na przestrzeń, wówczas rada gminy pozostaje bierna i nie wszczyna prac nad uchwałą

<sup>13</sup>Brzezińska-Rawa A., Sylwestrzak D., *Gospodarcze i planistyczne problemy tworzenia i stosowania uchwały reklamowej – Analiza prawna*, ZESZYTY NAUKOWE UNIwersytetu PRZYRODNICZO-HUMANISTYCZNEGO W SIEDLCACH Nr 119, str. 84.

krajobrazową<sup>14</sup>. Fakultatywność podejmowania tych uchwał wydaje się być zarazem podstawową przyczyną niskiego zainteresowania gmin w sięganiu po ten instrument. Na tym tle można wyrazić stanowisko, że rozwiązanie przyjęte przez prawodawcę przyznające gminom swobodę co do podjęcia uchwały krajobrazowej nie sprawdziło się w pełni, jeżeli uwzględnić oczekiwania towarzyszące uchwaleniu ustawy krajobrazowej. Uchwały krajobrazowe miały bowiem stanowić efektywny instrument umożliwiający uporządkowanie zasad sytuowania reklam w skali całego kraju. Wydaje się również, że ustawodawca mógł podjąć próbę – choć w minimalnym zakresie – określenia standardów dotyczących niektórych zagadnień związanych z zasadami sytuowania nośników reklamowych, np. poprzez sprecyzowanie maksymalnych wymiarów bądź też form reklamy, które nie powinny występować w przestrzeni. Ustawa o planowaniu nie precyzuje bliżej zasad i warunków sytuowania nośników reklamowych, a także ogrodzeń i obiektów małej architektury. W konsekwencji gminy dysponują daleko idącą samodzielnością w typizowaniu form reklamy (pod warunkiem jednak, że będą one mieścić się w pojęciu tablicy reklamowej lub urządzenia reklamowego), dopuszczaniu ich występowania na danym obszarze, określeniu gabarytów nośników reklamowych itp. Analogiczna sytuacja dotyczy ogrodzeń i obiektów małej architektury. W sposób naturalny prowadzić to będzie do powstawania wątpliwości, czy konkretne rozwiązania przyjmowane przez gminy w uchwałach krajobrazowych mieszczą się w zakresie upoważnienia wynikającego z art. 37a ust. 1 u.p.z.p. Podstawową rolę w ich wyjaśnieniu, a także w wyznaczeniu swobody gmin w sferze uchwał krajobrazowych, odgrywać będzie orzecznictwo sądów administracyjnych.

### 3. Zakończenie

Obecny obraz polskiej praktyki gospodarki przestrzennej jest daleki od zasad zrównoważonego rozwoju. Kategoria ładu przestrzennego pomimo swej kluczowej roli w procesie wdrażania zrównoważonej gospodarki przestrzennej dalej pozostaje w sferze haseł i sloganów. Wpływ na to w dużym stopniu ma niekonsekwentne

---

<sup>14</sup>P. Kledzik, *Kilka uwag w sprawie procedury uchwalania uchwały reklamowej (krajobrazowej)*, [w:] Dolnicki, B. (red.), *Źródła prawa w samorządzie terytorialnym*, Warszawa 2018: Wolters Kluwer, Polska, str. 34.

oraz niestabilne prawodawstwo. Ustawodawca, wprowadzając do systemu prawnego nowe instrumenty zapewnienia ładu przestrzennego (głównie w sferze reklam), uczynił to nad wyraz nieskutecznie, przez co z nowych przepisów korzysta, w pięć lat po wejściu w życie ustawy krajobrazowej, mniej niż 1% polskich gmin. Również współczesna doktryna analizuje jedynie praktyczne oraz prawne aspekty nowych przepisów. Brakuje natomiast opracowań identyfikujących przyczyny tak niskiego odsetka gmin wdrażających nowe instrumenty ochrony krajobrazu oraz badań nad problemami legislacyjnymi uchwalania uchwał reklamowych. Uchwały reklamowe są bowiem dopiero drugim narzędziem, obok miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, jakim dysponują gminy w Polsce w walce o ład przestrzenny. W momencie procedowania ustawy krajobrazowej w 2015 roku ustawodawca zakładał, że będzie ona masowo wykorzystywana przez polskie gminy, które bardzo często borykają się z problemem chaosu reklamowego, tymczasem jednak uchwały reklamowe są wprowadzane w raptem co pięćdziesiątej gminie.

## Bibliografia

T. Bąkowski, *Zakres swobody i władztwa planistycznego gminy w kształtowaniu treści uchwały krajobrazowej*, GDAŃSKIE STUDIA PRAWNICZE, TOM XXXVIII, 2017.

Brzezińska-Rawa A., Sylwestrzak D., *Gospodarcze i planistyczne problemy tworzenia i stosowania uchwały reklamowej – Analiza prawna*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 119.

A. Fogel, *Ustawa krajobrazowa. Komentarz do przepisów wprowadzonych w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu*, Warszawa 2016 r.

Z. Gromek, *Uchwały krajobrazowe*, Samorząd Terytorialny 2019, nr 7/8.

P. Kledzik, *Kilka uwag w sprawie procedury uchwalania uchwały reklamowej (krajobrazowej)*, [w:] Dolnicki, B. (red.), *Źródła prawa w samorządzie terytorialnym*, Warszawa 2018: Wolters Kluwer Polska.

T. Kurowska, *Planowanie przestrzenne a zrównoważony rozwój obszarów wiejskich*, *Studia Iuridica Agraria*, 2016/14, str. 47-61.

L. Mierzejewska, *Rozwój zrównoważony w planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym w Polsce*, *Biuletyn Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju* 2015, nr 257-258.

M. Nowak, *Gminne uchwały reklamowe – kluczowe problemy*, 2018r.

A. Plucińska-Filipowicz, T. Filipowicz (red.), *Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Komentarz. Art. 2*, Warszawa 2016.

J. Polski, *Problemy kształtowania ład przestrzennego w świetle idei zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Wpływ idei zrównoważonego rozwoju na politykę państwa i regionów*, red. B. Poskrobko, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2009.

A. Sobol, *Gospodarka przestrzenna a lokalny rozwój zrównoważony*, *Ekonomia i Środowisko*, 2013, nr 3.

## Akty prawne

Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. 2003 nr 80 poz. 717.



Ustawa z dnia 25 kwietnia 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wzmocnieniem narzędzi ochrony krajobrazu, Dz.U. z 2015 r. poz. 774.

## Działania Unii Europejskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju w energetyce

### 1. Wstęp

Ograniczanie emisji gazów cieplarnianych, a w konsekwencji osiągnięcie neutralności klimatycznej w Unii Europejskiej wymaga głębokiej i wszechstronnej restrukturyzacji i modernizacji sektora energetycznego. Reformę tego sektora często przedstawia się jako przejście z wytwarzania energii ze źródeł konwencjonalnych na źródła odnawialne. Jest to jednak znaczne uproszczenie, ponieważ zmiana pochodzenia energii w naszych domach, czy przedsiębiorstwach pociąga za sobą, również zmiany odnoszące się do kształtu rynku energii, bezpieczeństwa energetycznego oraz funkcjonowania sektora budownictwa, które musi poprawiać ciągle swoją technologię w zakresie efektywności energetycznej. Zmiany dotyczą nie tylko funkcjonujących systemów, które będą przechodzić korekty, ale również bezpośrednio ludzi zatrudnionych, chociażby w górnictwie, których należy przekwalifikować i zapewnić im dostęp do pracy w nowych sektorach i działach. Dokonywana zmiana wymaga dużego wsparcia politycznego, ale także istnieje potrzeba szerokiego wsparcia ze strony ekspertów i naukowców, którzy są kluczowi dla powodzenia całej tej operacji ze względu na rozwój technologii produkcji i dystrybucji energii, ale też nauk społecznych – w celu wypracowania odpowiednich zmian ekonomicznych.

Transformacja energetyczna nie jest pojęciem nowym. Brakowało natomiast jednej spójnej strategii, takiej jak Europejski Zielony Ład (powstała w 2019 roku), która łączy wszystkie problemy i wyzwania, jakie stoją przed całą Unią. W strategii próbuje się też dostarczać odpowiednich rozwiązań do zidentyfikowanych problemów, a także wyznacza się konkretne i ambitne cele.

Na początku artykułu zostanie zaprezentowana ogólna koncepcja zrównoważo-

nego rozwoju w Unii Europejskiej. Głównym celem jest przedstawienie szczegółów strategii UE w zakresie zrównoważonej energetyki. Natomiast w ostatniej części artykułu zostaną przedstawione i podsumowane dokładne dane, które dotyczą sektora energetycznego takie jak udział odnawialnych źródeł energii, zużycie energii w zależności jej przeznaczenia, czy poziom obecnej emisji gazów cieplarnianych.

## **2. Zrównoważony rozwój w Unii Europejskiej – 6 Priorytetów na lata 2019-2024**

Unia Europejska w swojej strategii opiera się na sześciu priorytetach oraz działaniach, które są przypisane do każdego z priorytetów. Są one wyznaczone przez Komisję Europejską i informują, w jaką stronę UE będzie podążać przez następne lata. Obecna kadencja wyznaczyła priorytety na lata od 2019 do 2024 i obejmują następujące elementy:

- Europejski Zielony Ład
- Europa na miarę cyfrową
- gospodarka, która służy ludziom
- silniejsza pozycja Europy na świecie
- promowanie europejskiego stylu życia
- nowy impuls dla demokracji Europy

Należy zauważyć, że działania zawarte w każdym z priorytetów przenikają się tworząc jedną spójną całość.

### **2.1. Europejski Zielony Ład**

Pierwszym z priorytetów Unii Europejskiej jest Zielony Ład (Green Deal), który został przedstawiony 11 grudnia 2019 roku. Zawarto w nim wstępny plan, w jaki sposób gospodarka Unii ma być zrównoważona. Europejski Zielony Ład zakłada

nie tylko dojście do neutralności klimatycznej do 2050 roku, ale także wsparcie gospodarki, poprawę jakości życia ludzi, dbanie o środowisko naturalne i eliminowanie nierówności. Zapowiedź była dopiero pierwszym krokiem Komisji Europejskiej, aby przedstawić już bardziej szczegółowy plan działań i poszczególne elementy<sup>1</sup>.

Komisja Europejska przygotowała osiem głównych obszarów polityki, które będą realizowane w ramach tego priorytetu. Zmiany mają dotyczyć polityki rolnej, przemysłu, energetyki, transportu oraz dbania o środowisko naturalne i bioróżnorodność.

Pierwszym, najczęściej wymienianym, elementem Zielonego Ładu jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych na terenie UE o 50% w 2030 roku w stosunku do roku 1990, a w 2050 roku osiągnięcie neutralności klimatycznej. Jednak Komisja Europejska zauważa też poważny problem związany z ucieczką emisji dwutlenku węgla poza teren Unii Europejskiej, co może stanowić wyzwanie dla instytucji, aby ograniczenie emisji nie było wyłącznie iluzoryczne<sup>2</sup>.

Dużą część europejskiego ładu stanowią kwestie rolnicze i środowiskowe, do których należy np. zalesianie, a do rolniczych strategia „od pola do stołu”, która stawia głównie na ekologiczne uprawy oraz ograniczenie sztucznych nawozów, pestycydów i antybiotyków<sup>3</sup>. W całym procesie ważną rolę odgrywa też transformacja przemysłu w Unii Europejskiej, szczególnie najbardziej zasobochłonnych i energochłonnych sektorów, czyli np. hutnictwa, przemysłu odzieżowego, budownictwa. Ograniczenie zanieczyszczeń i emisji gazów z tego rodzaju branż oraz stworzenie gospodarki o obiegu zamkniętym umożliwi zmniejszenie odpadów oraz poprawi stan środowiska naturalnego<sup>4</sup>. Kwestia zrównoważonego sektora energetycznego zostanie szerzej opisana w kolejnym rozdziale.

---

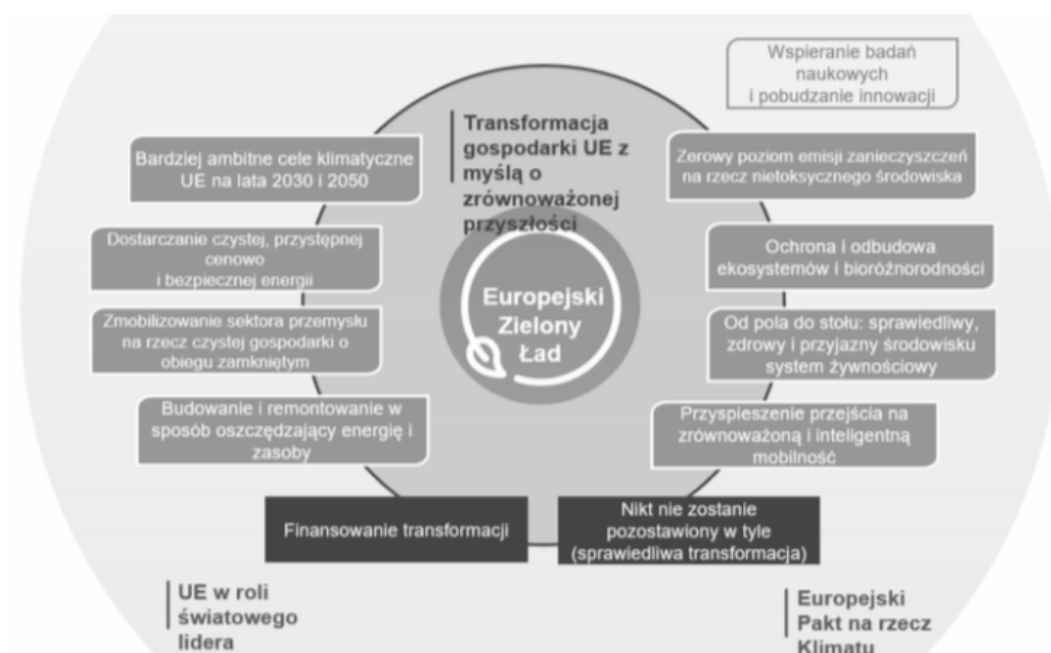
<sup>1</sup>*The European Green Deal...*, *Press release* (11.12.2019).

<sup>2</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Europejski Zielony Ład, Bruksela 2019, s. 5-6.

<sup>3</sup>*Ibidem*, s. 13-16.

<sup>4</sup>*Ibidem*, s. 8-10.

**Rysunek 1:** Transformacja gospodarki UE z myślą o zrównoważonej przyszłości



**Źródło:** Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Europejski Zielony Ład, Bruksela 2019, s. 4

## 2.2. Europa na miarę cyfrową

Technologie cyfrowe zmieniają dynamicznie rzeczywistość, w której funkcjonujemy, dlatego Komisja Europejska w jednym z priorytetów umieściła rozwój tej technologii. Według wyliczeń McKinsey & Company dzięki nowoczesnym technologiom cyfrowym, łącznie PKB Unii Europejskiej w latach od 2017 do 2030 wzrośnie o 14.1%<sup>5</sup>, dlatego kwestie cyfrowe są tak ważne dla Komisji Europejskiej. Strategia w tym obszarze obejmuje dwie kluczowe kwestie, do których należy sztuczna inteligencja oraz przesył i dostęp do danych na terenie Unii Europejskiej.

Sztuczna inteligencja w przyszłości będzie obecna w wielu dziedzinach naszego życia, takich jak: opieka zdrowotna, poprawa wydajności rolnictwa, poprawa wydajności produkcji, zwiększenie bezpieczeństwa oraz pomoże we wdrażaniu eu-

<sup>5</sup> *Shaping the digital transformation in Europe Working paper: Economic potential*, 2020.

ropejskiego zielonego ładu. Ze względu na te elementy Unia Europejska opracowała białą księgę w sprawie sztucznej inteligencji. Strategia ta oparta jest na dwóch filarach. Pierwszy z nich zawiera wsparcie w badaniach naukowych i opracowaniu innowacji oraz ich wdrażaniu. Dotyczy to szerokiego udoskonalenia tej technologii w Unii Europejskiej. Drugim filarem jest opracowanie szczegółowych regulacji dotyczących sztucznej inteligencji oraz budowanie społecznego zaufania dla tej technologii<sup>6</sup>.

Innym ważnym elementem jest europejska strategia w zakresie danych, która prezentuje wiele możliwych przyszłych problemów związanych z szybkim przyrostem ilości danych, które są kluczowe dla poprawy wydajności w wielu dziedzinach życia, a co za tym idzie dla wzrostu gospodarczego. Jednym z tych problemów jest bezpieczeństwo danych, dlatego Unia Europejska w pierwszej kolejności wdrożyła ogólne rozporządzenie o ochronie danych (RODO), które także buduje większe zaufanie dla technologii cyfrowych<sup>7</sup>.

### **2.3. Gospodarka, która służy ludziom**

Priorytet związany z gospodarką jest najobszerniejszy w strategii Unii Europejskiej i składa się z trzech podstawowych obszarów działań, jakimi są unia gospodarcza i walutowa, rozwijanie i usprawnianie rynku wewnętrznego oraz pobudzanie inwestycji.

Strategia zakłada kontynuowanie rozwoju unii walutowej poprzez wprowadzenie euro w następnych krajach Unii Europejskiej. Rozwój rynku wewnętrznego ma na celu przede wszystkim zwiększenie potencjału na rynku międzynarodowym, ale również wprowadzenie wielu ułatwień dla Europejczyków, takich jak ochrona depozytów bankowych, możliwość pracy w UE na takich samych zasadach, Europejska Karta Ubezpieczenia Zdrowotnego oraz wiele podobnych regulacji. Warto zauważyć, że dzięki rynkowi wewnętrznemu Unia Europejska zyskała około 8.5% swojego

---

<sup>6</sup>BIAŁA KSIEGA w sprawie sztucznej inteligencji Europejskie podejście do doskonałości i zaufania, Bruksela 2020.

<sup>7</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Europejska strategia w zakresie danych, Bruksela 2020.

PKB<sup>8</sup>. Kolejnym elementem jest pobudzanie inwestycji, które są realizowane od 2014 roku za pomocą planu Junckera, a od 2021 roku będą realizowane pod postacią programu InvestEU. Priorytet ten w dużej mierze jest już zrealizowany, dlatego na obecnym etapie jest on jedynie precyzowany oraz poprawiany.

#### 2.4. Silniejsza pozycja Europy na świecie

Wzmocnienie pozycji Europy na świecie rozumiane jest przede wszystkim jako zapewnienie bezpieczeństwa członkom Unii Europejskiej, ale także poprzez handel międzynarodowy i budowanie dobrych relacji z sąsiadami UE, w tym także pozyskiwanie nowych państw członkowskich.

Zapewnienie bezpieczeństwa Unii Europejskiej ma być realizowane przede wszystkim przez zwiększenie potencjału militarnego, ale również za pomocą zwiększenia niezależności energetycznej oraz bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni<sup>9</sup>. Na podstawie tych działań można zauważyć, że Unia Europejska stara się budować swoją niezależność w każdym strategicznym obszarze jej funkcjonowania. Kolejnym ważnym elementem w międzynarodowej strategii UE jest handel, który w szczególności miał odpowiadać za ograniczenie negatywnych skutków następnych recesji, jednak strategia ta została opracowana w 2015 roku<sup>10</sup>. Natomiast obecny kryzys związany z pandemią koronawirusa pokazał, że ta strategia nie do końca spełniła swoją rolę i zapewne zostanie zaktualizowana w kolejnych latach.

Ostatnim z działań w tym priorytecie jest wspieranie działań Organizacji Narodów Zjednoczonych we wdrażaniu 17 celów zrównoważonego rozwoju całego świata. Cele te dotyczą podstawowych praw człowieka, gospodarki światowej, zmian klimatycznych oraz wspierania silnych instytucji demokratycznych na całym świecie<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup>*The Single Market: Europe's best asset in a changing world*, Bruksela 2019.

<sup>9</sup>*A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy*, Unia Europejska 2016.

<sup>10</sup>*Trade for all Towards a more responsible trade and investment policy*, Unia Europejska, 2015.

<sup>11</sup>*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015.

## 2.5. Promowanie europejskiego stylu życia

Priorytet ten jest bardzo szeroki, ponieważ obejmuje on strategię UE w zakresie unii bezpieczeństwa (Rysunek 2), która została przedstawiona na poniższym rysunku. Unia ta ma na celu przede wszystkim poprawę bezpieczeństwa wewnętrznego, czyli obronę przed terroryzmem lub zorganizowaną przestępczością<sup>12</sup>. Kolejnym działaniem dla tego priorytetu jest dalsze zacieśnianie współpracy sądownictwa w Unii Europejskiej oraz zapewnienie podstawowych praw i ochrona praw konsumenta. Do tego priorytetu zalicza się również politykę dotyczącą migracji, dzięki której powstała Europejska Straż Graniczna i Przybrzeżna.

**Rysunek 2:** Strategia UE w zakresie unii bezpieczeństwa



**Źródło:** [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/european-security-union-strategy\\_pl](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/european-security-union-strategy_pl)

<sup>12</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie strategii UE w zakresie unii bezpieczeństwa, Bruksela 2020



## **2.6. Nowy impuls dla demokracji Europy**

Ostatni priorytet dotyczy głównie dalszej demokratyzacji Unii Europejskiej i debaty nad jej przyszłością, za pomocą stworzenia platformy do wymiany opinii, takiej jak np. portal „Wyraź swoją opinię”<sup>13</sup>, na którym to każdy Europejczyk lub organizacja ma prawo do napisania swojej opinii na temat bieżących inicjatyw Komisji Europejskiej.

## **3. Strategia UE na rzecz zrównoważonej energetyki**

### **3.1. Europejski Zielony Ład – czyli spójny system**

Osiągnięcie neutralności klimatycznej jest głównym celem Europejskiego Zielonego Ładu, a wytwarzanie i wykorzystanie energii jest odpowiedzialne za emisję około 75% wszystkich gazów cieplarnianych produkowanych na terenie UE. Stąd też tak istotną kwestią jest transformacja tych sektorów<sup>14</sup>. W całej strategii kwestia dostępności i produkcji czystej energii jest niezbędna do wprowadzenia pozostałych elementów Zielonego Ładu. Warto zaznaczyć, że chociażby przestawienie transportu na pojazdy elektryczne nie ma większego sensu, jeżeli będziemy produkować energię z węgla. Natomiast nie będzie można dostarczać i produkować czystej energii bez odpowiedniej infrastruktury i zsynchronizowania jej ze wszystkimi krajami w Unii Europejskiej, a także bez nowych technologii produktów czy magazynowania.

Ze względu na powyższe argumenty nie należy analizować strategii zrównoważonej energetyki w oderwaniu od innych elementów Zielonego Ładu, ponieważ w strategii wiele elementów wpływa bezpośrednio na siebie, tworząc spójny plan.

### **3.2. Odnawialne Źródła Energii**

Produkcja energii, która jest neutralna klimatycznie, może pochodzić z wielu odnawialnych źródeł, takich jak: wiatr, Słońce, biomasa, a nawet ocean. Tylko

---

<sup>13</sup><https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say>.

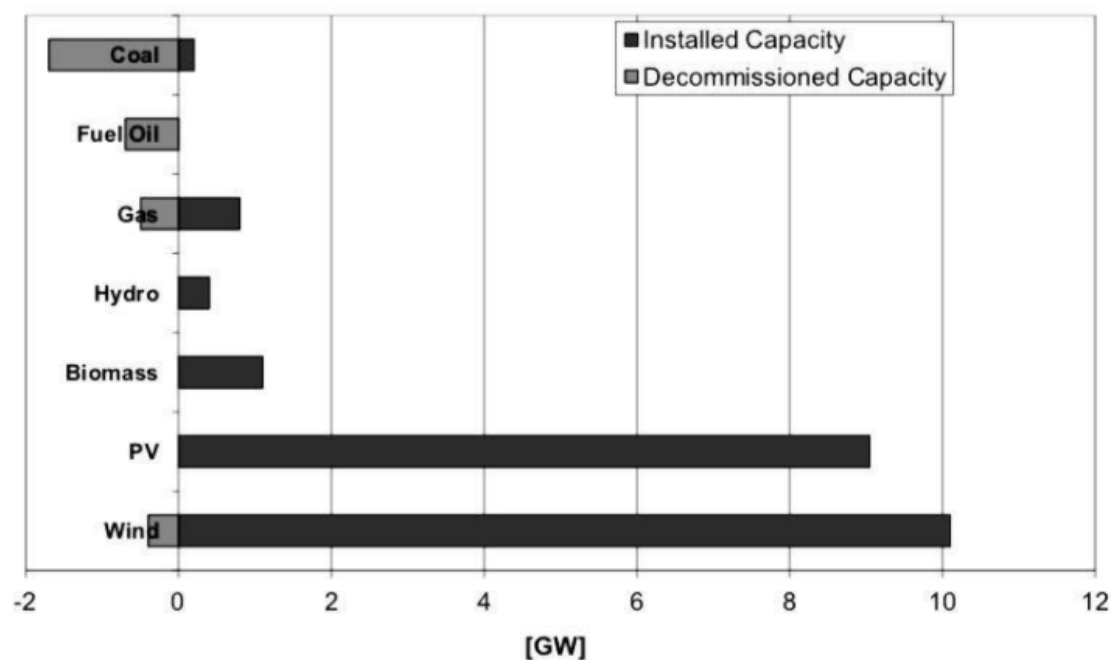
<sup>14</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Europejski Zielony Ład, Bruksela 2019, s. 6.

dzięki nim możliwe jest wytwarzanie energii, przy jednoczesnym znacznym ograniczeniu emisji gazów cieplarnianych.

### 3.2.1. Słońce

Energia pochodząca ze Słońca może stanowić źródło energii cieplnej oraz energii elektrycznej (fotowoltaika) i to właśnie ona obecnie najczęściej jest instalowana i rozwijana. Rynek energii słonecznej w Unii Europejskiej w 2018 roku wzrósł o 8,4% w stosunku do poprzedniego roku, a najszybciej rozwijał się rynek w Polsce, bo aż o 180% w 2018 roku, natomiast największy rynek w UE był w Niemczech<sup>15</sup>.

**Rysunek 3:** Nowo podłączone lub wycofane z eksploatacji moce wytwarzania energii elektrycznej w UE w 2018 r



**Źródło:** Jaeger-Waldau, A., PV Status Report 2019, EUR 29938 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2019, s.12

Energia słoneczna jest jak na razie najbardziej perspektywiczną formą wytwarzania energii elektrycznej, ponieważ w 2018 roku na świecie przyłączono najwięcej

<sup>15</sup>EUROSERV'ER, *Solar thermal and concentrated solar power barometers*, 2019.

nowych mocy spośród pozostałych form i było to ponad 100 GW. W Europie nieznacznie bardziej popularna jest energia z wiatru i w 2018 roku zainstalowano jej 10 GW mocy. Fotowoltaika (PV) była druga, ponieważ w UE zainstalowano 9 GW<sup>16</sup>. Ważnym punktem jest też to, że w ostatnich latach technologia produkcji energii elektrycznej ze Słońca mocno tanieje, dzięki czemu staje się ekonomiczna i konkurencyjna względem innych form wytwarzania energii. Dzieje się tak przede wszystkim z racji produkcji coraz większej ilości modułów<sup>17</sup>.

### 3.2.2. Wiatr

Jak zostało wskazane, w Europie najchętniej instaluje się moce wytwarzające energię elektryczną pochodzącą z wiatru. Ten typ produkcji energii elektrycznej można podzielić na dwa główne typy, czyli budowane na lądzie oraz na morzu. Technologia ta ma duże znaczenie dla transformacji energetycznej Europy oraz ze względu na porównywalną atrakcyjność z energią pochodzącą od Słońca, ponieważ według IRENA<sup>18</sup> koszt paneli fotowoltaicznych spadnie średnio o 58% do 2030 roku, natomiast dla turbin wiatrowych morskich koszty mają spaść o 55%<sup>19</sup>. W 2018 roku w Europie zainstalowanych było 164 GW mocy w turbinach zbudowanych na lądzie i 19 GW mocy na morzu. Natomiast według prognoz w 2030 roku moce mają wzrosnąć odpowiednio do 215 GW i 78 GW, a w roku 2050 do 483 GW i 215 GW<sup>20</sup>. Dokładne plany dotyczące turbin wiatrowych zlokalizowanych na morzu Unia Europejska ma przedstawić dopiero w czwartym kwartale 2020 roku, dzięki czemu będziemy mogli poznać dokładnie, jak będzie wyglądało wsparcie dla tej formy produkcji energii elektrycznej. Można założyć, że wsparcie w tym zakresie musi zostać przemyślane, ponieważ inwestycje w tego rodzaju turbiny wymagają ponoszenia ogromnych nakładów, na które stać wyłącznie duże firmy, dlatego UE

---

<sup>16</sup>Jaeger-Waldau, A., PV Status Report 2019, EUR 29938 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2019, s.6.

<sup>17</sup>*Ibidem*, s. 46.

<sup>18</sup> *The International Renewable Energy Agency*.

<sup>19</sup> *Global Renewables Outlook: Energy transformation 2050*, International Renewable Energy Agency, 2020, s.60.

<sup>20</sup> *Future of wind: Deployment, investment, technology, grid integration and socio-economic aspects (A Global Energy Transformation paper)*, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi 2019.

powinna jedynie oferować finansowanie na dogodnych warunkach (niskie oprocentowania, poręczenia itp.), a dotacje powinny wspierać przede wszystkim badania i rozwój oraz podwykonawców części do turbin, dzięki czemu będzie można w przyszłości obniżyć koszty ich produkcji.

### **3.2.3. Bioenergia i geotermia**

Bioenergia jest jedną ze starszych ekologicznych metod wytwarzania energii. Plan działania dla biomasy w UE przygotowano już w 2005 roku, który zakłada przede wszystkim wytwarzanie energii cieplnej, ale także w mniejszym stopniu energii elektrycznej oraz rozwój biopaliw<sup>21</sup>. W późniejszym raporcie Europejskiej Agencji Środowiskowej opisano również wykorzystanie biogazu, dzięki któremu można w miarę efektywnie wytwarzać energię elektryczną. Natomiast spalanie biomasy i odpadów jest wysoce efektywne w ogrzewnictwie i w przyszłości może być często wykorzystywane do dostarczania ciepła dla małych i średnich miast<sup>22</sup>, które teraz często ogrzewane są za pomocą węgla lub gazu. Miasta mogą czerpać również ciepło z energii geotermalnej, jednak zależy to od występowania źródeł geotermalnych, które jest relatywnie rzadkie, a produkcja energii elektrycznej z tej formy nie jest popularna.

### **3.2.4. Elektrownie wodne i energia oceanu**

Elektrownie wodne były najbardziej popularną formą produkcji elektrycznej spośród odnawialnych źródeł. Od 1990 roku w UE nastąpił wzrost tej formy wytwarzania energii o około 20%<sup>23</sup>, jednak w ostatnich latach traci ona na znaczeniu ze względu na wysokie koszty, ograniczone możliwości lokowania takich elektrowni oraz negatywny wpływ na środowisko. Elektrownie wodne obecnie w ramach wielu strategii zmieniają swoje zastosowanie z pierwotnej produkcji energii elektrycznej zlokalizowanych na rzekach do magazynów energii (elektrownie szczytowo-pompowe). Dzięki nim będzie można zmagazynować energię z wiatru lub Słońca

---

<sup>21</sup>KOMUNIKAT KOMISJI Plan działania w sprawie biomasy, Bruksela 2005.

<sup>22</sup>*EU bioenergy potential from a resource-efficiency perspective, European Environment Agency, 2013.*

<sup>23</sup>*Energy datasheets: EU28 countries, EU Commission, DG ENER, 20.08.2018 r.*

i wykorzystać ją, gdy będą jej niedobory w sieci<sup>24</sup>. Po drugiej stronie jest technologia produkcji energii elektrycznej z pływów czy fal morskich. O ile energia z fal jest ograniczona ze względów technologicznych do małych rozmiarów, to energia wytwarzana z pływów może stać się bardzo ważną częścią systemu i tym samym procesu transformacji. Niestety, obecnie jest mało zainstalowanych mocy tej technologii i jest ona dopiero w fazie badań i prac rozwojowych, jednak taka forma pozyskiwania energii wydaje się bardzo perspektywiczna<sup>25</sup>.

### 3.3. Efektywność energetyczna

Poprawa efektywności energetycznej w UE jest regulowana dokładnie w dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady, która to ustala szczegółowy limit zużycia energii przewidziany na 2020 rok, który wynosi 1 078 milionów ton oleju ekwiwalentnego. Przyjmuje też środki niezbędne do osiągnięcia zamierzonego celu, takie jak stworzenie krajowych programów renowacji budynków, zapewnienie dostępu do audytów energetycznych lub też wzorcowa postawa instytucji publicznych, które są zobowiązane do przeprowadzania renowacji swoich budynków oraz kupowaniu produktów o dobrych parametrach energetycznych<sup>26</sup>. W ramach tej dyrektywy Komisja Europejska dokonuje corocznej oceny postępu wdrażania tych założeń i tak z poniższego wykresu wynika, że po wprowadzeniu dyrektywy zauważalna jest tendencja spadkowa dla zużycia energii końcowej przy jednoczesnym wzroście PKB (Rys. 4). Jednak między 2014 a 2016 rokiem nastąpił wzrost zużycia energii<sup>27</sup>.

Dodatkowo w 2018 roku Unia Europejska zaktualizowała dyrektywę dotyczącą efektywności energetycznej, w której to zostało przedłużone działanie do 2030 roku, zakładając obniżenie zużycia energii co najmniej o 32,5% i osiągnięcie mak-

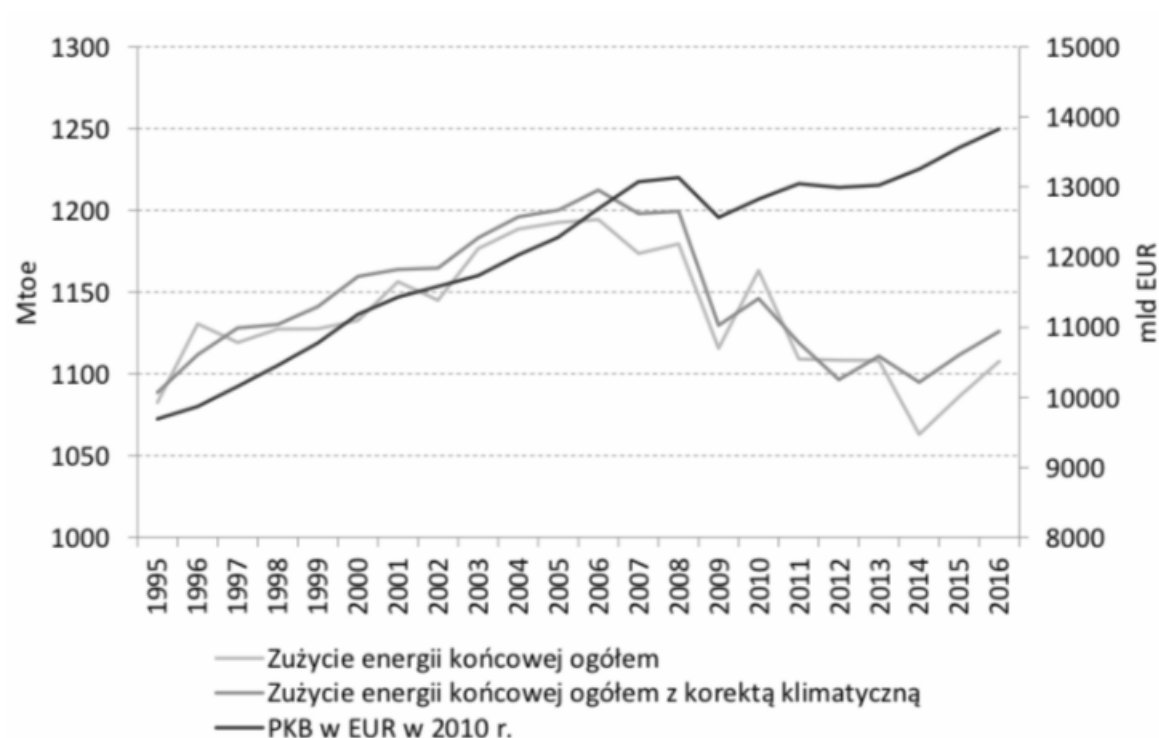
<sup>24</sup> *Global Renewables Outlook: Energy transformation 2050*, International Renewable Energy Agency, 2020, s.28.

<sup>25</sup> Magagna, D., *Ocean Energy: Technology Market Report*, EUR 29924 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2019.

<sup>26</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady, 2012/27/UE, w sprawie efektywności energetycznej, zmiany dyrektyw 2009/125/WE i 2010/30/UE oraz uchylecia dyrektyw 2004/8/WE i 2006/32/WE, 10. 2012.

<sup>27</sup> European Commission. 2018 assessment of the progress made by Member States towards the national energy efficiency targets for 2020 and towards the implementation of the Energy Efficiency Directive as required by Article 24(3) of the Energy Efficiency Directive 2012/27/EU; COM(2019) 224 final; European Commission: Bruksela, Belgia 2019.

**Rysunek 4:** Zużycie energii końcowej skorygowane o PKB i wpływ warunków pogodowych w latach 1995-2016



**Źródło:** *European Commission. 2018 assessment of the progress made by Member States towards the national energy efficiency targets for 2020 and towards the implementation of the Energy Efficiency Directive as required by Article 24(3) of the Energy Efficiency Directive 2012/27/EU; COM(2019) 224 final; European Commission; Belgia 2019.*

symalnie 956 milionów ton oleju, ekwiwalentnego zużycia energii. Dokument ten również zakłada dokonanie oceny spełnienia celu z 2020 roku oraz zwraca uwagę na sektor wodno-ściekowy, który zużywa około 3,5% energii, jednak poziom obecnych nieszczelności wynosi 24% zużycia wody w UE, a woda jest obecnie kluczowa dla sektora energetycznego<sup>28</sup>.

Unia Europejska zaproponowała też różne plany w konkretnych kwestiach i tak na przykład przygotowano kompleksową strategię w zakresie ogrzewania i chłodzenia, który zużywa około połowę energii w UE, jednak w 2012 roku 75% energii

<sup>28</sup>Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/2002 zmieniająca dyrektywę 2012/27/UE w sprawie efektywności energetycznej, 2018.

pochodziło z paliw kopalnych<sup>29</sup>.

### 3.4. Rynek energetyczny i konsumenci

Obecna transformacja sektora energetycznego w Europie niesie za sobą wiele zmian w działaniu rynku energii. Po pierwsze zmiany dotyczą samego funkcjonowania rynku, który obecnie w wielu krajach odbywają się w sposób ciągły, czyli podmioty mogą zawierać transakcje na dzień następny po różnych cenach, co przy wielu uczestnikach może zostać uznane za niesprawiedliwe ze względu na różnice w cenach. Dlatego można zaproponować na przykład system aukcji, gdzie kupujący składają swoje zapotrzebowanie, a sprzedający swoje moce. Dzięki temu zostanie ustalona jedna cena na dzień następny, po której odbędą się wszystkie transakcje. Oczywiście, system ten ze względu na charakterystykę produktu jest skomplikowany, dlatego realne są systemy hybrydowe<sup>30</sup>.

Kolejną kwestią jest problem z dużą dywersyfikacją podaży mocy, która powinna sprzyjać konkurencji i cenie, jednak stwarza to niebezpieczeństwo niewystarczającej liczby mocy w przyszłości lub braku odpowiedniej ilości mocy w systemie. Używane są do tego instrumenty takie jak aukcje mocy dla nowych lub już istniejących elektrowni. Dzięki nim można zabezpieczyć dostęp do energii przez następne kilka lat. Kolejną formą wsparcia może być obowiązek mocy, czyli nałożenie obowiązku wytwarzania większej ilości mocy lub zmniejszenia jej produkcji. Jednak obecnie większość krajów stosuje metodę rezerwy strategicznej, która polega na uruchomieniu nieużywanych elektrowni (najczęściej są to moce pochodzące z elektrowni konwencjonalnych)<sup>31</sup>.

Następnym elementem w reorganizacji europejskiego rynku energii jest integracja transgraniczna oraz połączenia międzysystemowe, które pozwalają na łatwą wymianę energii między krajami Unii, dzięki czemu będzie można zredukować róż-

---

<sup>29</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Strategia UE w zakresie ogrzewania i chłodzenia, COM(2016) 51 final, Bruksela 2016.

<sup>30</sup>Schumacher L., Küpper G., Henneaux P.e, Bruce J., Klasman B., Ehrenmann A., *The future electricity intraday market design*, Luxembourg: Publications Office of the European Union 2019.

<sup>31</sup>Michalski D., Sołtysik M., *Rynek mocy. Kolejny etap tworzenia zliberalizowanego rynku energii elektrycznej w Unii Europejskiej*, Unia Europejska.pl Nr 3 (238) 2016, s. 49-72.

nice cen występujące między krajami UE. Integracja systemów może też przynosić korzyści długoterminowe. Ciekawy przykład współpracy można zaobserwować na linii duńsko-norweskiej, w której to Dania w ciągu nocy sprzedaje swoje nadwyżki energii z wiatraków do Norwegii, odciążając ich system elektrowni wodnych i magazynując energię, a następnie Norwegowie odsprzedają ją w ciągu dnia. W ten sposób przechodzimy do kolejnego ważnego punktu pojawiającego się na rynku, czyli magazynowania energii. Niestety obecna technologia baterii, które mogłyby przechowywać energię, jest stosunkowo droga, a przez to nieefektywna. Jediną obecnie działającą formą magazynowania są elektrownie szczytowo-pompowe, które w momencie nadwyżki energii elektrycznej pompują wodę z niższych zbiorników do tych położonych powyżej, a gdy w systemie jest potrzeba większej ilości energii, woda spływa produkując prąd<sup>32</sup>.

Ostatnią kwestią ważną dla rynku jest zmiana pozycji konsumentów na prosumentów i to jak oni będą wpływać na funkcjonowanie sieci energetycznej. Istnieje małe prawdopodobieństwo odłączania się ich od sieci, które często używane są jako magazyny, czyli odprowadzamy do sieci energię gdy mamy jej nadwyżkę i pobieramy ją z sieci, gdy jej nam brakuje. Istnieje jednak ryzyko, że instytucje, które odpowiadają za utrzymywanie sieci, będą nakładały na prosumentów dodatkowe opłaty<sup>33</sup>.

### 3.5. Bezpieczeństwo energetyczne

W sytuacji gdy większość energii pochodzi z paliw kopalnych takich jak gaz lub ropa naftowa, kraje Unii Europejskiej musiały pokrywać swoje zapotrzebowanie w znacznym stopniu importem z Bliskiego Wschodu, Rosji i Stanów Zjednoczonych. Stwarzało to zagrożenie możliwego braku odpowiedniej ilości dostaw, co mo-

---

<sup>32</sup>Newbery D., Pollitt M. G., Ritz R. A., Strielkowski W., *Market design for a high-renewables European electricity system*, Energy Policy Research Group (EPRG), Judge Business School & Faculty of Economics, University of Cambridge, Trumpington Street, Cambridge CB2 1AG, United Kingdom.

<sup>33</sup>Pollitt MG., Strielkowski W. *Consumer solar distributed generation (DG), Net metering and some competition issues. Public comment outline for federal trade commission (FTC) investigation*, 2016, [https://www.ftc.gov/system/files/documents/public\\_comments/2016/08/00200-128740.pdf](https://www.ftc.gov/system/files/documents/public_comments/2016/08/00200-128740.pdf).



gło sparaliżować system energetyczny Unii. Przede wszystkim było to zauważalne w tarciach między UE a Rosją, do której podchodzono zazwyczaj z nieufnością ze względu na obawy wstrzymania dostaw gazu. Dlatego transformacja energetyczna Europy i przejście na odnawialne źródła energii może pozwolić na niezależność od partnerów spoza Unii<sup>34</sup>.

Jednak pomimo potrzeby rozwoju zrównoważonych form produkcji energii Unia wspiera również rozwój rynku gazu w Europie poprzez budowę nowej infrastruktury, takiej jak terminale LNG czy gazociągi. Rozwój tego rynku ma przede wszystkim poprawić bezpieczeństwo i konkurencyjność, ale także pozwoli wyeliminować bardziej szkodzące formy produkcji energii (np. za pomocą węgla) oraz może to być etap przejściowy w dążeniu do całkowitej rezygnacji z paliw kopalnych<sup>35</sup>.

### 3.6. Transformacja regionów górniczych

Regiony górnicze są w szczególnie trudnej sytuacji w kontekście transformacji energetycznej Europy, ponieważ w większości z nich sektory takie jak górnictwo, produkcja energii z węgla lub produkcja maszyn górniczych należą do największych pracodawców. Obecnie w górnictwie w UE zatrudnionych jest około 180 tys. osób, a w elektrowniach węglowych ponad 50 tys. osób. W najgorszej sytuacji jest Śląsk, w którym to istnieje ponad 80 ty. miejsc pracy przy wydobyciu węgla, dlatego właśnie ten region jest szczególnie zagrożony. Zapewnienie miejsc pracy dla osób, które wcześniej pracowały w górnictwie, będzie więc stanowiło znaczące wyzwanie. Unia Europejska w swojej strategii proponuje przede wszystkim zatrudnianie tych osób w sektorze odnawialnych źródeł energii oraz budowę elektrowni słonecznych i wiatrowych na terenach pokopalnianych, a także jeśli liczba tych osób jest stosunkowo mała, to przenoszenie ich do górnictwa innych minerałów i metali<sup>36</sup>.

<sup>34</sup>Proedrou F., *A new framework for EU energy security: putting sustainability first*, *EUROPEAN POLITICS AND SOCIETY*, 2017, VOL. 18, NO. 2, 182–198.

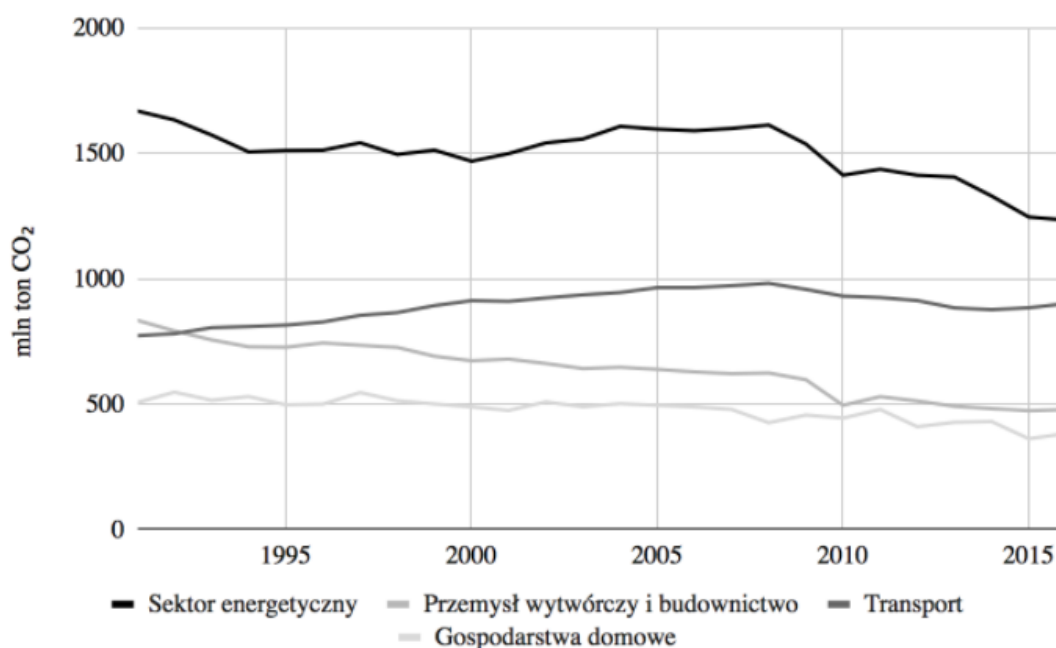
<sup>35</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie strategii UE dotyczącej skroplonego gazu ziemnego i magazynowania gazu, COM(2016) 49 final, Bruksela 2016.

<sup>36</sup>Alves Dias, P., Kanellopoulos, K., Medarac, H., Kapetaki, Z., Miranda Barbosa, E., Shortall, R., Czako, V., Telsnig, T., Vazquez Hernandez, C., Lacal Arantegui, R., Nijs, W., Gonzalez Aparicio, I., Trombetti, M., Mandras, G., Peteves, E. and Tzimas, E., *EU coal regions: opportunities and challenges ahead*, *EUR 29292 EN*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

#### 4. Realizacja celów

W tej części artykułu zaprezentowane zostaną podstawowe dane związane z transformacją energetyczną, postępem w dążeniu do celów, trendami oraz niedociągnięciami. W pierwszej kolejności na Rysunku 5 przedstawiona została emisja CO<sub>2</sub> w krajach Unii z czterech sektorów, które produkują największą ilość tego gazu. Przemysł wytwórczy i budownictwo, produkcja energii oraz gospodarstwa domowe wykazują trend spadkowy, co jest pozytywnym zjawiskiem szczególnie w przypadku sektora energetycznego, który produkuje największą ilość dwutlenku węgla. Problematiczny jest natomiast sektor transportu, w którym odnotowywano wzrost emisji dwutlenku węgla. Po 2008 roku widoczny jest jednak spadek emisji, co należy uznać za pozytywne zjawisko.

**Rysunek 5:** Emisja CO<sub>2</sub> w UE – 28 z wybranych sektorów

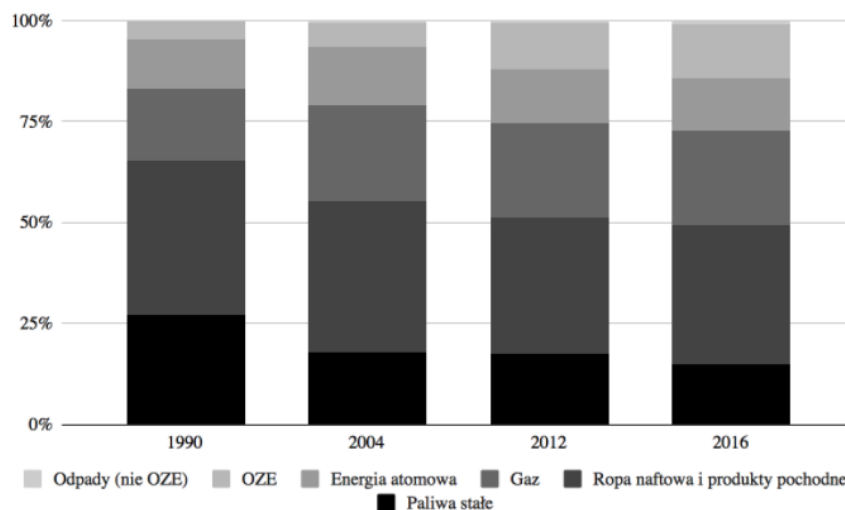


**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych z Energy datasheets: EU28 countries, EU Commission, DG ENER, 2018.

Kolejne dwa rysunki prezentują konsumpcje brutto energii z podziałem na jej pochodzenie w latach 1990, 2004, 2012 i 2016 (Rys. 6) oraz ilość produkowanej energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych (Rys. 7). Na pierwszym wykresie szczególnie zauważalny jest silny spadek udziału paliw stałych (np. węgla kamiennego i brunatnego) z 27% do niecałych 15%, natomiast zastąpiono te paliwa za pomocą gazu oraz źródeł odnawialnych. Odnotowano ich wzrost odpowiednio o 5 punktów procentowych oraz 9 punktów procentowych. Udział ropy naftowej i energii atomowej zmniejszył się w sposób nieznaczny.

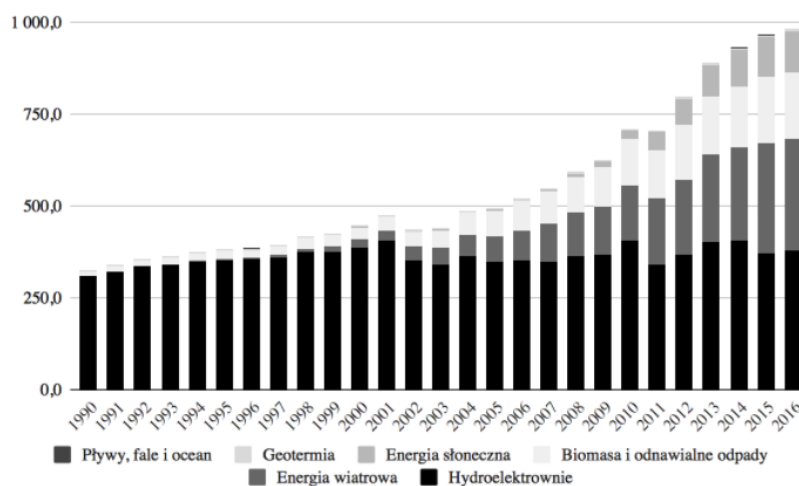
Na drugim wykresie (Rys. 7) przedstawiono ilość wyprodukowanej energii od 1990 do 2016 roku z najpowszechniejszych źródeł odnawialnych. W zaprezentowanych danych można zaobserwować stabilną pozycję hydroelektrowni przez cały okres. Największy wzrost dotyczy energetyki wiatrowej, która zaczęła się rozwijać szczególnie po 2000 roku. Produkcja energii z wiatru wzrosła kilkukrotnie.. Biomasa i odnawialne odpady cechują się dość stabilnym wzrostem, jednak szczególną uwagę zwraca energia elektryczna pochodząca ze Słońca, ponieważ jej znaczący rozwój odnotowano dopiero po 2010 roku, a więc dziesięć lat po zapoczątkowaniu rozwoju energetyki wiatrowej. W najbliższych latach należy się spodziewać szybkiego rozwoju geotermii oraz wykorzystania energii z morza, szczególnie gdy zostanie wypracowana odpowiednia technologia, która zwiększy jej opłacalność.

**Rysunek 6:** Konsumpcja brutto energii w UE 28 według pochodzenia w procentach (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych z Energy datasheets: EU28 countries, Komisja UE, 20.08.2018 r.

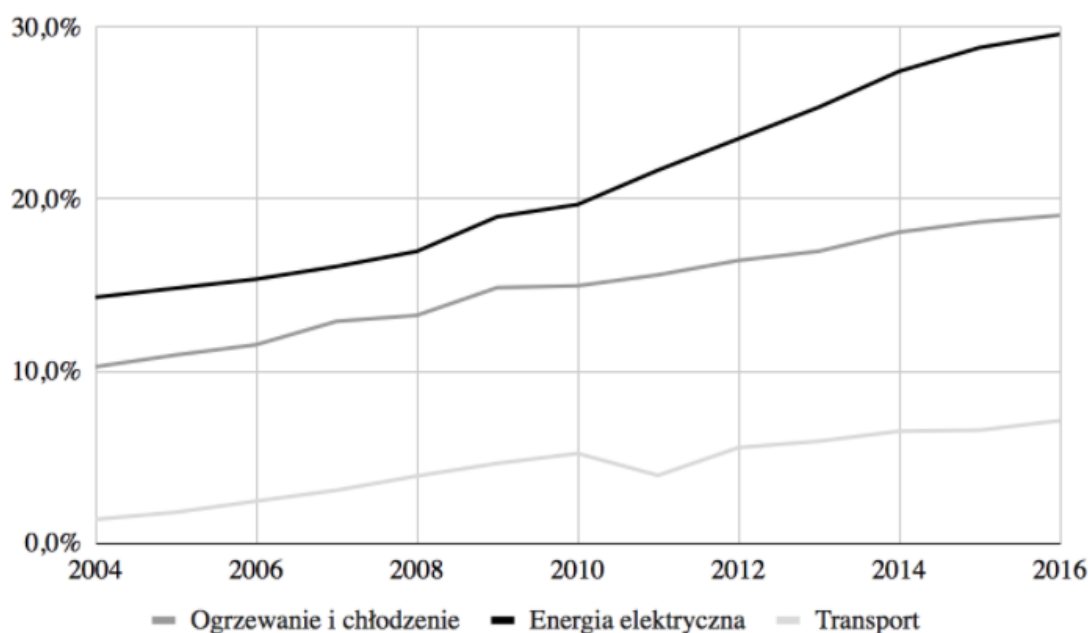
**Rysunek 7:** Produkcja energii elektrycznej brutto z odnawialnych źródeł w UE – 28 w TWh



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych z Energy datasheets: EU28 countries, Komisja UE, 20.08.2018r.

Ostatni podsumowujący Rysunek 8 przedstawia, który spośród trzech działów: ogrzewanie i chłodzenie, energia elektryczna i transport posiada największy udział odnawialnych źródeł energii. Na podstawie danych z tego wykresu tłumaczyć można niektóre wcześniej omawiane zjawiska. Wytworzenie energii elektrycznej z OZE jest najłatwiejsze, stąd udział OZE w tworzeniu energii jest relatywnie wysoki. Udział ten największy i tym samym obniża emisję dwutlenku węgla do atmosfery. Rosnący udział OZE w ogrzewaniu i chłodnictwie łączy się np. ze zmianą produkcji ciepła, w kierunku większego wykorzystania biomasy (zamiast węgla). Udział OZE w transporcie jest relatywnie najmniejszy, co skutkuje wcześniej wspomnianym wysokim poziomem emisji CO<sub>2</sub> w tym sektorze.

**Rysunek 8:** Odnawialne źródła energii w końcowej energii brutto w UE – 28 w procentach (%)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych z Energy datasheets: EU28 countries, Komisja UE, 20.08.2018 r.

## **5. Zakończenie**

Unia Europejska przedstawiła strategię i poszczególne plany, które są spójne i podejmują transformację w sposób kompleksowy. Wielu z nich nie można wprowadzać z wyprzedzeniem ze względu na dynamiczny rozwój technologii, której dokładnego kierunku rozwoju nie da się obecnie przewidzieć. Niektóre elementy i problemy mogą w przyszłości dotyczyć szczególnie tych związanych z systemami wspierającymi produkcję energii, takich jak infrastruktura czy elastyczność rynkowa. Dzięki realizacji strategii Unia Europejska w niedalekiej przyszłości może wysunąć się na prowadzenie w zakresie czystej energii, co może być silnym pozytywnym impulsem dla gospodarki krajów członkowskich.

## Bibliografia

*The European Green Deal sets out how to make Europe the first climate- neutral continent by 2050, boosting the economy, improving people's health and quality of life, caring for nature, and leaving no one behind*, Bruksela 2019.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Europejski Zielony Ład, Bruksela 2019.

BIAŁA KSIEGA w sprawie sztucznej inteligencji.i Europejskie podejście do doskonałości i zaufania, Bruksela 2020

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Europejska strategia w zakresie danych, Bruksela 2020.

*The Single Market: Europe's best asset in a changing world*, Bruksela 2019.

*A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy*, Unia Europejska 2016.

*Trade for all Towards a more responsible trade and investment policy*, Unia Europejska 2015.

*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. w sprawie strategii UE w zakresie unii bezpieczeństwa, Bruksela 2020, <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say>.

EUROSERV'ER, *Solar thermal and concentrated solar power barometers*, 2019.

Jaeger-Waldau, A., *PV Status Report 2019, EUR 29938 EN, Publications Office of the European Union*, Luxembourg 2019.

*Global Renewables Outlook: Energy transformation 2050*, International Renewable Energy Agency, 2020.

*Future of wind: Deployment, investment, technology, grid integration and socio-economic aspects (A Global Energy Transformation paper)*, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi 2019.

KOMUNIKAT KOMISJI Plan działania w sprawie biomasy, Bruksela 2005.

*EU bioenergy potential from a resource-efficiency perspective*, European Environment Agency, 2013.

*Energy datasheets: EU28 countries*, EU Commission, DG ENER, 2018.

*Global Renewables Outlook: Energy transformation 2050*, International Renewable Energy Agency, 2020.

Magagna D., *Ocean Energy: Technology Market Report*, EUR 29924 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2019.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady, 2012/27/UE, w sprawie efektywności energetycznej, zmiany dyrektyw 2009/125/WE i 2010/30/UE oraz uchylecia dyrektyw 2004/8/WE i 2006/32/WE, 10.2012.

*European Commission. 2018 assessment of the progress made by Member States towards the national energy efficiency targets for 2020 and towards the implementation of the Energy Efficiency Directive as required by Article 24(3) of the Energy Efficiency Directive 2012/27/EU*; COM(2019) 224 final; European Commission, Bruksela, Belgia 2019

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/2002 zmieniająca dyrektywę 2012/27/UE w sprawie efektywności energetycznej, 12.2018.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Strategia UE w zakresie ogrzewania i chłodzenia, COM(2016) 51 final, Bruksela 2016.

Schumacher L., Küpper G., Henneaux P., Bruce J., Klasman B., Ehrenmann A., *The future electricity intraday market design*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019.

Michalski D., Sołtysik M., *Rynek mocy. Kolejny etap tworzenia zliberalizowanego rynku energii elektrycznej w Unii Europejskiej*, Unia Europejska.pl Nr 3 (238), 2016.

Newbery D., Pollitt M.G., Ritz R.A., Strielkowski W., *Market design for a high-renewables European electricity system*, Energy Policy Research Group (EPRG), Judge Business School & Faculty of Economics, University of Cambridge, Trumpington Street, Cambridge CB2 1AG, United Kingdom.



Pollitt M.G., Strielkowski W. *Consumer solar distributed generation (DG): Net metering and some competition issues. Public comment outline for federal trade commission (FTC) investigation.* 2016, Dostępne na: [https://www.ftc.gov/system/files/documents/public\\_comments/2016/08/00200-128740.pdf](https://www.ftc.gov/system/files/documents/public_comments/2016/08/00200-128740.pdf).

Proedrou F., *A new framework for EU energy security: putting sustainability first*, „*European Politics and Society*”, 2017, vol. 18, nr. 2.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie strategii UE dotyczącej skroplonego gazu ziemnego i magazynowania gazu, Bruksela, COM(2016) 49 final, 2016.

Alves Dias P., Kanellopoulos K., Medarac H., Kapetaki Z. i in. *EU coal regions: opportunities and challenges ahead*, EUR 29292 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018.

*The Strategic Energy Technology Plan – at the heart of energy research and innovation in Europe*, European Commission, Bruksela 2017.

*IRENA, Hydrogen: A renewable energy perspective*, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi 2019.

## Potencjał OZE jako głównego środka modernizacji branży energetycznej w realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu

### 1. Wprowadzenie

Branża energetyczna to jeden z najważniejszych sektorów gospodarki. Od niej uzależnione jest funkcjonowanie współczesnego świata oraz możliwość korzystania z jego osiągnięć technologicznych. Niestety niesie ona ze sobą również negatywne czynniki. Obecna struktura energetyki powoduje jej istotny, negatywny wpływ na środowisko. Oprócz zubożania naturalnych zasobów środowiskowych przy produkcji energii produkowane są ogromne ilości gazów cieplarnianych, które walnie przyczyniają się do ocieplania klimatu na Ziemi, powodując szereg niekorzystnych zmian w funkcjonowaniu środowiska. Temat globalnego ocieplenia jest jednym z najważniejszych i najczęściej poruszanych na arenie międzynarodowej oraz szczytach biznesowych. Zmiany klimatu i degradacja środowiska to poważny problem dla Europy, jak i całego świata. By sprostać tym wyzwaniom, niezbędne jest przyjęcie nowych strategii, pozwalających na zmiany w gospodarce polegających na przekształcaniu jej w nowoczesną i zasobooszczędną. Unia Europejska podjęła się roli globalnego lidera w tym zakresie. W związku z tym, jednym z podstawowych założeń strategii rozwoju wspólnoty europejskiej jest osiągnięcie zerowej emisji gazów cieplarnianych do 2050 roku. Ponadto zakładane jest dążenie do wzrostu gospodarczego, który nie opiera się na zużywaniu zasobów, co służyć ma zrównoważonemu rozwojowi społeczeństwa i regionów oraz zachowaniu walorów przyrodniczych w niepogorszonym stanie.

Agenda 2030 to rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 25 wrze-

śnia 2015 r. Jednym z jej podstawowych założeń jest plan działania na rzecz naszej planety. Ochronę przed degradacją ma zapewnić zrównoważona konsumpcja i produkcja, przemyślane gospodarowanie zasobami naturalnymi oraz podejmowanie inicjatyw związanych z pozytywnymi zmianami klimatycznymi. Wszystkie te czynności mają przyczynić się do tego, by mogła ona służyć obecnym i przyszłym pokoleniom.

Europejski Zielony Ład to strategia Komisji Europejskiej z 11 grudnia 2019. Jej głównym założeniem jest transformacja gospodarki Unii Europejskiej opierającej się na zrównoważonej przyszłości. Priorytetami tego planu są między innymi: cele klimatyczne Unii Europejskiej na lata 2030 i 2050, dostarczanie czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii, a także zerowy poziom emisji zanieczyszczeń na rzecz nietoksycznego środowiska.

Cele klimatyczne UE na lata 2030 i 2050 to strategię nakierowane na podejmowanie działań, które znacząco ograniczą produkcję gazów cieplarnianych, doprowadzając do neutralności klimatycznej gospodarki Europy w roku 2050. Efektem ma być jak najszybsze powstrzymanie wzrostu temperatury. Do roku 2030 produkcja energii z wiatru i słońca powinna osiągnąć poziom przynajmniej 50% udziału w produkcji energii, natomiast w roku 2050 ten procent powinien zbliżyć się do wartości 60%<sup>1</sup>.

Kolejnym priorytetem jest „dostarczanie czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii”. Obecnie około 75% emisji gazów cieplarnianych w Unii Europejskiej pochodzi z produkcji i wykorzystania energii w różnych sektorach gospodarki. By poprawić ten stan, planuje się stworzenie sektora energetycznego, który bazuje w dużej mierze na źródłach odnawialnych z równoczesnym gwałtownym obniżeniem udziału elektrowni węglowych w produkcji energii.

Istotą priorytetu „Zerowy poziom emisji zanieczyszczeń na rzecz nietoksycznego środowiska” są działania polegające na zapobieganiu powstawania nowych zanieczyszczeń, a także redukowaniu i usuwaniu już istniejących. Całość ustalenia opiera się między innymi na monitorowaniu i modelowaniu jakości powietrza, a także metodach jego ochrony. Wskazywany jest również aspekt ograniczenia pro-

---

<sup>1</sup><https://ec.europa.eu>.

dukcji zanieczyszczeń pochodzących z instalacji przemysłowych<sup>2</sup>.

Podczas nadzwyczajnego szczytu w Brukseli, który odbył się 21 lipca 2020 roku, przywódcy UE ustalili budżet na lata 2021-2027 wynoszący 1824,3 mld euro. Duża część kwoty została przeznaczona na wsparcie gospodarek członków Unii Europejskiej w celu przeprowadzenia sprawiedliwej transformacji energetycznej. Szacuję się, że aby osiągnąć wyznaczone cele klimatyczno-energetyczne potrzebne będzie inwestowanie około 260 mld euro rocznie<sup>3</sup>.

W świetle dokumentów UE głównym sposobem realizacji nakreślonych priorytetów w branży energetycznej ma być rozwój odnawialnych źródeł energii. W niniejszym rozdziale autor analizuje produkcje energii solarnej, wodnej i wiatrowej i dokonuje oceny potencjału obecnie stosowanych technologii dla realizacji założonych celów "Europejskiego Zielonego Ładu". W szczególności uwzględnia polskie warunki dla rozwoju określonych źródeł energii odnawialnej, tworząc w efekcie zalecenia dla przyszłej krajowej polityki klimatycznej. Analiza uwzględnia czynniki środowiskowe i przyrodnicze związane z produkcją energii elektrycznej z wybranych źródeł odnawialnych, co jest niezwykle ważne, by umiejscowić ograniczanie emisyjności energetyki w szerszym kontekście zrównoważonego rozwoju. By spojrzeć na problem globalnie, konieczne jest uwzględnienie nie tylko procesu produkcji energii, lecz także fazy pre- i post- produkcyjnej. Analiza zakłada przede wszystkim produkcję szkodliwych gazów cieplarnianych, a także negatywne oddziaływanie środowiskowe instalacji OZE w ich cyklu życiowym.

## 2. Energia słoneczna – panele fotowoltaiczne

Przyjmuje się, że ludzie już od dawna byli świadomi możliwości wykorzystania energii płynącej ze Słońca, a jednym z pierwszych sposobów eksploatacji promieni słonecznych było rozpalanie ogniska przy pomocy zwierciadeł.

Elektrownie słoneczne to zespół urządzeń, które zamieniają energię pochodzącą z promieniowania słonecznego na energię elektryczną bądź ciepłą. Słońce ogrzewa ląd Ziemi mocą ok. 27 000 · 106 MW, natomiast 54 000 · 106 MW przypada

---

<sup>2</sup>*Ibidem.*

<sup>3</sup><https://www.gov.pl>.

na wody Ziemi. Potencjał promieniowania słonecznego w naszym kraju określa się na około  $1,1 \cdot 10^6$  PJ/rok przypadających na powierzchnię państwa (ok. 1000 kWh/m<sup>2</sup> w ciągu roku). W 2019 roku potencjał do produkcji energii z promieniowania słonecznego możliwy do wykorzystania w Polsce oszacowany został na około 1340 PJ<sup>4</sup>.

Najczęściej wykorzystywanymi instalacjami do produkcji energii ze światła słonecznego są panele fotowoltaiczne. Ich najważniejszym elementem budowy są ogniwa fotowoltaiczne, ponieważ to właśnie one odpowiedzialne są za produkcję prądu stałego z energii Słońca na drodze złożonego procesu. Najpopularniejszym surowcem wykorzystywanym do produkcji ogniw jest krzem i to właśnie takich urządzeń produkują się najwięcej. Instalacje fotowoltaiczne mają moc od kilku kW do kilkudziesięciu MW. Biorąc pod uwagę instalacje wybudowane w Polsce, budowa instalacji o mocy 1 MW to zazwyczaj koszt od 4 do 5 mln zł. Instalacja z taką mocą zajmuje od 2 do 3 ha powierzchni. Dzięki pracy elektrowni emisja gazów cieplarnianych jest zmniejszona o ok. 1300 ton eq CO<sub>2</sub> w skali roku. Wyniki zysku energetycznego są jednak zależne od warunków naświetlenia, jakie panują na danym obszarze i są one uzależnione najczęściej od położenia geograficznego. Z instalacji o mocy 1 MW można w ciągu roku wyprodukować w Polsce (w okolicach Krakowa) około 1000 MWh, natomiast na terytorium południowej Hiszpanii zysk energetyczny z takiej samej instalacji będzie wynosił około 2200 MWh/rok. Istotną rolę w tych różnicach odgrywa ilość godzin z promieniowaniem słonecznym oraz jego natężenie<sup>5</sup>.

Największa naziemna farma fotowoltaiczna w Polsce znajduje się w gminie Czernikowo koło Torunia. Jej właścicielem jest spółka Energa Wytwarzanie SA. Instalacja dysponuje mocą 3,77 MW. Koszt tej inwestycji wyniósł około 82 mln zł. Panele fotowoltaiczne w polskich warunkach są idealnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Dzięki przystępnej cenie, a także programom dotacyjnym możliwe jest prawie całkowite uniezależnienie budynków pod względem energetycznym.

---

<sup>4</sup>R. Tytko, *Urządzenia i systemy energetyki odnawialnej*, Wydawnictwo i Drukarnia Towarzystwa Słowaków w Polsce, 2019.

<sup>5</sup>*Ibidem*.

Przełomowe może stać się wykorzystanie perowskitów przy produkcji ogniw fotowoltaicznych. Technologia opierająca się na wytwarzaniu energii z ich udziałem obecnie rozwija się bardzo szybko. Ich główną zaletą ma być dużo prostszy proces produkcji, jak i recyklingu, ze względu na korzystanie z materiału organicznego. Niewykluczone, że ogniwa perowskitowe uzyskają również wyższą efektywność od obecnie stosowanych paneli. Na razie nie wiadomo jeszcze, jaki będzie los tego rodzaju instalacji w długoterminowej perspektywie<sup>6</sup>.

Do produkcji paneli fotowoltaicznych używa się wielu rodzajów różnych materiałów. Jednym z podstawowych i najważniejszych surowców wykorzystywanych do ich produkcji jest krzem. Występuje on bardzo powszechnie w środowisku, jednak by móc z niego korzystać w instalacjach słonecznych należy uzyskać jego praktycznie czystą formę. To właśnie ten proces obróbki materiału pochłania wiele energii, ponieważ do ich zajęcia potrzebna jest temperatura od 1500 do 2000°C. Dodatkowo w dalszych procesach produkcyjnych należy chemicznie pozbywać się zanieczyszczeń, co generuje niebezpieczny rodzaj odpadów. Ponadto budowa modułu fotowoltaicznego jest złożona. Wykorzystywane jest do tego celu wiele różnych materiałów, jakimi są na przykład: metale, szkło oraz folie, które są ze sobą połączone w procesie laminacji. Taki proces produkcyjny powoduje nie tylko zużycie zasobów środowiskowych, ale także generuje pewną emisyjność. Według badań wykonanych przez firmę Vattenfall, specjalizującą się w branży energetycznej, procesy produkcji, montażu i utylizacji paneli fotowoltaicznych to etapy w cyklu życiowym tych instalacji, które generują praktycznie 100% całości emisji, jaka się z nimi wiąże i wynosi ona około 26 g CO<sub>2</sub>/kWh wyprodukowanej energii. Ponadto pojawia się także znikoma produkcja tlenków azotu i siarki, która wynosi około 0,05 g NO<sub>x</sub>/kWh oraz około 0,05 g SO<sub>2</sub>/kWh. Są to jednak wartości bardzo niskie w porównaniu chociażby z elektrowniami zasilanymi na węgiel kamienny. W ich wypadku emisja wynosi 800g CO<sub>2</sub>/kWh, około 1g NO<sub>x</sub>/kWh oraz około 0,5g SO<sub>2</sub>/kWh<sup>7</sup>.

W procesie użytkowania instalacje korzystające ze źródeł odnawialnych cha-

---

<sup>6</sup>A. Otawa, W. Skomudek, *Innowacyjne rozwiązania w zakresie odnawialnych źródeł energii na wybranych przykładach*.

<sup>7</sup><https://group.vattenfall.com>.

rakteryzują się tym, że nie zużywają zasobów środowiskowych, a ich „paliwo” jest niewyczerpalne. Ponadto w trakcie procesu wytwarzania energii praktycznie nie dochodzi do emisji żadnych szkodliwych gazów i substancji. Elektrownie fotowoltaiczne powodować mogą pewne zagrożenia dla otaczającego ich świata. Jednym z nich jest fragmentacja środowiska w przypadku dużych połąci terenów zajętych przez infrastrukturę urządzeń. Może to powodować pewne ograniczenia, chociażby w przypadku migracji organizmów.

W niektórych instalacjach, które przemieniają energię słoneczną na energię użytkową, stosowane są płyny schładzające bądź niewielkie ilości toksycznych substancji, które w przypadku nieszczelnych instalacji mogą wyciekać i zatrwać środowisko lub generować minimalne ryzyko pożaru. Są to jednak rzadkie przypadki<sup>8</sup>.

Udowodniony został również wpływ paneli fotowoltaicznych na ptaki. Powierzchnia paneli niekiedy powoduje odbicie nieboskłonu lub może powodować imitację wody, co jest przyczyną dezorientacji ptaków, w efekcie czego dochodzi do zderzeń przy lądowaniu lub lataniu. Niekiedy dochodzi do sytuacji, w której podczas pogoni ptaka drapieżnego za ofiarą, trafia on z dużą prędkością w instalacje, które zdają się niebem. Również temperatura, która w obrębie instalacji może przybierać bardzo duże wartości, jest niebezpieczna dla tych organizmów. Pióra przelatującego przez strefę wysokiej temperatury ptaka mogą ulegać zniszczeniu, w efekcie czego stworzenia te tracą zdolność latania, bądź po prostu giną<sup>9</sup>.

Ze względu na złożoność budowy instalacji fotowoltaicznych, a także materiały wykorzystywane do ich produkcji, wszelkie awarie lub pożary mogą być tragiczne w skutkach. Toksyczne materiały i substancje mogą w takiej sytuacji powodować zanieczyszczenia gleb i powietrza, dlatego tak ważne jest bardzo dokładne zabezpieczenie urządzeń, a także dbanie o ich kondycję.

Okres eksploatacji paneli fotowoltaicznych oszacowano na 25 lat. Utylizacja i recykling ogniw fotowoltaicznych są stosunkowo problematycznymi procesami. Ze względu na dużą liczbę użytych materiałów, a także ich „syntezy”, niezbędne są

---

<sup>8</sup>J.A. Smith, J.F. Dwyer, *Avian interactions with renewable energy infrastructure: An update*, „The Condor: Ornithological Applications” 2016, nr 118(2), s. 411-423.

<sup>9</sup>Western EcoSystems Technology, Inc. (WEST), *Ivanpah solar electric generating system avian and bat monitoring plan, 2014-2015 annual report and two year comparison*, 2016

specjalnie opracowane techniki, by te procesy mogły zachodzić. Popularną metodą unieszkodliwiania zużytych instalacji jest składowanie. Nie jest to jednak rozwiązanie optymalne, ze względu na tylko częściowe rozwiązanie problemu, a także potrzebę budowania specjalnych składowisk, na których niepotrzebne urządzenia będą zalegać przez długi czas. W Polsce tylko jeden zakład zajmuje się recyklingiem materiałów z instalacji fotowoltaicznych. Proces ten polega na mieleniu modułów krzemowych, po czym dodaje się je do surowca kompozytowego, który używa się do produkcji na przykład studzienek kanalizacyjnych. Pozostałe elementy szklane oraz aluminiowe takich elektrowni słonecznych poddane są recyklingowi, natomiast moduły krzemowe są składowane. Istotnym problemem występującym przy próbach recyklingu paneli jest trudny i kosztowny etap pozbywania się kopolimeru polietylenu i polioctanu winylu, które są laminatem znajdującym się na modułach fotowoltaicznych<sup>10</sup>.

Większość metod jest niestety wysokoenergetyczna, a całe procesy często są skomplikowane. Generują one potencjalne zagrożenie środowiskowe, dlatego w szczególności etapy utylizacji i recyklingu instalacji solarnych wymagają stałego udoskonalania i rozwoju.

### 3. Elektrownie wiatrowe

Elektrownie wiatrowe produkują energię elektryczną dzięki turbinom wiatrowym, które napędzane są przez energię wiatru. Energia wiatru to nic innego jak energia słoneczna w przekształconej formie. Wiatr powstaje przez różnicę w temperaturze mórz i lądów, równika i biegunów, a co za tym idzie, różnicę ciśnień między danymi strefami, a także dzięki sile Coriolisa, powiązanej z ruchem obrotowym Ziemi. Potencjał energetyczny wiatrów wiejących nad powierzchnią lądów wynosi po uwzględnieniu wszelkich strat oraz możliwości lokalizacji turbin wiatrowych około 40 TW. Dla lokalizacji elektrowni wiatrowych na morzu możliwa moc do uzyskania wynosi 20 TW. Czynnikiem ograniczającym instalacje typu off-shore jest bowiem głębokość.

---

<sup>10</sup>A. Kuczyńska-Łażewska, E. Klugmann-Radziemska, *Kluczowe zagadnienia procesu recyklingu zużytych modułów fotowoltaicznych I i II generacji*. „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN”, 2018.



W Polsce z możliwych do wykorzystania zasobów wiatru można pokryć 50% całego zapotrzebowania na energię naszego kraju, które szacowane jest na około 16 000 MW. Na podstawie danych opracowanych przez prof. Halinę Lorenc, najlepsze warunki wietrzne panują na obszarach wybrzeża Bałtyku oraz w okolicy Suwałk. Również na podstawie tych pomiarów można zauważyć, że warunki trochę gorsze, ale nadal bardzo dobre, panują również w środkowym pasie Polski, od zachodniej granicy do okolic Warszawy. Koszt wybudowania elektrowni wiatrowej o mocy 1 MW w Polsce wyceniany jest na ok. 6 mln zł<sup>11</sup>.

Do produkcji elektrowni wiatrowych wykorzystuje się wiele różnych, dość powszechnie stosowanych materiałów. Zdecydowana większość budowli to elementy betonowe lub stalowe. Najbardziej złożony i problematyczny jest proces wytwarzania łopat wirnika. Są one zbudowane z bardziej wyszukanych materiałów. Do ich produkcji wykorzystuje się między innymi włókna szklane bądź węglowe, balsę czy żywicę epoksydową. Jeśli chodzi o emisyjność w cyklu życiowym, to podobnie jak w przypadku paneli fotowoltaicznych, produkcja szkodliwych gazów przez turbiny wiatrowe przypada aż w 95% na etap produkcji, montażu i utylizacji wraz z recyklingiem. Elektrownie wiatrowe emitują w cyklu życiowym około 15,1 g CO<sub>2</sub>/kWh wyprodukowanej energii. Produkcja tlenków to około 0,03 g NO<sub>x</sub>/kWh oraz około 0,08 g SO<sub>2</sub>/kWh<sup>12</sup>.

Ekologiczny wpływ farm wiatrowych jest złożony i może się różnić w zależności od lokalizacji, czasu, pory roku, pogody, typu ekosystemu, gatunków występujących na danym obszarze oraz za sprawą innych czynników. Wiele mówi się o hałasie generowanym przez wiatraki, o negatywnym wpływie na krajobraz, a także o tym, że wiele ptaków oraz nietoperzy ginie w kolizji z łopatami wiatraków. Wypadki te prowadzą do zmian w lokalnych populacjach. Przypuszcza się, że wraz z rosnącą wysokością wiatraków liczba kolizji migrujących (zwłaszcza nocą) zwierząt latających może się zwiększać. Infrastruktura farm wiatrowych wpływa na strukturę ekosystemu, roślinność, glebę i jej erozję, a także hałas. Najgorszym scenariuszem jest wycinka lasów pod stwarzanie odpowiednich miejsc dla elektrowni. Wówczas

---

<sup>11</sup>R. Tytko, *Urządzenia i systemy energetyki odnawialnej*, Wydawnictwo i Drukarnia Towarzystwa Słowaków w Polsce, 2019.

<sup>12</sup><https://group.vattenfall.com>.

takie działanie doprowadza do fragmentacji oraz utraty siedlisk przez wiele gatunków zwierząt. Zmianom ulega panujący tam mikroklimat, fauna i flora. Może w różny sposób reagować na modyfikacje struktury ich miejsca życia<sup>13</sup>.

Szacuje się, że w 2012 roku na terenie USA wskutek kolizji z turbinami zginęło od 600 do 888 tysięcy nietoperzy i 573 tysiące ptaków. Mimo że liczby te obrazują niebagatelny wpływ elektrowni wiatrowych na ornito- i chiropterofaunę, to jest on dużo mniejszy niż śmiertelność tych grup zwierząt od innych źródeł antropogenicznych. Rocznie w USA ginie około 5,63 miliona ptaków na skutek porażenia prądem elektrycznym, 199,6 miliona w wyniku zderzeń z pojazdami i około 600 milionów po uderzeniach w budynki<sup>14</sup>.

Farmy wiatrowe oddziałują swoją obecnością również na życie człowieka. Aspekt estetyczny, który jest powszechnie wymieniany, jest opinią subiektywną, jednak wiele opracowań wskazuje, iż elektrownie wiatrowe mają także negatywny wpływ na zdrowie ludzkie. Wskazuje się tutaj szczególnie działanie długotrwałego hałasu.

Przyjmuje się, że przy funkcjonowaniu elektrowni wiatrowej pojawia się działanie fal elektromagnetycznych, które mogą powodować zakłócenia w transmisji przesyłu telewizyjnego, radiowego, radarowego oraz sieci komórkowych.

Badania wykazują, że farmy wiatrowe, które rocznie produkują 30 000 kWh, zabezpieczają atmosferę przed emisją 37500 kg — dwutlenku węgla (CO<sub>2</sub>), 240 kg — dwutlenku siarki (SO<sub>2</sub>), 27 kg — pyłów, 180 kg — tlenków azotu (NO<sub>x</sub>) oraz 2100 kg — popiołów i żużlu<sup>15</sup>.

W procesie utylizacji i recyklingu elementy stalowe oraz betonowe są poddawane powszechnie stosowanym wobec tych materiałów procesom odzysku bądź przetwarzania lub neutralizowania. Problem stanowi zagospodarowanie zbędnych łopat turbin. Budowa i materiały użyte do ich produkcji powodują, że potencjalny proces recyklingu jest skomplikowany. Do recyklingu kompozytów węglowych i szklanych

---

<sup>13</sup>N. Miles, K. Odell, *Spatial planning for wind energy: Lessons from the Danish case*. Roskilde, Roskilde Universitetscenter.

<sup>14</sup>S.R. Loss, T. Will, P.P. Marra, *Direct mortality of birds from anthropogenic causes*. *Annual Review of Ecology, „Evolution, and Systematics”* 2015, nr 46, s. 99-120.

<sup>15</sup>A. Małecki, *Sytuacja energetyczna w Polsce i na świecie*, [w:] *Natura monografie. Odnawialne źródła energii*.

stosowanych w produkcji łopat turbin wiatrowych używa się metod termicznych, jak piroliza czy spalanie, lub mechanicznych, których zadaniem jest pocięcie łopat na mniejsze fragmenty, a następnie rozdrobnienie ich do formy granulatu i sklasyfikowanie ziaren według materiału, z którego są zbudowane. Po recyklingu mechanicznym materiałów bazujących na włóknie węglowym można stosować je na przykład jako wypełniacz w budownictwie przy chociażby produkcji asfaltu, cementu czy sztucznego drewna<sup>16</sup>. Firma Thornmann Recycling Sp. z o.o. używając autorskich procesów produkcyjnych zajmuje się na polskim rynku przetwarzaniem łopat turbin wiatrowych na granulaty, z którego następnie produkowane są chociażby kratki czy studzienki drogowe, poręcze oraz słupki.

Spalanie zużytych łopat siłowni wiatrowej to proces, który jest najłatwiejszy do realizacji. Natomiast podczas procesu spalania uwalniany jest szereg szkodliwych substancji, takich jak: CO<sub>2</sub>, CO, HCL, SOX, NOX, związki organiczne, CF<sub>2</sub>, HCN, H<sub>2</sub>S, HF, 45 F<sub>2</sub>, dioksyny i furany. Ponadto powstałe w procesie popioły i żużle należy bezpiecznie składować ze względu na ich toksyczny charakter<sup>17</sup>.

#### 4. Elektrownie wodne

Elektrownie wodne to instalacje produkujące najwięcej energii elektrycznej ze źródła odnawialnego na świecie. W roku 2017 elektrownie łącznie wyprodukowały 15,9% energii światowej<sup>18</sup>. Energię elektryczną z energii wody śródlądowej otrzymuje się w elektrowniach wodnych poprzez zamianę energii potencjalnej w energię kinetyczną. Proces ten zachodzi z wykorzystaniem turbin wodnych, a następnie w hydrogeneratorach uzyskana energia zamieniana jest na energię elektryczną. Aby otrzymać dużą moc, niezbędne jest uzyskanie znacznego przepływu wody oraz pokaźnej różnicy poziomów na wytypowanym obszarze. W przypadku energetyki wodnej dominująca większość największych elektrowni wodnych oraz krajów, któ-

<sup>16</sup>Ł. Bolewski, *Recykling włókna węglowego. Konstrukcje inżynierskie*, <http://www.konstrukcjeinzynierskie.pl/fragmenty/177-fragmenty2017/pazdziernik2017?start=10>.

<sup>17</sup>Wronconsult Sp. z o. o., Ekovert, *Badanie ewaluacyjne pn. „Recykling wyeksploatowanych komponentów technicznych odnawialnych źródeł energii oraz akumulatorów pojazdów elektrycznych jako element transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym”*, 2019, na zlecenie Ministerstwa Energii.

<sup>18</sup>*BP Statistical World Energy Review*, koncern British Petroleum, 2018.

re produkują duże ilości energii z użyciem tej techniki, znajduje się w Ameryce Południowej, Ameryce Północnej i Azji. Na kontynentach tych występują liczne duże rzeki o warunkach sprzyjających tej technice wytwarzania energii.

Naturalne warunki rzeczne w Polsce nie są korzystne pod zagospodarowanie w celu produkcji energii. Aby spełniały one odpowiednie warunki, w większości przypadków niezbędna jest ingerencja człowieka i spiętrzanie rzeki.

Konstrukcja i budowa elektrowni wodnych charakteryzuje się zdecydowanie największą prostotą w porównaniu do pozostałych omawianych w tej pracy elektrowni. W zależności od charakterystyki rzeki niezbędne są różne elementy infrastruktury. Do każdego rodzaju hydroelektrowni o średniej i dużej wydajności potrzebna jest zapora. Ma ona za zadanie czasowo spiętrzać wodę, co wiąże się z utworzeniem zbiorników wodnych. Taka zapora to w większości przypadków konstrukcja betonowa, a ilość użytego materiału zależy od jej wysokości, a także szerokości i przepływu rzeki<sup>19</sup>.

Do produkcji energii w tego typu elektrowniach wykorzystuje się turbiny wodne. Ich zadaniem jest zamiana energii potencjalnej na kinetyczną, gdzie następnie w generatorach zamieniana jest ona w energię elektryczną. Turbiny w większości zbudowane są z metali, często ze stali bądź żeliwa szarego. Są to materiały, które można łatwo poddawać procesowi recyklingu, jednak ich produkcja wiąże się z nakładem energetycznym. Generatory to również metalowe materiały oraz przewody elektryczne.

Emisja w przypadku procesu produkcji elektrowni wodnych pochodzi głównie z produkcji stali i betonu. Wynosi ona około 8 g CO<sub>2</sub>/kWh, mniej niż 0,01 g NO<sub>x</sub>/kWh oraz około 0,002 g SO<sub>2</sub>/kWh<sup>20</sup>.

Elektrownie wodne charakteryzują się wieloletnim okresem funkcjonowania. Ich infrastruktura i urządzenia, które są w nich wykorzystywane, budowane są zazwyczaj z materiałów o przystępnej wartości (głównie beton i stal oraz inne metale).

Zapory wodne powodują trwałe przemiany krajobrazu, istotnie zmieniają biotop i w efekcie wywierają trwałe i istotny wpływ na biocenozę, w szczególności na organizmy wodne i zwierzęta korzystające ze zbiorników i cieków wodnych jako

---

<sup>19</sup>R. Tytko, *op.cit.*

<sup>20</sup><https://group.vattenfall.com>.

miejsca bytowania czy zdobywania pokarmu. Elektrownie wodne powodują przemiany w krajobrazie, ingerują w szatę roślinną i organizmy zwierzęce żyjące na terenach objętych inwestycją poprzez zmiany poziomu wód przed i za zaporą. Oddziaływanie na faunę przejawiać się może również w budowaniu pewnych barier ekologicznych między populacjami, a to ogranicza przepływ genów, co sprzyja ograniczeniu zasięgu występowania wielu gatunków ryb, ssaków oraz płazów<sup>21</sup>.

Energetyka wodna wywiera globalnie ogromny wpływ na zajmowane tereny. Zbiorniki retencyjne stwarzane przez ten odłam przemysłu energetycznego zajmują powierzchnię bliską 340 000 km<sup>2</sup><sup>22</sup>. Tereny te zastępują ważne siedliska naturalne, na przykład tereny nizinne, lasy, łąki i polany, z których korzysta wiele gatunków.

Kolejnym oddziaływaniem elektrowni wodnych na środowisko jest zaburzenie naturalnych przepływów rzeki i stwarzanie nowych warunków w danym cieku. Takie działanie może powodować pojawianie się gatunków inwazyjnych, które będą lepiej przystosowane do nowo stworzonych warunków, a w efekcie mogą powodować wypieranie gatunków rodzimych.

Wprawdzie podczas funkcjonowania elektrowni wodnych nie dochodzi do bezpośredniej emisji gazów, to jednak jej praca nie jest całkowicie obojętna dla środowiska. Do takiej sytuacji dochodzi, gdy zalane rośliny w stworzonych zbiornikach zaczynają się rozkładać na ich dnie w warunkach beztlenowych. Dochodzi do produkcji zaliczanego do grupy gazów cieplarnianych metanu (CH<sub>4</sub>), który w wyniku pracy turbin jest uwalniany do 53 atmosfery. Największe ilości gazów cieplarnianych są emitowane ze zbiorników hydroenergetycznych znajdujących się w regionach tropikalnych. Przykładem może być zapora Curuá-Una w Brazylii o mocy 40 MW, która zajmuje powierzchnię 72 km<sup>2</sup>. Szacuje się, że jej obecność i funkcjonowanie generuje powstawanie 3,6 razy więcej gazów cieplarnianych, niż produkcja takiej samej ilości energii przy użyciu konwencjonalnych elektrowni.

Elektrownie wodne to bardzo trwałe budowle. Gdy nie występują żadne katastrofy lub wypadki, mogą funkcjonować praktycznie nienaruszone przez wiele

---

<sup>21</sup>L. Augustyn, *Wpływ hydroelektrowni w Czorsztynie-Niedzicy i Sromowcach Wyżnych na ichtiofaunę Dunajca w Pieninach*. „Monografie Pienińskie”, 2010, nr 2, s. 227-239.

<sup>22</sup>N. Barros, J.J. Cole, L.J. Tranvik i in., *Carbon emission from hydroelectric reservoirs linked to reservoir age and latitude*. „Nature Geoscience” 2011, nr 4 (9), s. 593-596.

dziesiątek lat, wymagając jedynie zabiegów konserwacyjnych, okazyjnych naprawa lub wymiany niektórych elementów mechanizmu. Głównymi materiałami podlegającymi recyklingowi są beton i stal. W przypadku tego pierwszego znane jest wykorzystanie odpadu betonowego do stosowania jako podbudowa dróg. Możliwe jest również wykorzystanie odpadu w metodzie „replacing”, która polega na zastąpieniu naturalnego kruszywa stosowanego przy produkcji betonu na kruszywo wtórne<sup>23</sup>. Elementy stalowe turbin wykazują dużą podatność na recykling, ponieważ w procesie przetwarzania stal zachowuje wszystkie właściwości. Dzięki ponownemu wykorzystaniu możliwe są istotne oszczędności materiałów, a także energii. Podstawowym procesem odzysku stali jest spalanie, gdzie metal zostaje oddzielony magnetycznie od popiołów, po czym może on trafić do huty, by można było go przetopić. Ponowne wykorzystanie stali zmniejsza wykorzystanie zasobów naturalnych (np. rudy), a dodatkowo ograniczona zostaje emisja zanieczyszczeń do wody oraz powietrza.

## 5. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy można wskazać wynikające z niej podstawowe wnioski. Przede wszystkim warto zwrócić uwagę, że wprawdzie wybrane instalacje OZE przy produkcji energii nie emitują do atmosfery szkodliwych gazów, lecz ich budowa lub eksploatacja może negatywnie wpłynąć na środowisko. Dodatkowo instalacje oddziałują również na otaczającą je przyrodę, czego nie można pomijać i bagatelizować.

Produkcja, utylizacja i recykling elektrowni fotowoltaicznych to procesy wysokoenergetyczne. Podczas fazy produkowania energii szkodliwy wpływ jest relatywnie niski, jednak pojawia się negatywne oddziaływanie między innymi w postaci kolizji ptaków z infrastrukturą instalacji. Poprzez udoskonalenie poszczególnych etapów cyklu życia, a także dzięki przeprowadzeniu odpowiednich badań środowiskowych, które umożliwiają lokalizowanie elektrowni w taki sposób, by ograniczyć negatywny wpływ na organizmy żywe, można zminimalizować wszelkie niepożądane oddziaływanie tego typu przedsięwzięć do minimum, choć już teraz panele

---

<sup>23</sup>B. Zajac, I. Gołębiewska, *Inż. Ap. Chem.*, 2005, 44, nr 3s, 99.

fotowoltaiczne charakteryzuje znacznie mniejsza emisja względem konwencjonalnych źródeł produkowania energii i są one bardzo dobrą alternatywą energetyczną.

Elektrownie wiatrowe zużywają duże ilości surowców, jednak są one powszechnie stosowane, a także nie są destrukcyjne dla przyrody. Wyjątek stanowią łopaty wirnika, których budowa, jak i utylizacja, wymagają skomplikowanych procesów. Warto również zaznaczyć, że wykorzystywane do tego celu materiały są bardziej wyszukane. Największym minusem funkcjonowania turbin wiatrowych jest oddziaływanie na ornito- i chiropterofunę. Urządzenia te przyczyniają się do śmierci wielu osobników tych zwierząt na skutek kolizji z wirującymi łopatami. Natomiast ogólna szkodliwość elektrowni wiatrowych stoi na akceptowalnym poziomie. Emisja gazów cieplarnianych w całym cyklu życiowym jest dużo niższa względem elektrowni węglowych, a przy odpowiednich badaniach terenowych możliwe jest lokalizowanie farm wiatrowych w taki sposób, by ograniczać potencjalne zagrożenie.

Elektrownie wodne charakteryzują relatywnie proste procesy produkcji, do których zużywa się głównie materiały takie jak beton i stal, bądź inne metale. Hydroelektrownie mają jednak bardzo duży wpływ na środowisko. Wpływają one ograniczająco na populację organizmów. Blokują ich migrację oraz zmieniają charakter cieku przez formowanie zbiornika wodnego, co może odbijać się na rodzimych gatunkach, a także sprzyjać pojawianiu się gatunków inwazyjnych. Ponadto zalane rośliny w procesach rozkładu beztlenowego produkują metan, a proces ten jest szczególnie zauważalny w środowisku tropikalnym. Z punktu widzenia ekologii taka metoda produkcji energii jest w większości przypadków kontrowersyjna ze względu na istotny, negatywny wpływ na organizmy wodne.

Warunki środowiskowe panujące w Polsce nie wskazują na możliwość oparcia całego przemysłu na jednej metodzie produkcji energii. Elektrownie wiatrowe mogą potencjalnie zaspokoić tylko (lub aż) 50% krajowego zapotrzebowania na energię. Natomiast elektrownie fotowoltaiczne zdają się być szansą na uniezależnienie energetyczne dla gospodarstw domowych, małych przedsiębiorstw i fabryk. Do ich zalet należy także zerowa emisyjność, niska cena produkcji oraz możliwość skorzystania z programów dotacyjnych. Przy odpowiednich badaniach środowiskowych poprzedzających inwestycje, a także stale ulepszanych technikach i materiałach

stosowanych do produkcji tych instalacji może się okazać, że staną się one niemal idealnymi źródłami produkcji energii. Już teraz są one bardzo dobrą alternatywą do produkcji „zielonej” energii, dzięki czemu opieranie na nich transformacji energetycznej, która jest głównym elementem zrównoważonego rozwoju w tej branży, jest uzasadnione.

Pominięcie, bądź niepowierzenie wystarczająco dużej uwagi elektrowniom jądrowym w planach transformacji energetycznej, jest nieuzasadnione. Energia czerpana z atomu może być również skutecznie wprowadzana i stosowana jako element zrównoważonego rozwoju, przyczyniając się do chociażby zmniejszenia emisji sektora energetycznego. Według „Comparison of energy system using life-cycle assessment, Special Report”, maksymalna emisja związana z istnieniem i funkcjonowaniem elektrowni jądrowych wynosi 40 ton CO<sub>2</sub>/GWh. Wynik ten jest zbliżony poziomem do produkcji gazów ciepłarniach przez instalacje OZE, które to są wskazywane jako główny element owej transformacji i rozwoju. Produkcja energii z tej metody jest trochę droższa względem odnawialnych źródeł, a także w procesie tym wytwarzane są uciążliwe, promieniotwórcze odpady, jednak w ogólnym rozrachunku taki sposób wytwarzania elektryczności mógłby stanowić idealne dopełnienie w ewolucji energetycznej, gdyż nie jest on zależny od warunków środowiskowych, które w naszym kraju mogą stanowić pewien element ograniczający możliwości rozwoju.

Należy również pamiętać, że transformacja energetyczna, która zakłada odchodzenie od produkowania energii z węgla, spowoduje ogromne zmiany w całej strukturze tego sektora gospodarki. Obecnie produkcja energii w Polsce ze wspomnianego wyżej surowca wynosi około 70%. Plany Unii Europejskiej zakładają, by odejść od tej metody już w roku 2050, a to oznacza, że cały proces transformacji musi przebiegać bardzo szybko. Podstawowym założeniem równoważonego rozwoju w tej sytuacji powinno być gruntowne przekwalifikowanie i edukacja osób, które obecnie pracują w branży ściśle związanej z węglem. Utworzone nowe miejsca pracy powinny redukować powstały problem gospodarczy związany z likwidacją poprzednich stanowisk. Całość zmian powinna mieć charakter ewolucji, a nie rewolucji.



## Bibliografia

- A. Kuczyńska-Łażewska, E. Klugmann-Radziemska, *Kluczowe zagadnienia procesu recyklingu zużytych modułów fotowoltaicznych I i II generacji*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią” 2018, PAN.
- A. Małecki, *Sytuacja energetyczna w Polsce i na świecie*, [w:] *Natura monografie*. Odnawialne źródła energii.
- A. Otawa, W. Skomudek, *Innowacyjne rozwiązania w zakresie odnawialnych źródeł energii na wybranych przykładach*
- B. Zając, I. Gołębiowska, *Inż. Ap. Chem.* 2005, nr 3(44).
- BP Statistical World Energy Review*, koncern *British Petroleum*, 2018.
- J.A. Smith, J.F. Dwyer, *Avian interactions with renewable energy infrastructure: An update*. *The Condor: Ornithological Applications*, 2016, nr 118(2).
- L. Augustyn, *Wpływ hydroelektrowni w Czorsztynie-Niedzicy i Sromowcach Wyżnych na ichtiofaunę Dunajca w Pieninach*, „Monografie Pienińskie” 2010, nr 2.
- Ł. Bolewski, *Recykling włókna węglowego. Konstrukcje inżynierskie.*, <http://www.konstrukcjeinzynierskie.pl/fragmenty/177fragmenty2017/pazdziernik2017?start=10>.
- N. Barros, J.J. Cole, L.J. Tranvik i in., *Carbon emission from hydroelectric reservoirs linked to reservoir age and latitude*, „*Nature Geoscience*” 2011, nr 4(9).
- N. Miles, K. Odell, *Spatial planning for wind energy: Lessons from the Danish case.*, „Roskilde Universitetscenter”.
- R. Tytko, *Urządzenia i systemy energetyki odnawialnej*, 2019.
- S.R. Loss, T. Will, P.P. Marra, *Direct mortality of birds from anthropogenic causes. Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 2015, nr 46.
- Western EcoSystems Technology, Inc. (WEST), *Ivanpah solar electric generating system avian and bat monitoring plan, 2014-2015 annual report and two year comparison*, 2016.
- Wronconsult Sp. z o. o., Ekovert, *Badanie ewaluacyjne pn. „Recykling wyeksploatowanych komponentów technicznych odnawialnych źródeł energii oraz akumulatorów pojazdów elektrycznych jako element transformacji w kierunku gospodarki*

*o obiegu zamkniętym*”, 2019, na zlecenie Ministerstwa Energii.

<https://www.gov.pl>

<https://ec.europa.eu>

<https://group.vattenfall.com>

mgr Dagmara Dragan

## **Wpływ Europejskiego Zielonego Ładu na rozwój nowych technologii w dziedzinie energii**

### **1. Wstęp**

Komisja Europejska w nowym składzie postawiła sobie za jeden z głównych celów doprowadzenie do przyspieszenia dekarbonizacji europejskiej gospodarki i osiągnięcie neutralności klimatycznej już w 2050 r. W związku z tym opracowała program dochodzenia do tej neutralności – Europejski Zielony Ład, który opublikowany został w grudniu 2019 r. Jest to strategia, określająca ogólne cele i wstępny plan działań niezbędnych do podjęcia w najbliższych latach, aby jak najszybciej przestawić gospodarkę na „zielone tory”. Europejski Zielony Ład, w związku ze swoim strategicznym charakterem, cechuje się wysokim stopniem ogólności, zawiera przy tym jednak wyrażenie bardzo istotnych dla sektora energetyki kierunkowych decyzji. Przesądza wprost między innymi o konieczności jak najszybszego odejścia od wykorzystania węgla, choć jednocześnie pozostawia niesprecyzowanym los gazu ziemnego.

Niniejszy artykuł stanowi omówienie podstawowych założeń Europejskiego Zielonego Ładu oraz towarzyszących mu innych dokumentów planistycznych dotyczących najnowszych trendów w dziedzinie energetyki, które mają odegrać największą rolę w dekarbonizacji tego sektora – technologii wodorowych oraz integracji i cyfryzacji systemów energetycznych.

### **2. Geneza i cel Europejskiego Zielonego Ładu**

Dnia 11 grudnia 2019 r. opublikowany został komunikat Komisji Europejskiej skierowany do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Komitetu

Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów zatytułowany „Europejski Zielony Ład” (ang. *European Green Deal*; dalej także jako: „EŻŁ”)<sup>1</sup>. Europejski Zielony Ład to plan działań umożliwiających bardziej efektywne wykorzystanie zasobów dzięki przejściu na czystą gospodarkę o obiegu zamkniętym oraz przeciwdziałanie utracie różnorodności biologicznej i zmniejszenie poziomu zanieczyszczeń. Jest planem, który ma stanowić integralną część programu działań nowej Komisji Europejskiej, kierowanej przez Ursulę von der Leyen<sup>2</sup>, w którym to specjalne miejsce zajął temat tzw. sprawiedliwej transformacji. Dla szefowej Komisji ma to być proces przekształcenia unijnej gospodarki w zdekarbonizowaną i czystą technologicznie gospodarkę o obiegu zamkniętym. Jednocześnie transformacja ma zapewniać większe wsparcie dla państw najbardziej zależnych od paliw kopalnych. Europejski Zielony Ład ma być również integralną częścią strategii, której celem jest wdrożenie agendy ONZ na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030<sup>3</sup>.

Genezę powstania Europejskiego Zielonego Ładu i przedstawienia go jako najważniejszej strategii obecnie urzędującej Komisji trafnie opisuje Mario Munta, który stwierdza, że przyczyniły się do tego trzy czynniki, które splotły się w 2019 r.: po pierwsze narastający problem degradacji środowiska i jego percepcja społeczna, po drugie działania prawodawcze i polityczne podjęte w poprzednich latach i wreszcie po trzecie polityczna dyskusja i okoliczności wynikłe w związku z wyborem nowego składu Komisji Europejskiej<sup>4</sup>. Wśród najważniejszych wydarzeń mających wpływ na postrzeganie przeciwdziałania zmianom klimatu jako działania koniecznego Munta wymienia decyzję prezydenta Donalda Trumpa o wycofaniu się z Porozumienia Paryskiego oraz ruch młodych aktywistów ekologicznych zapoczątkowany przez Gretę Thunberg i Młodzieżowe Strajki Klimatyczne. Jeśli zaś chodzi o podjęte działania prawodawcze i polityczne, to należy zwrócić uwagę na

---

<sup>1</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Europejski Zielony Ład”, COM/2019/640 final, Bruksela, dnia 11.12.2019.

<sup>2</sup>„Unia, która mierzy wyżej. Mój program dla Europy”, Wytoczne polityczne na następną kadencję Komisji Europejskiej (2019-2024), Ursula von der Leyen, dostępne pod adresem: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission\\_pl.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission_pl.pdf)

<sup>3</sup><https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

<sup>4</sup>M. Munta, *The European Green Deal. A game changer or simply a buzzword?*, Friedrich-Ebert-Stiftung, maj 2020, s. 7 i n.

wiodącą rolę Unii Europejskiej w dziedzinie ochrony klimatu i środowiska przynajmniej od lat 90. XX wieku<sup>5</sup>, jednak Europejski Zielony Ład swoje podwaliny ma przede wszystkim w tzw. Pakiecie Zimowym<sup>6</sup>, który to kładzie szczególny nacisk na integrację sektorową i wykorzystanie nowych technologii z dziedziny energetyki, takich jak odnawialne źródła czy magazynowanie energii.

Europejski Zielony Ład ma stanowić wstępny plan działania, określający główne polityki i środki służące do osiągnięcia przedstawionych w nim celów. Ma on być aktualizowany odpowiednio do potrzeb i wprowadzanych rozwiązań politycznych. Jest to program, który z jednej strony stawia bardzo ogólne cele i tezy, a z drugiej – zapowiada konkretne działania, w szczególności prawodawcze, związane z przeglądem i aktualizacjami istniejących aktów prawnych albo przyjęciem nowych. Duży nacisk kładzie także na wstępną zapowiedź źródeł finansowania postulowanych działań. Szczególną uwagę zwrócić należy na zapowiedzianą w EZŁ „intensywną koordynację” we wszystkich obszarach polityki – Zielony Ład objąć ma bowiem nie tylko sferę ochrony środowiska i energetyki, ale także szereg innych gałęzi gospodarki, takich jak rolnictwo czy transport, a pośrednio także i przemysł.

### **3. Wizja sektora energetycznego przedstawiona w Europejskim Zielonym Ładzie**

Przede wszystkim Europejski Zielony Ład jako swój cel stawia przekształcenie UE w sprawiedliwe i prosperujące społeczeństwo żyjące w nowoczesnej, zasobooszczędnej i konkurencyjnej gospodarce, która w 2050 r. osiągnie zerowy poziom emisji gazów cieplarnianych netto i w ramach której wzrost gospodarczy będzie oddzielony od wykorzystania zasobów naturalnych. Realizacja założeń EZŁ doprowadzić ma więc do neutralności klimatycznej, tzn. całkowitego zaprzestania

---

<sup>5</sup>Por. np. C.F. Parker, C. Karlsson, M. Hjerpe, *Assessing the European Union's global climate change leadership: from Copenhagen to the Paris Agreement*, „Journal of European Integration” 2017, nr 39, s. 239–252.

<sup>6</sup>Pakiet dyrektyw i rozporządzeń, przyjętych w ramach strategii „Czysta planeta dla wszystkich. Europejska długoterminowa wizja strategiczna dobrze prosperującej, nowoczesnej, konkurencyjnej i neutralnej dla klimatu gospodarki” ogłoszonej w Komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Komitetu Regionów i Europejskiego Banku Inwestycyjnego, COM(2018) 773 final, Bruksela, dnia 28.11.2018 r.

emisji gazów cieplarnianych do 2050 r. Jednocześnie wprowadzony ma zostać cel pośredni – uzyskanie do 2030 r. aż 50%, a potencjalnie nawet 55%, redukcji emisji gazów cieplarnianych w porównaniu z rokiem 1990 (wcześniej przyjęty cel zakładał 30% redukcję emisji w tym terminie). Priorytetem ma stać się efektywność energetyczna – jak wskazuje Komisja w EZŁ, obecnie roczny wskaźnik renowacji budynków wynosi od 0,4% do 1,2%, w zależności od państwa członkowskiego<sup>7</sup>. Realizacja celu w zakresie efektywności energetycznej wymaga podwojenia tych wskaźników. Komisja wprost wyraziła również konieczność wycofania w szybkim tempie użycia węgla oraz obniżenia emisyjności sektora gazu<sup>8</sup>. Zaopatrzenie w energię ma być przy tym bezpieczne oraz przystępne cenowo, co osiągnięte ma zostać m.in. poprzez pełną integrację, wzajemne połączenie i cyfryzację europejskiego rynku energii. Zmianom podlegać ma również sektor transportu. Jak szacuje Komisja, odpowiada on za jedną czwartą unijnych emisji gazów cieplarnianych. W związku z tym, aby osiągnąć zakładany cel neutralności klimatycznej, konieczne ma być zredukowanie emisji z sektora transportu o 90% do 2050 r. Należy podkreślić, że zgodnie z założeniami Europejskiego Zielonego Ładu, wszystkie opisane zmiany mają odbyć się przy zachowaniu konkurencyjności cenowej dla konsumentów.

Realizacja przedstawionej wyżej wizji sektora energetycznego będzie wymagać bardzo głębokich zmian systemowych, które wiązać się będą nie tylko z potężnymi, wielomiliardowymi inwestycjami, ale przede wszystkim ze zmianami w sposobie funkcjonowania całych społeczeństw. Dotyczy to w szczególności tych regionów, które są w największej mierze zależne od paliw kopalnych – zaprzestanie ich wydobycia i wykorzystania oznacza zamknięcie kopalni i zakładów pracy. Komisja nie ograniczyła się jednak wyłącznie do wskazania, co musi się zmienić w związku z dążeniem do osiągnięcia neutralnej klimatycznie gospodarki, ale podjęła również próbę określenia, w jaki sposób zmienić się mają poszczególne sektory, określając także przynajmniej niektóre technologie, których rozwój będzie w największej mierze wspierany w najbliższych latach. Dodatkowo jako jeden z priorytetów transformacji energetycznej wskazała sprawiedliwe traktowanie wszystkich regionów, mające polegać na wyrównaniu szans tych społeczności, które w największej

---

<sup>7</sup>Europejski Zielony Ład, s. 11.

<sup>8</sup>Europejski Zielony Ład, s. 6.

mierze zależne są od wydobycia i wykorzystania paliw kopalnych.

#### 4. Wodór jako następca gazu ziemnego

Jak już wspomniano, Europejski Zielony Ład zakłada dekarbonizację gospodarki i osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r. Wyraźnie podkreśla konieczność odejścia od wykorzystania węgla, pozostawia jednak otwartą kwestię wykorzystania gazu ziemnego, wskazując jedynie na konieczność „obniżenia emisyjności sektora gazu”. W zakresie sektora gazu, w najbliższych latach szczególny nacisk położony ma zostać na rozwój gazów o niskiej emisyjności – chodzi tu w szczególności o wodór. Jest to gaz, który znajduje szereg zastosowań – zarówno w transporcie jako paliwo do pojazdów napędzanych wodorem, do produkcji energii elektrycznej, czy jako surowiec wtłaczany do sieci gazu ziemnego, mający za zadanie zmieszać się z gazem ziemnym lub zastąpić to paliwo kopalne<sup>9</sup>. Obecnie około 76% produkcji wodoru na świecie to produkcja oparta na gazie ziemnym, zaś około 23% – na węglu. Zaledwie 2% produkcji wodoru to produkcja oparta na procesie elektrolizy<sup>10</sup>.

W lipcu 2020 r. Komisja Europejska skierowała do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów komunikat zatytułowany „Strategia w zakresie wodoru na rzecz Europy neutralnej dla klimatu”, powiązany z Europejskim Zielonym Ładem, który przedstawia wizję wykorzystania wodoru w europejskiej gospodarce w najbliższych latach i dziesięcioleciach<sup>11</sup>. Zgodnie z tą strategią wspierana ma być produkcja wodoru odnawialnego, produkowanego w procesie elektrolizy, z wykorzystaniem energii elektrycznej pochodzącej z odnawialnych źródeł energii. Komisja wzięła jednak pod uwagę konieczność wykorzystania innych form produkcji wodoru w perspektywie krótko- i średnioterminowej i podzieliła okres rozwoju wykorzystania wodoru w gospodarce na trzy fazy: pierwszą, trwającą do 2024 r., w której celem stra-

<sup>9</sup>D. Dragan, W. Modzelewski, *Wyzwania regulacyjne w zakresie wykorzystania gazów odnawialnych*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny” 2019, nr 1(8), s.73-74.

<sup>10</sup>*The Future of Hydrogen*, Report prepared by the IEA for the G20, Japan 2020, s. 37 i n.

<sup>11</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Strategia w zakresie wodoru na rzecz Europy neutralnej dla klimatu”, Bruksela dnia 8.7.2020 r., COM(2020) 301 final.

tegicznym będzie zainstalowanie zasilanych energią ze źródeł odnawialnych elektrolizerów o mocy co najmniej 6 GW, które mogą wyprodukować nawet 1 milion ton wodoru odnawialnego w UE; drugą, trwającą do 2030 r., w której wodór ma stać się nieodłączną częścią zintegrowanego systemu energetycznego, zaś strategicznym celem będzie zainstalowanie zasilanych energią ze źródeł odnawialnych elektrolizerów o mocy co najmniej 40 GW, które mogą wyprodukować nawet 10 milionów ton wodoru odnawialnego w UE; oraz trzecią, która ma zakończyć się do 2050 r., w której technologie związane z wodorem odnawialnym powinny osiągnąć dojrzałość i być wdrażane na dużą skalę w celu dotarcia do wszystkich sektorów, w których trudno doprowadzić do obniżenia emisyjności.

Powyższy plan jest bardzo ambitny. Zakłada doprowadzenie do masowego wykorzystania w energetyce produktu, który obecnie nie tylko nie jest powszechnie używany, ale wręcz możliwość i ekonomiczna opłacalność jego zastosowania rodzi w niektórych przypadkach wątpliwości<sup>12</sup>. W związku z tym Komisja zamierza podjąć szereg kroków mających doprowadzić do rozwoju technologii wykorzystujących wodór i wspierać ich upowszechnienie, dlatego w opisywanej strategii powołała do życia europejski sojusz na rzecz wodoru, w skład którego wejdą liderzy przemysłu, przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, krajowych i regionalnych ministerstw oraz Europejski Bank Inwestycyjny. Sojusz ma stworzyć system wspierania inwestycji, służący rozwojowi produkcji czystego wodoru i stymulowania popytu na czysty wodór w UE. Ponadto na rozwój technologii wodorowych przeznaczone zostaną dodatkowe środki pochodzące m.in. z funduszy InvestEU oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności, w ramach którego powstanie nowa inicjatywa REACT-EU (wsparcie na rzecz odbudowy służącej spójności oraz terytoriom Europy). Komisja proponuje również działania prawne i polityczne mające wspierać wzrost popytu na wodór. Przede wszystkim Komisja zamierza przyjąć wspólny próg lub wspólną normę w zakresie niskoemisyjności w celu wspierania instalacji do produkcji wodoru w oparciu o ich parametry w zakresie emisji

---

<sup>12</sup>Por. np. Raport *Hydrogen from natural gas – The key to deep decarbonisation*, Discussion Paper commissioned by Zukunft ERDGAS – July 2019, Pöyry Management Consulting, czerwiec 2019, dostępne na: [https://www.poyry.com/sites/default/files/zukunft\\_erdgas\\_key\\_to\\_deep\\_decarbonisation%0.pdf](https://www.poyry.com/sites/default/files/zukunft_erdgas_key_to_deep_decarbonisation%0.pdf).



gazów cieplarnianych w całym cyklu życia, a także opracować kompleksową terminologię i ogólnoeuropejskie kryteria certyfikacji wodoru odnawialnego i wodoru niskoemisyjnego. Ponadto Komisja przewiduje zastosowanie systemów wsparcia. Przede wszystkim rozważa wprowadzenie kontraktów na transakcje różnicowe dotyczące dwutlenku węgla oraz zastosowanie wsparcia bezpośredniego w postaci konkurencyjnych przetargów.

## 5. Integracja systemów i cyfryzacja

Kolejną istotną zmianą, którą Komisja Europejska planuje w ramach wdrażania Europejskiego Zielonego Ładu, jest integracja systemów energetycznych i ich cyfryzacja. Chodzi tu zarówno o integrację (wzajemne połączenie) systemów poszczególnych państw, jak i integrację różnych systemów energetycznych, w szczególności systemu elektroenergetycznego i gazowego. Jeśli chodzi o ten drugi wymiar integracji sektorów, to opiera się on na kilku głównych filarach: elektryfikacji sektorów zastosowań końcowych, stosowaniu rozwiązań odnawialnych i niskoemisyjnych oraz aktywizowaniu konsumentów, tzn. doprowadzeniu do sytuacji, w której produkcja i użycie energii będą na siebie wzajemnie oddziaływać poprzez m.in. bodźce cenowe (np. konsumenci będą ładować pojazdy elektryczne w nocy, kiedy występuje nadpodaż energii elektrycznej w sieci i tym samym jest ona tańsza). Tego typu rozwiązania przyczyniają się do zmniejszenia zużycia energii, a tym samym zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych, do rozwoju technologii magazynowania energii, wzmocnienia pozycji odbiorców, poprawy odporności i większego bezpieczeństwa dostaw. W związku z chęcią wspierania integracji systemów, która jest jednym z najważniejszych założeń Europejskiego Zielonego Ładu, Komisja opracowała strategię<sup>13</sup>, w ramach której przewiduje podjąć kilka środków prawodawczych

---

<sup>13</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Impuls dla gospodarki neutralnej dla klimatu: strategia UE dotycząca integracji systemu energetycznego”, Bruksela, dnia 8.7.2020 r., COM(2020) 299 final.

i politycznych, w tym w szczególności zmiany rozporządzeń TEN-E<sup>14</sup> i TEN-T<sup>15</sup> przewidziane na 2020 r. i 2020 r. w celu osiągnięcia większej synergii między infrastrukturą energetyczną i transportową oraz inwestycje w inteligentne i oparte na odnawialnych źródłach energii sieci ciepłownicze i chłodnicze o wysokiej efektywności.

Uzupełnieniem integracji systemów ma być ich cyfryzacja, która przede wszystkim ma dostarczać dane w celu dopasowania podaży i popytu oraz umożliwić zdalne monitorowanie rozproszonego wytwarzania i zarządzanie nim. Aby wesprzeć cyfryzację sieci energetycznych, Komisja zamierza w 2021 r. opracować plan działania, uwzględniający cel stworzenia konkurencyjnego rynku cyfrowych usług energetycznych. Takie posunięcie ma zwiększyć ochronę i suwerenność danych oraz stworzyć warunki wspierające inwestycje w infrastrukturę energetyczną. Ponadto plan uwzględnia opracowanie kodeksu sieci dotyczącego cyberbezpieczeństwa w odniesieniu do energii elektrycznej, a także przyjęcie aktów wykonawczych związanych z wymogami interoperacyjności oraz przejrzystych procedur dostępu do danych w UE. Pierwszy dokument ma zostać przyjęty w 2021 r.<sup>16</sup>.

## **6. Ocena wpływu Europejskiego Zielonego Ładu na rozwój nowych technologii w dziedzinie energii**

Przede wszystkim należy zaznaczyć, że Europejski Zielony Ład ma stanowić jedynie wstępny plan działań Komisji i uzupełniany ma być przez szereg szczegółowych i ukierunkowanych strategii i planów. Działania Komisji Europejskiej w zakresie wdrażania nowej polityki klimatycznej rozplanowane zostały na kilka lat i obecnie jesteśmy w początkowej fazie, kiedy dopiero krystalizują się najważniejsze

---

<sup>14</sup>Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 347/2013 z dnia 17 kwietnia 2013 r. w sprawie wytycznych dotyczących transeuropejskiej infrastruktury energetycznej (OJ L 115, 25.4.2013, s. 39–75).

<sup>15</sup>Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1315/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r. w sprawie unijnych wytycznych dotyczących rozwoju transeuropejskiej sieci transportowej (OJ L 348, 20.12.2013, s. 1–128).

<sup>16</sup>Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Impuls dla gospodarki neutralnej dla klimatu: strategia UE dotycząca integracji systemu energetycznego”, Bruksela, dnia 8.7.2020 r., COM(2020) 299 final, s. 24.

założenia nowej polityki. W tej chwili zauważyć już jednak można, że powstaje bardzo wiele dokumentów planistycznych i strategicznych, w których brakuje konkretów – rzadko kiedy Komisja decyduje się na nazwanie konkretnych działań, które zostaną podjęte. Najczęściej ogranicza się do zaplanowania przygotowania kolejnych dokumentów, niekiedy przeglądu istniejącego prawodawstwa.

Na szczególną uwagę zasługuje planowany system finansowania założeń Europejskiego Zielonego Ładu. Komisja zapowiedziała m.in., że co najmniej 30% środków Funduszu InvestEU będzie przeznaczona na walkę ze zmianą klimatu, zapowiedziała również wykorzystanie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, a także współpracę z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym. Jak na razie brakuje konkretów w zakresie planowanego finansowania transformacji energetycznej, która czeka nas w najbliższych latach. Nowe technologie, szczególnie w zakresie infrastruktury, wymagają sporych nakładów inwestycyjnych. Wątpliwości w zakresie wydolności europejskiego budżetu wyraża, który stwierdza, że pozostanie on marginalnym źródłem dla zielonych inwestycji, wskazując dodatkowo na nieadekwatność metodologii księgowania europejskich wydatków<sup>17</sup>.

Trudno jest na chwilę obecną ocenić, jaki będzie wpływ Europejskiego Zielonego Ładu na rozwój technologii wodorowych i integrację systemów energetycznych. Są to jednak trendy bardzo silne, rozwijające się już od kilku lat, choć często dopiero w fazie badań (jak w szczególności w przypadku wodoru). Odpowiednie bodźce dla rozwoju tych technologii będą w najbliższych latach kluczowe, jeśli mają się one stać podstawą dekarbonizacji europejskiej gospodarki.

---

<sup>17</sup>G. Claeys, S. Tagliapietra, G. Zachmann, *How to make the European Green Deal work*, „Policy Contribution” 2019, nr 14, s. 8.

## Bibliografia

C.F. Parker, C. Karlsson, M. Hjerpe, *Assessing the European Union's global climate change leadership: from Copenhagen to the Paris Agreement*, „Journal of European Integration” 2017, nr 39

Claeys G., Tagliapietra S., Zachmann G., *How to make the European Green Deal work*, „Policy Contribution” 2019, nr 14.

D. Dragan, W. Modzelewski, *Wyzwania regulacyjne w zakresie wykorzystania gazów odnawialnych*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny” 2019, nr 1(8).

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Europejski Zielony Ład”, COM/2019/640 final, Bruksela, dnia 11.12.2019.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Impuls dla gospodarki neutralnej dla klimatu: strategia UE dotycząca integracji systemu energetycznego”, Bruksela, dnia 8.7.2020 r., COM(2020) 299 final.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Strategia w zakresie wodoru na rzecz Europy neutralnej dla klimatu”, Bruksela dnia 8.7.2020 r., COM(2020) 301 final.

Munta M., *The European Green Deal. A game changer or simply a buzzword?*, Friedrich-Ebert-Stiftung, maj 2020.

„Unia, która mierzy wyżej. Mój program dla Europy”, Wytyczne polityczne na następną kadencję Komisji Europejskiej (2019-2024), Ursula von der Leyen, dostępne pod adresem: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission\\_pl.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission_pl.pdf)

Pakiet dyrektyw i rozporządzeń, przyjętych w ramach strategii „Czysta planeta dla wszystkich. Europejska długoterminowa wizja strategiczna dobrze prosperującej, nowoczesnej, konkurencyjnej i neutralnej dla klimatu gospodarki” ogłoszonej w Komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Komitetu Regionów i Europejskiego

Banku Inwestycyjnego, COM(2018) 773 final, Bruksela, dnia 28.11.2018 r.

Raport *Hydrogen from natural gas – The key to deep decarbonisation*, Discussion Paper commissioned by Zukunft ERDGAS – July 2019, Pöyry Management Consulting, czerwiec 2019, dostępne na: <https://www.poyry.com/sites/default/files/zukunft`erdgas`key`to`deep`decarbonisation`0.pdf>.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 347/2013 z dnia 17 kwietnia 2013 r. w sprawie wytycznych dotyczących transeuropejskiej infrastruktury energetycznej (OJ L 115, 25.4.2013).

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1315/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r. w sprawie unijnych wytycznych dotyczących rozwoju transeuropejskiej sieci transportowej (OJ L 348, 20.12.2013).

*The Future of Hydrogen*, Report prepared by the IEA for the G20, Japan 2020, s. 37 i n.

<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

## **Część IV**

# **CSR jako przejaw realizacji zrównoważonego rozwoju w biznesie**

mgr Angelika Kantor

# Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – ewolucja pojęcia i jej znaczenie dla przedsiębiorstw

## 1. Wprowadzenie

Termin społeczna odpowiedzialność biznesu (*CSR*) w krajach zachodnich jest pojęciem głęboko zakorzenionym w kulturze biznesu. W Polsce jego znajomość rozwija się w wolniejszym tempie, jednak już teraz ma szerokie grono zwolenników. Obecnie nie tylko firmy z zagranicznym kapitałem starają się wprowadzać zmiany wewnątrz organizacji. Koncepcją *CSR* oraz jej wdrażaniem interesują się również małe i średnie przedsiębiorstwa, które na co dzień mają bliższą relację z klientem oraz samym pracownikiem, a tym samym są bardziej czułe na ich uwagi. Przedmiotem niniejszego artykułu jest koncepcja *CSR* i jej znaczenie dla przedsiębiorstw. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytania: Jak zmieniło się postrzeganie koncepcji *CSR*? Czy ewolucja koncepcji *CSR* ma wpływ na działania przedsiębiorców? Za cel artykułu uważa się usystematyzowanie i wskazanie różnic w postrzeganiu koncepcji *CSR*. W związku z tak przyjętym celem, za metodę badawczą przyjęto krytyczną analizę literatury przedmiotu. Rezultatem badania jest zrozumienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, co może okazać się pomocne zarówno w dziedzinie ekonomii, jak i zarządzania. Właściwe zrozumienie pojęcia stanowi bowiem punkt wyjścia do dalszych badań oraz rozwiązania problemów z każdego obszaru *CSR* dla przedsiębiorstw.

## 2. Pojęcie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Powszechnie za ojca koncepcji *CSR* uważa się Howarda R. Bowena, który w 1953 roku po raz pierwszy zdefiniował to pojęcie. Uważał on, że firma to coś więcej niż zysk. To sposób jej działania, fundament, który tworzy moralność w sposobie podejścia nie tylko względem klienta, ale całego społeczeństwa<sup>1</sup>. Według Bowena wszyscy przedsiębiorcy zobowiązani są do podejmowania działań, które przyniosą korzyść społeczeństwu, a nie samej firmie. Z jednej strony jest to sposób na utrzymanie pozytywnej relacji z klientem oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a z drugiej otwartość na najbliższe otoczenie oraz potrzeby innych.

Niewiele później głos w sprawie *CSR* zabrał Chester L. Bernard, który w roku 1956 poruszył kwestie odpowiedzialności osobistej oraz odpowiedzialności przedsiębiorstw. Uważał on, że aby mówić o odpowiedzialności firmy, najpierw należy zacząć od samego siebie<sup>2</sup>. Dopiero po zbudowaniu własnych wartości można przenieść je na kolejny poziom, jakim jest firma. Wyróżnił on dwa rodzaje odpowiedzialności: wewnętrzną oraz zewnętrzną. Pierwsza z nich odnosi się do pracowników firmy, zarządu, a także akcjonariuszy, czyli osób, które na co dzień mają kontakt z firmą oraz budują jej wartości. Z kolei odpowiedzialność zewnętrzna dotyczy konkurencji, rządu, organizacji pozarządowych oraz społeczeństwa. Z punktu widzenia Ch.L. Bernarda, *CSR* powinien być rozumiany dwojako, gdyż inne mogą być oczekiwania danych podmiotów. Każda firma powinna działać w zgodzie z literą prawną, jednak oprócz tego powinna uwzględniać odpowiedzialność względem interesariuszy<sup>3</sup>.

Oprócz pozytywnych opinii nowopowstała koncepcja była również narażona na falę krytyki. W 1958 roku Theodore Levitt stwierdził, że biznes powinien zajmować się zarabianiem pieniędzy, a nie pomaganiem innym<sup>4</sup>. Tym samym firmy nie powinny odpowiadać za dobrobyt pracowników, gdyż jego zdaniem grozi to powro-

---

<sup>1</sup>M. Karwacka, *Siła współpracy. Relacje przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, NOMOS, Kraków 2016, s. 28-29.

<sup>2</sup>Ch.L. Bernard, *Elementary of Business Morals*, „California Management Review” 1958, nr 1, s. 7.

<sup>3</sup>D. Nieradzik, *Oczekiwania interesariuszy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2017, nr 1 (37), s. 124-126.

<sup>4</sup>T. Levitt, *The Danger of Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 1958, nr 36, s. 72.



tem do neofeudalizmu i jego autokratycznych problemów. Uważał on, iż koncepcja *CSR* jest niezgodna z głównym celem istnienia firmy, a jej wdrażanie może wywołać szereg problemów. T. Levitt uważał, iż firma powinna postępować etycznie, jednak nie powinno narzucać tego prawo.

W roku 1960 głos w sprawie koncepcji zabrał K. Davis. W odróżnieniu od poprzedników rozpatrywał ją dwojako. Z jednej strony pod względem ekonomicznym, gdyż przedsiębiorca poprzez prowadzenie działalności wpływa na poziom bezrobocia na danym obszarze, zamożność mieszkańców, czy też inflację. Z drugiej strony jako obowiązek kreowania wartości dodanej<sup>5</sup>. Uważał on, że każdy przedsiębiorca powinien pozytywnie wpływać na pracowników poprzez motywowanie i promowanie wartości. W jego uznaniu działania *CSR* powinny chociaż w niewielkim stopniu wykraczać poza podstawową działalność firmy jaką jest zarabianie pieniędzy. Jednakże nie oznacza to wspierania wszystkich inicjatyw społecznych. Można powiedzieć, że dążył on do uzyskania „złotego środka” między podstawowymi działaniami firmy, a wspieraniem działań nieobowiązkowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. K. Davis oprócz próby definiowania koncepcji *CSR* wprowadził termin władzy społecznej. Oznacza ona siłę oddziaływania firmy na otoczenie, która powinna być proporcjonalna do odpowiedzialności względem społeczeństwa. Tym samym, im większy jest wpływ przedsiębiorstwa, tym bardziej powinno się angażować w sprawy społeczne, co w długookresowej perspektywie będzie skutkowało uzyskaniem przewagi konkurencyjnej.

W 1970 roku Milton Friedman zakwestionował koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. W przeciwieństwie do przedmówców nie szukał złotego środka w relacji między biznesem a potrzebami społeczeństwa. Głosił on, iż „*business of business is business*”, odnosząc się do ekonomicznych wskaźników oraz podstawowej działalności firmy<sup>6</sup>. Twierdził on, iż jedynym obowiązkiem firmy jest przynoszenie zysków, natomiast działalnością społeczną powinny zająć się instytucje bezpośrednio do tego powołane. Można zauważyć, że podejście M. Friedmana

---

<sup>5</sup>K. Davis, *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, „California Management Review”, 1960, nr 2, s. 70-76.

<sup>6</sup>M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine” 1970, s. 122-126.

było jednym z najkrytyczniejszych. Nie dostrzegał on żadnych korzyści płynących z dodatkowych działań firmy, jak również nie nawiązywał do etycznych rozwiązań, czy właściwego traktowania pracowników.

Po burzliwej publikacji M. Friedmana próbę zdefiniowania koncepcji *CSR* podjął Harold Johnson, który twierdził, że przedsiębiorstwo powinno balansować między pomnażaniem kapitału a spełnianiem potrzeb społecznych<sup>7</sup>. W tym ujęciu firma bierze pod uwagę zarówno akcjonariuszy oraz interesariuszy. Tak więc uwzględnia nie tylko zysk w czystej postaci, ale również bierze odpowiedzialność za dostawców, nabywców, pracowników oraz społeczeństwo lokalne. Tym samym wyłoniło się kolejne postrzeganie społecznej odpowiedzialności biznesu, jakim jest teoria interesariuszy<sup>8</sup>.

W roku 1973 głos w sprawie odpowiedzialnego biznesu zabrał Peter F. Drucker. Tak jak większość zwolenników tej koncepcji uważał on, że biznes to nie tylko zysk w czystej postaci. Według niego każda osoba prowadząca działalność gospodarczą powinna być odpowiedzialna za swoje działania względem całego otoczenia<sup>9</sup>. Zdaniem Druckera to właśnie firmy oddziałują na jakość życia ludności, dlatego też są zobowiązane nie tylko odpowiadać na potrzeby społeczeństwa, ale także przewidywać przyszłe problemy.

Wraz ze wzrostem popularności koncepcji *CSR* powstawały nowe pojęcia o tej tematyce. W roku 1975 S. Prakash Sethi mówił o społecznym obowiązku oraz o społecznej odpowiedzialności. W ujęciu autora firma odbierana jest jako część społeczeństwa. Dlatego też powinna wspierać inicjatywy społecznie odpowiedzialne. Obowiązek firmy definiuje otoczenie, tak więc działania podejmowane przez firmę powinny być odpowiedzią na daną sytuację rynkową<sup>10</sup>. Społeczeństwo oczekuje od

---

<sup>7</sup>H. Johnson, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Belmont, CA 1971.

<sup>8</sup>P. Hąbek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2009, nr 2, s. 69-86.

<sup>9</sup>M. Klimczuk-Kochańska, *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania*, K. Kłincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 68-77.

<sup>10</sup>S.P. Sethi, *Self-regulation through voluntary codes, Globalization and self-regulation: The crucial role that corporate codes of conduct play in global business*, S.P. Sethi (red.), Palgrave Macmillan, New York 2011, s. 3-26.

przedsiębiorstwa działań, które są zgodne zarówno z literą prawną, jak również ich indywidualnymi normami. Każda firma powinna zadać sobie pytanie: jaka jest moja rola w społeczeństwie? Tym właśnie jest społeczna odpowiedź. Pytanie to powinno ukierunkować przedsiębiorstwo na konkretny cel społeczny oraz wyjście naprzeciw oczekiwaniom lokalnej ludności.

Jedną z osób, która uważała, iż zysk ekonomiczny może współgrać z dobrem społecznym, był A.B. Carroll. Jako jeden z pierwszych zdefiniował społeczną odpowiedzialność biznesu poprzez wspólne ujęcie odpowiedzialności prawnej oraz ekonomicznej, a także filantropii i etyki<sup>11</sup>. Zależność tę przedstawia Rysunek 1.

**Rysunek 1:** Społeczna odpowiedzialność biznesu według A.B. Carolla



**Źródło:** A.B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review” 1979, nr 4, s. 499

Uważał on, że kluczowa dla firm jest właśnie odpowiedzialność ekonomiczna, która powinna stać się fundamentem do podejmowania kolejnych działań. Carroll zgadzał się również z poprzednikami, którzy *CSR* opisywali jako pewnego rodzaju dialog ze społeczeństwem, mający na celu zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Tym samym firma kształtuje środowisko, w którym działa, nawiązuje kontakt z interesariuszami, a także zyskuje przewagę konkurencyjną. Firmy powinny brać odpowiedzialność za własne działania poprzez respektowanie norm prawnych oraz minimalizowanie negatywnego oddziaływania na środowisko. Działania firm powinny być nie tylko naprawcze względem wcześniejszych decyzji, ale również zapobiegawcze. Ponadto muszą być dobrowolne, a nie wynikać wyłącznie z nacisku

<sup>11</sup>A.B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review” 1979, nr 4, s. 449.

społecznego.

W roku 1980 kolejny krok ku zdefiniowaniu koncepcji *CSR* należał do Thomasa M. Jones'a. Uważał on, że społeczna odpowiedzialność to wyjście poza standardowe działania firmy, które ma być dobrowolne, a nie narzucone przez prawo. Firma powinna więc sama dostrzegać korzyści płynące ze wdrażania koncepcji, a także czuć się odpowiedzialna za swoje działania względem obywateli. T.M. Jones nawiązał również do teorii interesariuszy, o której wcześniej mówił Chester L. Bernard. Zgodnie z nią uważał że odpowiedzialność firmy powinna wykraczać poza akcjonariuszy, a samo przedsiębiorstwo powinno „zastanowić się”, jakie są potrzeby klientów i pracowników. Jako jeden z nielicznych przedstawiał *CSR* jako pewien długofalowy proces, który należy cierpliwie wprowadzać, zamiast od razu liczyć na rezultaty. Firmy poprzez wdrażanie tej koncepcji w życie powinny dokładnie analizować swoje działania, tak samo dokładnie i rzetelnie jak w przypadku pozostałych procesów<sup>12</sup>.

W 2010 roku została utworzona norma ISO 26000, której zadaniem było uporządkowanie zagadnień wokół społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>13</sup>. Zgodnie z nią *CSR* powinien być rozumiany jako odpowiedzialność firm za ich działania, które dotyczą środowiska oraz utrzymywania etycznych standardów<sup>14</sup>. Wraz z tą normą mówi się o zrównoważonym rozwoju, zgodności z literą prawną, a także teorią interesariuszy. Jednym z głównych elementów rozważań o *CSR* są bowiem standardy środowiskowe, które w XXI wieku stanowią wyzwanie dla ludzi. Warty podkreślenia jest fakt, iż ISO 26000 nie narzuca obowiązku podejmowania konkretnych działań, jest jednak komplementarnym przewodnikiem, który pozwala na rzetelne zrozumienie koncepcji oraz możliwości działania.

Wśród rozważań na temat *CSR* na wyróżnienie zasługuje ujęcie M. Portera i M. Kramera (2011). Zauważyli oni, że między środowiskiem i organizacjami istnieją

---

<sup>12</sup>T.M. Jones, *Corporate Social Responsibility*, „California Management Review” 1980, nr 22, s. 59.

<sup>13</sup>Polski Komitet Normalizacyjny, *ISO 26000 Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności.*, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>.

<sup>14</sup>M. Rojek-Nowosielska, *Definicja CSR według normy ISO 26000 a praktyka gospodarcza*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2017, nr 3, s. 201-203.

powiązania, które pozwalają im wzajemnie na siebie oddziaływać. Z jednej strony organizacja zapewnia m.in. miejsca pracy, a środowisko dostarcza określonych zasobów, włącznie z ludźmi. Tym samym można wyróżnić dwa oddziaływania: ze środka na zewnątrz oraz z zewnątrz do środka. To pierwsze dotyczy działań, jakie podejmuje firma oraz ich odbioru przez otoczenie, z kolei drugie – wpływu społecznego na sytuację danej firmy<sup>15</sup>. Właściwie i racjonalnie wykorzystane połączenie tworzy symbiozę między dwiema sferami i prowadzi do uzyskania wspólnej wartości. Zależność tę przedstawia Rysunek 2.

**Rysunek 2:** Wartość wspólna według M. Portera i M. Kramera



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: M. Porter, M. Kramer, *Creating shared value*, „Harvard Business Review” 2011, nr 89, s. 62–77.

Zgodnie z zauważoną przez autorów zależnością *CSR* niesie pewną wspólną wartość. Wartość ta powinna być w długookresowej perspektywie opłacalna. Dotyczy to zarówno poprawy wizerunku firmy, jak również uzyskania przewagi konkurencyjnej, a w rezultacie maksymalizacji zysku<sup>16</sup>. Wartość wspólna powinna więc być zakorzeniona w modelu biznesu, co pozwoli na realne wdrażanie koncepcji w życie.

W 2011 roku głos w sprawie *CSR* zabrała również Komisja Europejska poprzez sporządzenie odnowionej strategii UE dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>17</sup>. Zgodnie z tym dokumentem koncepcja ta jest rozumiana jako dobrowolne

<sup>15</sup>M. Porter, M. Kramer, *Creating shared value*, „Harvard Business Review” 2011, nr 89, s. 62-67.

<sup>16</sup>M. Żemigala, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu, Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 226-229.

<sup>17</sup>Komisja Europejska, *Komunikat komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PL/1-2011-681-PL-F1-1.Pdf>.

działanie firm, które uwzględnia zarówno potrzeby społeczne, jak i środowiskowe. Komisja Europejska zaznaczyła, że rozwój koncepcji jest niezwykle istotny zarówno dla samych firm, jak również dla regionów, a także państw. Ma ona bowiem znaczenie strategiczne poprzez budowanie przewagi konkurencyjnej oraz stymulowanie rozwoju gospodarczego. Dodatkowo działania, jakie niesie *CSR*, są korzystnie odbierane przez społeczeństwo, co sprzyja nawiązywaniu dialogu oraz budowaniu pozytywnego wizerunku.

Obecnie można zauważyć, że wskazuje się na powiązania społecznej odpowiedzialności biznesu z kreowaniem przewagi konkurencyjnej. Jednak, by było to możliwe, powinno się analizować działania w długoterminowej perspektywie. Właściwe rozumienie koncepcji jest kluczem do opracowania strategii działania oraz zyskania przychylności konsumentów, którzy są bardziej wyczuleni na zjawisko, jakim jest *greenwashing*<sup>18</sup>. Firmy powinny działać więc nie tylko w zgodzie z literą prawną, ale również wyprzedzać normy. Poprzez prowadzenie dialogu z interesariuszami powinny podejmować proaktywne działania, dzięki którym zyskają przychylność nabywców<sup>19</sup>.

Obecnie, mówiąc o społecznej odpowiedzialności biznesu, powinniśmy wziąć pod uwagę jej interdyscyplinarny charakter<sup>20</sup>, a tym samym możliwość przełożenia pewnych uniwersalnych zasad na różne aspekty nauki, co prezentuje rysunek 3.

Zgodnie z poniższym rysunkiem można zauważyć, że *CSR* należy postrzegać jako koncepcję, która odwołuje się do wielu dziedzin nauki. Poprzez *PR* zapewnia firmie pozytywny wizerunek, który w rezultacie podtrzymuje pozytywne relacje z klientami<sup>21</sup>. Poprzez wychodzenie przedsiębiorstw poza standardową działalność, która opiera się na spełnianiu potrzeb społecznych, można zauważyć wpływ socjologii, której celem jest zadbanie o potrzeby ogółu, a nie jednostki. Mimo tego celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysku, tak więc wciąż mówimy o racjo-

---

<sup>18</sup>MSG, *Green Washing*, Corporate Spin and CSR, <https://www.managementstudyguide.com/green-washing-corporate-spin-and-csr.htm>.

<sup>19</sup>Ł. Smolarek, *Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Marketing i rynek” 2019, nr 12, s. 30-34.

<sup>20</sup>B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasperski (red.), Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012, s. 423-432.

<sup>21</sup>S. Hornik, *Oddziaływanie koncepcji CSR na wizerunek przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce” 2019, nr 28, s. 96-104.

**Rysunek 3:** Społeczna odpowiedzialność biznesu według B. Rok



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 423-432.

nalnym i ekonomicznym podejściu. Z kolei zysk ten nie jest efektem działań „za wszelką cenę”, lecz prowadzonych z dbałością o pracowników i klientów, a także z uwzględnieniem oddziaływania na dostawców. Tak więc można zauważyć wyraźnie zaznaczoną koncepcję interesariuszy, która wywodzi się z nauk o zarządzaniu<sup>22</sup>. Wszystkie działania powinny być zarówno zgodne z literą prawną, jak również etyczne. Oznacza to, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku musi dotyczyć relacji zarówno z interesariuszami, jak i akcjonariuszami. Firma powinna być rozpoznawalna nie poprzez skandaliczne sytuacje, lecz poprzez podejmowanie pozytywnych akcji i etykę działania. Współcześnie podkreśla się rolę *CSR* w budowaniu trwałej relacji z interesariuszami<sup>23</sup>. Przekłada się ona na uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz kreowania innowacji. Coraz więcej firm z sektora MSP interesuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Zauważają one, że dzięki niej mogą ulec poprawie wewnętrzne aspekty (ład korporacyjny, etyka, praktyki

<sup>22</sup>A. Rudnicka, *Rola interesariuszy w społecznej odpowiedzialności* [w:] *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmach*, A. Rudnicka (red.), Wyd. JAK, Warszawa 2012, s. 91-120.

<sup>23</sup>F. Gomez-Bezares, W. Przychodzen, J. Przychodzen, *Bridging the gap: how sustainable development can help companies create shareholder value and improve financial performance*, „Business Ethics. A European Review” 2017, nr 26(1), s. 1-17.

pracownicze), które przekładają się na tworzenie lepszego miejsca pracy<sup>24</sup>. Działanie w kluczowych obszarach CSR może przynieść MSP zyski finansowe, gdyż dzięki tej aktywności osoby decyzyjne lepiej określą potrzeby i wymagania swoich interesariuszy.

### 3. Ewolucja koncepcji CSR oraz jej znaczenie dla funkcjonowania organizacji

Z biegiem czasu koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu była odbierana na wiele sposobów. Doczekała się szerokiego grona zwolenników, jednak nie brakowało również krytycznego podejścia. Tabela 1 prezentuje zestawienie autorów, którzy mieli wyraźny wkład w rozwój koncepcji.

**Tabela 1:** Ewolucja koncepcji CSR

NR	ROK	AUTOR	TWIERDZENIE	DODATKOWE INFORMACJE
1	1953	Howard R. Bowen	„(...) zobowiązanie biznesmenów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i realizowania takich działań, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości naszego społeczeństwa”	- ojciec koncepcji - przewaga konkurencyjna
2	1958	Chester L. Bernard	„(...) przedsiębiorstwa posiadają odpowiedzialność dwojakiego rodzaju: (1) taka, która może być nazywana wewnętrzną (...); (2) oraz odpowiedzialność względem konkurencji, społeczności lokalnych, rządu oraz społeczeństwa”	- podstawą powinno być rozpoczęcie od samego siebie

<sup>24</sup>M. Kaźmierczak, *Zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw w działania na rzecz społeczności lokalnej w aspekcie CSR*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa zarządzania i ekonomii*, E. Mazur-Wierzbička, D. Janczewska (red.), *Studia i Monografie*, Łódź-Warszawa 2019, nr 103, s. 109-118.



3	1958	Theodore Levitt	<i>CSR</i> grozi powroćeniem do „czegoś w rodzaju neofaudalizmu z wszystkimi jego paternalistycznymi i autokrytycznymi problemami”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- firma powinna skupić się na zysku</li> <li>- dopuszczalne są etyczne działania wewnętrzne</li> </ul>
4	1960	Keith Davis	„(...) w odniesieniu do decyzji i działań przedsiębiorców podejmowanych z powodu, chociaż częściowo wychodzących poza bezpośredni ekonomiczny bądź techniczny interes firmy”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „władza społeczna”</li> <li>- „złoty środek”</li> </ul>
5	1970	Milton Friedman	„ <i>business of business is business</i> ”	-głównym celem przedsiębiorstwa jest pomnażanie zysku
6	1971	Harold Johnson	„Zamiast dążenia jedynie do powiększania zysków dla akcjonariuszy, przedsiębiorstwo odpowiedzialne bierze również pod uwagę pracowników, dostawców, handlowców, społeczności lokalne i naród”	- otoczenie wielorakich interesów
7	1973	Peter F. Drucker	„Trzeba być odpowiedzialnym za to co się robi”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reaguj na zmiany</li> <li>- „ekonomia działania”</li> </ul>
8	1975	S. Prakash Sethi	„Społeczna odpowiedzialność biznesu jest nieuchwytną koncepcją, ale można ją zmierzyć i porównać”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- biznesowo-społeczny wynik</li> <li>- społeczny obowiązek</li> <li>- społeczna odpowiedzialność</li> </ul>
9	1979	A.B. Carroll	„Społeczna reakcja biznesu odnosi się do możliwości przedsiębiorstwa w zakresie reagowania na presję społeczną”	- piramida <i>CSR</i>

10	1980	Thomas M. Jones	„(...) przedsiębiorstwo ma zobowiązania, wychodzące ponad zalecenia prawne bądź kontrakty związkowe wobec grup nie będących akcjonariuszami, ale konstytuujących społeczeństwo”	- długofalowy proces
11	2010	ISO 26000	„(...) odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko”	- zrównoważony rozwój - interesariusze - normy prawne
12	2011	M. Porter, M. Kramer	„Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej”	- wartość wspólna
13	2011	Komisja Europejska	„(...) odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”	- dobrowolność - dialog z otoczeniem
14	2012	Bolesław Rok	„(...) firma to coś więcej niż maszyna do maksymalizacji zysku”	- interdyscyplinarność
15	2016	Witold Orłowski	„ <i>CSR</i> powinien być częścią <i>core business</i> ”	- siła współpracy - długofalowe działanie
16	2017	Gomez-Bezares	<i>CSR</i> przyczynia się do budowania długofalowych relacji z interesariuszami	- przewaga konkurencyjna - generowanie innowacji

**Źródło:** opracowanie własne

Na podstawie powyższej tabeli można zauważyć, że mimo początkowej fali krytyki, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została przyjęta w świecie biznesu. Jej rozumienie wciąż się zmienia, dlatego wciąż można spotkać się z odmiennym interpretowaniem niektórych obszarów. Na przestrzeni lat zmieniło się samo postrzeganie działalności firm oraz ich zobowiązań względem społeczeństwa. Obecnie konsumenci mają coraz większą świadomość swoich praw, a ze względu na łatwość dotarcia do firmy z komunikatem, chętniej wygłaszają swoje poglądy. Przedsiębiorstwa muszą więc brać pod uwagę oczekiwania konsumentów, gdyż podejmowane przez nie działania wpływają na wizerunek i dobre imię marki.

Firmy poprzez realizowanie strategii *CSR* mogą budować trwałą więź z otocze-

niem. Można zauważyć, że przedsiębiorcy poszukują obszarów, w których mogliby prowadzić inwestycje przyjazne środowisku. Jednak znaczna część inicjatyw społecznie odpowiedzialnych jest utożsamiana z zabiegiem marketingowym oraz przypisuje im się motywy strategiczne, a nie prospołeczne<sup>25</sup>. Stanowi to jedno z wyzwań współczesnych organizacji, które muszą sprostać zasadom, które panują na rynku, a także presji ze strony społeczeństwa. Z jednej strony przedsiębiorcy są zmuszeni dostosowywać swoje działania do zmieniających się w szybkim tempie przepisów, zastrzonych regulacji, a dodatkowo osiągać wysokie wyniki finansowe, aby wykreować zysk. Jednak w porównaniu do zasad panujących w XX wieku, osiąganie określonych dochodów to nie wszystko.

Obecnie przedsiębiorcy muszą wykazywać się dodatkową działalnością, która bezpośrednio nie przynosi określonego dochodu. Wręcz przeciwnie, analizując te działania w krótkiej perspektywie, firma jest narażona na straty, które wynikają z zatrudnienia dodatkowego personelu, czy też dokonania niezbędnych analiz. Dopiero po wdrożeniu pewnych zasad funkcjonowania, przeprowadzeniu dialogu z otoczeniem oraz wykazaniem się dobrymi intencjami względem nieufnego klienta, firma może oczekiwać jakiegokolwiek zysku. Obecnie klient nie jest już tak przywiązany do danej marki, jak miało to miejsce lata temu. Z jednej strony stara się racjonalizować swoje wybory, jednak z drugiej dochodzi szereg czynników zewnętrznych, które na nie wpływają. W ciągu ostatnich lat można zauważyć wyraźne zainteresowanie tematyką zrównoważonego rozwoju. Jest ona kluczowa w analizie miast, regionów, a także całego świata. Firmy również nie są na to obojętne. Pod wpływem nacisku społecznego angażują się w obszary, na które bezpośrednio oddziałują. Stają się więc odpowiedzialne za swoje działania, co jest wartością dodaną w oczach konsumentów. Poprzez właściwe realizowanie strategii *CSR* oraz wykazywanie się proaktywnością w inicjowaniu działań na rzecz środowiska i lokalnej społeczności, firma może zbudować trwałą więź z klientem oraz zyskać nowych. Można więc stwierdzić, że „*CSR* powinien być częścią core biznesu”<sup>26</sup>.

<sup>25</sup>B. Fryzer, *CSR i emocjonalność konsumenta – czyli społecznie wrażliwi konsumenci racjonalizują swoje wybory ekonomiczne*, „Studia Ekonomiczne. Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Racjonalność – efektywność, etyka. Podejście praktyczne, cz. 2” nr 180, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 89-95.

<sup>26</sup>W. Orłowski, *ddzielanie CSR od działalności biznesowej jest nieporozumieniem*, „Gazeta

Ze względu na ewolucję koncepcji *CSR* firmy mają obowiązek raportowania niefinansowego. Wcześniej raporty te miały charakter dobrowolny, jednak wnosiły szereg korzyści w oczach interesariuszy<sup>27</sup>. Dzięki szansie prezentacji swoich działań w raporcie przygotowywanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre Praktyki”, organizacja zyskiwała możliwość popularyzacji swoich działań, co w rezultacie może prowadzić do poprawy wizerunku organizacji. Nowa Dyrektywa 2014/95/UE wymusza na firmach publikowanie danych niefinansowych, a w szczególności informowanie o prowadzonej polityce, zarządzaniu ryzykiem, kwestiach społecznych i środowiskowych<sup>28</sup>. Dodatkową korzyść, wynikającą z obowiązku raportowania danych niefinansowych, odczuwają inwestorzy, którzy mogą szybciej i efektywniej podejmować decyzje.

Firmy poprzez wdrażanie koncepcji *CSR* są korzystniej odbierane przez społeczeństwo oraz inwestorów. Rysunek 4 przedstawia 5 kluczowych zalet, wynikających z raportowania niefinansowego.

Chociaż początkowo wielu osobom decyzyjnym raportowanie niefinansowe może kojarzyć się z kolejnym narzuconym obowiązkiem, niesie on wiele korzyści. Niektóre firmy, na których nie ciąży odpowiedzialność raportowania, chętnie podejmują to działanie. Poprzez raporty niefinansowe firmy informują interesariuszy w jasny i klarowny sposób o swoich działaniach. W efekcie przekłada się to na zwiększenie zaufania i przejrzystość firmy. Na podstawie realizowanych działań firma realizuje misję i wizję organizacji, co przekłada się na spójność wizerunkową i pozytywny odbiór marki. Raportowanie niefinansowe sprzyja doskonaleniu procesów oraz uczeniu się organizacji, co z kolei pozwala obniżyć koszty. Firma w zbiorczym raporcie publikuje wszystkie podejmowane przez nią działania, które dostępne są dla wszystkich zainteresowanych nimi osób. Dodatkowo taki raport lub konkretne działanie można również zgłosić do konkursu dobrych praktyk, a każdy sukces przekłada się na pozytywny wizerunek marki.

---

Finansowa. Raport 2-8 grudnia” 2016.

<sup>27</sup>A. Sambowski, *Nadzór korporacyjny a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, J. Pyka (red.), Wyd. TNOiK, Katowice 2011.

<sup>28</sup>I. Emerling, *Znaczenie ujawnień niefinansowych dla inwestorów i wizerunku jednostki gospodarczej*, „*Studia ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*” 2018, nr 369, s. 40-45.

**Rysunek 4:** Korzyści wynikające z raportowania niefinansowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: GRI (2017), *Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących. Wydanie II*

#### 4. Podsumowanie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przez lata ewoluowała. Początkowo była uznawana za zobowiązanie, które może przyczynić się do zyskania przewagi konkurencyjnej. Później zaczęto zauważać, że powinien być to długotrwały proces, w którego zaangażowani są nie tylko pracownicy, ale także interesariusze. Stwierdzono, iż trzeba być odpowiedzialnym za to co się robi, a dotyczy to także firm, które mają bezpośredni wpływ na otoczenie. Mimo początkowej krytyki, według której *CSR* oddala firmę od jej podstawowego celu, czyli osiągnięcia zysku, zauważono znacznie więcej korzyści oraz wskazano, że właściwie zaplanowana i wdrażana koncepcja *CSR* przyczynia się do poprawy relacji z interesariuszami, co w perspektywie długookresowej przekłada się na zysk.

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz popularniejszym zagadnieniem w Polsce<sup>29</sup>. Świadczy o tym między innymi rozpowszechnienie publikowania

<sup>29</sup>A. Kantor, J. Kubiczek, *Działalność biznesu na rzecz kultury w kontekście koncepcji CSR*, [w:] *Biznes w kulturze – kultura w biznesie w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju*, B. Reformat, A. Kwiecień (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2020, s. 41-52.

dobrych praktyk, które są zgłaszane do raportów *CSR*. Na przestrzeni lat koncepcja doczekała się wielu interpretacji oraz przełożenia na działania wielu firm. Wraz z rozwojem koncepcji zauważane są kolejne korzyści oraz bezpośrednia zależność między firmami a odbiorcami ich działalności. Obecnie *CSR* uważa się za nieodłączny element biznesu, który pomaga osiągać przewagę konkurencyjną oraz brać odpowiedzialność za działania przedsiębiorstw.

Ewolucja koncepcji *CSR* wywarła bezpośredni wpływ na organizacje. Realizowanie działań społecznie odpowiedzialnych początkowo było wyłącznie dobrowolną praktyką, jednak obecnie dla części firm jest obowiązkiem. Wdrażanie koncepcji *CSR* oraz podejmowanie inicjatyw z tego zakresu wpływa pozytywnie na jej wizerunek oraz dialog z interesariuszami. Można zauważyć, że wraz z interpretacją koncepcji *CSR* doceniane są inne korzyści z jej zastosowania. Podchodząc do niej holistycznie, w długim okresie przynosi zysk i wpływa na konkurencyjność firmy.

## Bibliografia

Bernard Ch.L., *Elementary of Business Morals*, „California Management Review” 1958, nr 1.

Carol A.B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review” 1979, nr 4.

Davis K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, „California Management Review” 1960, nr 2.

Emerling I., *Znaczenie ujawnień niefinansowych dla inwestorów i wizerunku jednostki gospodarczej*, „Studia ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice 2018, nr 369.

Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine” 1970.

Fryzler B., *CSR i emocjonalność konsumenta – czyli społecznie wrażliwi konsumenci racjonalizują swoje wybory ekonomiczne*, „Studia Ekonomiczne. Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Racjonalność – efektywność, etyka. Podejście praktyczne, cz. 2”, nr 180, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.

Gomez-Bezares F., Przychodzen W., Przychodzen J., *Bridging the gap: How sustainable development can help companies create shareholder value and improve financial performance*, „Business Ethic. A European Review” 2017, nr 26(1).

Hąbek P., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2009, nr 2.

Hornik S., *Oddziaływanie koncepcji CSR na wizerunek przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce” 2019, nr 28.

Johnson H., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth, Belmont, CA 1971.

Jones, T.M., *Corporate Social Responsibility*, „California Management Review” 1980, nr 22.

Kantor A, Kubiczek J., *Działalność biznesu na rzecz kultury w kontekście koncepcji CSR*, [w:] *Biznes w kulturze – kultura w biznesie w kontekście koncepcji*

zrównoważonego rozwoju, B. Reformat, A. Kwiecień (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2020.

Karwacka M., *Siła współpracy. Relacje przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, NOMOS, Kraków 2016.

Kaźmierczak M., *Zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw w działania na rzecz społeczności lokalnej w aspekcie CSR*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa zarządzania i ekonomii, Studia i Monografie*, E. Mazur-Wierzbicka, D. Janczewska (red.), Łódź-Warszawa 2019, nr 103.

Klimczuk-Kochańska K., *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

*Komunikat komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PL/1-2011-681-PL-F1-1.Pdf>.

Levitt T., *The Danger of Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 1958, nr 36.

MSG, *Green Washing, Corporate Spin and CSR*, <https://www.managementstudyguide.com/green-washing-corporate-spin-and-csr.htm>.

Nieradzik D., *Oczekiwania interesariuszy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2017, nr 1 (37).

Orłowski W., *Oddzielanie CSR od działalności biznesowej jest nieporozumieniem*, „Gazeta Finansowa. Raport 2-8 grudnia” 2016 (wywiad).

Polski Komitet Normalizacyjny, *ISO 26000 Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności*, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>.

Porter M., Kramer M., *Creating shared value*, „Harvard Business Review” 2011, nr 89.

Rojek-Nowosielska M., *Definicja CSR według normy ISO 26000 a praktyka*



gospodarcza, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 2017, nr 3.

Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gaspiarski (red.) Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.

Rudnicka A., *Rola interesariuszy w społecznej odpowiedzialności* [w:] *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmach*, wyd. JAK, Warszawa 2012.

Sambowski A., *Nadzór korporacyjny a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, J. Pyka (red.), TNOiK, Katowice 2011.

Sethi, S.P., *Self-regulation through voluntary codes*, [w:] *Globalization and self-regulation: The crucial role that corporate codes of conduct play in global business*, S.P. Sethi (red.), New York 2011.

Smolarek Ł., *Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Marketing i rynek” 2019, nr 12.

Żemigła M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem

### 1. Wprowadzenie

We współczesnym świecie jednostka gospodarcza podejmuje różne działania w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej, która prowadzi nie tylko do utrzymania wysokiego poziomu produkcji, ale także jakości produktów i usług oraz oddziaływania w środowisku. W literaturze ekonomicznej strategia, w której jednostka gospodarcza kładzie nacisk na otoczenie środowiskowe, traktowana jest jako społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*). Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi nierozzerwalną część współczesnego życia społecznego.

To koncepcja wspierająca proces zarządzania jednostki gospodarczej, w której uwzględniane są relacje społeczne oraz uwarunkowania środowiskowe. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza lokowanie kapitału w potencjał ludzki, w otoczenie środowiskowe, stosunki z otoczeniem firmy, co prowadzi do zwiększenia konkurencyjności podmiotów gospodarczych oraz konstruowania odpowiednich warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu wspomaga zarządzanie biznesu z uwzględnieniem czynników społecznych, etycznych i ekologicznych jednostki gospodarczej. CSR to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej, w której najważniejszym celem jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a relacjami społecznymi.

W artykule zaprezentowano wpływ koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem funkcjonującym w dynamicznie zmieniającym się globalnym otoczeniu.

W pierwszej części przedstawiono teoretyczne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstw oraz istotę CSR. Druga część pozwala ukazać rolę społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi.

## 2. Teoretyczne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstw

Pierwszym inicjatorem społecznej odpowiedzialności biznesu był amerykański magnat A. Carnegie, który opracował koncepcję, wedle której jednostki gospodarcze i osoby bogate powinny kierować się dwiema regułami:

- reguła dobroczynności – polega na udzielaniu pomocy przez ludzi bogatych osobom potrzebującym i ubogim;
- reguła powierniczości – opiera się na formie działalności, w której aktywa obywateli są przekazywane osobom odpowiedzialnym za prawidłowe zarządzanie nimi<sup>1</sup>.

Strategia ta działa za zgodą relacji społecznych. Określone zadania opierają się na zasadzie zaufania społecznego, polegającej na uzyskiwaniu korzyści z konsumpcji dóbr i usług przez właścicieli oraz społeczeństwo<sup>2</sup>.

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia jest w praktyce niemożliwe, co wynika z istoty i zakresu samego procesu. W literaturze można znaleźć wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Według Carrola definicja społecznej odpowiedzialności biznesu kształtuje różnorodny charakter. Jej założenia przedstawia Rysunek 1.<sup>3</sup>

Carroll opisał w swojej teorii zależności, jakie zachodzą między rodzajami odpowiedzialności a różnymi oczekiwaniami społeczeństwa. Z analizy definicji Carrola wynika, że fundamentem modelu odpowiedzialności jest odpowiedzialność

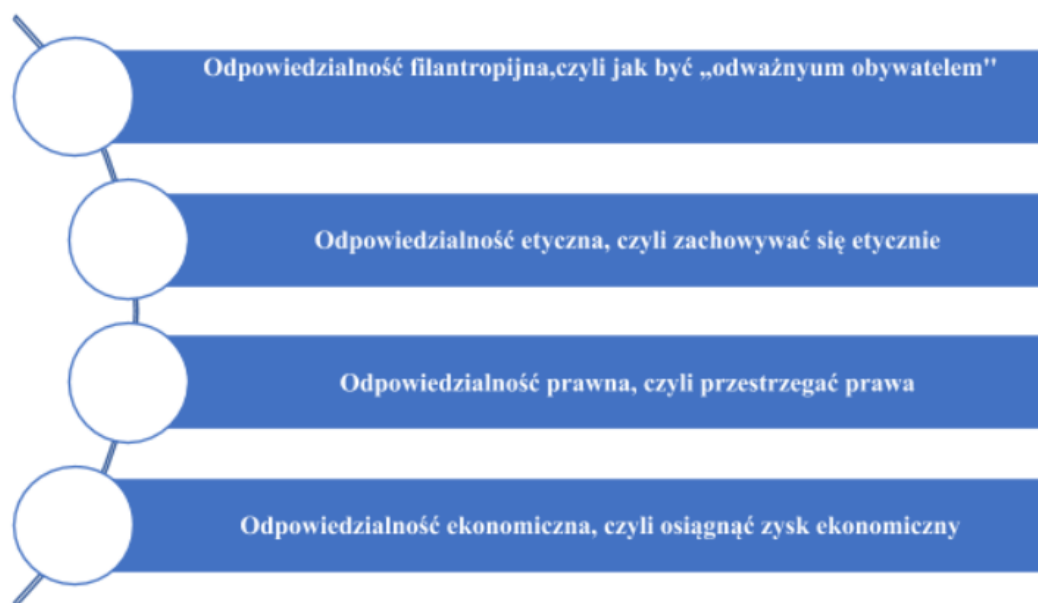
---

<sup>1</sup>M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s. 15.

<sup>2</sup>J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 18.

<sup>3</sup>A. B. Carroll, *Business and Society. Ethics and Stakeholders Management*, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1993, s. 35.

**Rysunek 1:** Model społecznej odpowiedzialności biznesu według Carrola



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie A.B. Carroll, *Business and Society. Ethics and Stakeholders Management*, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1993, s. 35.

ekonomiczna, ponieważ zasadniczym zadaniem jednostki gospodarczej jest osiągnięcie zysku, który wpływa na rozwój przedsiębiorstwa. Na kolejnym szczeblu jest odpowiedzialność prawna, która polega na podejmowaniu decyzji gospodarczych uwzględniających przepisy prawne. Następnym poziomem jest odpowiedzialność etyczna, która odpowiada za organizację zadań i działań pod wpływem etyki i sprawiedliwości. Ostatnie miejsce w modelu zajmuje odpowiedzialność filantropijna (dobrowolna), która jest przeciwieństwem odpowiedzialności ekonomicznej. Każda organizacja, podejmując działania, kieruje się instynktem oraz dobrowolnością, czyli istnieje poziom zaangażowania, który przekracza uwarunkowania ekonomiczne, prawne i etyczne oraz akceptuje działanie jednostki gospodarczej na rzecz społeczeństwa i środowiska. Z punktu widzenia Komisji Europejskiej pojęcie CSR jest traktowane jako strategia instrumentów opartych na aspekcie społecznym i środowiskowym oraz na relacjach ze społeczeństwem. W literaturze koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu można podzielić na cztery główne obszary:

- wykształcenie, doświadczenie i praktyki;
- stworzenie Europejskiego Forum Interesariuszy;
- zastosowanie koncepcji do polityk Unii Europejskiej;
- udoskonalenie instrumentów i narzędzi społecznej odpowiedzialności<sup>4</sup>.

Zazwyczaj koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu opiera się na działaniach etycznych. Jednostka gospodarcza opracowując strategię CSR, bierze pod uwagę środowisko ekologiczne i wzajemne zależności między pracownikami, dostawcami, klientami czy też interesariuszami<sup>5</sup>. Podejmowane działania przez wyżej wymienione grupy społeczne wspomagają proces zarządzania, który powinien być oparty na kanonie praw człowieka i regułach praw pracowników<sup>6</sup>. Określone zadania i decyzje podejmowane przez jednostki gospodarcze uwzględniające strategię społecznej odpowiedzialności biznesu charakteryzują się różnorodną postacią, a najważniejszym elementem jest człowiek i otoczenie, w którym żyje. W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu każda jednostka gospodarcza powinna ująć wszystkie komórki organizacyjne znajdujące się w strukturze organizacyjnej, zaczynając od kadr i płac, poprzez dział finansów i księgowości, działy produkcyjne, działy zaopatrzenia, działy marketingu i na samym końcu dział sprzedaży<sup>7</sup>. Najważniejsze aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu przedstawiono na Rysunku 2.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest instrumentem mającym na celu opracowanie własnych działań. Ta koncepcja wpływa na poprawę wizerunku przedsiębiorstwa oraz na rozwoju produktów i usług o wysokiej jakości. Wszystkie jednostki gospodarcze powinny kierować się myślami ludzi i skupić się na środowisku ekologicznym<sup>8</sup>. Jednostki gospodarcze dbają o swoich pracowników, wybierając

<sup>4</sup>Green Paper for Promoting a European Frame work for Corporate Social Responsibility, COM (2001)366 final, Bruksela 2001, s. 6.

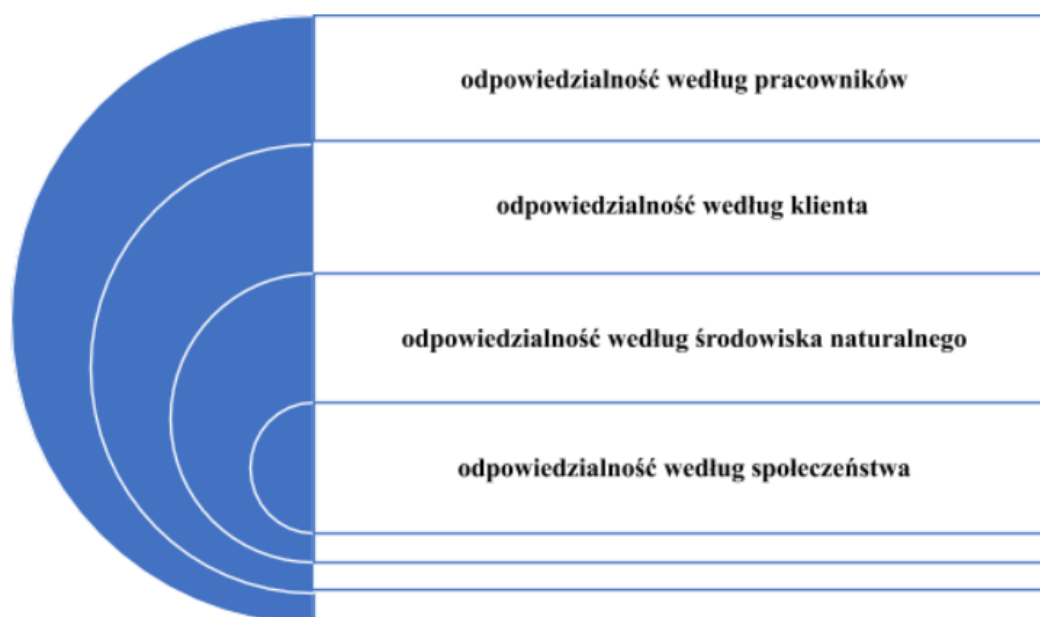
<sup>5</sup>P. Hąbek, P. Szewczyk, *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 37-38.

<sup>6</sup>J. Nakonieczna, *op.cit.*, s. 20.

<sup>7</sup>J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 16-17.

<sup>8</sup>L. Karczewski, *Etyka biznesu. Kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2008, s. 38.

**Rysunek 2:** Teoretyczne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: B. Kożusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 148-149.

odpowiednie miejsce pracy, organizacje spotkań biznesowych oraz stosując różnorodne systemy motywacji<sup>9</sup>. W momencie nawiązywania relacji interpersonalnych z pracownikami danej branży kluczowym aspektem są reguły etyczne. To właśnie one wskazują, jakie cechy człowieka są w pełni akceptowane przez wyznaczone komórki organizacyjne w jednostce gospodarczej. Wykwalifikowani pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie mogą się dowiedzieć, że podejmowane decyzje są oparte na standardach etycznych<sup>10</sup>.

Społeczna odpowiedzialność biznesu wskazuje na wdrażanie strategii aktywnych pracowników. Działanie to polega na motywowaniu pracowników do aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi. Osoby zatrudnione

<sup>9</sup>B. Skowron-Grabowska, A. Mesjasz-Lech, *Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 10, s. 23.

<sup>10</sup>E. Wołoszyn, P. Stawicka, M. Ratajczak, *Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012, s. 148.

biorą udział w podejmowaniu decyzji dotyczących celów przedsiębiorstwa, w opracowaniu harmonogramu działań i zadań oraz dzieleniu się pomysłami i nowymi ujęciami w kształtowaniu organizacji<sup>11</sup>. Kupujący korzystający z usług przedsiębiorstwa funkcjonującego w strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw powinien otrzymać produkty i usługi najwyższej jakości oraz produkty, które wpływają pozytywnie na środowisko. Najważniejszym działaniem przedsiębiorstwa jest przedstawienie klientowi informacji o wadach i zaletach oraz sposobie użytkowania. Pracownicy, którzy są odpowiedzialni za wyprodukowanie danego produktu, muszą ponosić konsekwencje za niewidoczne wady urządzenia. Społeczna odpowiedzialność jest związana również z procesem przed sprzedażą i po sprzedaży. Mowa tu o legalnym zdobywaniu danych na temat klienta, bezpiecznym ich gromadzeniu, rzetelnym rozpatrywaniu skarg oraz informowaniu o sposobie rozwiązywania sporów<sup>12</sup>.

Społeczność lokalna to kolejna grupa społeczna, która może liczyć na wsparcie odpowiedzialnej firmy. Najczęstszym instrumentem działalności społecznej jest wolontariat pracowniczy. Jest to charytatywne i aktywne zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa na rzecz organizacji społecznych. Wolontariusze jako pracownicy działalności gospodarczej nabywają nowe umiejętności i kompetencje potrzebne w społeczeństwie. Bez względu na rodzaj prowadzonego przedsiębiorstwa społeczność lokalna może liczyć na pomoc rzeczową i wsparcie finansowe. Przedsiębiorstwo nie narzuca pracownikom konkretnego kierunku działań charytatywnych. Pomimo różnych działań społecznych najczęściej spotykaną formą jest edukacja dzieci oraz wsparcie instytucji pracujących na ich rzecz, czyli pomoc w przedszkolach, szkołach, świetlicach, domach dziecka. Wolontariat pracowniczy jest działalnością społeczną, która realizuje problematykę gospodarki narodowej oraz pomaga osobom potrzebującym i znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej.

Kolejnym aspektem społecznej odpowiedzialności biznesu jest środowisko naturalne. Jednym z głównych elementów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w dziedzinie ekologii jest przekazywanie produktów i usług bezpiecznych dla klien-

---

<sup>11</sup>R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 30-31.

<sup>12</sup>E. Wołoszyn, P. Stawicka, M. Ratajczak, *op. cit.*, s. 23.

tów i dla ochrony środowiska naturalnego<sup>13</sup>. Proces ten zaczyna się od zaplanowania wielkości produkcji, poprzez ustalenie logistyki, natomiast na samym końcu należy uwzględnić segregację i odbiór odpadów. W odniesieniu do produkcji ekologicznej procedura organizacji jest związana ze zwalczaniem i unikaniem negatywnych skutków zaopatrywania, wkładania, ładowania, przewożenia oraz składowania<sup>14</sup>. Zaopatrywanie jest procesem regulowanym na podstawie zasad ochrony środowiska. Proces ten polega na zakupie materiałów, surowców i półfabrykatów wytwarzanych zgodnie z regułami ekologicznymi, zmniejszaniu i wykluczaniu substancji niebezpiecznych dla zdrowia człowieka. Jednostka gospodarcza w momencie realizacji zamówienia dokonuje wyboru dostawy produktów oraz wyboru rodzajów produktów ekologicznych. Do działań ekologicznych działalności gospodarczych, związanych z wytwarzaniem i układaniem, są zaliczane: redukcja zużycia wody, oszczędzanie energii, minimalizacja natężenia hałasu, zmniejszenie szkodliwych zapachów, prawidłowa segregacja odpadami, bezpieczeństwo i higiena pracy pracowników. W procesie magazynowania i transportu działalność gospodarcza proponuje wiele rozwiązań ekologicznych. Innowacjami ekologicznymi są: wybór transportu o minimalnym wskaźniku emisji szkodliwych dla środowiska gazów, zmniejszenie powierzchni składowania produktów, wyeliminowanie strat i redukcja odpadów podczas przechowywania<sup>15</sup>. W praktyce przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się wprowadzić w swoje strategie racjonalną koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Działania te są dobrowolne i dodatkowo uwzględniają potrzeby społeczne, a także inne stawiane wymagania (np. środowiskowe). Zatem jednostki gospodarcze podejmując wskazane działania, zachowują stan równowagi w sferze środowiska naturalnego, ale także utrzymują dobre stosunki z klientami, pracownikami, dostawcami, konkurencją oraz społecznością lokalną. Potrafią równocześnie podejmować wiele działań z zakresu CSR w różnych sferach prowadzonej

<sup>13</sup>O. Seroka-Stolka, *Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa – analiza empiryczna*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 62.

<sup>14</sup>G. Leśniak-Łebkowska, *Strategie przedsiębiorstw a środowisko naturalne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Kaleta M., Moszkowicz K (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 196.

<sup>15</sup>A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 153.



działalności.

### **3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w procesie podejmowania decyzji zarządczych**

Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem polega na zaangażowaniu czynników ekonomicznych, społecznych oraz ekologicznych w funkcjonowaniu jednostek gospodarczych. Przedsiębiorstwo, które zdecydowało się wdrożyć CSR, cechuje się innowacyjnością, a podejmowane inicjatywy kształtują zrównoważony rozwój. Ponadto działania te obejmują troskę o środowisko naturalne, uwzględniając także potrzeby oraz oczekiwania potencjalnych interesariuszy jednostki gospodarczej. Jednostka gospodarcza działająca w myśl CSR zyskuje wierność oraz ufność klientów. Najczęściej konsumenci wybierają produkty i usługi od przedsiębiorstw, które angażują się charytatywnie w społeczeństwo. Czynności w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu tworzą również przyjazne stosunki interpersonalne w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Wzajemne relacje zachodzą pomiędzy kierownikiem, podwładnym, dystrybutorem klientów oraz lokalnym otoczeniem jednostki gospodarczej<sup>16</sup>.

W Polsce coraz więcej różnorodnych przedsiębiorstw korzysta z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Należy zaznaczyć, że akceptacja przez jednostki gospodarcze strategii CSR jest fundamentem rozwoju przedsiębiorstwa.

### **4. Podsumowanie**

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest istotnym narzędziem zarządzania innowacyjną jednostką gospodarczą. Podstawą koncepcji społecznej odpowiedzialności jest opracowanie jej założeń. CSR jest instrumentem wpływającym na wizerunek przedsiębiorstwa oraz planowanie perspektyw rozwojowych.

Priorytetem społecznej odpowiedzialności biznesu są trzy kompleksowe obszary: środowisko naturalne, społeczeństwo oraz interesariusze. Powyżej wymienione

---

<sup>16</sup>J. Kortan, *Podstawy ekonomii i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 74.

obszary społecznej odpowiedzialności biznesu stanowią nierozwalne elementy zarządzania.

Literatura przedmiotu, wspomniane raporty z badań, a także dostępne tzw. dobre praktyki sygnalizują, że jednostki gospodarcze najczęściej odkrywają korzyści płynące z łączenia działalności społecznej z celami strategicznymi. Zgodnie z takimi stwierdzeniami i uzasadniającymi je badaniami, często spotkać można opinie, że jest to działanie zbędne, wiążące się z wysokimi kosztami, wymuszone przez różne grupy społeczne, odsuwające jednostkę gospodarczą od zakresu prowadzonej działalności gospodarczej i istotnej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, tj. odpowiedzialności za zyski czy straty finansowe. Z literatury ekonomicznej wynika, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest strategią wielokierunkową i nierozstrzygniętą, ponieważ trudno jest określić, czy CSR jest kluczowym elementem public relations, racjonalną etyką biznesu, czy pożytecznym elementem koncepcji o istotności konkurencyjnej. Należy zaznaczyć, że mimo wzrostu zainteresowania strategią, przedsiębiorcy najbardziej kierują się aspektami środowiska naturalnego oraz zdolnościami wynikającymi z zaangażowania społeczeństwa w działalność charytatywną.

## Bibliografia

Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

*Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001)366 final, Bruksela 2001.

Hąbek P., Szewczyk P., *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

Karczewski L., *Etyka biznesu. Kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2008.

Kortan J., *Podstawy ekonomii i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

Leśniak-Łebkowska G., *Strategie przedsiębiorstw a środowisko naturalne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Kaleta M., Moszkowicz K. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Nakonieczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.

Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Rybak M., *Etyka menedżera-społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.

Seroka-Stolka O. *Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa – analiza empiryczna*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2.

Skowron-Grabowska B., Mesjasz-Lech A., *Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 10.

Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Wołoszyn E., Stawicka P., Ratajczak M., *Spoleczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012.

## Spółeczna odpowiedzialność za biznes – założenia strategii oraz kwestie podatkowe

### 1. Wprowadzenie

Spółeczna odpowiedzialność za biznes jest nowym zjawiskiem XX oraz XXI wieku. Po raz pierwszy podjęto próbę jej zdefiniowania w 1953 r. w książce pt. „The Social Responsibilities of Businessman” autorstwa H. Bowena. Wtedy odpowiedzialnością za biznes obarczono wyłącznie przedsiębiorstwa, natomiast aktualnie należy mieć na względzie, iż CSR dotyczy działalności organizacji – państwowych, prywatnych, a nawet non-profit<sup>1</sup>. Następnie zaproponowano wiele innych definicji – zarówno na arenie międzynarodowej, jak i krajowej, a nawet w prywatnych opracowaniach. Większość z nich sprowadza się do jednego z działań prospołecznych oraz proekologicznych. Mimo tego, że nastąpił wzrost świadomości konsumentów, nadal niewielka ilość organizacji działających na terenie Polski prowadzi działania mające na celu etyczne prowadzenie biznesu. Niniejsza praca dostarcza wielu przykładów aktywności w zakresie społecznej odpowiedzialności za biznes. Najwięcej z nich będzie dotyczyło przedsiębiorstw prywatnych, zgłoszonych do raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019 r.”.

### 2. Pojęcie CSR

CSR stanowi skrót od angielskiej nazwy *Corporate Social Responsibility*, oznaczającej społeczną odpowiedzialność za biznes, tzw. szeroko pojętej etyki biznesu. W polskim ustawodawstwie nie istnieje definicja CSR. Próbę sformułowania pojęcia podjęła się przede wszystkim Komisja Europejska, która zdefiniowała CSR jako

---

<sup>1</sup>H. Bowen, *The Social Responsibilities of Businessman*, New York 1953.

„odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”. Powyższa definicja została zamieszczona w komunikacie Komisji Europejskiej pt. „Odnowiona strategia Unii Europejskiej na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”. Strategia ta jest uzupełnieniem dokumentu „Europa 2020 – strategia dla inteligentnego, zrównoważonego, integrującego wzrostu” o informacje dotyczące kierunku polityki Unii Europejskiej w odniesieniu do CSR<sup>2</sup>.

W literaturze pod pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu rozumie się natomiast m.in.:

koncepcję opartą na najwyższych standardach etycznych, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie i świadomie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z grupami interesariuszy: społeczeństwa jako całości, a także jego wyodrębnionych grup – właścicieli, klientów, pracowników, inwestorów, dostawców, akcjonariuszy, banków i innych partnerów biznesowych<sup>3</sup>.

CSR staje się w dobie XXI wieku niezbędnym elementem każdego przedsiębiorstwa. Nie tylko generuje większe dochody, ale poprzez fakt, iż staje się coraz bardziej powszechne, wyznacza trendy na rynku.

Norma ISO 26000 opublikowana 28 października 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną również dostarcza definicji CSR. *Corporate Social Responsibility* jest definiowane jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewnianej przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania, jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach<sup>4</sup>. Ponadto Norma 26000 wyróżnia następujące obszary, w których funk-

<sup>2</sup>W. Leoński, *Koncepcja CSR w polskim sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Katowice 2015

<sup>3</sup>Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 13 czerwca 2018 r., sygn. Akt: I FSK 1420/16.

<sup>4</sup>Broszura Norma ISO 26000, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/standardy-dzialania2?fbclid=IwAR3U0wuKZmC0UIIgy-8H4tZH7QmB0rKU136LH6NJOji-Re-MsRq7hdo3Fk>, s. 2.

cjonuje społeczna odpowiedzialność biznesu: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, środowisko, sprawiedliwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami oraz zaangażowanie społeczne. Poniżej zostaną opisane działania organizacji w ww. dziedzinach. Konsumenti, widząc, że przedsiębiorstwa wspierają lokalnych mieszkańców, dbają o środowisko czy angażują się w kampanie społeczne, organizują wolontariat pracowniczy, czy zapewniają liczne programy dla swoich pracowników, chętniej sięgają po towary lub usługi takiego przedsiębiorstwa. Celem powyższego jest etyczne postępowanie przedsiębiorstw i egzekwowanie odpowiedzialności za ich decyzje. Powyższa Norma ISO 26000 jest skierowana nie tylko do przedsiębiorstw prywatnych, ale także do wszystkich organizacji – państwowych, prywatnych, a także non profit. Norma ta nie podlega certyfikacji, stanowi jedynie zbiór standardów, wytycznych, które mogą być stosowane przez organizacje, ale nie muszą i z tytułu powyższego nie można zastosować wobec nich żadnych sankcji, gdyż nie mają charakteru powszechnie wiążącego.

Działania w ramach społecznej odpowiedzialności za biznes nie są działaniami charytatywnymi, ponieważ muszą być one związane z profilem działalności danej organizacji. Odpowiedzialność ta stanowi odpowiedzialność za biznes, a nie jakąkolwiek pomoc ze strony przedsiębiorstw i organizacji celem zapewnienia sobie dobrego marketingu, co za tym idzie – jeszcze większego zysku. Założenia CSR nie przybliżają do osiągnięcia maksymalizacji zysku, która może stanowić jedynie tło, a nie cel nadrzędny.

Ponadto należy odróżnić CSR od public relations. CSR to strategia danej organizacji, zatem długofalowy plan rozwoju tej organizacji, często zwany „filozofią lub wizją firmy”. Jej realizacja może wiązać się z wydzieleniem budżetu na działania z zakresu odpowiedzialności za biznes lub zatrudnienie pracowników koordynujących wdrażanie polityki CSR w firmie. Nie można nazwać CSR-em prowadzonych przez organizacje pojedynczych akcji, programów proekologicznych oraz prospołecznych, ponieważ są to działania z zakresu PR. Stanowią one jedynie programy marketingowe i są stosowane, aby budować pozytywny wizerunek. CSR jest natomiast realizowany długofalowo; jest to regularnie prowadzona polityka firmy, której celem nie jest marketing, ani poprawa wizerunku organizacji, lecz podnosze-

nie kultury organizacyjnej i etyki działania podmiotu, a przede wszystkim poczucie odpowiedzialności za skutki prowadzonej działalności, które mają negatywny wpływ na ludzi i środowisko naturalne. Działania w ramach CSR nie muszą być promowane. Wręcz przeciwnie – nie powinny być używane do poprawy wizerunku organizacji.

W wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego stwierdzono jednocześnie:

społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, polegająca na świadomym, zrównoważonym działaniu, zorientowanym nie tylko na zysk finansowy i aspekty ekonomiczne, ale także uwzględniającym potrzeby i wymagania szeroko pojętych interesów społecznych i ekologicznych w otoczeniu firmy<sup>5</sup>.

Zgodnie z 18. edycją raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019 r.”<sup>6</sup>, opublikowanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, nastąpił wzrost działań CSR w stosunku do poprzednich lat aż o 10%, co stanowi 1700 nowych zgłoszeń różnych przedsiębiorstw. Łącznie w edycji 2019 roku znalazło się 1696 praktyk zgłoszonych przez 214 firm. Najbardziej dynamicznie w stosunku do lat poprzednich rozwija się etyka biznesu w zakresie ochrony środowiska. Z kolei najwięcej praktyk wspiera realizację celu „dobra jakość edukacji” oraz „dobre zdrowie i jakość życia”. Powyższe wyniki są niezmiennie od kilku edycji. Co więcej, o ponad 100 proc. zwiększyła się liczba praktyk mających na celu zapewnienie równości płci i przeciwdziałanie antydyskryminacji. Ponadto, aż co trzecia zgłoszona praktyka dotyczy wspierania społeczności lokalnej i organizowania eventów o zasięgu lokalnym w ramach etyki biznesu<sup>7</sup>.

### 3. Praktyka przedsiębiorców

Poniżej zamieszczono kilka przykładów firm, które podjęły działania CSR zgodnie z podziałem na obszary społecznej odpowiedzialności za biznes zaproponowa-

<sup>5</sup>Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 13 czerwca 2018 r., sygn. Akt: I FSK 1420/16.

<sup>6</sup>M. Borowska, A. Jelska, T. Joniewicz, *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019 r.*, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/04/FOB\\_Raport2019.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/04/FOB_Raport2019.pdf).

<sup>7</sup>*Ibidem*.



nym przez ISO 26000.<sup>8</sup>. Wszystkie poniżej wymienione organizacje widnieją w raporcie „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019 r.”<sup>9</sup>. Dobre praktyki. W dziedzinie *Ład organizacyjny* przedsiębiorstwo Rodl and Partner rozpoczęło prace nad przygotowaniem kodeksu etyki i systemu etycznego. Ich celem jest wdrożenie tego kodeksu do ich codziennej pracy i w tym celu organizują liczne szkolenia swoich pracowników.

W tej samej dziedzinie przedsiębiorstwo Amica organizuje w ramach CSR szkolenia pt. „Niepożądane sytuacje w relacjach pracowniczych”. Szkolenia stanowią odpowiedź na wdrożony wcześniej kodeks etyki, który ma na celu przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji oraz molestowania seksualnego w pracy. Pracownicy ww. przedsiębiorstwa są nauczani reagowania na powyższe, a przede wszystkim są uczeni prawidłowego rozpoznawania tych zjawisk.

Podobne rozwiązanie zostało wprowadzone w przedsiębiorstwie Grupa Polpharma. Co więcej, działaniami edukacyjnymi w ramach kodeksu etyki objęci są wszyscy pracownicy, a także zarząd. Szkolenia odbywają się w formie zdalnej i kończą się sprawdzianem.

Kolejną kategorią, w której funkcjonuje etyka biznesu, są *Prawa człowieka*. Przedsiębiorstwo MAKRO Polska zaproponowało projekt promujący kobiety pracujące w sektorze handlu. W edycji z 2018 roku wyróżnienia zostały przyznane w czterech kategoriach: *Działalność na rzecz lokalnej społeczności*, *Innowacyjność w biznesie*, *Najbardziej zadbany sklep*, *Kobieta roku (za całokształt działań)*. Następnie laureatki mogły wybrać dwie inicjatywy wspierające lokalną społeczność. Z kolei w prowadzonych przez nich sklepach Odido zorganizowano głosowanie wśród konsumentów, celem wyselekcjonowania jednej inicjatywy z każdego regionu, której MAKRO Polska przyznało wsparcie finansowe.

Kolejne przedsiębiorstwo również zorganizowało akcję z myślą o kobietach. Program organizowany w Capgemini polegał na organizacji spotkań, które są motorem do wymiany doświadczeń służbowych, jak również prywatnych. W 2019 roku w biurach Capgemini Polska w Krakowie i Katowicach odbyło się dziewięć śniadań. Dodatkowo miały miejsce warsztaty rozwoju kompetencji. Powstał też program

---

<sup>8</sup>*Ibidem.*

<sup>9</sup>*Ibidem.*

grantowy dla licealistek.

Z kolei Kobięca Strona Biznesu (#SantanderWomen) to inicjatywa, której celem jest zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich w Santander Bank Polska. Inicjatywa obejmuje m.in. promowanie kobiet w charakterze liderek oraz ekspertek poprzez współpracę z Fundacją im. Lesława Pagi, Fundacją Vital Voices oraz spotkania „Czy miłość klienta można kupić”, skierowanych do pracownic oraz klientek.

Dodatkowo przedsiębiorstwo Polpharma wspiera osoby niepełnosprawne, aby dostosować do ich potrzeb środowisko pracy, promuje zatrudnienie wśród takich osób, a także kształtuje rozwiązania biznesowe z myślą o osobach niepełnosprawnych. Swoje zamierzenia Polpharma realizuje między innymi poprzez dostosowanie biura w Warszawie do potrzeb osób z niepełnosprawnością. W 2019 roku Polpharma wzięła udział w Ideathonie, który miał na celu zaproponowanie sposobu na zachęcenie pracodawców do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami.

Ideę odpowiedzialności za biznes propaguje także sieć Rossmann SDP, która podczas Dnia Różnorodności zorganizowała dla swoich pracowników biura centralnego możliwość doświadczenia trudności w poruszaniu się osób niepełnosprawnych. Ponadto pracownicy mogli doświadczyć tego, jak spostrzegają świat osoby autystyczne oraz osoby słabowidzące, co miało na celu uwrażliwienie pracowników na takich klientów.

Działania CSR realizowane zgodnie z ISO 26000 zostały także wyróżnione w kategorii *Praktyki z zakresu pracy*. W tej dziedzinie o etykę biznesu dba między innymi przedsiębiorstwo Leroy Merlin, które w ramach akcji „bezpieczeństwo ma pierwszeństwo” organizuje szkolenia i działania edukacyjne, których celem jest zapewnienie bezpieczeństwa ich pracownikom

Również Tauron Polska Energia prowadzi programy dla swoich pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. W tym celu powstał program „Dzień dobry z BHP”, który polega na codziennym przypominaniu pracownikom o zasadach BHP.

Procter & Gamble DS Polska zaproponowało swoim pracownikom skorzystanie z dodatkowego 6-tygodniowego płatnego urlopu ojcowskiego, a to w ramach

inicjatywy #ShareTheCare, ponieważ uznało, że bezpośredni kontakt z dzieckiem wzmacnia więzi rodzinne. Od sierpnia do grudnia 2019 roku skorzystało z tego urlopu 40 pracowników.

Z kolei przedsiębiorstwo LPP organizuje wolontariat pracowniczy, w którym uczestniczy około 150 ich pracowników. Do sukcesów wolontariatu pracowniczego można zaliczyć: sadzenie lasu w Lipuszu, budowa domków dla wolno żyjących miejskich kotów czy przeprowadzenie warsztatów z tworzenia mozaik. Ponadto LPP stworzyło program mini grantów, w ramach którego pracownicy otrzymali dofinansowanie swoich własnych projektów.

Nokia TC Wrocław zorganizowała akcję Różowa Wstążka. Polega ona na organizacji wykładów oraz prelekcji w godzinach pracy na temat profilaktyki raka piersi. Ponad 50 pracownic Nokia Solutions and Networks uczestniczyło w sesji zdjęciowej, która posłużyła do nagrania filmu promującego profilaktykę raka piersi, a około 100 wzięło udział w instruktażu samobadania piersi.

Kolejną dziedziną, o jaką przedsiębiorcy dbają w ramach etyki biznesu, jest środowisko. Coca-Cola HBC Polska wraz ze swoim partnerem, organizacją odzysku opakowań Rekopol, zorganizowała warsztaty na temat odpadów i prawidłowej segregacji dla swoich pracowników. Podczas przedmiotowych warsztatów pracownicy mogli zaznajomić się z procesem segregowania i recyklingu odpadów.

Z kolei Procter & Gamble zorganizowało wraz z Fundacją Nasza Ziemia warsztaty dla uczniów na temat segregacji odpadów oraz dbania o środowisko naturalnej. Od rozpoczęcia inicjatywy, tj. czerwca 2019 roku, programem objęto trzy lokalizacje: warszawski Targówek, Aleksandrów Łódzki oraz miasto Łódź, gdzie łącznie ponad 1800 uczniów miało możliwość uczestniczenia w przedmiotowych lekcjach.

Grupa Raben w ramach zorganizowanej akcji „E-faktura = wyższa kultura” zachęcała swoich klientów do rezygnacji z faktur papierowych na rzecz faktur elektronicznych, co przyczynia się do ochrony środowiska. Co więcej, przedsiębiorstwo za każdą zgodę klienta na zastąpienie faktury tradycyjnej elektronicznym odpowiednikiem, posadziło jedno drzewo w imieniu swojego klienta. Do tej pory posadzono w sumie ponad 14 000 drzew w ramach przedmiotowej akcji.

Castorama Polska zorganizowała akcję pt. „Z własnym kubkiem” w ramach

zachęcania swoich pracowników do korzystania ze swoich kubków, zamiast plastikowych.

Sieć burgerowni Pasibus w ramach projektu „Zielony Pasibus” wprowadziła szereg rozwiązań mających na celu dbanie o środowisko, między innymi wyeliminowali butelki plastikowe, zamienili wodę butelkowaną na przefiltrowaną wodę z kranu oraz wprowadzili eko-opakowania na sałatki i burgery.

W zakresie uczciwych praktyk operacyjnych działania CSR prowadzi Lidl Polska, który zorganizował serię polityk zakupowych, będących wieloletnimi zobowiązaniami określającymi zasady zrównoważonego zaopatrywania w surowce. Celem jest mobilizacja producentów i konkurencji do wdrażania nowych standardów.

Co więcej, w zakresie wspierania konsumentów programy mające na celu społeczną odpowiedzialność za biznes realizuje Bank Millennium – organizator projektu „Bankowość bez barier”, skierowanego do osób z niepełnosprawnościami. Celem przedsięwzięcia jest ułatwienie korzystania z bankomatów, oddziałów banków, bankowości internetowej, co ma także przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu poprzez zwiększanie dostępu do rozwiązań mobilnych dla osób niepełnosprawnych.

Ponadto PZU oferuje kompleksową obsługę klientów w języku migowym. W 2015 roku wprowadzono obsługę w polskim języku migowym w wybranych oddziałach firmy, natomiast w 2017 roku umożliwiono klientom zdalne połączenia z tłumaczem języka migowego oraz specjalistą PZU.

Przedsiębiorstwo Tauron prowadzi program „Bezpieczniki Taurona. Włącz dla dobra dziecka”. Jego celem jest edukacja dzieci i młodzieży w zakresie bezpiecznego i racjonalnego korzystania z energii elektrycznej, urządzeń nią zasilanych, a także bezpiecznego zachowania się w pobliżu infrastruktury energetycznej. Jak dotąd firma Tauron Polska Energia zorganizowała 7400 spotkań, podczas których przeszkoliła 170 tys. uczniów z 1670 szkół. Ponadto materiały szkoleniowe są udostępniane dzieciom.

W dziedzinie zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej działania CSR prowadzi Shell Polska, która w ramach kampanii „Bezpieczne szelki” uczy uczniów klas pierwszych szkół podstawowych jak bezpiecznie zachować się na drodze.

Sieć kin Helios zorganizowała akcję pt. „Bilet dla powstańca”, w której od 1 sierpnia do 31 grudnia 2019 roku wszyscy, którzy posiadali potwierdzenie udziału w Powstaniu Warszawskim, mogli za darmo wybrać się do jednego z kin Helios na dowolny film wraz z osobą towarzyszącą.

Tymczasem Procter & Gamble w ramach akcji „Ubranie od serca” podarowała vouchery na nowe ubrania dzieciom z domów dziecka, aby wyeliminować różnice ekonomiczne między dziećmi wychowującymi się w rodzinach a tymi z domów dziecka.

Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka zorganizowała akcję „Dziecięcy świat w kolorach”, którego celem było odnowienie oddziałów dziecięcych w szpitalach w całej Polsce. Do programu dołączyli profesjonalni plastycy, którzy ubarwili ściany oddziałów elementami baśniowymi i bajkowymi. Do tej pory odświeżono 30 oddziałów.

#### **4. Wliczanie wydatków w ramach CSR do kosztów uzyskania przychodu – kwestie podatkowe**

Z kwestią CSR nieodłącznie jest związany problem podatkowy – czy koszt nabycia towaru lub usługi na kampanie w ramach CSR można zakwalifikować do kosztów uzyskania przychodów.

W indywidualnych interpretacjach podatkowych niejednokrotnie powtarza się, że działania CSR, mające na celu odpowiedzialność za prowadzony biznes, są nieodłącznie związane ze zwiększeniem przychodu. Czytamy w indywidualnej interpretacji podatkowej, wydanej przez Dyrektora Izby Skarbowej w Poznaniu z dnia 15 grudnia 2015 r. sygn. ILPB3/4510-1-441/15-3/KS.:

dostępna literatura i opracowania traktujące o społecznej odpowiedzialności biznesu wskazują, że wdrażanie procesów CSR wiąże się z szeregiem korzyści płynących dla podmiotów gospodarczych realizujących działania z jego zakresu. Wśród nich znajdują się m.in.: promocja własnej marki, wzrost lojalności i zadowolenia klientów, pozyskiwanie i utrzymywanie najlepszych pracowników, wzrost motywacji, zwiększone zainteresowanie inwestorów, lepsze relacje z lokalnymi władzami

i społecznością. Firmy angażujące się w działania z zakresu CSR uzyskują lepszą pozycję negocjacyjną z potencjalnymi kontrahentami i lokalnymi władzami samorządowymi, co może umożliwić uzyskanie lepszych warunków prowadzenia działalności. Brak jest jakichkolwiek wątpliwości, że wszystkie wymienione powyżej korzyści wynikające z realizacji działań z zakresu CSR przekładają się na zwiększenie przychodów ze sprzedaży lub zabezpieczenie/zachowanie źródła przychodów<sup>10</sup>.

Jednocześnie, zdaniem Wnioskodawcy, we wniosku o wydanie powyższej indywidualnej interpretacji prawa podatkowego:

niepodjęcie działań w zakresie CSR mogłoby znacząco ograniczyć rozwój przedsiębiorstwa, osłabić pozycję na rynku i w efekcie doprowadzić do zmniejszenia lub utraty części źródeł przychodów. Intensywna realizacja projektów CSR pomaga Spółce utrzymać się wśród liderów branży na rynku<sup>11</sup>.

Aby móc uznać za koszt uzyskania przychodu wydatki na CSR, muszą one spełnić następujące przesłanki, tj.: przede wszystkim należy wykazać związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy przedmiotowymi wydatkami a prowadzoną działalnością opodatkowaną ponadto wydatek musi mieć charakter bezzwrotny i musi być rzeczywiście poniesiony przez podatnika z jego majątku, poza tym wydatek ten nie może znajdować się w katalogu zamkniętym z art. 16 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, który stanowi katalog wyłączający koszty uzyskania przychodu; ostatnia przesłanka to należyte udokumentowanie poniesionych wydatków na CSR, z których jednoznacznie wynika, iż wydatki zostały poniesione i są związane bezpośrednio z profilem prowadzonej działalności.

Kosztami uzyskania przychodu są w świetle art. 15 ust. 1 zdanie 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych<sup>12</sup> – koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodów lub zachowania albo zabezpieczenia źródła przychodów, oprócz

---

<sup>10</sup>Indywidualna Interpretacja prawa podatkowego wydana przez Dyrektora Izby Skarbowej w Poznaniu z dnia 15 grudnia 2015 r. sygn. ILPB3/4510-1-441/15-3/KS.

<sup>11</sup>*Ibidem*.

<sup>12</sup>Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U.2019.865.

katalogu zamkniętego, stanowiącego art. 16 ust. 1 przedmiotowej ustawy. Do ww. kosztów można zaliczyć jedynie takie, które są związane z modelem prowadzonej działalności gospodarczej, a nie jakiegokolwiek, dowolne koszty. Należy podkreślić, iż koszty uzyskania przychodu nie są tylko bezpośrednie. Także koszty uzyskane pośrednio można zaliczyć do kosztów uzyskania przychodu. Zgodnie z wyrokiem Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie:

każdy koszt, który został poniesiony w sposób bezpośredni lub pośredni, rzeczywisty lub potencjalny (tzn. w intencji podatnika, poniesiony w celu zwiększenia przychodu, choćby niezasadnie z punktu widzenia ekonomicznego) może być uznany za koszt uzyskania przychodu<sup>13</sup>.

Z kolei w innym wyroku Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie podkreśla, iż:

ustawodawca w żaden sposób nie dał podstaw do zawężania pojęcia kosztów uzyskania przychodów i zaliczania do nich jedynie wydatków bezpośrednio związanych z konkretnymi przychodami<sup>14</sup>.

Koszty bezpośrednie to takie, których poniesienie jest nieodzowne, aby osiągnąć dany przychód. Z kolei koszt pośredni określa się jako ogólne koszty działalności. W wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego stwierdził, że:

o pośrednim związku dokonanych zakupów z działalnością podatnika można mówić wówczas, gdy zakup towarów i usług nie przyczynia się bezpośrednio do uzyskania przychodu przez podatnika, np. przez ich odsprzedaż, lecz przez wpływ na ogólne funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości przyczynia się do generowania przez dany podmiot obrotów<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup>Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 25 września 2008 r., sygn. akt: III SA/ Wa 656/08.

<sup>14</sup>Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 25 września 2008 r., sygn. akt: III SA/Wa 870/08.

<sup>15</sup>Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 13 czerwca 2018 r., sygn. Akt: I FSK 1420/16.

Wydatki ponoszone na działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu będą najczęściej zaliczane do kosztów pośrednich, ponieważ mają wpływ na ogólne funkcjonowanie przedsiębiorstw, a nie bezpośrednio wpływają na wzrost przychodu, są raczej zjawiskiem długofalowym, który pośrednio będzie wpływał na wzrost przychodu z uwagi na renomę przedsiębiorstwa, a tym samym przyczynią się do zdobywania nowych klientów, sponsorów i inwestorów, a także kontrahentów. Zdaniem Naczelnego Sądu Administracyjnego:

usługi związane z wydatkami poniesionymi na organizację konkursu przeprowadzonego w ramach ogólnej strategii firmy działającej w zgodzie z doktryną społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) stanowią wydatki marketingowe. Co do zasady, działania marketingowe przekładają się bezpośrednio na wizerunek firmy, pośrednio więc na generowanie obrotu<sup>16</sup>.

Naczelny Sąd Administracyjny podkreśla w przytoczonym poniżej wyroku wagę jednej z przesłanek tj. związek przyczynowo skutkowy poniesionego wydatku z modelem prowadzonej działalności gospodarczej.

Dla realizacji prawa do odliczenia podatku naliczonego niezbędne jest więc istnienie związku między dokonywanymi zakupami towarów i usług a prowadzoną działalnością opodatkowaną. Pomędzy stronami pozostaje bezsporne, że realizacja podstawowej zasady konstrukcyjnej podatku VAT, tj. zasady neutralności podatku VAT, uprawnia do twierdzenia, że związek, o którym mowa wyżej, może mieć charakter bezpośredni lub pośredni, aby jednak można było wskazać, iż określone zakupy mają, chociażby pośredni związek z działalnością, istnieć musi związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy dokonanymi zakupami towarów i usług a powstaniem obrotu. Zarówno organ interpretacyjny, jak i Sąd pierwszej instancji podkreślają konieczność powstania związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy dokonanymi zakupami towarów i usług a generowaniem przez podatnika obrotu, powołując się

---

<sup>16</sup>Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 13 listopada 2013 r. sygn. akt I FSK 1606/12.



przy tym na wyrok Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z dnia 13 marca 2008 r. w sprawie C-437/06 [...], gdzie zaprezentowano pogląd, że w sytuacji, gdy podatnik wykonuje działalność gospodarczą i działalność niemającą charakteru gospodarczego, prawo do odliczenia z tytułu ewentualnych wydatków jest dopuszczalne jedynie w zakresie, w jakim wydatki te można przyporządkować działalności gospodarczej podatnika<sup>17</sup>.

W wyżej przytoczonym wyroku Sąd podkreśla również, iż CSR jest zjawiskiem nowym, a prawo podatkowe do tej pory nie wypracowało jednolitego stanowiska w tej sprawie. Naczelny Sąd Administracyjny zwraca uwagę, iż problematyczne jest „czy wydatki ponoszone przez podmioty gospodarcze w ramach działalności CSR służą działalności samego przedsiębiorcy i czy mogą być zaliczane do kosztów uzyskania przychodów oraz uprawniać do odliczania naliczonego podatku VAT”.

Ponadto podkreśla się, iż regulacje unijne zapewniają prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego. Prawo to stanowi integralną część systemu VAT, co jest akcentowane w orzecznictwie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, a co z tego wynika – uprawnienie to nie może być ograniczane; ponadto ma ono na celu zwolnienie przedsiębiorcy z tego podatku i w takim świetle powinno być interpretowane prawo krajowe<sup>18</sup>.

Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej podkreśla, że prawo do odliczenia podatku naliczonego jest podstawowym uprawnieniem podatnika, jeśli podatnik przy nabyciu towarów lub usług zamierza wykorzystać je w związku z działalnością podlegającą opodatkowaniu VAT. Na potwierdzenie powyższego autor niniejszej pracy przytacza orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z 14.02.1985 r. w sprawie 268/83 D.A. Rompelman i E.A. Rompelman-Van Deelen v. Minister van Financiën.

Z powyższych przepisów można wywnioskować, że celem systemu odliczeń jest uwolnienie przedsiębiorcy w całości od ciężaru podatku przy-

---

<sup>17</sup>Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 13 czerwca 2018 r., sygn. Akt: I FSK 1420/16.

<sup>18</sup>Pismo z dnia 11 lutego 2014 r., Izba Skarbowa w Łodzi, sygn. sprawy: IPTPP1/443-783/11-5/S/13/MW.

padającego do zapłaty lub zapłaconego w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej rozpatrywanej jako całość. Zatem wspólny system podatku VAT zapewnia opodatkowanie każdej działalności gospodarczej rozpatrywanej jako całość, niezależnie od jej celu lub wyników, w całości neutralny sposób, o ile oczywiście poszczególne rodzaje działalności (składające się na tę działalność) podlegają opodatkowaniu”<sup>19</sup>.

Należy podkreślić, iż we wszystkich przytoczonych w pracy indywidualnych interpretacjach podatkowych wydanych przez Dyrektywę Krajowej Informacji Skarbowej, stanowisko Wnioskodawcy odnośnie do kwalifikacji wydatków w ramach CSR jako kosztów uzyskania przychodu, zostało uznane za prawidłowe.

## 5. Zakończenie

Idea społecznej odpowiedzialności za prowadzony biznes niewątpliwie stanowi pozytywną zmianę w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej we współczesnych czasach. Przedsiębiorcy oprócz celu, jakim jest maksymalizacja zysku, coraz częściej dążą do wspierania środowiska, lokalnej społeczności, praw człowieka, a także dążą do równouprawnienia i podejmują aktywności celem przeciwdziałania dyskryminacji. W XXI wieku konsument ma świadomość, że dobry produkt nie jest wystarczający, ale istotna jest także długofalowa polityka prowadzona przez przedsiębiorstwo, które je produkuje lub dostarcza usług. W ocenie autora niniejszej pracy CSR powinno zostać skodyfikowane na poziomie międzynarodowym, nakładając na organizacje uprawnienia – jak to funkcjonuje aktualnie, ale obowiązki ponoszenia odpowiedzialności za działalność organizacji. Można zauważyć, iż głównie duże przedsiębiorstwa starają się realizować w praktyce ideę odpowiedzialności za biznes, który prowadzą. Z przedstawionych raportów wynika, że nadal niewielka ilość małych i średnich przedsiębiorstw jest świadoma istnienia i zainteresowana wdrożeniem CSR. Mimo iż na rynku polskim funkcjonuje 4 555 197 przedsiębiorstw, jedynie 214 zgłosiło swoje praktyki społecznej odpowiedzialności

<sup>19</sup>Orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z 14.02.1985 r. w sprawie 268/83 D.A. Rompelman i E.A. Rompelman-Van Deelen v. Minister van Financiën.

za biznes do raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019 r.”<sup>20</sup> Przytoczone przykłady społecznej odpowiedzialności za biznes wskazują, że takie praktyki nie muszą wymagać dużego nakładu finansowego. Nie istnieją zatem przeciwskazania, aby zobowiązać wszystkie przedsiębiorstwa (lub nawet w myśl Normy ISO 26000 inne organizacje państwowe oraz non-profit) do przeznaczania pewnej części przychodu na działania w ramach CSR. W końcu nie są to działania charytatywne, lecz aktywność niwelująca negatywne skutki prowadzenia przedsiębiorstw i innych organizacji, za które aktualnie ponosi odpowiedzialność niewielka ilość podmiotów.

---

<sup>20</sup>Liczba podmiotów w rejestrze REGON (tablice), <https://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-regon/liczba-podmiotow-w-rejestrze-regon-tablice/>.

## Bibliografia

Borowska M., Jelska A., Joniewicz T., *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019 r.*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/04/FOB`Raport2019.pdf>.

Bowen H., *The Social Responsibilities of Businessman*, New York 1953 r.

*Broszura Norma ISO 26000*, [https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/standardy-dzialania2?fbclid=](https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/standardy-dzialania2?fbclid=IwAR3U0wuKZmC0Ullgy-8H4tZH7QmB0rKU136LH6NJOji-Re`MsRq7hdo3Fk)

[IwAR3U0wuKZmC0Ullgy-8H4tZH7QmB0rKU136LH6NJOji-Re`MsRq7hdo3Fk](https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/standardy-dzialania2?fbclid=IwAR3U0wuKZmC0Ullgy-8H4tZH7QmB0rKU136LH6NJOji-Re`MsRq7hdo3Fk),  
*Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu, czyli dobroczynność nie tylko na Święta*, 2017, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/czym-jest-csr/bqmm0w5>.

<https://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-region/liczba-podmiotow-w-rejestrze-regon-tablice/>.

Indywidualna Interpretacja prawa podatkowego wydana przez Dyrektora Izby Skarbowej w Poznaniu z dnia 15 grudnia 2015 r. sygn. ILPB3/4510-1-441/15-3/KS.

Leoński W., *Koncepcja CSR w polskim sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Katowice 2015 r.

Orzeczenie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z 14.02.1985 r. w sprawie 268/83 D.A. Rompelman i E.A. Rompelman-Van Deelen v. Minister van Financiën.

Pismo z dnia 11 lutego 2014 r., Izba Skarbowa w Łodzi, sygn. sprawy: IPTPP1/443-783/11-5/S/13/MW.

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U.2019.865.

Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 13 listopada 2013 r. sygn. akt I FSK 1606/12.

Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 13 czerwca 2018 r., sygn. Akt: I FSK 1420/16.

Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 25 września 2008 r., sygn. akt: III SA/Wa 656/08.

Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 25 września 2008 r., sygn. akt: III SA/Wa 870/08.

## CSR jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku

### 1. Wstęp

Obserwując zachodzące zmiany na rynku krajowym, ale także globalnym, rozwijającej się nieustannie konkurencji, nowo powstałe podmioty gospodarcze, jak i te z dużym stażem, zmuszone są wprowadzić w swoją strategię nowe rozwiązania operacyjne. Receptą może okazać się wdrożenie wartościowej metody, jaką jest społeczna odpowiedzialność biznesu.

W obecnych czasach koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nabiera coraz większego znaczenia w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem i ma wpływ na utrzymanie się przedsiębiorstwa. Niestety konkurencja na bieżąco kontroluje działania swoich rywali na rynku i analizując efekty poczynionych działań, udoskonala własne strategie oraz powiela cudze rozwiązania w różnych obszarach życia gospodarczego jednostki. Przedsiębiorstwa nieustannie rywalizują o klientów, stosując ciągle nowe sposoby przetrwania na rynku. Chcą w ten sposób stać się konkurencyjne wśród innych, wyróżnić się w otoczeniu, zyskując poparcie i uznanie wśród konsumentów, stosując działania społecznie odpowiedzialne.

Postępujący wzrost świadomości społecznej wśród konsumentów sprawia, że cena za towary bądź usługi nie odgrywa już najważniejszej roli w ich decyzjach zakupowych. Czynnikiem decydującym o wyborze coraz częściej okazują się działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w swoim obszarze wewnętrznym, ale również zewnętrznym oraz okoliczności i warunki, w jakich powstają dane dobra. Podmioty powinny zatem obejmować odpowiedzialnością również grupy interesariuszy, do których kierują swoją ofertę oraz zarządzać działalnością zgodnie z odpowiedzialnością społeczną, etyczną, ekologiczną oraz filantropijną. Te działania sprawiają,

że przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku osiągną swój cel w postaci maksymalizacji zysku, a dodatkowo wyróżnią się w otoczeniu konkurencyjnym.

Należy podkreślić, że zainteresowanie wskazaną ideą społecznej odpowiedzialności biznesu spowodowane jest wzrostem potrzeb i oczekiwań społeczeństwa oraz chęcią prowadzenia działalności gospodarczej w formie zrównoważonego rozwoju, który jest kluczowy na współczesnym rynku. Ponadto owa koncepcja niesie ze sobą szereg wielu korzyści dla samego podmiotu gospodarczego, ponieważ CSR jest czynnikiem konkurencyjności na rynku.

Celem artykułu jest zaprezentowanie roli społecznej odpowiedzialności w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku oraz jej zakres oddziaływania na poszczególne grupy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firmy.

Artykuł składa się ze wstępu, trzech rozdziałów i z zakończenia. Pierwszy rozdział artykułu odnosi się do kwestii teoretycznych społecznej odpowiedzialności biznesu. W drugim rozdziale został zaprezentowany zakres oddziaływania CSR w przedsiębiorstwie, a trzeci rozdział poświęcono społecznej odpowiedzialności biznesu w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. W tym rozdziale dodatkowo zawarte są różne interpretacje pojęcia konkurencyjności i inne pojęcia z tym związane. W zakończeniu zaprezentowano najważniejsze konkluzje odnoszące się do poruszanej tematyki artykułu.

## **2. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu**

Rozważając kwestie teoretyczne pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, warto przytoczyć wiele różnych sposobów prezentowania tej koncepcji przez autorów zajmujących się tą tematyką. Na podstawie wybranej literatury zostaną przedstawione w tym rozdziale różne ujęcia definiowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to termin wielowymiarowy i cechuje się interdyscyplinarnością, dlatego nie ma jednej, uniwersalnej interpretacji tego pojęcia. CSR jest często wykorzystywany w wielu dziedzinach naukowych, takich jak: ekonomia, zarządzanie, psychologia, etyka biznesu, a także stosowany przez praktyków na rynku.

Pierwsze przejawy wykorzystania doktryny społecznej odpowiedzialności biznesu datuje się na rok 1899, w którym Andrew Carnegie w swojej książce pt.

„Ewangelia bogactwa” przedstawił dwie ważne zasady: dobroczynności i powierniczości. Zasada dobroczynności polegała na wspomaganiu osób biednych przez zamożnych, natomiast zasada powierniczości nakazywała, aby osoby bogate były traktowane jako osoby zarządzające majątkiem społeczeństwa, który został przekazany na cele o charakterze społecznym<sup>1</sup>.

Teoria CSR pochodzi od idei zrównoważonego rozwoju, którą kształtowano w latach 60. i 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Istota zrównoważonego rozwoju odnosi się do rozwoju gospodarczego, który można osiągnąć dzięki aspektom ekonomicznym, ale także społecznym oraz ekologicznym. Autor J. Bogdanienko wskazuje, iż przedsiębiorstwo angażując się społecznie, zachowuje równowagę między kwestiami ekonomicznym, ekologicznymi oraz społecznymi w prowadzonej działalności. Prowadzi to do realizacji przyjętych celów związanych z rozwojem zrównoważonym np.: ochrony zasobów naturalnych, zapewnienia stabilności ekosystemów poprawy stanu zdrowia ludności, ogólnego bezpieczeństwa oraz dobrobytu<sup>2</sup>.

W latach 90. XX wieku koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nabrała dużego znaczenia, szczególnie w Japonii, Stanach Zjednoczonych, jak również w krajach Europy Zachodniej. W ramach przeprowadzonych badań zauważono, że nastawienie przedsiębiorstw jedynie na maksymalizację zysku nie poprawia efektywności gospodarki, a także nie wpływa na ogólny dobrobyt. Przyczyną okazały się niedoskonałości rynkowe. Dodatkowo mechanizm rynkowy w małym stopniu oddziaływał na rozwój społeczeństwa, natomiast w dużym stopniu przyczyniał się do zanieczyszczenia środowiska naturalnego, nadmiernie eksploatując cenne zasoby. Wzrost świadomości podmiotów gospodarczych spowodował, iż wynik finansowy nie był najważniejszym czynnikiem warunkującym sukces przedsiębiorstwa, ponieważ takie nastawienie doprowadziło do negatywnych zjawisk np.: wzmożenia konfliktów społecznych, degradacji środowiska, prowadzenia nieuczciwej konkurencji<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>L.V. Rayan, S. Sójka, *Etyka biznesu. Z klasyki myśli amerykańskiej*, Poznań 1997, s. 6.

<sup>2</sup>J. Bogdanienko, *Odpowiedzialność społeczna a strategia organizacji*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, M. Biernatt, J. Bogdanienska, T. Skoczny (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 23-24.

<sup>3</sup>M. Bojar, *Społeczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lu-



Efekt dalszego wzrostu zainteresowania terminem społecznej odpowiedzialności biznesu były ujawnione wydarzenia związane z łamaniem zasad etycznych, praw współpracowników, a także praw człowieka. Takie działania były prowadzone przez międzynarodowe koncerny, które zatrudniały ludność z krajów tzw. Trzeciego Świata. Ważnym punktem kulminacyjnym było także wystąpienie światowego kryzysu finansowego w 2008 r., który wpłynął na uznanie odpowiedzialnego zarządzania podmiotami gospodarczymi<sup>4</sup>.

Skrót CSR jest akronimem słów *Corporate Social Responsibility*. Tłumaczony jako społeczna odpowiedzialność biznesu, określa biznes, który jest społecznie wiarygodny, funkcjonujący zgodnie z przepisami, uwzględnia w jasny sposób zasady etyczne, prawne, wskazując na poczucie odpowiedzialności za los społeczeństwa, a także klientów, pracowników, inwestorów oraz całego swojego otoczenia bliższego i dalszego. Przyjęta koncepcja już na etapie opracowywania strategii nadaje kształt określonym działaniom przedsiębiorstwa w celu jej realizacji. Całość działań związana z CSR zmierza do poznawania i włączania potrzeb społecznych w strategię rozwojową, będące meritum zmagania rynkowego<sup>5</sup>.

Komisja Europejska interpretuje społeczną odpowiedzialność podmiotów gospodarczych jako koncepcję, w której przedsiębiorstwa w sposób dobrowolny podejmują działalność o charakterze społecznym, środowiskowym i wykorzystują ją w relacjach z zainteresowanymi interesariuszami, do których kierowany jest prowadzony biznes. Mają oni istotny wpływ na osiągnięcie sukcesu jednostki. Działania te dodatkowo wynikają z zobowiązań prawnych przedsiębiorstw w stosunku do społeczeństwa oraz środowiska<sup>6</sup>. Prowadząc działalność gospodarczą, nie należy jednak opierać się jedynie na przestrzeganiu właściwych przepisów, tylko rozsze-

---

blin 2007, s. 20.

<sup>4</sup>G. Bartkowiak, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2001, s. 25-26.

<sup>5</sup>A. Wołkowicka, S. Dąbrowski, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 30, Uniwersytet Szczeciński, 2012, s. 79-80.

<sup>6</sup>Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia Unii Europejskiej na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela 2011, s.4., <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF>.

rzyć znacznie te kwestie wskazując, iż zarządzanie relacjami z interesariuszami powinno być traktowane jak ważna inwestycja, powiązana z ochroną środowiska naturalnego, jak i biznesowego<sup>7</sup>.

Według Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju odpowiedzialność społeczna podmiotów gospodarczych jest ciągłym zobowiązaniem biznesu do przestrzegania zachowań etycznych i wpływania na zrównoważony rozwój ekonomiczny przez poprawę jakości życia swoich współpracowników, ich rodzin, a także najbliższej społeczności przedsiębiorstwa oraz ogółu społeczeństwa<sup>8</sup>.

W dokumencie ISO 26000 społeczna odpowiedzialność biznesu jest prezentowana jako:

odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływania<sup>9</sup>.

Teoretycy K. Davis oraz R. Blomstorm definiują społeczną odpowiedzialność jako obowiązek wyboru przez zarządzających przedsiębiorstwem określonych decyzji i czynności, których celem będzie dbałość o interes jednostki, czyli pomnażanie

---

<sup>7</sup>M. Żemigala, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 100.

<sup>8</sup>M. Krukowska, Definicje i standardy CSR, „Forbes” 06.05.2010 r., <https://www.forbes.pl/csr/definicje-i-standardy-csr/rchz9kd>.

<sup>9</sup>ISO 26000, *Guidance on social responsibility*, Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>.

zysku, a także powiększanie i ochrona dobrobytu społecznego<sup>10</sup>.

Inne ujęcie społecznej odpowiedzialności biznesu prezentuje T. Wołowiec. Według niego CSR jest filozofią prowadzenia działalności, która uwzględnia tworzenie długotrwałych stosunków ze wszystkimi interesariuszami związanymi z przedsiębiorstwem. Uważa on, że realizowanie zasad CSR prowadzi do budowy strategii, cechującej się przewagą konkurencyjną, która opiera się na dostarczeniu trwałych wartości właścicielom przedsiębiorstwa, jak również pozostałym interesariuszom jednostki<sup>11</sup>.

Zdaniem Bolesława Roka odpowiedzialny biznes jest podejściem strategicznym, cechującym się długoterminowością, opartym na dialogu społecznym, poszukującym rozwiązań korzystnych i optymalnych dla każdego zainteresowanego. Zatem prowadzenie odpowiedzialnego biznesu nie opiera się jedynie na formach filantropijnych lub sponsorowania wielu wydarzeń kulturalnych. Autor podkreśla, iż podjęcie wskazanych działań może mieć wpływ na realizację określonych celów przedsiębiorstwa, jednak nie zawsze pozwolą one osiągnąć długotrwałej przewagi konkurencyjnej lub podnieść efektywność ekonomiczną. To koncepcja uwzględniająca potrzeby o charakterze społecznym, etycznym, ekologicznym. Społeczna odpowiedzialność przejawia się także poprzez dbanie o swoich pracowników i ich rozwój, poszanowanie środowiska naturalnego oraz utrzymywanie dobrych relacji z klientami. Według B. Roka interesariuszami są przede wszystkim pracownicy, właściciele, dostawcy, klienci partnerzy biznesowi, społeczność lokalna i inni zainteresowani<sup>12</sup>.

Według ISO 26000 kreowanie przedsiębiorstwa jako społecznie odpowiedzialnego przez podjęcie rzeczywistych działań w tym zakresie oddziałuje m.in. na:

- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- kształtowanie wizerunku jednostki,

---

<sup>10</sup>M. Bojar, *Społeczna odpowiedzialność biznesu wybrane aspekty. Menedżer XXI wieku. Społeczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007, s. 13.

<sup>11</sup>T. Wołowiec, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 3, s. 3.

<sup>12</sup>B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2004, Warszawa, s. 18-19.

- większe zdolności pozyskania i utrzymania pracowników, partnerów biznesowych, klientów,
- pozytywne postrzeganie podmiotu gospodarczego przez pracowników, co wpływa na ich wydajność i zaangażowanie,
- opinie partnerów biznesowych, właścicieli, darczyńców i inne instytucje finansujące,
- kreowanie relacji przedsiębiorstwa z innymi jednostkami, zawieranie współpracy z instytucjami rządowymi, prezentacja podmiotu w mediach, wśród dostawców, klientów, a także całej społeczności, do których kierowana jest oferta<sup>13</sup>.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu nie posiada jednej, uniwersalnej definicji wyjaśniającej całościowy sens koncepcji. Teoria ta ciągle ewoluuje przez zmieniające się warunki, dynamikę jej zakresu oddziaływania, a także ze względu na odniesienie teorii w stosunku do zarządzania przedsiębiorstwem. Jest ona ciągle wzbogacana przez kolejne interpretacje teoretyków, jak również praktyków, którzy postanowili zastosować tę koncepcję.

### **3. Zakres oddziaływania społecznej odpowiedzialności stosowanej w przedsiębiorstwie**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu swoim zakresem obejmuje różne obszary przedsiębiorstwa. W literaturze można znaleźć wiele interpretacji obszarów oddziaływania społecznej odpowiedzialności biznesu, podobnie jak to było w przypadku istoty CSR. W zależności od wskazywanych potrzeb różnych grup jednostka powinna na bieżąco kontrolować i koordynować prowadzone działania w danym zakresie, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty.

A. Carroll przywołuje cztery poziomy odpowiedzialności, które obejmują różne rodzaje i zakres oddziaływania CSR, tj.: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny.. Zdaniem A. Carrola pierwsza z nich, czyli odpowiedzialność ekonomiczna, jest

<sup>13</sup>ISO 26000, *Guidance on social responsibility...*, *op. cit.*, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>.

podstawą, na której opiera się CSR. Swoim zakresem obejmuje ona takie działania jak np.: maksymalizacja zysków przedsiębiorstwa przy jednoczesnej minimalizacji kosztów, podjęcie właściwych decyzji strategicznych, przyjęcie odpowiedniej polityki podziału osiągniętych zysków, kształtowanie konkurencyjności, osiągnięcie efektywności, trwałości, a także dążenie do ciągłego rozwoju. Kolejnym zakresem oddziaływania CSR jest odpowiedzialność prawna, która przede wszystkim odnosi się do przestrzegania prawa poprzez dostosowywanie się do wszelkich regulacji dotyczących ochrony środowiska, praw pracowniczych, konsumenckich, podjęcie działań antykorupcyjnych, wywiązywanie się z zobowiązań, dostarczanie produktów oraz usług zgodnie z przepisami. Odpowiedzialność etyczna polega na unikaniu niepożądanych zachowań, prowadzeniu działalności zgodnie z zasadami akceptowanymi przez społeczeństwo, moralnymi, a także stosowaniu etycznego przywództwa. A. Carroll wyróżnia również odpowiedzialność filantropijną, która obecnie jest cechą bardzo pożądaną i poszukiwaną wśród przedsiębiorstw. Odpowiedzialność ta utożsamia jednostkę gospodarczą z dobrym obywatelem, który troszczy się o jakość życia społeczeństwa, w razie potrzeby służy pomocą w formie wolontariatu, podejmuje działania dobroczynne, wspierające społeczność lokalną<sup>14</sup>.

D.K. Zuzek przedstawia również inne ujęcie obszarów CSR w prowadzeniu działalności gospodarczej podmiotów:

- otoczenie rynkowe – odnosi się do dostawców i odbiorców; w tym otoczeniu należy przestrzegać zasad etycznych w stosunkach z otoczeniem, jak również w reklamie, przekazywaniu informacji, ponadto należy prowadzić uczciwe działania w ramach procesów prywatyzacji, fuzji lub przejęć,
- otoczenie publiczne – dotyczy administracji publicznej, instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, a także społeczeństwa; w ramach tego otoczenia prowadzone są działania: w formie partnerstwa o charakterze publiczno-prywatnym, sponsoringu, rozwoju kulturalnego, szkolnego itd.,
- sfera zatrudnienia – to obszar szeroko pojętego zarządzania zasobami ludź-

---

<sup>14</sup>A. Poliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 67.

mi, związany z rekrutacją osób do pracy, przeprowadzaniem selekcji, stosowaniem systemu motywacyjnego, sprawiedliwego systemu wynagrodzeń, rozwojem osobistym współpracowników, praktykowaniem dobrych relacji przełożony – podwładny, możliwością zaangażowania się pracowników w procesy decyzyjne oraz zapewnieniem stabilizacji i bezpieczeństwa pracownikom w zatrudnieniu,

- ochrona środowiska – obszar ten związany jest z wykorzystaniem technologii i procesów do użytkowania zasobów naturalnych. Dotyczy podjęcia działań mających przynieść oszczędności, gospodarności ograniczonymi zasobami występującymi w jednostce gospodarczej. Korzystając z zasobów powinno się ograniczać działalność, która wpływa szkodliwie na środowisko, przeciwdziałać takiemu zjawisku, wykorzystywać źródła odnawialne i podejmować działania proekologiczne,
- stosunki z inwestorami – tyczą się bieżących i potencjalnych akcjonariuszy, którzy oczekują rzetelnej, pełnej i aktualnej informacji o przedsiębiorstwie, przestrzegania praw pierwokupu, umów, gwarancji<sup>15</sup>.

Norma ISO 26000 wskazuje także ujęcie zakresu oddziaływania społecznej odpowiedzialności stosowanej w przedsiębiorstwie:

1. Ład organizacyjny – dotyczy zarządzania jednostką gospodarczą; przestrzeganie dobrych praktyk w tym obszarze pozwoli uzyskać efektywność działania, zwiększając dodatkowo zdolność do podejmowania zachowań społecznie odpowiedzialnych,
2. Prawa człowieka – należą do podstawowych praw życia oraz wolności; należy przestrzegać praw do pracy, zdrowia, edukacji oraz zabezpieczenia społecznego,
3. Praktyki pracy – tyczą się działań w sferze: rekrutacji, szkoleń pracowniczych, dyscypliny pracy; związane z przestrzeganiem bezpieczeństwa oraz

---

<sup>15</sup>D.K. Zuzek, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 21/2, 2012 s. 199-200.

higieny pracy, stwarzania odpowiednich warunków do pracy (czas pracy i wynagrodzenia),

4. Środowisko naturalne – eliminacja emisji zanieczyszczeń, wykorzystanie w sposób zrównoważony zasobów naturalnych, podjęcie działań łagodzących zmiany klimatyczne,
5. Uczciwe praktyki w zakresie operacyjnym i rynkowym – to przestrzeganie obowiązujących norm o charakterze etycznym; w tym zakresie przedsiębiorstwo powinno stosować się do zasad uczciwej konkurencji, szanować prawa własności, promować społeczną odpowiedzialność wśród wszystkich zainteresowanych, którzy dostarczają i otrzymują wartość w postaci dóbr lub usług,
6. Obszar konsumentki – w tym obszarze powinny być tworzone odpowiednie relacje między konsumentami a konkretnym przedsiębiorstwem poprzez oferowanie bardzo dobrej jakości obsługi, zapewnienie ochrony danych konsumentów, przestrzeganie uczciwych praktyk odnoszących się do zawieranych umów, dostarczanie prawdziwych informacji,
7. Zaangażowanie społeczne – jako wsparcie i rozwój społeczności lokalnej w wielu dziedzinach np.: edukacyjnych, kulturalnych, zdrowotnych. Przyступаńc do takich działań, należy je traktować jako inwestycje społeczne.

Podsumowując interpretacje różnych obszarów oddziaływania CSR stosowanej w przedsiębiorstwie, można wyróżnić dwa wymiary społecznej odpowiedzialności biznesu. Wymiar wewnętrzny obejmuje:

- zarządzanie zasobami ludzkimi z zachowaniem bezpieczeństwa w miejscu pracy,
- zarządzanie surowcami, które są zużywane przez jednostkę w procesie produkcji,
- wpływ przedsiębiorstwa, jego oddziaływanie na środowisko naturalne.

Natomiast wymiar zewnętrzny odnosi się do:

- stosunków z akcjonariuszami, dostawcami, odbiorcami, inwestorami, konsumentami oraz instytucjami,
- kreowania pozytywnego oddziaływania na lokalną społeczność,
- poszanowania praw człowieka,
- troski o środowisko naturalne<sup>16</sup>.

Bycie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym przejawia się w wielu obszarach CSR, na czym korzysta przedsiębiorstwo, ale także zainteresowani interesariusze. Choć działania z tym związane są dobrowolne, wymagają dużego zaangażowania ze strony jednostki gospodarczej i najlepiej, gdy obejmują wszystkie aspekty aktywności w ramach CSR. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu ma charakter strategiczny i dynamiczny, zatem wymaga ciągłego doskonalenia i podejmowania współpracy na każdym obszarze działalności. Ponadto podjęcie działań z zakresu CSR wiąże się z wieloma korzyściami, zwłaszcza sprzyjającymi osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej, o czym będzie mowa w kolejnym rozdziale artykułu.

#### **4. CSR w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku**

Jedną z wielu korzyści wynikających z wdrożenia CSR jest uzyskanie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność biznesu coraz częściej traktowana jest jako czynnik umożliwiający uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Konkurencyjny podmiot gospodarczy umacnia swoją pozycję na rynku, a stając się lepszym od innych, potrafi wyróżnić się w wielu obszarach. Dodatkowo przedsiębiorstwo wdrażające CSR, oprócz tego, że staje się konkurencyjne, to jeszcze maksymalizuje swoje zyski. W tym rozdziale kwestie dotyczące CSR zostaną znacznie poszerzone o aspekt konkurencyjności, ukazując szerszy punkt widzenia w postrzeganiu tej koncepcji.

Przystępując do analizy zależności między CSR a konkurencyjnością przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności należy wyjaśnić termin konkurencyjności i jego

---

<sup>16</sup>A. Wołkowicka, S. Dąbrowski, *op. cit.*, s. 85.



składowe. W literaturze można znaleźć wielorakie próby interpretacji pojęcia konkurencyjności, co wpływa na różnorodność doboru wskaźników

Najczęściej konkurencyjność utożsamiana jest z procesem, zdolnością do zrównoważonego rozwoju w dłuższym okresie. Do jej głównych celów zalicza się: podnoszenie efektywności funkcjonowania w obszarze wewnętrznym jednostki, projektowania, a także wytwarzania oraz sprzedaży towarów. Dodatkowo jej celem jest dążenie do osiągnięcia sukcesu w nieustającej rywalizacji gospodarczej oraz umiejętne wykorzystanie zestawu narzędzi i metod, które pozwolą konkurować, osiągnąć lub utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku<sup>17</sup>.

Unia Europejska zaproponowała formułę, przedstawiającą konkurencyjność przedsiębiorstwa, która również jest determinowana zdolnościami jednostki, mającymi wpływ na utrzymywanie potencjału, który ma za zadanie zaspokoić potrzeby odbiorców poprzez efektywną podaż dóbr i usług, oferując lepsze warunki cenowe oraz pozacenowe w porównaniu z konkurentami<sup>18</sup>.

Autorzy O. Flak i G. Głód postrzegają konkurencyjność jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, która wynika z wewnętrznych atrybutów oraz z posiadania umiejętności, dzięki którym podmiot gospodarczy będzie potrafił stawić czoła uwarunkowaniom zewnętrznym. Konkurencyjność stosuje się także do opisywania wzajemnych stosunków jednostek gospodarczych na rynku<sup>19</sup>. Autorzy zaproponowali zintegrowany model konkurencyjności wskazujący, iż pozycję przedsiębiorstwa kształtuje jego potencjał, przyjęta strategia oraz osiągnięta dzięki ich wykorzystaniu przewaga konkurencyjna. Potencjał konkurencyjny odnosi się do zasobów (finansowych, informacyjnych, innowacyjności, ludzkich, organizacyjnych oraz technologicznych), które należą do kluczowych czynników sukcesu w modelu zintegrowanym konkurencyjności podmiotów. Ponadto istotnymi czynnikami sukcesu są także umiejętności traktowane jako sposoby wykorzystywania zasobów,

---

<sup>17</sup>O. Charucka, *Kluczowe czynniki konkurencyjności MSP i ich wpływ na rozwój gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2014, nr 35, s. 46.

<sup>18</sup>Z. Malara, *Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w teorii i praktyce*. [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*, M. Sierpińska, A. Jaki (red.), Fundacja AE, Kraków 2006, s. 160.

<sup>19</sup>O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjni przetrwają*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 44.

zwane inaczej strategią konkurencji<sup>20</sup>. Dzięki przyjętej strategii konkurencyjnej jest możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej, a następnie osiągnięcia zakładanej pozycji konkurencyjnej<sup>21</sup>. Zatem przewaga konkurencyjna korzystnie sytuje przedsiębiorstwo względem jego konkurencji w procesach obsługi oraz pozyskiwania klientów. Zwykle zawiera ona jeden lub kilka czynników sukcesu, które wyróżniają sposób działania przedsiębiorstwa. Chcąc podkreślić ważność przytoczonych zasobów, warto wskazać istotne oddziaływanie CSR na każde z zasobów, które kluczowo wpływają na pozycję konkurencyjną<sup>22</sup>.

W odniesieniu do zasobów finansowych CSR oddziałuje na koszty, które należy ponieść w celu realizacji działalności, ale społeczna odpowiedzialność biznesu traktowana jest także jako forma inwestycji. Eksperci są zdania, że dzięki CSR przedsiębiorstwo osiąga wzrost zysków, obniża ryzyko utraty reputacji, zwyższając przy tym rynkową wartość. Jednostka gospodarcza działająca w ramach CSR uzyskuje z tego powodu korzyści finansowe. Zwiększa się jej sprzedaż, ponieważ klienci, widząc informacje o CSR, wybierają chętniej produkty bądź usługi firmy. Dodatkowo teoretycy M.E. Porter i M.R. Kramer wskazali tezę o możliwościach poprawy pozycji konkurencyjnej przez działania o charakterze charytatywnym, w celu niesienia pomocy innym oraz chęci poprawy dobrobytu społecznego. Można zatem stwierdzić, iż CSR w ujęciu finansowym jest określonym kosztem dla przedsiębiorstw lub/i inwestycją, która jednak w dłuższym okresie przyniesie zyski, a także jest pewnym zobowiązaniem w stosunku do społeczeństwa<sup>23</sup>.

Zasoby informacyjne są kolejnym zasobem z przywołanego modelu konkurencyjności. Wskazując zależności między tym zasobem a CSR, można wskazać, że CSR odgrywa w tej kwestii znaczącą rolę. Raporty społecznej odpowiedzialności

---

<sup>20</sup>O. Flak, G. Głód, *Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań ekonomicznych” 2014, nr 187, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 90.

<sup>21</sup>M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 262.

<sup>22</sup>M. Moszkowicz, *Przewagi konkurencyjne – próba systematyzacji*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*. J. Jeżak (red.), Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 294.

<sup>23</sup>A. Adamus-Matuszyńska, *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 98, s. 195-196.

biznesu należą do najważniejszych zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa, ponieważ przekazują informacje interesariuszom o działaniach każdej sfery jednostki (ekonomicznej, społecznej, ekologicznej). Ponadto podsumowania działalności CSR przyczyniają się do wzrostu zaufania interesariuszy, dostarczają istotne informacje wszystkim zainteresowanym, wpływają na pozytywne stosunki z otoczeniem itd. W efekcie doprowadzają do zwiększania przewagi konkurencyjnej np.: w łańcuchu dostaw bądź skłaniają do podjęcia nowych inwestycji<sup>24</sup>. Należy podkreślić także ważność faktu, iż przedsiębiorstwo powinno posiadać zdolności informacyjne w zakresie pozyskiwania oraz przetwarzania przepływu informacji z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego jednostki. Zdolności te zależą natomiast od umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem, powodując wzajemne, dynamiczne zależności pomiędzy dysponowanymi zasobami i zamierzeniami podmiotu gospodarczego<sup>25</sup>.

Innowacje to następne z zasobów o niematerialnej wartości, wchodzące w skład przedsiębiorstwa. Innowacją można nazwać narzędzie bądź środek stosowany przez zarządzających w celu wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie. W pojęciu innowacyjności zawierają się także zasoby generujące inne zasoby i sprzyjające osiągnięciu lepszych wyników w każdej sferze biznesu. Przykładem takiej innowacji w jednostce gospodarczej jest właśnie CSR utożsamiany ze sposobem wprowadzania korzystnych zmian o charakterze organizacyjnym, ale także zmian w panującej kulturze organizacyjnej jednostki i dotyczących kształtowania postaw społecznych<sup>26</sup>.

Przedsiębiorstwo może być także konkurencyjne dzięki kolejnym zasobom, jakim są zasoby ludzkie, tzn. ludzie posiadający wiedzę, określone umiejętności, talenty, motywację do podjęcia działań. CSR opiera się na działaniach podejmowanych przez ludzi i powoduje w nich określone zachowania i utrwalone wzorce. Odpowiedzialność przez zarządzanie zasobami ludzkimi przejawia się w tym, iż pracownicy postrzegani są jako najważniejszy i najcenniejszy kapitał w przedsiębiorstwie. Organizacja, która wdrożyła CSR postępuje zgodnie z etyką, wartościami, umożliwia rozwój pracownikom, motywuje ich, stwarza możliwości do podejmo-

---

<sup>24</sup>P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 94.

<sup>25</sup>K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 91–92.

<sup>26</sup>P. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Emka, Warszawa 2004, s. 21.

wania decyzji w jednostce. Ważnym aspektem jest także zapewnienie pracownikom odpowiedniego wynagrodzenia za pracę, które będzie ich satysfakcjonowało oraz zapewniało bezpieczne warunki pracy. Pracownicy będą czuli się docenieni, co sprawi, że nie zwolnią się, a przedsiębiorstwo zyska wykwalifikowaną kadrę, która wpływa na efektywność pracy, zatem są to korzyści wzajemne<sup>27</sup>. Jak już wcześniej wspomniano, wyróżnia się również zasoby organizacyjne obejmujące np.: procesy oraz technologie, system zarządzania jednostką gospodarczą, sprawozdawczość, system kontroli itd. Wdrożona strategia CSR automatycznie jest zasobem organizacyjnym. Działania w tym zakresie o charakterze długoterminowym dążą np.: do opracowania systemu wolontariatu pracowniczego, natomiast działania jednorazowe (akcyjne) podejmowane są w celu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu, w zależności od przyjętej strategii firmy. W praktyce zdarza się również tak, że zarządzający traktują budowanie wizerunku jako działania w dłuższym okresie, co może pomóc w utrzymaniu lub osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. W tym aspekcie można wskazać także zasoby technologiczne, które znacząco wpływają na konkurencyjność. Przedsiębiorstwa, dzięki zastosowaniu najnowszych technologii, w małym stopniu negatywnie oddziałują na środowisko. Należy podkreślić, że CSR także w obszarze ekologicznym odgrywa dużą rolę, postulując ochronę środowiska naturalnego, minimalizując negatywny wpływ z produkcji. Dodatkowo dużo przedsiębiorstw posiada certyfikaty odnoszące się do ochrony środowiska jako dowód wypełniania wszelkich wymogów dzięki czemu wyróżniają się w otoczeniu i zachęcają do skorzystania z oferty<sup>28</sup>. Działania prospołeczne i proekologiczne są o tyle istotne, że skutecznie oddziałują na emocje konsumentów i pozytywnie wpływają na ich decyzje zakupowe<sup>29</sup>.

Dla przedsiębiorstw działających zgodnie z zasadami CSR ważna jest komunikacja z otoczeniem, dzięki czemu poznaje potrzeby i oczekiwania społeczeństwa, które jest w stanie zaspokoić. Uwrażliwienie na potrzeby otoczenia wpływają znacząco na konkurencyjność. Odpowiadając na potrzeby nabywców, podmioty gospo-

<sup>27</sup>A. Adamus-Matuszyńska, *op. cit.*, s. 197.

<sup>28</sup>*Ibidem*, s. 198.

<sup>29</sup>P. Kotler, *Konkurencyjność a charakter społeczny*, [w:] *Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Golgsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa 1998, s. 180.

darce mogą podejmować długoterminowe inwestycje na rzecz społeczności lokalnej i działając z korzyścią dla dobra wspólnego, zyskuje jej przychylność. Konkurencyjność w podejściu CSR w tej sferze cechuje się zaangażowaniem w projekty, które wpływają na poprawę zasobów jednostki (np.: rozwój technologii, dostęp do surowców). Działania konkurencyjne według zasad CSR zapewniają także zmianę popytu na rynku poprzez zwiększenie atrakcyjności produktu, ale także kształtowanie rynku dla produktów, powiększając go lub/i podnosząc jego jakość, wpływając na ogólny wzrost gospodarczy. Obecnie obserwuje się wzrost świadomości konsumentckiej nabywców, co wymaga zmiany sposobu konkurencyjności. Przedsiębiorstwa, efektywnie angażując się w CSR, potrafią kształtować ceny na wyższym poziomie, bowiem konsumenci godzą się zapłacić więcej za produkty, które w ich przekonaniu są bezpieczne i wyróżniają się dobrą jakością, ponieważ firma działa w ramach CSR<sup>30</sup>. Ważnym elementem w budowaniu konkurencyjności za pomocą CSR jest reputacja przedsiębiorstwa, która powinna kojarzyć się wszystkim interesariuszom z: solidnością, wysoką jakością, uczciwością i wiarygodnością<sup>31</sup>.

Strategiczne podejście do CSR wpływa znacząco na konkurencyjność przedsiębiorstwa w wielu jego obszarach działalności. Wiąże się także z osiągnięciem obojmych korzyści dla wszystkich odbiorców, ale też samego przedsiębiorstwa, które zdobywa trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. Jednak aspekt ten zależy od zarządzania zasobami dostępnymi wewnątrz firmy, ale także od działań prowadzonych na zewnątrz jednostki.

## 5. Zakończenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w dzisiejszych czasach nabiera coraz większego znaczenia. Rzeczywistość rynkowa przez konkurencyjne działania rywali z grupy strategicznej wręcz wymusza na przedsiębiorstwach podjęcie nowych wyzwań, które pozwolą wyróżnić się na tle innych firm. Odpowiednim rozwiąza-

---

<sup>30</sup>M. Zuba, A. Spoz, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu szansą na poprawę konkurencyjności mikro i małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 80, s. 111-112.

<sup>31</sup>J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 119.

niem może być właśnie aktywność w obszarze CSR. Ponadto znacząco wzrasta poziom świadomości, wymagań i potrzeb konsumentów, którzy wybierają produkty bądź usługi przedsiębiorstw, które działają w ramach CSR. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu, wdrażana w jednostkach gospodarczych, powinna być stosowana we wszystkich obszarach funkcjonowania, poprzez podejmowanie działań o charakterze ekonomicznym, prawnym, etycznym, ekologicznym i filantropijnym. Ceni się zwłaszcza tę ostatnią – działalność filantropijną, która uwrażliwia przedsiębiorstwo chcące nieść dobrowolnie pomoc społeczeństwu. Kluczowe jest jej postrzeganie jako strategii biznesowej, która przynosi określone korzyści. Jedną z nich jest osiągnięcie wysokiej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Odpowiedzialny podmiot gospodarczy powinien zdawać sobie sprawę z tego, iż współcześnie, oprócz ceny za towary lub usługi, kluczową rolę odgrywają warunki, w jakich powstają te dobra, np.: czy pochodzą od lokalnej firmy, czy są sprowadzane z zagranicy lub, czy ich produkcja nie wpłynęła negatywnie na środowisko naturalne.

Może okazać się, że w przyszłości CSR będzie standardowo wprowadzana w strategię przedsiębiorstw, a więc jej niestosowanie może doprowadzić do spadku konkurencyjności. Przekonują się o tym już teraz przedsiębiorcy, którzy podjęli słuszną decyzję o wdrożeniu CSR, ciesząc się pozytywnym odbiorem w społeczeństwie. Ta przyszłościowa idea będzie przekonywać z powodzeniem do siebie kolejnych zwolenników, którzy osiągną sukces rynkowy, wypracowując wysoce konkurencyjną przewagę na rynku.

## Bibliografia

Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.

Adamus-Matuszyńska A., *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” nr 98, 2013.

Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2001.

Bojar M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu wybrane aspekty. Menedżer XXI wieku. Spoleczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007.

Bojar M., *Spoleczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007.

Charucka O., *Kluczowe czynniki konkurencyjności MSP i ich wpływ na rozwój gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2014, nr 35.

Drucker P., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Emka, Warszawa 2004.

Flak O., Głód G., *Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań ekonomicznych” 2014, nr 187, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.

Forbes redakcja, <https://www.forbes.pl/csr/definicje-i-standardy-csr/rchz9kd>  
ISO 26000, *Guidance on social responsibility*, Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>

Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia Unii Europejskiej na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF>

- Kotler P., *Konkurencyjność a charakter społeczny*, [w:] *Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Golgstein, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa 1998.
- Malara Z., *Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w teorii i praktyce*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*, M. Sierpińska, A. Jaki (red.), Fundacja AE, Kraków 2006.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Bogdanienko J., *Odpowiedzialność społeczna a strategia organizacji*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, M. Biernatt, J. Bogdanienka, T. Skoczny (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- Moszkowicz M., *Przewagi konkurencyjne – próba systematyzacji*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, J. Jeżak (red.), Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.
- Poliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Rayan L.V., Sójka S., *Etyka biznesu. Z klasyki myśli amerykańskiej*, Poznań 1997.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2004, Warszawa 2004.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.
- Wołkowicka A., Dąbrowski S., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania ” 2012, nr 30, Uniwersytet Szczeciński.
- Wołowicz T., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 3.
- Zuba M., Spoz A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na poprawę konkurencyjności mikro i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersyte-



tu Szczecińskiego „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 80.

Zuzek D.K., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, 21/2.

Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

Forbes redakcja, <https://www.forbes.pl/csr/definicje-i-standardy-csr/rchz9kd>

# Część V

## Case studies

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) na przykładzie szwedzkich holdingów i koncernów

### 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie ilustratywnych przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*, w skrócie — CSR) w świetle działalności wybranych szwedzkich holdingów i koncernów, które ze względu na swoją międzynarodową działalność mogą być ujęte jako marki powszechnie znane. Hipotezą niniejszej pracy jest stwierdzenie, że zasady CSR zyskują na znaczeniu<sup>1</sup>. Wydaje się, że w czasach zwiększającej się świadomości obywatelskiej i konsumenckiej, co manifestuje się choćby poprzez protesty uliczne na rzecz ochrony klimatu, coraz częściej będzie zwracać się uwagę na reguły CSR. W tym sensie należy hipotetycznie zakładać, że realizacja strategii społecznej odpowiedzialności biznesu znajdować będzie coraz bardziej wyraziste odzwierciedlenie w wynikach finansowych spółek kapitałowych<sup>2</sup>, co będzie wpływało na ich notowania giełdowe<sup>3</sup>.

Zaznaczyć należy, że artykuł nie ma na celu apologii przedsiębiorstw wprowadzających zasady CSR do swoich modeli biznesowych. Chodzi o dostrzeżenie szerszego zjawiska – umacniania pozycji CSR<sup>4</sup>. Właściwym wydaje się wyakcentowanie

<sup>1</sup>M. Sobczyk, *W poszukiwaniu wpływu dokonań CSR na wyniki finansowe*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko” 2016, nr 436, s. 262.

<sup>2</sup>S. Kauf, A. Thuczak, *CSR i jego rola w generowaniu korzyści ekonomicznych — w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 425, s. 73-82.

<sup>3</sup>A. Kocmanová, M. Dočekalová, *Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2012, vol. 60, nr 4, s. 195-206.

<sup>4</sup>B. Kos, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) — mit czy rzeczywistość?*, „Pro-

owego procesu na możliwie wąskim przykładzie, który świadomy swojego ograniczenia (ilościowy dobór), nie byłby pozbawiony przymiotu badawczej pogładowości (sektorowa niejednorodność holdingów i koncernów). Innymi słowy, można stwierdzić, że ewentualna bierność przedsiębiorstwa globalnego wobec zasad CSR może współcześnie – w wyniku rozpoznawalnego priorytetyzowania ochrony środowiska i unewralgicznienia problemów polityki społecznej – doprowadzić do znacznego uszczerbku dla przedsiębiorstwa, nie tylko wizerunkowego, ale także dochodowego. CSR zaczyna zatem mieć bezpośredni i korzystny wpływ na wyniki spółki<sup>5</sup>. Istnieją jednak badania z 1972 roku (*How Business School Students Rate Corporations*) oraz z 1975 roku (S.C. Vance), a także z 1984 roku (P.L. Cochran i R.A. Wood), które wykazywały negatywną zależność między wprowadzaniem CSR a wynikami finansowymi<sup>6</sup>. Należy jednak — zgłaszając głos polemiczny — zwrócić uwagę na okres przeprowadzanych badań i fakt, że charakter prowadzenia działalności gospodarczej podlegał na przestrzeni lat rozlicznym fluktuacjom.

Warto także porządkowo zaznaczyć, że CSR rozumie się jako realizację idei zrównoważonego rozwoju, działania na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego, a także urzeczywistnianie postulatów społecznych, instytucjonalnych, organizacyjnych i państwowych interesariuszy (ang. *stakeholders*).

By przeanalizować strategie koncernów, należy odwołać się do konkretnych przykładów i krótko scharakteryzować czynności dziesięciu szwedzkich spółek akcyjnych, takich jak: Atlas Copco, Elektrolux, Ericsson, Husqvarna, IKEA, Preem, Skanska, SKF, Vattenfall oraz Volvo.

Atlas Copco, potentat na rynku sprzęzarek, w 1994 roku wprowadził technologię, która automatycznie redukuje prędkość maszyn i zmniejsza zużycie energii

---

blemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2014, nr 35, s. 155.

<sup>5</sup>I. Otoła, A. Tylec, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24, t. 1, s. 81-88; W. Leoński, *Wpływ CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 74, t. 2, s. 141; M. Wójcik-Jurkiewicz, *Idea społecznie odpowiedzialnego biznesu a kształtowanie wyniku finansowego spółki*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 253, s. 147.

<sup>6</sup>B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz, *Wpływ CSR na finansowe miary dokonań jednostek*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 73, s. 153-155.

(i system VSD+). Electrolux opiera swoją działalność na programie *Better Living*. Na Targach przy COP16 w Meksyku i Konferencji ONZ w sprawie zmian klimatu Ericsson zaprezentował model ekologicznej gospodarki XXI wieku. Husqvarna działa na rzecz zrównoważonego rozwoju wprowadzając nowe narzędzie zwane *Husqvarna Fleet Services*. Sieć IKEA do 2030 roku zamierza zredukować o 70% ślad klimatyczny w swoich produktach. Preem również podejmuje kwestie środowiskowe. Jako jeden z pierwszych na świecie produkował benzynę i olej napędowy o niskiej zawartości siarki. Spółka Skanska pracuje nad zapobieganiem zużycia energii przez budynki. Ogniwa fotowoltaiczne z perowskitu mają zapewnić zrównoważony rozwój branży budowlanej. Spółka SKF osiąga ambitne cele środowiskowe, koncern energetyczny Vattenfall wprowadził własną strategię CSR, natomiast grupa Volvo podpisała układ z Kyoto.

\*\*\*

Tytułem wprowadzenia należy jednak doprecyzować dwa podstawowe pojęcia prawne zawarte w tytule pracy, mianowicie pojęcie „holdingu” i „koncernu”. Holding jest podmiotem prawa, którego cechą jest posiadanie akcji innych przedsiębiorstw, co pozwala na sprawowanie kontroli nad nimi<sup>7</sup>. Kluczowym jest fakt, że holding jest właścicielem innych spółek (grup spółek), pozostających we wzajemnych zależnościach, co tworzy złożoną strukturę hierarchiczną o rozległych powiązaniach kapitałowych<sup>8</sup>. Natomiast poprzez pojęcie koncernu rozumieć należy taką formę organizacji i prowadzenia działalności gospodarczej, gdzie w ramach jednej struktury właścicielskiej skupione zostają przedsiębiorstwa dysponujące odrębną osobowością prawną i posiadające odrębną strukturę korporacyjną, czyli w praktyce będące spółką z oddzielnym zarządem i radą nadzorczą<sup>9</sup>. Generalnie przyjmuje się, że terminy „holding” i „koncern” są bliskoznaczne<sup>10</sup>.

<sup>7</sup>J. Toborek-Mazur,  *Holding jako podmiot rachunkowości*, Warszawa 2010, s. 18-19.

<sup>8</sup>T. Kondrakiewicz,  *Holding jako forma współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia 2001, vol. XXXV, 2001, s. 174-177.

<sup>9</sup>A. Fudali,  *Koncern oraz połączenia konglomeratowe*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, nr 6, s. 62-63.

<sup>10</sup>H. Sikacz,  *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Warszawa 2011, s. 27.

Dodatkowo, by uzupełnić komentarz definicyjny kluczowych terminów prawnych, należy zaznaczyć, że punktem wyjścia dla omawianych przedsiębiorstw i podstawową strukturą szwedzkich koncernów jest spółka akcyjna (sv. *aktiebolag*, w skrócie – AB). Przepisy dotyczące spółki akcyjnej w Szwecji zostały pomieszczone w Ustawie o spółce akcyjnej z dnia 16 czerwca 2005 r., która weszła w życie dnia 1 stycznia 2006 r.<sup>11</sup>. Poczynić wypada jednak kluczową uwagę dotyczącą tejże formy prawnej. Otóż *Aktiebolag* jest szwedzką formą spółki kapitałowej, która wzorowana jest na modelu brytyjskiej spółki Public Limited Company (w skrócie – PLC), która charakteryzuje się tym, że akcjonariusze nie ponoszą osobistej odpowiedzialności, liczba akcjonariuszy jest nieograniczona, a wymaganie zawiązania spółki jest pokrycie wkładu kapitałowego<sup>12</sup>. Akcje *Aktiebolag* podobnie jak PLC są dostępne w obrocie publicznym i są przedmiotem notowań<sup>13</sup>.

## 2. Atlas Copco

Atlas Copco (w skrócie — AC) jest przedsiębiorstwem przemysłowym z siedzibą w Nacka (część tåtortu Sztokholm), którego tradycja sięga 1873 roku<sup>14</sup>. Działalność przedsiębiorstwa koncentruje się na produkcji i sprzedaży urządzeń<sup>15</sup>, które można pogrupować na dwie główne kategorie. Pierwszą kategorią jest rynek sprężarek powietrza, generatorów prądu i narzędzi pneumatycznych, drugą zaś rynek maszyn górniczych i budowlanych<sup>16</sup>. Kategoryzacja ta może wynikać z samej struktury spółki, ponieważ w 2017 roku ze spółki AC, w której pozostawiono trzonową działalność przedsiębiorstwa (związaną z produkcją sprężarek stacjonarnych i przewoźnych, urządzeń do uzdatniania powietrza i kondensatów, sprężarek gazów procesowych, turboekspanderów oraz generatorów prądu i turbin) wyodrębniono spółkę Epiroc, która przejęła segment produkcji sprzętu górniczego i budowlanego,

<sup>11</sup>Aktiebolagslag (2005:551) (ABL).

<sup>12</sup>H. Seliet, *Business*, Oxford 2000, s. 64.

<sup>13</sup>B. Lundén, U.B. Svensson, *Aktiebolag. Skatt, ekonomi och juridik*, Näsviken 2018, s. 8-14.

<sup>14</sup>Cf. T. Gårdlund, *Atlas Copco 1873-1973. Historien om ett världsföretag i tryckluft*, Nacka 1973. I tamże szeroko o historii AC.

<sup>15</sup>Sprzedaż dokonywana jest przez wielu dystrybutorów na świecie. Za: V.K. Rangan, M. Bell, *Transforming Your Go-to-Market Strategy. The Three Disciplines of Channel Management*, Boston 2006, s. 144-146.

<sup>16</sup>H. Kullvén, *Industriföretagets ekonomi. Atlas Copco Industriteknik*, Lund 2018, s. 13-35.

w głównej mierze wyburzeniowego (wiertarki pneumatyczne, wiertnice strzałowe, maszyny geoinżynierskie, pojazdy podziemne, sprzęt do wierceń wydobywczych i poszukiwawczych, wiertła do szybików i szybów, urządzenia do kotwienia i wzmacniania skał, sprzęt wyburzeniowy, maszyny drogowe, wieże oświetleniowe). Kategoryzując zaś obszary działalności spółki ze względu na segmenty rynku, wyróżnić można cztery moduły: technika sprężarek, inżynieria próżniowa, inżynieria przemysłowa oraz technika energetyczna.

Na początku można zasygnalizować, że rozumienie CSR jako zaangażowania w zrównoważoną produktywność spółka zawarła już w swoim sloganie (*Committed to sustainable productivity*). Istnienie strategii zrównoważonego rozwoju w AC dostrzegane jest w literaturze przedmiotu<sup>17</sup>. Warto jednak skoncentrować się na omówieniu faktycznej działalności przedsiębiorstwa z zakresu CSR i wspomnieć o akcji *Water for All*, która została zapoczątkowana już w 1984 roku i była flagowym projektem zaangażowania w społeczną odpowiedzialność biznesową spółki<sup>18</sup>. Co ciekawe, projekt ten był współfinansowany przez spółkę, jednak większą część programu charytatywnego pokrywali pracownicy. Akcja dotarła do ponad 1,5 mln osób, a infrastruktura uzdatnieniowa została rozwinięta w Kenii, Tanzanii, Indiach czy Bangladeszu. Pozytywnie oceniając tego typu działania z zakresu CSR, trzeba jednak wspomnieć, że w państwach o niewysokim poziomie stabilności inwestycje CSR globalnych przedsiębiorstw mogą być niekiedy sprzeniewierzone. Przykładem może być szpital w Mozambiku ufundowany przez The Coca-Cola Company PLC. Jego kosztowne wyposażenie zostało rozgrabione, a sam budynek stał się noclegownią dla bezdomnych<sup>19</sup>. W tym sensie wartościowymi działaniami CSR może stać się również dofinansowywanie i popieranie dążeń z jednej strony prodemokratycznych i prosocjalizacyjnych, a z drugiej antymafijnych i antydyskryminacyjnych.

Idąc dalej, spółka AC jest członkiem *Handelshögskolan* i *Stockholms partnerprogram*, czyli programu partnerskiego założonego w 1994 roku przez profesora ekonomii Staffana Burenstama Lindera z myślą o przedsiębiorcach, którzy uczestniczą

<sup>17</sup>H. Kullvén, *Ibidem*, s. 222-225.

<sup>18</sup>Water For All, <https://www.water4all.org/en>.

<sup>19</sup>M. Hopkins, *Corporate Social Responsibility and International Development. Is Business the Solution?*, Londyn 2007, s. 8.

w finansowaniu Stockholm School of Economics i współpracują ze wskazaną uczelnią w zakresie badań i edukacji<sup>20</sup>. Członkami organizacji jest ponad sto szwedzkich i międzynarodowych przedsiębiorstw (przykładowo: Ericsson, H&M Hennes & Mauritz AB, Handelsbanken, Industrivärden, LE Lundbergföretagen AB, Nordea Bank AB, Scania AB, Svenska Cellulose Aktiebolaget SCA). Uniwersytet w 78% finansowany jest przez przedstawicieli kapitału prywatnego. Angażowanie kapitału w edukację i połączenie otoczenia biznesowego ze światem akademickim wydaje się inicjatywą godną podkreślenia i wartościową formą współpracy, która umożliwia płynne przechodzenie na rynek pracy absolwentów uczelni.

Należy również ocenić działania spółki w kwestii ochrony klimatu i środowiska. Atlas Copco jako globalny dostawca maszyn ma znaczący wpływ na zrównoważony rozwój. Jak podkreśla M. Chakraborti, wiceprezes ds. odpowiedzialności korporacyjnej w AC, wpływ spółki na zmniejszenie śladu węglowego to tworzenie energooszczędnych produktów<sup>21</sup>. Działalność przedsiębiorstwa została dostrzeżona przez Organizację Narodów Zjednoczonych na konferencji klimatycznej w 2015 roku (*Business and Climate Summit in Paris*) poświęconej liderom biznesu i przedstawicielom państw w celu wspierania ambitnych strategii na rzecz zmian klimatu.

### 3. Electrolux

Electrolux AB z siedzibą w Sztokholmie jest jednym z największych na świecie producentów sprzętu AGD<sup>22</sup>. W swoim asortymencie posiada między innymi pralki, zmywarki, lodówki, kuchenki i odkurzacze. Spółka jest także właścicielem kilku innych marek (spółek zależnych) z tej samej branży, takich jak Elektro-Helios, Zanussi, AEG i Volta.

W zakresie CSR przedsiębiorstwo podkreśla działania na rzecz ochrony zasobów naturalnych. Jak zauważono w raporcie Skandynawsko-Polskiej Izby Go-

---

<sup>20</sup>C. Engfeldt, A-K. Lundström, *Varumärket Handelshögskolan - Konstn att bygga upp och bibehålla ett starkt varumärke*, „Uppsala Universitet. Företagsekonomiska institutionen”, Vt. 2005, s. 16.

<sup>21</sup>Atlas Copco, *Atlas Copco's climate goals noted at UN conference*, <https://www.atlascopcogroup.com/en/media/corporate-press-releases/2015/20150521>.un.

<sup>22</sup>Cf. S. Gurt, *Electrolux - en sannsaga*, Solna 1999; C.Ugglå, H. Werthén, *Man säljer inga julgranar på annandagen*, Sztokholm 2008.



spodarczej: „Od 2009 roku Electrolux przeznaczona część przychodów ze sprzedaży wodooszczędnych pralek i zmywarek na budowę studni w Sudanie Południowym”. Dzięki pieniądżom zebranych przez Electrolux powstało już pięć studni w Sudanie, w Kuer Gol, Zhuony II, Yuai Market i Puhabili Gewkol, z których korzysta około 5000 osób”<sup>23</sup>.

Electrolux podkreśla, że działalność produkcyjna spółki ma bezpośredni wpływ na emisję gazów cieplarnianych i pośredni wpływ na zanieczyszczenie środowiska na skutek partycypacji w transportowym łańcuchu, wytwarzaniu energii zużywanej podczas użytkowania produktów przez konsumentów oraz w zakresie problemów z utylizacją i recyklingiem zużytych produktów. Mając tę świadomość, Electrolux na stronie internetowej deklaruje wysiłki na rzecz ograniczenia wzrostu temperatury spowodowanej industrializacją<sup>24</sup>. Spółka zobowiązała się też do zmniejszenia o połowę emisji gazów cieplarnianych w cyklu do 2020 roku w stosunku do działalności z 2005 roku, zapowiadając promowanie rozwiązań niskoemisyjnych i współpracę z interesariuszami. Electrolux stosuje silniki zapewniające zmniejszenie zużycia energii i technologie odzyskiwania ciepła dzięki nowoczesnym układom chłodniczym<sup>25</sup>.

Z kolei badanie możliwości wprowadzenia opakowania zwrotnego zamiast jednorazowego wyodrębnia się jako metodę optymalizacji kosztów, będącą częścią koncepcji modelu biznesu<sup>26</sup>. Oprócz tego w piśmiennictwie zauważa się pozytywny efekt wprowadzenia balansu między systemami produktowo-usługowymi (PSS) a realizacją rozwoju zrównoważonego w Electrolux<sup>27</sup>, a także kreowanie kultury organizacyjnej względem pracowników, którą można zdefiniować jako przyjazną

---

<sup>23</sup>S. Wojtaszczyk, *CSR w łańcuchu dostaw i w partnerstwie biznesowym. Doświadczenia firm skandynawskich*, Warszawa 2012, s. 12.

<sup>24</sup>Electrolux Group, *Global Warming & Climate Change*, <https://www.electroluxgroup.com/en/global-warming-climate-change-23357/>.

<sup>25</sup>D.J. Jotava, D.J. Parmar, J.V. Shah, *Experimental Investigation of Heat Recovery from Engine Exhausts Gas and Its Application in Electrolux Refrigeration System: A review*, „International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)” 2014, vol. 3, issue 1, s. 2560-2563.

<sup>26</sup>J. Drzewiecki, A. Równicka, *Model biznesu jako narzędzie planowania i opisu projektu na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o.*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 3 (24), 2015, s. 74.

<sup>27</sup>P. Brzustewicz, *Systemy produktowo-usługowe jako sposób realizacji rozwoju zrównoważonego w biznesie*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 10, s. 23-27.

dla zróżnicowania obyczajowo-regionalnego<sup>28</sup>.

Rewidując zakres działań spółki Electrolux w zakresie ochrony środowiska, można wspomnieć, że według szwedzkiego tabloidu finansowego *Dagens Industri*, Electrolux, Ericsson oraz H&M emitują łącznie 108 milionów ton gazów cieplarnianych rocznie, zaś cały szwedzki sektor industrialny wraz z sektorem gospodarstw domowych 101 milionów ton (badanie dotyczyło największych szwedzkich spółek notowanych na giełdzie OMX Stockholm 30 w 2016 roku)<sup>29</sup>. Według danych gazety, około 30% szwedzkich dużych przedsiębiorstw w ogóle nie ujawnia ilość emitowanego dwutlenku węgla. W tym sensie za pozytywne należy uznać już samą transparentność wdrażaną przez przedsiębiorstwo w tym zakresie i strategię ograniczającą szkodliwy wpływ na klimat, jednak prawdziwym weryfikatorem działań jest wprowadzanie niskoemisyjnych napędów, co należy uznać za działania realnie wpływające na osiągnięcie celów ochrony klimatu.

Podsumowując, można odnieść się do analizy J. Almgren i A. Demner, z której wynika, że działania spółki Electrolux z zakresu CSR przyniosły oczekiwane korzyści rynkowe w postaci zwiększonej konkurencyjności i wzrostu rentowności<sup>30</sup>, zaś powołując się na pracę F. Torpa i S. Levissona można wskazać, że działania znalazły przełożenie również na lepszy wizerunek przedsiębiorstwa<sup>31</sup>. Natomiast C.M.S. Ferigotti, S.K. Cunha i B.H. Rocha Fernandes podkreślają, że w przypadku przedsiębiorstwa Electrolux mówić można o paradygmacie zrównoważonych innowacji transformacji technologicznej prowadzonej zgodnie z wymogami zrównoważonego rozwoju i wspartej szczególnymi kompetencjami kierowniczymi<sup>32</sup>. Owa transformacja może być oceniana tym bardziej pozytywnie, gdy pod uwagę wzię-

---

<sup>28</sup>D. Słowik, *Wpływ kultury organizacyjnej na osiągnięcie celów na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o.*, „Prace Doktorantów UE. Problemy zarządzania współczesną firmą. Teoria i przykłady” 2010, s. 41-52.

<sup>29</sup>E. Gustafsson, J. Stiernstedt, *Tre bolag värre än hela Sverige*, <https://www.di.se/hallbart-naringsliv/tre-bolag-varre-an-hela-sverige/>.

<sup>30</sup>J. Almgren, A. Demner, *Doing business ethically and responsibly is not an option for Electrolux, it's a given: En studie om Electrolux strategiska CSR-arbete*, Uppsala 2015, s. 4-40.

<sup>31</sup>F. Torp, S. Levisson, *Att lyckas med CSR: En fallstudie av Electrolux arbete med Corporate Social Responsibility med fokus pa förändring/utveckling av arbetet mellan aren 2003 och 2008*, Uppsala 2009, s. 37-39.

<sup>32</sup>C.M.S. Ferigotti, S.K. Cunha, B.H. Rocha Fernandes, *Managerial competencies for requirements of sustainable innovation: the case of Electrolux of Brazil S/A*, „International Journal of Innovation and Sustainable Development (IJISD)” 2016, vol. 10, nr. 2, s. 160-176.

ty zostanie fakt, że spółka w czasie technologicznej transformacji przeprowadziła również odpowiedzialne społecznie procesy restrukturyzacyjne, koncentrując się na minimalizacji negatywnych skutków w odniesieniu do pracowników<sup>33</sup>. Wszystkie wskazane powyżej zjawiska znajdują swoje odzwierciedlenie w wysokich miejscach Electrolux na liście *Dow Jones Sustainability Index*<sup>34</sup>.

#### 4. Ericsson

Spółka Ericsson została założona w 1876 roku w Sztokholmie przez Larsa Magnusa Ericssona jako przedsiębiorstwo zajmujące się naprawą aparatów telegraficznych, modyfikacją telegrafów i doskonaleniem techniki przekazywania wiadomości<sup>35</sup>. L.M. Ericsson otworzył swój zakład, gdy usłyszał o sukcesie Alexandra Grahama Bella, który w tym samym roku opatentował telefon<sup>36</sup>. Początkowo L.M. Ericsson zatrudniał dwóch asystentów, ale firma położona w centrum Sztokholmu szybko rozpoczęła swoją rynkową ekspansję<sup>37</sup>. Obecnie Ericsson jest jednym z największych na świecie producentów urządzeń i dostawców usług łączności komórkowej. Ericsson jest członkiem *Global Business Initiative on Human Rights*. Bliskie firmie, u której podstaw leży komunikacja międzyludzka jest wsparcie zrównoważonego rozwoju<sup>38</sup> i społeczności<sup>39</sup>. Przykładami działań przedsiębiorstwa Ericsson może być budowa linii telekomunikacyjnych na terenach dotkniętych przez kataklizmy, jak po tsunami w Tajlandii, powodzi w Nowym Orleanie czy trzęsieniach

<sup>33</sup>R. Personne, R. Seger, *Ansvarsfulla omstruktureringar inom svenska tillverkningsföretag: Fallstudie av Electrolux omstruktureringar 2004-2011*, Stockholm 2012, s. 7-16.

<sup>34</sup>A.C. Nnakwu, C. Borlund, *Incorporating CSR with Corporate Strategy: A Case Study of Electrolux Professional Laundry*, Smalandia 2017, s. 28.

<sup>35</sup>W. Kilar, *Procesy kształtowania się korporacji Ericsson*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2010, nr 16, s. 154.

<sup>36</sup>*Operator Methods in Ordinary and Partial Differential Equations*, S. Albeverio, N. Elander, W. Nirrie Everitt, P. Kurasov (red.), „Operator Theory. Advances and Applications” 2000, vol. 132, s. 49.

<sup>37</sup>*The Oxford Encyclopedia of Economic History*, C. Collins (red.), t. 5, Nowy Jork 2003, s. 234.

<sup>38</sup>*Corporate Citizenship and New Governance: The Political Role of Corporations*, I. Pies, P. Koslowski (red.), Heidelberg 2011, s. 27-28.

<sup>39</sup>S.K. May, G. Cheney, *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Nowy Jork 2007, s. 39.

ziemi na terenie Pakistanu<sup>40</sup>. Ericsson promuje gospodarkę o obiegu zamkniętym, gdzie efektywność energetyczna produktów, zrównoważone zarządzanie surowcami, ich ponowne użycie i recykling stają się kluczowymi obszarami. Projekty urządzeń Ericsson są udoskonalane pod względem wydajności energetycznej, a do ich wyrobu stosowane są surowce o coraz wyższych wskaźnikach recyklingowych. Ponadto Ericsson prowadzi dostępny w 180 krajach program zwrotów produktów Ericsson<sup>41</sup>. Chodzi o produkty zużyte, które zbierane są w punktach Ericsson i poddawane recyklingowi zgodnie ze standardami środowiskowymi (ponad 98% materiału urządzenia jest poddawane efektywnemu recyklingowi). Jednak na dobre praktyki w ramach CSR mogą kłaść się cieniem kontrowersje związane z korupcyjną działalnością przedsiębiorstwa<sup>42</sup>.

## 5. Husqvarna

Husqvarna AB jest szwedzkim przedsiębiorstwem produkującym przede wszystkim piły łańcuchowe, automatyzowane kosiarki i traktory ogrodowe. Tradycja przedsiębiorstwa sięga 1689 roku. Pierwotnie spółka była producentem broni, pieców, kotłów i maszyn do szycia. Produkcja broni była możliwa dzięki królewskie-

---

<sup>40</sup>F. de Bakker, *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*, Nowy Jork 2007, s. 105.

<sup>41</sup>Ericsson, *Environmental Sustainability*, <https://www.ericsson.com/en/about-us/sustainability-and-corporate-responsibility/environment>.

<sup>42</sup>Wskazuje się, że Ericsson dopuścił się działań korupcyjnych, przekazując pieniądze Ministerstwu Poczty i Telekomunikacji w Omanie w 1997 roku, a także w celu uzyskania korzystnych umów handlowych korumpował członków zarządu operatora sieci telekomunikacyjnej Turkcell w Turcji, parlamentarzystów w Algierii i syna ówczesnego wiceprezydenta Syrii. Dodatkowo zarzuty korupcyjne stawiane były w związku z operacjami finansowymi w latach 1990-1998, w latach 2000-2001, w 2013 roku w związku z wyrokiem skazującym greckiego ministra obrony oraz wiosną 2014 roku, a także w związku z wyrokiem z dnia 6 grudnia 2019 roku amerykańskiego Departamentu Sprawiedliwości, nakładającego grzywnę w wysokości 1.060.570.432 dolarów za przestępczość korupcyjną popełnianą w latach 2000-2016. Za: The United States, Department of Justice. Office of Public Affairs, *Ericsson Agrees to Pay Over \$1 Billion to Resolve FCPA Case. Ericsson Subsidiary Pleads Guilty to FCPA Violations*, <https://www.justice.gov/opa/pr/ericsson-agrees-pay-over-1-billion-resolve-fcpa-case>.; S. Bicheno, *Ericsson comments on US and Greek corruption investigations*, <https://telecoms.com/473445/ericsson-comments-on-us-and-greek-corruption-investigations/>; J. Jaeger, *Ericsson: Seven employees summoned in Greece corruption probe*, <https://www.complianceweek.com/ericsson-seven-employees-summoned-in-greece-corruption-probe/10671.article>.

mu dekretowi o produkcji broni dla szwedzkiej armii z 1620 roku<sup>43</sup>. Późniejszy asortyment, który oferowała Husqvarna, był stopniowo wzbogacany lub zmieniany. Przykładowo w 1918 roku spółka rozpoczęła produkcję kosiarek, co wiązało się z przejściem zakładów *Norrahammars bruk*<sup>44</sup>. Spółka realizuje CSR w zakresie ochrony środowiska. K. Wärn, dyrektor generalny i prezes grupy Husqvarna podkreśla, że spółka poważnie traktuje zaangażowanie w niskoemisyjność, wdrażając strategię opartą na SBT (*Science Based Targets*), która zaplanowana jest na piętnaście lat<sup>45</sup>. Strategia zakłada zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> emitowanego podczas korzystania z produktów o 33% do 2035 roku w porównaniu z emisją w 2015 roku, bez względu na rozwój przedsiębiorstwa w innych segmentach<sup>46</sup>.

## 6. IKEA

Grupa IKEA<sup>47</sup> jako globalny producent mebli i akcesoriów wyposażenia domowego podejmuje szereg działań na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym zrównoważonego rozwoju. Opis tych działań oraz ich rezultaty zawierane są corocznie w raportach z wykonywania strategii z zakresu CSR (*People & Planet Positive*)<sup>48</sup>. Działania CSR w Ikea podzielić można na kilka segmentów, takich jak działania proekologiczne (np. posadzenie miliona drzew w Wielkiej Brytanii), działania na rzecz umacniania pozycji pracowniczej (korzystne siatki godzinowe i szczególne regulaminy wynagradzania; działania na rzecz edukacji pracowniczej, przejawiające się w dodatkowych możliwościach dokończania się pracowników w trybie e-learningu), w tym szereg działań na rzecz równouprawnienia i zwalczania dyskryminacji (kampanie przeciwko homofobii; warte podkreślenia jest uro-

---

<sup>43</sup>H-O. Ericson, *Vanmakt och styrka. Studier av arbetarrörelsens tillkomst och förutsättningar i Jönköping, Huskvarna och Norrahammar 1880-1909*, Lund 1987.

<sup>44</sup>*Ibidem*.

<sup>45</sup>Husqvarna Group, *Sustainovate 2020*, <https://www.husqvarnagroup.com/en/sustainovate-2020> [dostęp: 15.05.2020].

<sup>46</sup>Husqvarna Group, *Carbon Challenge. Sharp focus on customer use*, "Sustainovate Progress Report" 2018, s. 14.

<sup>47</sup>Ikea działa jako INGKA Holding, którego właścicielem jest fundacja Stichting INGKA z siedzibą w Holandii.

<sup>48</sup>Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Grupa IKEA prezentuje nową strategię zrównoważonego rozwoju – People & Planet Positive*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/grupa-ikea-prezentuje-nowa-strategie-zrownowazonego-rozwoju-people-planet-positive/>.

czyste obchodzenie dnia 17 maja, który stanowi Międzynarodowy Dzień Przeciw Homofobii, Transfobii i Bifobii, uznawany m.in. przez Parlament Europejski<sup>49</sup>. Należy też dodać, że Ikea jest członkiem The Pride Foundation oraz Stonewall i wraza standardy równościowe w zakładach pracy<sup>50</sup>. Na tym tle szeroko dyskutowana prawnie i społecznie była sprawa pracownika polskiego oddziału IKEA, który został zwolniony za naruszenie dóbr osób LGBT+ w Internecie<sup>51</sup>.

Godne zauważenia są także działania na rzecz transformacji na OZE oraz sprzyjające zmniejszaniu zużycia energii. IKEA przy fabrykach i sklepach inwestuje w farmy wiatrowe i panele słoneczne (327 turbin, ponad 730 000 paneli słonecznych). 99,5% energii w polskich fabrykach Ikea pochodzi ze źródeł odnawialnych<sup>52</sup>. Wykorzystuje się m.in. pellet (np. w Stalowej Woli). Natomiast zużywające energię produkty IKEA poprawiły wydajność o średnio 50% w porównaniu z rokiem 2008<sup>53</sup>.

Istotna jest również kwestia recyklingu. Około 60% produktów zostało wytworzone z materiałów odnawialnych, a około 10% asortymentu zawiera materiały porecyklingowe<sup>54</sup>. W założeniu strategicznym do 2030 roku nawet 100% produktów ma bazować na naturalnych surowcach. Istnieją już poszczególne produkty wykonane w 100% z materiałów porecyklingowych (przykładem jest model krzesła *Skapro*). Do proekologicznych produktów można zaliczyć także *Mistelin* (dysza do wody, która pozwala zmniejszyć zużycie wody do 90%) oraz *Gunrit*, czyli zasłony wyposażone w oczyszczacze powietrze i rozwijające technologię antysmogową. Ikea wprowadza zamkniętą cyrkulację produktową (*Circular Design*), wedle której wszystkie produkty muszą być projektowane tak, by nadawały się do naprawy, ponownego użycia, przetworzenia lub odsprzedaży. W ten sposób produkty mają wracać do gospodarczego obiegu.

---

<sup>49</sup>A. Nogała, *IKEA publikuje Raport Zrównoważonego Rozwoju*, <https://raportcsr.pl/ikea-publikuje-raport-zrownowazonego-rozwoju-2/>.

<sup>50</sup>Ikea, *Made in Poland*, [https://ikeawpolsce.pl/docs/raport IKEA.pdf](https://ikeawpolsce.pl/docs/raport%20IKEA.pdf), s. 40-41.

<sup>51</sup>K. Rosiński, *Ikea wciąż rośnie w Polsce. Zwolniony pracownik nie wpłynął na wizerunek sieci*, <https://finanse.wp.pl/ikea-wciaz-rosnie-w-polsce-zwolniony-pracownik-nie-wplynal-na-wizerunek-sieci-6434974005794433a>.

<sup>52</sup>Scandinavian-Polish Chamber of Commerce, *IKEA Retail sp. z o.o. : publikuje Raport Zrównoważonego Rozwoju za 2018 r.*, <https://www.spcc.pl/pl/news/members/details/22941>.

<sup>53</sup>*Ibidem*.

<sup>54</sup>A. Nogała, *op. cit.*

Od 2016 roku IKEA podejmuje również inicjatywę *Food is Precious*, która przeciwdziała marnowaniu żywności<sup>55</sup>. Z kolei stoiska gastronomiczne Ikea oparte są na przygotowywaniu potraw z certyfikowanych owoców morza (MSC i ASC)<sup>56</sup>. W gastronomii rozwija się również ofertę potraw roślinnych. Dostępne są produkty wegańskie, jak np. wegańskie hot-dogi (w Polsce co dziesiąty hot-dog sprzedawany jest w wersji wegańskiej)<sup>57</sup>. Oprócz tego IKEA realizuje kodeks postępowania dostawców oparty o standardy IWAY w łańcuchu dostaw, gdzie określono, jakich zasad powinny przestrzegać podmioty współpracujące z IKEA<sup>58</sup>. Jest to dla przykładu zakaz pracy dzieci, zakaz pracy przymusowej i niewolniczej, niedyskryminacja w pracy oraz nieograniczanie wolności zrzeszania się pracowników. Ponadto IKEA bierze udział w akcji *Save the Children*, przekazując 1 euro za każdą pluszową zabawkę sprzedaną w swoich sklepach<sup>59</sup>. Projekt pomocowy objął już od 2002 roku około 11 mln dzieci na świecie. IKEA ufundowała ponad 37 tysięcy plecaków z zabawkami i akcesoriami dla dzieci. Spółka zaangażowana była również w kampanie na rzecz pomocy uchodźcom, takie jak na przykład „Jaśniejsza przyszłość dla uchodźców”<sup>60</sup>.

## 7. Preem

Preem AB to szwedzkie przedsiębiorstwo naftowe założone w 1994 roku (z przekształcenia przedsiębiorstwa należącego do trzech właścicieli: Oljekonsumenternas förbund OK, czyli Związku Konsumentckiego Ropy Naftowej, grupy Neste Abp oraz Kooperativa Förbundet) posiadające 570 stacji paliw i dwie rafinerie znajdujące

<sup>55</sup>IKEA, *Food is precious. How can we avoid wasting it?*, <https://about.ikea.com/en/sustainability/healthy-and-sustainable-living/reducing-food-waste>.

<sup>56</sup>ASC, *IKEA makes responsibly produced seafood available to over 600 million customers*, <https://www.asc-aqua.org/news/latest-news/ikea-makes-responsibly-produced-seafood-available-to-over-600-million-customers/>.

<sup>57</sup>Business Insider Polska, *Ikea poszerzyła niedawno menu o wege hot dogi. Czy Polacy się skusili?*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/wege-hot-dogi-w-ikea-z-czego-sa-jak-sie-sprzedaja/p0mqmnm>.

<sup>58</sup>Ikea, *IWAY Standard*, [https://www.ikea.com/ms/ar`AE/about\\_ikea/our\\_responsibility/iway/index.html](https://www.ikea.com/ms/ar`AE/about_ikea/our_responsibility/iway/index.html).

<sup>59</sup>Ikea, *Save The Children*, <https://www.savethechildren.org/us/about-us/become-a-partner/corporations/ikea>.

<sup>60</sup>Biuro Prasowe IKEA, *Powraca kampania IKEA „Jaśniejsza przyszłość dla uchodźców”*, <http://biuroprasowe.ikea.pl/1510-powraca-kampania-ikea-jasniejsza-przyszlosc-dla-uchodzcow>.

się na terenie Szwecji - *Preemraff Lysekil* o mocy przerobowej 11,4 mln ton ropy naftowej rocznie oraz *Preemraff Göteborg* ze zdolnością przerobową na poziomie 6 mln ton<sup>61</sup>. *Preemraff Lysekil* (wcześniej *Scanraff*), położona na zachodnim wybrzeżu Szwecji, jest największą skandynawską rafinerią i jedną z najnowocześniejszych rafinerii w Europie. Z kolei rafineria *Preemraff Göteborg* została częściowo przebudowana na biorafinerię (*Green Hydro Treater*), która przetwarza estryfikowane tłuszcze i oleje roślinne. Spółka Preem jest największym szwedzkim eksporterem ropy – około dwie trzecie produkcji jest eksportowana, głównie na rynki europejskie. Od 1994 roku właścicielem spółki jest Mohammed al-Amoudi<sup>62</sup>, kontrolujący przedsiębiorstwo w strukturze holdingowej pod firmą Corral Petroleum Holdings AB za pośrednictwem cypryjskiej spółki holdingowej Moroncha Holdings Co. Ltd<sup>63</sup>.

W zakresie strategii CSR Preem podkreśla działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju. Szczególnie duże zainteresowanie skupione zostało wokół przemysłu biopaliwowego<sup>64</sup>. Celem jest konwersja na paliwa ze źródeł odnawialnych, a dokładnie produkcja 3 mln  $m^3$  paliwa ze źródeł odnawialnych do 2030 roku. Warto wspomnieć kilka projektów, w których uczestniczy spółka<sup>65</sup>. Jest to m.in. technologia CCS, która polega na oddzielaniu dwutlenku węgla przy procesach produkcyjnych od odpadów spalinowych przed uwolnieniem do atmosfery<sup>66</sup>. Chodzi o zdolność do magazynowania dwutlenku węgla w podziemnych składowiskach – przede wszystkim w podłożach skalnych – i tym samym zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub>. Badanie technologii CCS rozpoczęło się w 2009 roku w Lysekil<sup>67</sup> i ma potrwać do

<sup>61</sup>Mergent, *Preem (Sweden)*, „Mergent International Manual”, t. 4, Kalifornia 2009, s. 7808.

<sup>62</sup>V. Savic, *Det tysta kriget*, Sztokholm 2006, s. 124.

<sup>63</sup>J. Bergroth, *Rekordsverige*, Göteborg 2016, s. 66.

<sup>64</sup>*Starting Up in Business Networks. Why Relationships Matter in Entrepreneurship*, L. Aaboen, A. La Rocca, F. Lind, A. Perna, T. Shih (red.), Londyn 2016, s. 148.

<sup>65</sup>Preem, *Om Preem*, <https://www.preem.se/om-preem/>.

<sup>66</sup>F. Lundberg, *Preem kompletterar ansökan med osäker CCS och fjärrvärme*, <http://www.sverigesnatur.org/aktuellt/preem-kompletterar-ansokan-med-osaker-ccs-och-fjarrvarme/>. I tamże: „Det nya är att man minskar omfattningen något och att man litar på att satsningen på koldioxidlagring CCS ska minska utsläppen, även om satsningen är en „ambition” och inte en utfästelse. Preem ska enligt ett pressmeddelande bli „världens första koldioxidneutrala petroleum och biodrivmedelsföretag”, med „nettonollutsläpp sett till hela värdekedjan innan år 2045”. Formuleringen anger att företaget avser att fortsätta använda fossil olja till 2045, även om man också räknar med ökad användning av biobränslen”.

<sup>67</sup>K. Aleklett, *Peeking at Peak Oil*, Uppsala 2012, s. 231.



2021 roku. Kolejnym projektem może być projekt realizowany przez Preem wraz ze spółką Vattenfall (poświęcam jej odrębny rozdział), który zakłada wykorzystanie do produkcji biopaliw szwedzkiego przemysłu celulozowego. Następnym projektem jest *Green Feed Unit* (GFU)<sup>68</sup>. Jest to olej napędowy produkowany w Göteborgu, dostosowany do stopniowego zwiększania wydajności paliw. Nowy zakład ma wytwarzać około 1 mln  $m^3$  tego typu oleju napędowego i paliwa lotniczego rocznie. Wymagającą wspomnienia jest także inwestycja w *SunPine*, czyli wiodącą na świecie biorafinerię, która dostarcza innowacyjne i zrównoważone materiały oparte o przetwarzanie pozostałości produkcyjnych z celulozowni<sup>69</sup>. Spółka SunPine buduje nową fabrykę, która ma zwiększyć produktywność oleju napędowego o około 50%, a jej uruchomienie planowane jest na bieżący rok. Następną inwestycją Preem jest przedsięwzięcie w ramach Setra Group, mające na celu produkcję paliw ze źródeł odnawialnych, mianowicie z pozostałości z surowców drzewnych. Biopaliwo ma być produkowane w dwóch rafineriach Preem i osiągać wytwórstwo na poziomie 3 mln  $m^3$ . Złożono już w tym zakresie wnioski o stosowną koncesję środowiskową. Następną inicjatywą jest *Biozin AS*<sup>70</sup>. Preem współdziała w tym zakresie z Bergene Holms AS, by produkować biopaliwa z komponentów organicznych, które mogłyby być stosowane bezpośrednio albo mieszane z paliwami tradycyjnymi, kopalnymi, takimi jak benzyna, olej napędowy czy paliwa lotnicze. Zakład ma być uruchomiony w Jordøya do 2022 roku. Ponadto wskazać można koncepcję budowy pierwszej na świecie fabryki do produkcji ligniny na cele paliwowe (Preem wraz z RenFuel i Rottneros), która ma zostać ukończona do 2021 roku w Söderhamn. Jej zdolność produkcyjna zakłada dostarczanie 250 – 300 tysięcy ton ligniny rocznie. Ostatnim projektem, o którym należy wspomnieć, jest idea produkcji biopaliwa lotniczego – *Biojet* (Preem podpisał już w tej sprawie list intencyjny ze spółką SAS)<sup>71</sup>. Ambicją jest zastąpienie znacznej ilości paliwa lotniczego biopaliwem do

---

<sup>68</sup>Bioenergy International, *Preem begins permitting process for increased renewable refining capacity*, <https://bioenergyinternational.com/biofuels-oils/preem-begins-permitting-process-for-increased-renewable-refining-capacity>.

<sup>69</sup>Preem, *Our collaborations on renewable fuels*, <https://www.preem.com/in-english/investors/corral/renewable-fuel-projects/>.

<sup>70</sup>Bioenergy International, *Biozin and Preem enter biofuel development venture*, <https://bioenergyinternational.com/biofuels-oils/biozin-and-preem-enter-biofuel-development-venture>.

<sup>71</sup>Petrol World, *Sweden: SAS & Preem Agree on Aviation Biofuels*, <https://www.petrolworld>.

2030 roku. Rafineria ma rozpocząć produkcję pod koniec 2022 roku w Göteborgu i wytwarzać około 300 tys.  $m^3$  biopaliwa lotniczego.

## 8. Skanska

Skanska AB jest międzynarodowym przedsiębiorstwem budowlanym z siedzibą w Sztokholmie, które założono w 1887 roku<sup>72</sup> przez Rudolfa Fredrika Berga<sup>73</sup>, szwedzkiego inżyniera, przemysłowca i polityka miejskiego<sup>74</sup>. Spółka została utworzona w Malmö jako AB Skånska Cementgjuteriet (SCG), będąca spółką zależną cementowni Skånska Cement AB z siedzibą w Limhamns<sup>75</sup>. Obecna nazwa pochodzi z 1994 roku i podyktowana została potrzebą zwiększenia transparentności firmy na rynku międzynarodowym.

Działania spółki Skanska z dziedziny CSR opisywane są w literaturze jako długoterminowe i zrównoważone<sup>76</sup>. Przechodząc do konkretnych działań CSR, wskazać można siedemnaście przykładów dobrych praktyk wdrożonych przez Skanska, które zostały wyróżnione w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu zatytułowanym: „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki. 2018”. FOR zajmuje się przeglądem aktywności przedsiębiorstw i uważane jest za jednego z liderów z zakresu oceny działań przedsiębiorstw pod względem CSR. Działania spółki Skanska zostały skatalogowane w sześciu obszarach, a wybrane zostało siedemnaście konkretnych aktywności wśród około półtora tysiąca przykładów projektów CSR przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski. W segmencie „Ład korporacyjny” wyróżniono kampanię „Skanska na rzecz cyberbezpieczeństwa”<sup>77</sup> oraz

[com/alternative-fuels/item/31956-sweden-sas-preem-favor-aviation-fuel-inquiry](https://www.skanska.com/alternative-fuels/item/31956-sweden-sas-preem-favor-aviation-fuel-inquiry).

<sup>72</sup>M. McIntosh, D. Leipziger, G. Coleman, *Living Corporate Citizenship: Strategic Routes to Socially Responsible Business*, Londyn 2003, s. 247.

<sup>73</sup>E.H. Thörnberg, *Svenskt biografiskt lexikon*, t. 3, Sztokholm 1922, s. 395.

<sup>74</sup>T. Olsson Neve, *Eight Steps to Sustainable Organizational Learning: How to Tackle Search and Transfer Barriers (Management for Professionals)*, Cham 2015, s. 60.

<sup>75</sup>G. Wetterberg, *Skånes historia. Del 3*, Sztokholm 2017, s. 413.

<sup>76</sup>*Global Practices of Corporate Social Responsibility*, S.O Idowu, W. Leal Filho (red.), Berlin 2009, s. 118.

<sup>77</sup>*Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki.*, M. Górska, T. Joniewicz, A. Kłopotowska, K. Krzyczkowski, M. Marchlewicz, K. Mróz, A. Siarkiewicz, E. Wojciechowicz (red.), Warszawa 2018, s. 31.

szkolenia dla pracowników nadzoru<sup>78</sup>. Jako pożądane „Praktyki z zakresu pracy” doceniono organizację Dnia Bezpieczeństwa (szkolenia z BHP dla pracowników)<sup>79</sup>, odnowę terenu wokół Szkoły Podstawowej Integracyjnej nr 339 w Warszawie<sup>80</sup>, a także warsztaty Fundacji Droga prowadzone dla pracowników Skanska w zakresie uświadamiania problematyki stresu i uzależnień. w obszarze ochrony środowiska w raporcie podkreślono, że grupa Skanska brała udział w projekcie nasadzenia drzew<sup>81</sup>, proekologicznej kampanii edukacyjnej dla dzieci — „Bambini Litera — dzieci piszą”<sup>82</sup> oraz akcji mającej na celu poprawienie komfortu życia mieszkańców osiedli poprzez montaż urządzeń do badania jakości powietrza. Ponadto, biorąc pod uwagę sam proces budowlany spółki, zauważono wdrożenie narzędzi, które analizują dane na temat śladu węglowego. Spółka Skanska przy niektórych inwestycjach stosuje technologię zielonego betonu, który ma zwalczать skutki smogu miejskiego (we współpracy z firmą Górażdże Cement)<sup>83</sup>. Poza tym przedsiębiorstwo zamontowało ule na trzech budynkach biurowych Skanska w Polsce (w Warszawie i w Katowicach). Oprócz tego Skanska opiera swoją działalność budowlaną na systemach certyfikacji: z jednej strony korzysta z systemu certyfikacji osiedli mieszkaniowych BREEAM<sup>84</sup> (badania pod względem ekologiczności budynków stworzone w 1990 roku przez organizację BRE — *Building Research Establishment*), z drugiej strony zaś spółka posiada własny, wewnętrzny system certyfikacyjny (*Skanska Colour Palette* — Paleta Kolorów Skanska)<sup>85</sup>. W rozdziale raportu zatytułowanym, „Uczciwe praktyki operacyjne” raportu odniesiono się do Kodeksu dostawcy<sup>86</sup>, w którym Skanska określa standardy, jakie spełniać muszą jej kontrahenci (o podobnym kodeksie wspomniane zostało przy spółce IKEA). W kwestii „Zagadnienia konsumenckie” uwypuklono budowę osiedla *Holm House*, które zy-

---

<sup>78</sup> *Ibidem*, s. 36.

<sup>79</sup> *Ibidem*, s. 55.

<sup>80</sup> *Ibidem*, s. 75.

<sup>81</sup> *Ibidem*, s. 94.

<sup>82</sup> *Ibidem*, s. 101.

<sup>83</sup> *Ibidem*, s. 104.

<sup>84</sup> *Ibidem*, s. 96.

<sup>85</sup> *Ibidem*, s. 104.

<sup>86</sup> *Ibidem*, s. 127.

skało certyfikat dostępności „Obiekt bez barier”<sup>87</sup>, co oznacza lepszy dostęp do budynku dla osób z niepełnosprawnościami, rodziców z wózkiem, osób starszych. W ostatnim rozdziale raportu („Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej”) w kontekście działalności CSR grupy Skanska zaakcentowano wkład w promowanie promowania skandynawskiej filozofii *lagom*<sup>88</sup> (głównie poprzez blog *Green Living*)<sup>89</sup> oraz akcję edukacyjną „Bezpieczni w domu i mieszkaniu”<sup>90</sup> angażującą warszawskie dzieci w naukę podstawowych zasad BHP. Szczególnie warta podkreślenia wydaje się filozofia *lagom*, która może być wspólnym mianownikiem dla szwedzkiego systemu prowadzenia działalności gospodarczej jako części systemu kulturowo-filozoficznego. Znaczenie aspektów kulturowych i ich bezpośrednie przełożenie na zasady CSR panujące w przedsiębiorstwach podkreślają m.in. A. Banaszekiewicz i E. Makowska<sup>91</sup>.

## 9. SKF

SKF<sup>92</sup> AB należy zdefiniować jako szwedzkie przedsiębiorstwo przemysłowe z siedzibą w Göteborgu, będące wiodącym na świecie producentem łożysk tocznych, środków smarnych i smarownic. Spółka została założona w 1907 roku poprzez wydzielenie jej ze spółki Gamlestadens Fabrikers AB (dziś: Investment AB Asken), czyli spółki prowadzącej przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją tekstyliów i rzemiosłem przędzalniczym tkanin bawełnianych i sieci rybackich, która z kolei swój początek bierze w pierwszej połowie XVIII wieku i wiąże się z cukrownią działającą pod firmą *Gamla sockerbruket och Änäs sockerbruk*<sup>93</sup>. Widać zatem, że historia

---

<sup>87</sup> *Ibidem*, s. 130.

<sup>88</sup> Cf. A. Brones, *Live Lagom: Balanced Living, the Swedish Way*, Nowy Jork 2017; L.A. Åkerström, *Live Laugh Lagom: Enough Is Enough-Embracing the Swedish Way to Balance and Happiness*, Berkeley 2017.

<sup>89</sup> *Forum...*, *op.cit.*, s. 171.

<sup>90</sup> *Ibidem*, s. 184.

<sup>91</sup> A. Banaszekiewicz, E. Makowska, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w kontekście wybranych aspektów kulturowych XXI stulecia*, „Copernican Journal of Finance & Accounting” 2012, vol. 1, s. 11.

<sup>92</sup> Nazwa SKF została utworzona jako skrót od wcześniejszej nazwy – Svenska Kullagerfabriken.

<sup>93</sup> *Tekniska samfundet i Göteborg 1882-1932: minnesskrift utgiven i anslutning till samfundets 50-åriga tillvaro*, Cf. G Bodman (red.), Göteborg 1932; O. Broberg, *Verkstadsindustri i globaliseringsens tidevarv: en studie av SKF och Volvo 1970-2000*, Göteborg 2006; K. Beckholmen, *Vi på Kulan: SKFs verkstadsklubb 1907-82*, Göteborg 1982; B. Steckzén, *SKF - Svenska kullagerfabri-*

fabryk SKF dotyczy ogólnie pojętego procesu uprzemysłowienia Szwecji i posiada daleką tradycję sięgającą początków industrializacji w tym państwie. Spółka ta, będąca pochodną działań przedsiębiorczych od lat 30. XVIII wieku, sama utworzyła kolejną spółkę-córkę produkującą samochody Volvo, o czym będzie jeszcze mowa w rozdziale dziesiątym, dotyczącym tegoż przedsiębiorstwa. Fakt ten stanowi przykład linearności i sukcesyjności szwedzkiego dorobku przemysłowego.

Mając na uwadze towary, jakie oferuje SKF, nie do przecenienia są działania realizujące postulaty zrównoważonego rozwoju. Zarząd spółki SKF podkreśla, że przedsiębiorstwo cały czas pracuje, aby prowadzić działalność w najbardziej energooszczędny i niskoemisyjny sposób oraz zmniejszyć wpływ na środowisko, zwiększając dzięki temu przewagę konkurencyjną. SKF wyodrębnia własne cele klimatyczne na 2025 rok. Ich realizacja rozpoczęła się w 2017 roku i opiera się na tworzeniu eko-pozytywnych łańcuchów wartości. Działania dotyczą czterech sfer: surowców i komponentów (obniżanie śladu węglowego produkcji), inicjatyw własnych (aplikacje), transportu towarów (wsparcie elektryfikacji pojazdów; Kodeks postępowania SKF dla dostawców i podwykonawców; łańcuchy dostaw tworzone zgodnie z poszanowaniem wszystkich aspektów praw człowieka, zgodnie z wytycznymi ONZ) i innowacyjnych rozwiązań dla klientów (programy do optymalizacji użytkowania produktów; programy recyklingowe)<sup>94</sup>. SKF zakłada redukcję emisji CO<sub>2</sub> na tonę sprzedanych łożysk w porównaniu z 2015 rokiem do 40%<sup>95</sup>. Tożsame ograniczenie dotyczy emisji CO<sub>2</sub> w transporcie towarów<sup>96</sup>.

W literaturze doceniane są osiągnięcia SKF w zakresie CSR na rynku chińskim<sup>97</sup>. Społecznie zrównoważona polityka przedsiębiorstwa dotycząca klientów, dostawców i lokalnych społeczności adaptowana jest w chińskich oddziałach SKF. Działania dotyczą szczególnie projektów ze sfery EHS (*Environment, Health, Safety*) oraz *Hope School Project*, w ramach którego studenci kształceni są w obszarze

---

ken. *En svensk exportindustris historia 1907-1957*, Göteborg 1957; M. Fritz, B. Karlsson, *SKF - världsföretaget: 1907-2007*, Sztokholm 2006.

<sup>94</sup>SKF, *Sustainability*, <https://www.skf.com/group/organisation/sustainability>.

<sup>95</sup>*Ibidem*.

<sup>96</sup>*Ibidem*.

<sup>97</sup>F. Tong, *Changing Corporate Social Responsibility (CSR) in China. A Case Study of Svenska Kullagerfabriken (SKF) in China*, Sztokholm 2011, s. 20-30.

długoterminowych strategii zrównoważonego rozwoju. Na rynku chińskim SKF współpracuje również z holdingiem metalurgicznym China Baowu Steel Group Corporation w ramach programu *Low Carbon Economy*.

## 10. Vattenfall

Koncern Vattenfall AB jest kluczowym producentem i dystrybutorem energii elektrycznej i dostawcą ciepła w Szwecji i niektórych krajach Europy, takich jak Niemcy czy Holandia. Vattenfall w stu procentach stanowi własność szwedzkiego Skarbu Państwa. Powstanie koncernu datować można na 1909 rok, gdy królewska komisja ds. wodospadów podjęła decyzję o budowie elektrowni do obsługi budowanych linii kolejowych i przemysłu ciężkiego (dekret *Kungliga Vattenfallsstyrelsen* z 1909 roku)<sup>98</sup>.

Obecnie Vattenfall koncentruje swoje działania z zakresu CSR przede wszystkim na inwestycjach w energię odnawialną i kształtowanie świadomości ekologicznej. Vattenfall uczestniczy w programach badawczych na szczeblu krajowym oraz na arenie międzynarodowej. Inwestycje Vattenfall związane są głównie z rynkiem wewnętrznym UE i dotyczą ogniw paliwowych oraz turbin wiatrowych. Vattenfall dzięki inwestycjom w energię wiatrową w 2006 roku podwoił produkcję energii elektrycznej właśnie z tego źródła<sup>99</sup>. Mimo podjętych działań wizerunek Vattenfall jest często postrzegany jako niekorzystny, szczególnie w Niemczech, gdzie koncern jest jednym z największych dostawców energii elektrycznej<sup>100</sup>, a jednocześnie, co wynika z raportu *Greenpeace*, przez lata był najbardziej szkodzącym środowisku dostawcą<sup>101</sup>. W analizie z zakresu wizerunku przedsiębiorstwa podkreśla się, że koncern dzięki swojej nazwie (szw. *vattenfall* — wodospad) sugeruje wykorzy-

<sup>98</sup>M. Feldwieser, *Kommunikation in der Krise -i am Beispiel Vattenfall*, Norderstedt 2011, s. 2.

<sup>99</sup>S. Persson, U. Karlsson, *Strategisk CSR. Retoriken hos svenska företag*, Uppsala 2007, s. 21-22.

<sup>100</sup>M. Prezewowsky, *Demografischer Wandel und Personalmanagement Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung*, Poczdam 2007, s. 156; K. Herrmann, *Charakteristika und Instrumente Des Beteiligungsmanagements: Die Marktbeherrschenden Energiekonzerne Auf Dem Deutschen Elektrizitätsmarkt*, Hamburg 2010, s. 14; H-J. Bontrup, R-M. Marquardt, *Die Zukunft der großen Energieversorger*, Konstancja 2015, s. 107.

<sup>101</sup>M. Feldwieser, *op. cit.*, s. 3.

stanie na szeroką skalę energii pozyskiwanej z turbin wodnych, jednakże Vattenfall działa w dużej mierze w oparciu o energię jądrową (posiada cztery elektrownie jądrowe, tj. *Östhammar* i *Ringhals* w Szwecji oraz *Brunsbüttel* i *Krümmel* w Niemczech) i węglową (przykładowo KKW Moorburg w Niemczech).

## 11. Volvo

Grupa Volvo z siedzibą w Göteborgu jest przedsiębiorstwem produkującym samochody osobowe, ciężarowe, autobusy, sprzęt budowlany oraz morskie i przemysłowe układy napędowe. Spółka oferuje także wybrane usługi rynku finansowego, zorganizowane w wewnętrzny bank Grupy Volvo. Produktami Volvo są m.in. średnie i ciężkie ciężarówki (spółka zależna *Volvo Trucks*), lekkie ciężarówki (*Mack Trucks*), autobusy i podwozia do pojazdów komunikacji miejskiej, linowej i turystycznej (*Volvo Buses*), sprzęt budowlany (*Volvo Construction Equipment*), morskie układy napędowe do łodzi rekreacyjnych i żeglugi komercyjnej (*Volvo Penta*) i inne<sup>102</sup>. Spółka jest notowana na sztokholmskiej giełdzie.

Założenie przedsiębiorstwa datuje się na rok 1926, kiedy to – omawiana już w ósmym rozdziale – szwedzka spółka SKF (fabryka łożysk) wydzieliła ze struktury swojego przedsiębiorstwa jego zorganizowaną część. Należy dodać, że w 1999 roku przedsiębiorstwo zostało sprzedane amerykańskiemu koncernowi Ford Motor Company. Z kolei w 2010 roku własność marki i zakładów Volvo nabyła chińska spółka Geely Automobile, która tworzy spółkę typu joint venture, łącząc holding Zhejiang Geely Holding Group, czyli prywatną chińską spółkę, z holdingiem Geely Automobile Holding Limited, a więc spółką notowaną na giełdzie w Hongkongu z siedzibą na Kajmanach<sup>103</sup>. Grupę Volvo można jednak na potrzeby badawcze umieścić jako przykład przedsiębiorstwa szwedzkiego, gdyż tam zostało założone i przez lata kształtowane<sup>104</sup>, a co więcej, marka Volvo wydaje się tożsamościowo

---

<sup>102</sup>Volvo, *Akcesoria Volvo Cars*, <https://accessories.volvocars.com/pl-pl>.

<sup>103</sup>*Art Of Modern Oriental Management: Applying The Chinese, Japanese And Korean Management Styles At Work*, Y. Sing Ong (red.), Londyn 2017, s. 85.

<sup>104</sup>R. Dredge, *Volvo Amazon. The Complete Story*, Ramsbury 2016; *Reworking the World Organisations, Technologies, and Cultures in Comparative Perspective*, J. Marceau (red.), Berlin 1992, s. 405.

kojarzona ze Szwecją<sup>105</sup>, stanowiąc niezmiennie emblemat skandynawskiego paradygmatu CSR<sup>106</sup>. Na stronie internetowej Volvo działalność CSR została przedstawiona w trzech częściach. Po pierwsze, wyodrębniono odpowiedzialność społeczną. Po drugie, wskazano troskę o środowisko naturalne. Po trzecie zaś, podkreślono zaangażowanie społeczne. Grupa Volvo akcentuje, że CSR to istotny aspekt drogi do sukcesu przedsiębiorstwa. Volvo stawia na redefiniowanie pojęcia społecznej odpowiedzialności. Volvo promuje bezpłatne karty medyczne dla pracowników, bezpłatne szczepienia, badania profilaktyczne oraz honorowe krwiodawstwo.<sup>107</sup> Volvo stawia na społecznie zorientowaną markę samochodów i transparentność strategii<sup>108</sup>. Zorientowanie społeczne przekłada się na wizerunek marki, która jest przez konsumentów rozpoznawana jako bezpieczna i rodzinna<sup>109</sup>.

## 12. Podsumowanie

Podsumowując, należy powiedzieć, że przedsiębiorstwa intensyfikują<sup>110</sup> aktywność związaną ze społeczną odpowiedzialnością biznesu<sup>111</sup>. Działania takie stają się globalną tendencją i mogą świadczyć o zmianie paradygmatu ładu korporacyjnego<sup>112</sup>. Ogólnoswiatowe przedsiębiorstwa funkcjonujące w grupach spółek jako holdingi i koncerny redefiniowały wieloletnią formułę ładu opartego na krót-

<sup>105</sup>L. Brunnström, *Swedish Design: A History*, Nowy Jork 2019, s. 182.

<sup>106</sup>D. Brennan, *Corporate Social Responsibility. The Corporate Governance of the 21st Century*, Alphen aan den Rijn 2011, s. 345.

<sup>107</sup>Volvo, *Kim jesteśmy*, <https://www.volvogroup.pl/pl-pl/careers/who-we-are.html#safety-health-wellbeing>.

<sup>108</sup>*Corporate Social Responsibility*, A. Rasche, M. Morsing, J. Moon (red.), Cambridge 2017, s. 286.

<sup>109</sup>J. Jonker, M. de Witte, *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Heidelberg 2006, s. 141.

<sup>110</sup>K. Szopik-Depczyńska, S. Saniuk, J. Szczanowicz, *Znaczenie koncepcji CSR w zarządzaniu logistycznym*, "Logistyka" 2015, nr 3, s. 5812-5817.

<sup>111</sup>R. Kudlak, *O przyszłości społecznej odpowiedzialności biznesu – wyniki badań europejskich*, "Organizacja i Kierowanie" 2017, nr 1, s. 85-86.

<sup>112</sup>C. Stypułkowski, *Nowy paradygmat ładu korporacyjnego*, <https://www.rp.pl/Opinie/302179894-Nowy-paradygmat-ladu-korporacyjnego.html>. I tamże: „Rosnące nierówności społeczno-ekonomiczne, nieodwracalne zmiany klimatyczne, transformacja cyfrowa, postrzeganie roli kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej, a wreszcie zmiany polityczne w wielu krajach stopniowo wypierają utrwalony w ostatnich 30 latach paradygmat ładu korporacyjnego”.



koterminowym zysku poprzez przekierowanie aktywności na generowanie długoterminowej wartości dla akcjonariuszy<sup>113</sup>, a przy tym dla lokalnych społeczności, klientów, pracowników, dostawców, regulatorów, a także na rzecz innowacyjności, ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, bytu przyszłych pokoleń czy społeczeństwa<sup>114</sup>. Kształtowanie polityki społecznej odpowiedzialności biznesu pomaga również budować na rynku przewagę konkurencyjną<sup>115</sup>. Zasady CSR są realizowane w różnorodny sposób i poprzez zróżnicowane projekty, fundusze i strategie<sup>116</sup>. Wdrażanie działań CSR wiąże się z zyskami wizerunkowymi<sup>117</sup> dla przedsiębiorstw oraz zwiększonymi zyskami finansowymi<sup>118</sup>. Ważna jest tym samym wiarygodność w realizacji strategii CSR<sup>119</sup>. W świetle owych spostrzeżeń można stwierdzić, że poglądowo wybrane szwedzkie holdingi i koncerny dostosowały swój model gospodarczy do obecnego paradygmatu korporacyjnego, a przykłady ich działań świadczą o tym, w jak wielu zróżnicowanych obszarach może być realizowana polityka z zakresu CSR.

Uzupełniająco można zaznaczyć, że potrzeba społecznej odpowiedzialności w czasie koronakryzysu będzie jeszcze silniejsza. Wspomnieć należy, że w badaniu Trust Barometer przedsiębiorcy zostali wskazani aż przez 63% respondentów jako najbardziej wiarygodni podczas pandemii, a lepsze wyniki uzyskali jedynie lekarze i naukowcy<sup>120</sup>. Badanie to wskazuje na efekty podejmowanych działań CSR i ich dostrzeganie przez społeczeństwo. Natomiast oczekiwania związane ze społecz-

---

<sup>113</sup>S. Czopik, *Indeksy społecznej odpowiedzialności jako metoda pomiaru działań CSR w przedsiębiorstwach*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2017, t. 79, nr 4, s. 231-252.

<sup>114</sup>M. Żychlewicz, *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w dobie globalizacji*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2014, nr 7, s. 94.

<sup>115</sup>O. Charucka, *Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44 (6), s. 37-54.

<sup>116</sup>M. Żemigala, *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Kraków 2007, s. 101.

<sup>117</sup>K. Cyran, S. Dybka, *Společna odpowiedzialność biznesu jako czynnik ograniczający rozwój przedsiębiorstwa*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2015, nr 14 (63), s. 17.

<sup>118</sup>B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Společna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Łódź 2016, s. 7.

<sup>119</sup>A. Paszkiewicz, A. Szadzińska, *Przejawy społecznej odpowiedzialności w działalności przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 1/1, s. 87.

<sup>120</sup>Dziennik Gazeta Prawna Extra, *CSR. Společna Odpowiedzialność Biznesu*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2020, nr 84 (5237), s. 72.

nie odpowiedzialnym biznesem w czasie pandemii COVID-19 wydają się nabierać nowego, jeszcze szerszego znaczenia.

## Wykaz skrótów

AB – Aktiebolag

AC – Atlas Copco

ASC – Aquaculture Stewardship Council

BRE – Building Research Establishment

COP16 – The 16th Conference of Parties; Konferencja Klimatyczna ONZ

CSR – Corporate Social Responsibility

GFU – Green Feed Unit

MSC – Marine Stewardship Council

OMX – Sztokholmska Giełda Papierów Wartościowych

ONZ – Organizacja Narodów Zjednoczonych

OZE – Odnawialne źródła energii

PLC – Public Limited Company

PSS – Product-Service System

SBT – Science Based Targets

UE – Unia Europejska

## Bibliografia

Åkerström Akinmade L., *Live Laugh Lagom: Enough Is Enough–Embracing the Swedish Way to Balance and Happiness*, Berkeley 2017.

Aleklett K., *Peeking at Peak Oil*, Uppsala 2012.

Almgren J., Demner A., *Doing business ethically and responsibly is not an option for Electrolux, it's a given: En studie om Electrolux strategiska CSR-arbete*, Uppsala 2015.

*Art Of Modern Oriental Management: Applying The Chinese, Japanese And Korean Management Styles At Work*, Y. Sing Ong (red.), Londyn 2017.

ASC, *IKEA makes responsibly produced seafood available to over 600 million customers*, <https://www.asc-aqua.org/news/latest-news/ikea-makes-responsibly-produced-seafood-available-to-over-600-million-customers/> .

Atlas Copco, *Atlas Copco's climate goals noted at UN conference*, <https://www.atlascopcogroup.com/en/media/corporate-press-releases/2015/20150521'un>.

Banaszkiewicz A., Makowska E., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście wybranych aspektów kulturowych XXI stulecia*, „Copernican Journal of Finance & Accounting” 2012, vol. 1.

Beckholmen K., *Vi på Kulan: SKF's verkstadsklubb 1907-82*, Göteborg 1982.

Bek-Gaik B., Rymkiewicz B., *Wpływ CSR na finansowe miary dokonań jednostek*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 73.

Bergroth J., *Rekordsverige*, Göteborg 2016.

Bicheno S., *Ericsson comments on US and Greek corruption investigations*, <https://telecoms.com/473445/ericsson-comments-on-us-and-greek-corruption-investigations/>.

Bioenergy International, *Biozin and Preem enter biofuel development venture*, <https://bioenergyinternational.com/biofuels-oils/biozin-and-preem-enter-biofuel-development-venture>.

Bioenergy International, *Preem begins permitting process for increased renewable refining capacity*, <https://bioenergyinternational.com/biofuels-oils/preem-begins-permitting-process-for-increased-renewable-refining-capacity>.

Biuro Prasowe Ikea, *Powraca kampania IKEA „Jaśniejsza przyszłość dla uchodźców”*, <http://biuroprasowe.ikea.pl/1510-powraca-kampania-ikea-jasniejsza-przyszlosc-dla-uchodzcow>.

Bontrup Heinz-J., Marquardt R., *Die Zukunft der großen Energieversorger*, Konstancja 2015.

Brennan D., *Corporate Social Responsibility. The Corporate Governance of the 21st Century*, Alphen aan den Rijn 2011.

Broberg O., *Verkstadsindustri i globaliseringens tidevarv: en studie av SKF och Volvo 1970-2000*, Göteborg 2006.

Brones A., *Live Lagom: Balanced Living, the Swedish Way*, Nowy Jork 2017.

Brunnström L., *Swedish Design: A History*, Nowy Jork 2019.

Brzustewicz P., *Systemy produktowo-usługowe jako sposób realizacji rozwoju*

zrównoważonego w biznesie, „Marketing i Rynek” 2012, nr 10.

Buczowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Łódź 2016.

Business Insider Polska, *Ikea poszerzyła niedawno menu o wege hot dogi. Czy Polacy się skusili?*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/wege-hot-dogi-w-ikea-z-czego-sa-jak-sie-sprzedaja/p0mqmnm>.

Charucka O., *Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44 (6).

*Corporate Citizenship and New Governance: The Political Role of Corporations*, I. Pies, P. Kosłowski (red.), Heidelberg 2011.

*Corporate Social Responsibility*, A. Rasche, M. Morsing, J. Moon (red.), Cambridge 2017.

Cyran K., Dybka S., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik ograniczający rozwój przedsiębiorstwa*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2015, nr 14 (63).

Czopik Szymon, *Indeksy społecznej odpowiedzialności jako metoda pomiaru działań CSR w przedsiębiorstwach*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2017, t. 79, nr 4.

De Bakker F., *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*, Nowy Jork 2007.

Dredge R., *Volvo Amazon. The Complete Story*, Ramsbury 2016.

Drzewiecki J., Równicka A., *Model biznesu jako narzędzie planowania i opisu projektu na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o.*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3 (24).

Dziennik Gazeta Prawna Extra, *CSR. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2020, nr 84 (5237).

Electrolux Group, *Global Warming & Climate Change*, <https://www.electroluxgroup.com/en/global-warming-climate-change-23357/>.

Engfeldt C., Lundström A.K., *Varumärket Handelshögskolan –Konsten*

att bygga upp och bibehålla ett starkt varumärke, „Uppsala Universitet. Företagsekonomiska institutionen” 2005.

Ericson H.O., *Vanmakt och styrka. Studier av arbetarrörelsens tillkomst och förutsättningar i Jönköping, Huskvarna och Norrahammar 1880-1909*, Lund 1987.

Ericsson, *Environmental Sustainability*, <https://www.ericsson.com/en/about-us/sustainability-and-corporate-responsibility/environment>.

Feldwieser M., *Kommunikation in der Krise – am Beispiel Vattenfall*, Norderstedt 2011.

Ferigotti C., Cunha S., Fernandes B.R., *Managerial competencies for requirements of sustainable innovation: the case of Electrolux of Brazil S/A*, „International Journal of Innovation and Sustainable Development (IJISD)” 2016, vol. 10, nr 2.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Grupa IKEA prezentuje nową strategię zrównoważonego rozwoju -- People & Planet Positive*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/grupa-ikea-prezentuje-nowa-strategie-zrownowazonego-rozwoju-people-planet-positive/>.

Fritz M., Karlsson B., *SKF – världsföretaget: 1907-2007*, Sztokholm 2006.

Fudali A., *Koncern oraz połączenia konglomeratowe*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, nr 6.

Gårdlund T., *Atlas Copco 1873-1973. Historien om ett världsföretag i tryckluft*, Nacka 1973.

*Global Practices of Corporate Social Responsibility*, S. Idowu, W. Leal Filho (red.), Berlin 2009.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki*. 2018, M. Górka, T. Joniewicz, A. Kłopotowska, K. Krzyczkowski, M. Marchlewicz, K. Mróz, A. Siarkiewicz, E. Wojciechowicz (red.), Warszawa 2018.

Gurt S., *Electrolux – en sannsaga*, Solna 1999.

Gustafsson E., Stiernstedt J., *Tre bolag värre än hela Sverige*, <https://www.di.se/hallbart-naringsliv/tre-bolag-varre-an-hela-sverige/>.

Herrmann K., *Charakteristika und Instrumente Des Beteiligungsmanagements: Die Marktbeherrschenden Energiekonzerne Auf Dem Deutschen Elektrizitätsmarkt*, Hamburg 2010.

Hopkins M., *Corporate Social Responsibility and International Development. Is Business the Solution?*, Londyn 2007.

Husqvarna Group, *Carbon Challenge. Sharp focus on customer use*, „Sustainovate Progress Report” 2018.

Husqvarna Group, *Sustainovate 2020*, <https://www.husqvarnagroup.com/en/sustainovate-2020>.

Ikea, *Food is precious. How can we avoid wasting it?*, <https://about.ikea.com/en/sustainability/healthy-and-sustainable-living/reducing-food-waste>.

Ikea, *IWAY Standard*, [https://www.ikea.com/ms/ar/AE/about\\_ikea/our\\_responsibility/iway/index.html](https://www.ikea.com/ms/ar/AE/about_ikea/our_responsibility/iway/index.html).

Ikea, *Made in Poland*, [https://ikeawpolsce.pl/docs/raport\\_IKEA.pdf](https://ikeawpolsce.pl/docs/raport_IKEA.pdf).

Ikea, *Save The Children*, <https://www.savethechildren.org/us/about-us/become-a-partner/corporations/ikea>.

Jaeger J., *Ericsson: Seven employees summoned in Greece corruption probe*, <https://www.complianceweek.com/ericsson-seven-employees-summoned-in-greece-corruption-probe/10671.article>.

Jonker J., De Witte M., *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Heidelberg 2006.

Jotava D., Parmar D., Shah J., *Experimental Investigation of Heat Recovery from Engine Exhausts Gas and Its Application in Electrolux Refrigeration System: A review*, „International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)” 2014, vol. 3, issue 1.

Kauf S., Thuczak A., *CSR i jego rola w generowaniu korzyści ekonomicznych — w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 425.

Kilar W., *Procesy kształtowania się korporacji Ericsson*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2010, nr 16.

Kocmanová A., Dočekalová M., *Construction of the economic indicators of*

*performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2012, vol. 60, nr 4.

Kondrakiewicz T.,  *Holding jako forma współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2001, vol. XXXV.

Kos B.,  *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) – mit czy rzeczywistość?*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2014, nr 35.

Kudłak R.,  *O przyszłości społecznej odpowiedzialności biznesu – wyniki badań europejskich*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1.

Kullén H.,  *Industrieföretagets ekonomi. Atlas Copco Industriteknik*, Lund 2018.

Leoński W.,  *Wpływ CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, t. 2, nr 74.

Lundberg Fr.,  *Preem kompletterar ansökan med osäker CCS och fjärrvärme*, <http://www.sverigesnatur.org/aktuellt/preem-kompletterar-ansokan-med-osaker-ccs-och-fjarrvarme/>.

Lundén B.,  *Svensson Ulf Bokelund, Aktiebolag. Skatt, ekonomi och juridik*, Näsvisen 2018.

May S., Cheney G.,  *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Nowy Jork 2007.

McIntosh M., Leipziger D., Coleman G.,  *Living Corporate Citizenship: Strategic Routes to Socially Responsible Business*, Londyn 2003.

Mergent, Preem (Sweden), „ *Mergent International Manual*”, tom 4, Kalifornia 2009.

Nnakwu A.Ch., Borlund Ch.,  *Incorporating CSR with Corporate Strategy: A Case Study of Electrolux Professional Laundry*, Smalandia 2017.

Nogała A.,  *IKEA publikuje Raport Zrównoważonego Rozwoju*, <https://raportcsr.pl/ikea-publikuje-raport-zrownowazonego-rozwoju-2/>.

Olsson Neve T.,  *Eight Steps to Sustainable Organizational Learning: How to Tackle Search and Transfer Barriers (Management for Professionals)*, Cham 2015.



*Operator Methods in Ordinary and Partial Differential Equations*, S. Albeverio, N. Elander, N. Everitt, P. Kurasov (red.), „Operator Theory. Advances and Applications” 2000, vol. 132.

Otola I., Tylec A., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, tom 1, nr 24.

Paszkievicz A., Szadziowska A., *Przejawy społecznej odpowiedzialności w działalności przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 1/1.

Personne R., Seger R., *Ansvarsfulla omstruktureringar inom svenska tillverkningsföretag: Fallstudie av Electrolux omstruktureringar 2004-2011*, Stockholm 2012.

Persson S., Karlsson U., *Strategisk CSR. Retoriken hos svenska företag*, Uppsala 2007.

Petrol World, *Sweden: SAS & Preem Agree on Aviation Biofuels*, <https://www.petrolworld.com/alternative-fuels/item/31956-sweden-sas-preem-favor-aviation-fuel-inquiry>.

Preem, *Om Preem*, <https://www.preem.se/om-preem/>.

Preem, *Our collaborations on renewable fuels*, <https://www.preem.com/in-english/investors/corral/renewable-fuel-projects/>.

Prezewowsky M., *Demografischer Wandel und Personalmanagement Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung*, Poczdam 2007.

Rangan K., Bell M., *Transforming Your Go-to-Market Strategy. The Three Disciplines of Channel Management*, Boston 2006.

*Reworking the World Organisations, Technologies, and Cultures in Comparative Perspective*, J. Marceau (red.), Berlin 1992.

Rosiński K., *Ikea wciąż rośnie w Polsce. Zwolniony pracownik nie wpłynął na wizerunek sieci*, <https://finanse.wp.pl/ikea-wciaz-rosnie-w-polsce-zwolniony-pracownik-nie-wplynal-na-wizerunek-sieci-6434974005794433a>.

Savic V., *Det tysta kriget*, Sztokholm 2006.

Scandinavian-Polish Chamber of Commerce, *IKEA Retail sp. z o.o. : publikuje Raport Zrównoważonego Rozwoju za 2018 r.*, <https://www.spcc.pl/pl/news/members/details/22941>.

Seliet H., *Business*, Oxford 2000.

Sikacz H., *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Warszawa 2011.

SKF, *Sustainability*, <https://www.skf.com/group/organisation/sustainability>.

Słowik D., *Wpływ kultury organizacyjnej na osiągnięcie celów na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o.*, „Prace Doktorantów UE. Problemy zarządzania współczesną firmą. Teoria i przykłady” 2010.

Sobczyk M., *W poszukiwaniu wpływu dokonania CSR na wyniki finansowe*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka — etyka — środowisko” 2016, nr 436.

*Starting Up in Business Networks. Why Relationships Matter in Entrepreneurship*, L. Aaboen, A. La Rocca, F. Lind, A. Perna, T. Shih (red.), Londyn 2016.

Steckzén B., *SKF – Svenska kullagerfabriken. En svensk exportindustris historia 1907-1957*, Göteborg 1957.

Stypułkowski C., *Nowy paradygmat ładu korporacyjnego*, <https://www.rp.pl/Opinie/302179894-Nowy-paradygmat-ladu-korporacyjnego.html>.

Szopik-Depczyńska K., Saniuk S., Szczanowicz J., *Znaczenie koncepcji CSR w zarządzaniu logistycznym*, „Logistyka” 2015, nr 3.

*Tekniska samfundet i Göteborg 1882-1932: minnesskrift utgiven i anslutning till samfundets 50-åriga tillvaro*, Bodman G. (red.), Göteborg 1932.

*The Oxford Encyclopedia of Economic History*, Ch. Collins (red.), tom 5, Nowy Jork 2003.

The United States, Department of Justice. Office of Public Affairs, *Ericsson Agrees to Pay Over \$1 Billion to Resolve FCPA Case. Ericsson Subsidiary Pleads Guilty to FCPA Violations*, <https://www.justice.gov/opa/pr/ericsson-agrees-pay-over-1-billion-resolve-fcpa-case>.

Thörnberg E.H., *Svenskt biografiskt lexikon*, tom 3, Sztokholm 1922.

- Toborek-Mazur J.,  *Holding jako podmiot rachunkowości*, Warszawa 2010.
- Tong F.,  *Changing Corporate Social Responsibility (CSR) in China. A Case Study of Svenska Kullagerfabriken (SKF) in China*, Sztokholm 2011.
- Torp F.,  *Levisson Stina, Att lyckas med CSR: En fallstudie av Electrolux arbete med Corporate Social Responsibility med fokus pa förändring/utveckling av arbetet mellan aren 2003 och 2008*, Uppsala 2009.
- Uggla C., Werthén H.,  *Man säljer inga julgranar på annandagen*, Sztokholm 2008.
- Volvo,  *Akcesoria Volvo Cars*, <https://accessories.volvocars.com/pl-pl>.
- Volvo,  *Kim jesteśmy*, <https://www.volvogroup.pl/pl-pl/careers/who-we-are.html#safety-health-wellbeing>.
- Water For All*, <https://www.water4all.org/en>.
- Wetterberg G.,  *Skånes historia. Del 3*, Sztokholm 2017.
- Wójcik-Jurkiewicz M.,  *Idea społecznie odpowiedzialnego biznesu a kształtowanie wyniku finansowego spółki*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 253.
- Wojtaszczyk S.,  *CSR w łańcuchu dostaw i w partnerstwie biznesowym. Doświadczenia firm skandynawskich*, Warszawa 2012.
- Żemigala M.,  *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Kraków 2007.
- Żychlewicz M.,  *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w dobie globalizacji*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2014, nr 7.

mgr inż. Paulina Luiza Wiza, mgr inż. Alina Nowotarska, mgr inż.  
Wojciech Styburski, mgr Klaudia Spych

## **Idea kształtowania przewagi konkurencyjnej i pozytywnego wizerunku przez firmę DANONE przy pomocy CSR**

### **1. Wprowadzenie**

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*) wzbudzała zainteresowanie już od momentu powstawania pierwszych przedsiębiorstw, które stosowały odpowiednie dla swoich czasów zapisy i zasady w tym zakresie. Pierwsze definicje społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiły się z końcem XIX w. Główny nurt społecznej odpowiedzialności biznesu pozostał przez dziesięciolecia niezmienny, kładąc główny nacisk w działalności przedsiębiorstwa na troskę o interes własny, a zarazem łączenie go z dbałością o zapewnienie korzyści dla jego interesariuszy. Współczesne przedsiębiorstwa są zobligowane do przestrzegania zasad zgodnych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, a ich prestiż i wiarygodność podlegają ocenie i krytyce społeczeństwa, które wymaga od nich stosowania w prowadzonej działalności ogólnie przyjętych norm i zasad postępowania oraz wywiera presję, aby właściwie realizowały przyjęte zobowiązania. Przedsiębiorstwa natomiast posługują się właściwymi kodeksami postępowania, prowadzą działalność w sposób transparentny, a często zatrudniają także pracowników odpowiedzialnych za wykonywanie tego rodzaju zadań w wyspecjalizowanych jednostkach organizacyjnych<sup>1</sup>.

Przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej spowodowało, że polskie

---

<sup>1</sup>K. Firlej, *Corporate social responsibility as a challenge in the agri-food sector*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2018, XX (4), s. 47-53.

przedsiębiorstwa, w tym również branży mleczarskiej, należą do jednolitego rynku europejskiego, który cechuje się wzmożoną konkurencją o pozyskanie klienta, dla którego kluczowe są produkty najwyższej jakości oraz bezpieczne dla zdrowia<sup>23</sup>. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej przyczyniło się do prowadzenia działań dostosowawczych w przemyśle spożywczym, w tym także branży mleczarskiej, w celu realizacji unijnych wymagań. Podejmowane działania dotyczyły głównie unowocześniania technologii, dostosowywania standardów higieniczno-weterynaryjnych, a także wymagań z zakresu poprawy dobrostanu zwierząt i ochrony środowiska. Wszystkie te działania zostały podjęte w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez poprawę jakości produktów bezpiecznych pod względem zdrowotności<sup>4 5</sup>. Jednym z narzędzi w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw może być również zastosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu, która obecnie jest tematem wielu badań i analiz, a jej wdrożenie przyczynia się do poprawy wizerunku firmy. Jedną z branż przemysłu spożywczego, w której stosuje się narzędzie CSR, jest branża mleczarska. Tworzy ona jeden z podstawowych działów krajowego sektora rolno-spożywczego. Polski przemysł mleczarski jest dla osób pracujących w tym sektorze stałym źródłem dochodów oraz gwarancją wyżywienia znaczącej liczby gospodarstw rolnych<sup>6</sup>.

Celem artykułu jest analiza i ocena zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz pozytywnego wizerunku firmy na przykładzie firmy DANONE. W ramach prowadzonych badań określono znaczenie CSR jako potencjału rozwojowego i przewagi konkurencyjnej zakładów przemysłu mleczarskiego w Polsce.

---

<sup>2</sup>M. Grodea, *Milk processing and collection in Romania – an analysis across regions. Agrarian Economy and Rural Development - Realities and Perspectives for Romania*. 7th Edition of the International Symposium, „The Research Institute for Agricultural Economy and Rural Development (ICEADR)” 2016, s. 196-201.

<sup>3</sup>PKN, ISO 26000. *Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności (International Standard on social responsibility)*, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>.

<sup>4</sup>*Ibidem*.

<sup>5</sup>E. Stawicka, *Corporate Social Responsibility and the Milk Market in Poland*, „Journal of Tourism and Regional Development” 2018, nr 9, s. 71-80.

<sup>6</sup>A. Lewicka-Strzałecka, *Miejsce CSR w europejskiej strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju (Place of CSR in the European strategy for sustainable development)*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2009, nr 12(1), s. 189-195.

## 2. Ujęcie teoretyczne społecznej odpowiedzialności

### 2.1 Isota społecznej odpowiedzialności biznesu

Idea CSR nawiązuje do koncepcji zrównoważonego rozwoju, mającej początek w latach 60. i 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, zgodnie z którą w rozwoju gospodarczym ważny jest zarówno aspekt ekonomiczny, jak i społeczny oraz ekologiczny. Zdaniem Bogdaniienki

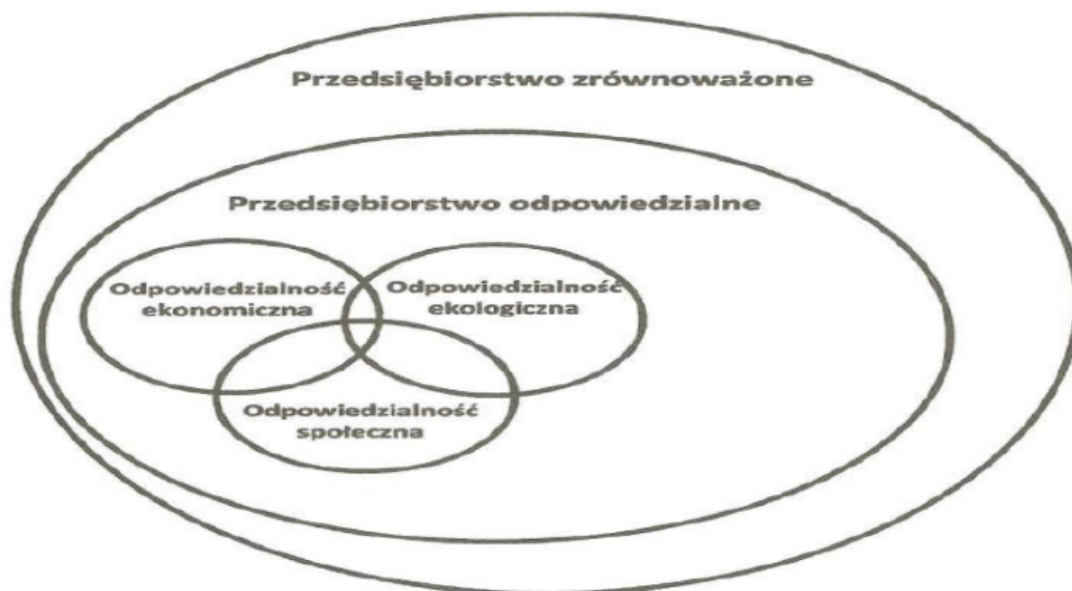
społeczne zaangażowanie pozwala dążyć do zachowania równowagi pomiędzy aspektem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym w działalności przedsiębiorstwa, w związku z tym może przyczynić się do realizacji celów, które są przypisywane rozwojowi zrównoważonemu, do których należy ochrona zasobów naturalnych i utrzymanie stabilności ekosystemów, ze wszystkimi pozytywnymi skutkami w postaci poprawy stanu zdrowia ludzi oraz poprawy ogólnego bezpieczeństwa i dobrobytu.<sup>7 8</sup>(Rys.1)

Przedsiębiorcy i menadżerowie oprócz wskaźników ekonomicznych, do których można zaliczyć m.in. tempo wzrostu PKB, inflację czy stopę bezrobocia, zaczęli dostrzegać także pozaekonomiczne kryteria rozwoju – społeczne i ekologiczne. Ich zdaniem postrzeganie celu firmy wyłącznie w kategorii osiągania zysku może powodować konflikt interesów między firmą a społeczeństwem, co może negatywnie oddziaływać na rozwój przedsiębiorstwa. Do wzrostu zainteresowania zagadnieniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu przyczyniły się bojkoty konsumenckie. Wśród społeczeństwa zaczęło obserwować wzrost świadomości w zakresie zagrożeń, jakie niesie za sobą postęp cywilizacyjny, a także przywiązywać coraz większą wagę do jakości życia. Konsumenci, którzy odmawiają kupowania towarów wyprodukowanych niezgodnie z zasadami etyki, podkreślają, że od nich jako

<sup>7</sup>J. Bogdaniienko, *Odpowiedzialność społeczna a strategia organizacji*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, M. Biernatt, J. Bogdaniienko, T. Skoczny (red.), Warszawa 2011.

<sup>8</sup>O. Charucka, *Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. (Importance of Corporate Social Responsibility in Building Enterprise's Competitive Advantage)*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, Ekonomia IX. Kształtowanie wizerunku pracodawcy” 2015, nr 44(6), s. 37-54.

**Rysunek 1:** Społeczna odpowiedzialność biznesu według koncepcji zrównoważonego rozwoju



siły nabywczej zależy przyszłość rozwoju danego przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

W kształtowaniu obecnej formy społecznej odpowiedzialności biznesu istotne znaczenie odegrały przemiany społeczno-gospodarcze mające miejsce w latach 80. i 90. XX wieku. Korporacje transnarodowe, które w tym czasie dynamicznie się rozwijały, istotnie oddziaływały na obecny kształt społecznej odpowiedzialności, dostarczając, obok samego kapitału, nowe wzorce zarządzania. Zdaniem Bolesława Roka:

spadek zaufania wśród klientów do wielkich przedsiębiorstw ponadnarodowych spowodowany jest podejrzeniem o stosowanie nieuczciwych praktyk biznesowych (wraz z nieprzestrzeganiem międzynarodowych standardów etycznych w takich obszarach jak prawa człowieka oraz normy ekologiczne), co przyczynia się do zmiany świadomości menadżerów i wywiera presję na podjęcie działań z zakresu społecznej od-

---

<sup>9</sup> *Ibidem.*

powiedzialności biznesu przynajmniej w pewnych obszarach.<sup>10 11</sup>

## 2.2. Definicje społecznej odpowiedzialności w literaturze przedmiotu

W ujęciu terminologicznym pojęcie społecznej odpowiedzialności nie ma ściśle określonej definicji. W ramach podjętego przeglądu definicji pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu stwierdzono, że ich główny nurt dotyczy nauk społecznych, a w szczególności ekonomii, socjologii i filozofii. Dla celów prezentowanego opracowania wybrano najbardziej odpowiadające i dopasowane względem sektora rolno-spożywczego. W ujęciu instytucjonalnym Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju określa CSR jako „ciągłe zaangażowanie firmy, które przyczynia się do rozwoju gospodarczego, przy jednoczesnej poprawie jakości życia pracowników, ich rodzin i społeczeństwa”<sup>12</sup>. Zgodnie z normą ISO 26000 CSR definiowana jest jako:

odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji);
- jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania; zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w działaniach podejmowanych w obrębie jej strefy wpływów”<sup>13</sup>.

<sup>10</sup>B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Warszawa 2013

<sup>11</sup>*Ibidem*.

<sup>12</sup>WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), *Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations*, <https://growthorientedandsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcd-csr-primer.pdf>.

<sup>13</sup>PKN, *ISO 26000. Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności (International Standard on social responsibility)*, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> [dostęp: 7.07.2018].

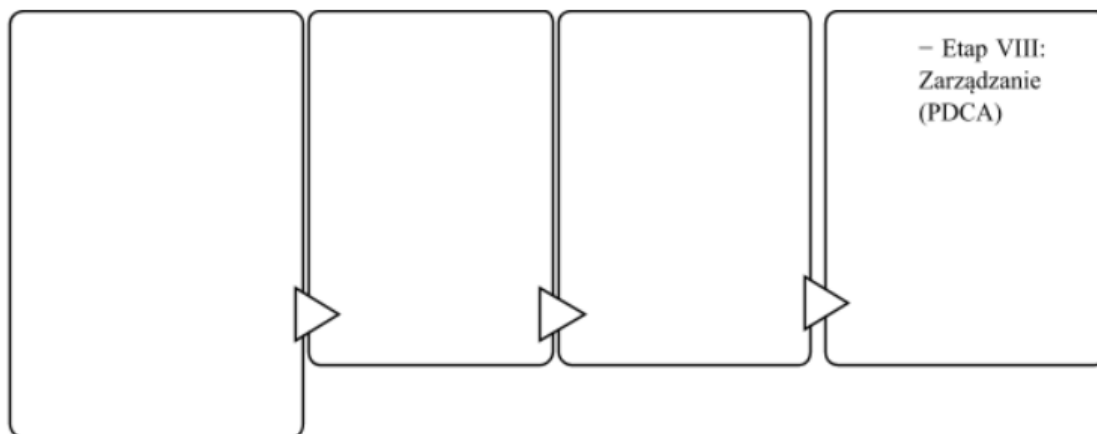


Menadżerowie prowadzący przedsiębiorstwo zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu poszukują synergii między ekonomicznym, środowiskowymi i społecznym obszarem działalności przedsiębiorstwa, a pożądany efekt mają określać zasady „3P” – People-Planet-Profit, czyli Ludzie-Planeta-Zysk<sup>14</sup>. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu na etapie budowania strategii zabezpiecza interesy społeczne, ochronę środowiska oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy.

### 3. Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie

W koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu istotna jest dobrowolnie podejmowana odpowiedzialność wykraczająca poza określone przepisy prawa oraz realizowana na płaszczyźnie ekonomiczno-społeczno-ekologicznej działalności gospodarczej<sup>15</sup>. Proces wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu oparty jest na modelu W.E. Deminga PDCA (Plan-Do-Check-Act) (Rys. 2)<sup>16</sup>.

**Rysunek 2:** Etapy wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie



Pierwszym kluczowym krokiem w procesie wdrażania strategii CSR jest okre-

<sup>14</sup>Józefczyk A. (red.), *Wdrażanie narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu przez organizacje pozarządowe*, „Fundusz Inicjatyw Obywatelskich”, Gdynia 2013.

<sup>15</sup>O. Charucka, *op. cit.* .

<sup>16</sup>*Wdrażanie narzędzi..., op. cit.*

ślenie kontekstu biznesowego CSR dla danego przedsiębiorstwa. Wszyscy zainteresowani przedsiębiorcy chcący dostosować swoją działalność do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu powinni ustalić, co rozumieją przez to pojęcie oraz jakie działania uznane zostaną za odpowiedzialne z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych. Na tym etapie należy również zdefiniować obszary tematyczne oraz określić interesariuszy, którymi będą wszyscy ci, na których organizacja swoimi działaniami wpływa, a także ci, którzy wywierają wpływ na organizację. Głównie są to udziałowcy, pracownicy, partnerzy, dostawcy, klienci, społeczność lokalna oraz środowisko. Trzeba ponadto należy przeprowadzić analizę priorytetów, szans i poziomu ryzyka. Drugi etap wdrażania koncepcji CSR polega na nawiązaniu dialogu z interesariuszami. W tej fazie powinno się zorganizować spotkanie informacyjne, podczas którego zostanie przedstawiony stosunek danego przedsiębiorstwa do CSR, a interesariusze wyrażą własne opinie oraz wskażą pozytywne i negatywne praktyki w działalności organizacji. Podczas trzeciego etapu organizacja wybiera priorytetowe obszary zarządzania CSR. W procesie decyzyjnym należy uwzględnić zarówno potencjalne szanse, jak i zagrożenia (najbardziej istotne z punktu widzenia organizacji i interesariuszy). Kolejny etap to dogłębna ocena ryzyka i szans w działaniach i procesach. Warto przeprowadzić dokładną analizę obszarów pod kątem zaangażowania interesariuszy oraz rozbieżności interesów obydwu stron. Na tym etapie należy odpowiedzieć na pytania o wpływ danego obszaru na podniesienie konkurencyjności, a także na istniejące szanse i ryzyko. Piątym krokiem jest ustalenie niezbędnych celów, działań i procedur poprzez określenie i spisanie głównych zasad polityki zrównoważonego rozwoju oraz kierunków doskonalenia określonych dla danej firmy. Warto również prowadzić nadzór nad konkretnymi procesami i monitorować wyniki, a także podejmować działania zapobiegawcze i korygujące w przypadku, gdy zaplanowane efekty nie zostaną osiągnięte. W kolejnym etapie należy zakomunikować wyniki analiz i celów CSR pracownikom organizacji, interesariuszom biorącym udział w procesie oraz wszystkim pozostałym zainteresowanym. W pierwszej kolejności należy skoncentrować się na komunikacji wewnętrznej, a następnie zewnętrznej, która może odbywać się za pośrednictwem Internetu poprzez umieszczenie informacji na stronie WWW lub poprzez organizo-

wanie konferencji czy wysyłanie listów. Etap siódmy polega na wdrożeniu systemu. Istotne jest stałe monitorowanie wyników i stosowanych praktyk, podejmowanie działań zapobiegawczych i korygujących, przeprowadzanie audytów wewnętrznych oraz kontynuowanie dialogu z interesariuszami. Ostatnim etapem procesu implementacji społecznej odpowiedzialności biznesu jest zarządzanie (PDCA). Na tym etapie do głównych działań można zaliczyć: monitorowanie realizacji celów i rozwoju, ciągłą aktualizację oceny szans i ryzyka oraz ocenę poziomu skuteczności wdrożonego systemu i przyjętej polityki<sup>17</sup>.

Przedstawiony model ma na celu zobrazowanie przebiegu całego procesu określania i implementacji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to ogólny obraz, który może różnie wyglądać w różnych organizacjach. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma na celu uporządkowanie aspektów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych oraz kładzie nacisk na bezpośrednią odpowiedzialność firmy za spełnienie określonych standardów etycznych. Jedynie zachowanie według ogólnie przyjętych norm i uznawanych wartości może przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, jaką jest społeczna odpowiedzialność w biznesie<sup>18</sup>.

#### **4. Narzędzia realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu wykorzystywane w przedsiębiorstwie**

Obecnie przedsiębiorstwa mogą wykorzystać szereg instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu (Tab. 1)<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup>[http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/37/Wdrazanie\\_CSR/](http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/37/Wdrazanie_CSR/).

<sup>18</sup>M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa 2008.

<sup>19</sup>[http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia\\_CSR/](http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia_CSR/).

**Tabela 1:** Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu wykorzystywane przez przedsiębiorstwa

<b>Nazwa narzędzia CSR</b>	<b>Charakterystyka narzędzia CSR</b>
<b>Kampanie społeczne</b>	są to działania zorientowane na zmianę postaw lub zachowań wybranej grupy odniesienia, podczas których jako nośnik komunikatu wykorzystuje się media;
<b>Marketing zaangażowany społecznie (Cause Related Marketing, CRM, marketing społeczny)</b>	polega na działalności przedsiębiorstwa, w której uwzględnia się zarówno cele biznesowe, jak i potrzeby społeczne;
<b>Programy etyczne dla pracowników</b>	są to działania, których celem jest integrowanie pracowników wokół wspólnych wartości organizacji. Można tu wymienić między innymi szkolenia, premie, nagrody czy promocje;
<b>Wolontariat pracowniczy</b>	polegający na włączeniu indywidualnego zaangażowania pracowników w działania na rzecz inicjatyw społecznych w ramach pracy w firmie (aktywność pracowników lub datki materialne, praca na rzecz wybranej organizacji);
<b>Eko-znakowanie i znakowanie społeczne</b>	polega na umieszczaniu na opakowaniach produktów oznakowań z informacją o działalności proekologicznej lub prospołecznej;
<b>Systemy zarządzania</b>	m.in. Quality Management System – ISO 9000 i ISO 14000, Social Accountability System (SA 8000) oraz Sustainability and CSR Reporting: Global Reporting Initiative (GRI) czy Worlds Bank’s Good Practice Manual on Effective Public Consultation;
<b>Raporty społeczne</b>	są to publikacje, których celem jest przedstawienie strategii firmy, a także podsumowanie jej działalności, zawierające analizę oddziaływania społecznego, ekonomicznego i ekologicznego;
<b>Inwestycje społecznie odpowiedzialne (Socially Responsible Investment – SRI)</b>	są to np. inwestycje oparte na zasadach etycznych oraz inwestycje dotyczące zaangażowania się firmy w różne programy CSR;
<b>Inwestycje w ekologię</b>	inwestowanie w rozwiązania, które zminimalizują negatywny wpływ działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne;

<b>Nadzór korporacyjny</b>	mechanizm stosowany w celu kontrolowania i koordynowania zachowań udziałowców, którzy współpracują z kadrą zarządzającą dla większej efektywności realizowanych przez firmę zadań.
----------------------------	--

Odpowiednio wybrane i wdrożone instrumenty CSR mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej na rynku. Należy zwrócić uwagę na fakt, że każdy podmiot gospodarczy może zaangażować się w CSR na swój własny sposób, wykorzystując posiadane zasoby, układ interesariuszy oraz tradycji kulturowych, sytuacji społecznej i ekologicznej obszaru, w którym funkcjonuje<sup>20</sup>. Zastosowanie koncepcji CSR można zaobserwować w dużych firmach zatrudniających ponad 250 pracowników, ale także w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Podmioty gospodarcze zatrudniające do 50 pracowników są szczególną grupą przedsiębiorców, która jest podatna na warunki otoczenia oraz na cechy osobowościowe i kompetencje lidera organizacji. Firmy te znajdują się zazwyczaj we wczesnej fazie rozwoju, a działania podejmowane w tym okresie mają istotny wpływ na dalsze funkcjonowanie i powodzenie prowadzonej działalności gospodarczej<sup>21</sup>. Dlatego też wybór odpowiednich instrumentów CSR powinien być dostosowany do wielkości przedsiębiorstwa.

## 5. Problem badawczy i metodologia

### 5.1. Problem badawczy

Opracowanie prezentuje analizę raportów społecznych publikowanych przez DANONE w latach 2003-2016 oraz sprawozdania zarządu spółki DANONE opublikowanego przez DANONE w 2019, który przyczyniło się do określenia, czy DANONE jest przedsiębiorstwem kierującym się praktykami społecznie odpowiedzialnego biznesu, czy firma kieruje się koncepcją społecznej odpowiedzialności wobec pracowników, jak odnosi się do zagadnienia ochrony środowiska przyrodniczego oraz jakie podejmuje działania w celu poprawy ogólnego dobrobytu społecznego.

<sup>20</sup>M. Żemigala, *Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Warszawa 2007.

<sup>21</sup>W. Leoński, *Koncepcja CSR na wczesnym etapie rozwoju firmy*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, nr 5, s. 6-8.

## 5.2. Materiały i metody

Materiał do badań obejmował przede wszystkim literaturę przedmiotu, która przyczyniła się do zdefiniowania pojęcia *społeczna odpowiedzialność biznesu*, a także raporty społecznej odpowiedzialności biznesu publikowane przez DANONE w latach 2003-2016, które umożliwiły określić, jakie działania w ramach koncepcji CSR zostały wdrożone w DANONE oraz pozwoliły określić wpływ wdrażanych strategii CSR na kształtowanie przewagi konkurencyjnej i wizerunku DANONE. Przy prezentacji wyników badań zastosowano metodę opisową oraz przyczynowo-skutkową, wraz z załączeniem tabel oraz rysunków.

## 6. Kształtowanie przewag konkurencyjnych i pozytywnego wizerunku przez firmę DANONE przy pomocy CSR

Przedsiębiorstwo DANONE należy do przedsiębiorstw, które jako jedno z niewielu od początku swojej działalności realizuje koncepcje CSR. Podjęte działania przyczyniły się do wzrostu rozpoznawalności marki DANONE jako przyjaznej środowisku, co w znacznym stopniu przewyższyło działania konkurencji w tym sektorze. Przedsiębiorstwo DANONE większości konsumentom kojarzy się z najwyższą jakością produktów oraz zaangażowaniem społecznym, głównie dzięki programowi „*Podziel się posiłkiem*”<sup>22</sup> Nieść zdrowie poprzez żywność. Wkład grupy spółek DANONE w rozwój polskiej gospodarki, społeczeństwa i zdrowia, [https://danone.pl/assets/DANONE\\_W\\_POLSCE.pdf](https://danone.pl/assets/DANONE_W_POLSCE.pdf). Do wzrostu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa DANONE przyczyniły się także tzw. dobre praktyki, które również wpisują się w koncepcję CSR, do nich można zaliczyć następujące programy: „Emilka pod strzechy”, Program DQSE – Danone Quality, Safety & Enviroment – dotyczący jakości i bezpieczeństwa mleka firmy Danone, „Lubię zimno”, „Przewodnik po transporcie przyjaznym środowisku”, „Poradnik kierowcy”, „Karta Żywności, Żywienia i Zdrowia”, „Nutriprogress”. Wwymienione przykłady aktywności DANONE w obszarze koncepcji CSR odegrały kluczową rolę w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Wszelkie działania na polu ekonomicznym, środowiskowym i społecznym z roku na rok były udoskonalane i poprawiały

---

<sup>22</sup>ff

statystyki firmy. Specjalny zespół stworzony w strukturach DANONE ds. odpowiedzialnego biznesu (jako pierwszy w Polsce) dba o politykę DANONE w tym zakresie i jest odpowiedzialny za przygotowywanie raportów CSR<sup>23</sup>.

### 6.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

DANONE jest międzynarodowym przedsiębiorstwem branży spożywczej, które zostało założone w Barcelonie w 1919 roku przez Isaaca Carasso. Przez lata firma przechodziła wiele przeobrażeń i często zmieniała główną siedzibę firmy (aktualnie jest nią Paryż). Obecnie DANONE specjalizuje się w produkcji przetworów mlecznych (m.in. jogurtów i serków homogenizowanych). Na polskim rynku produkty DANONE pojawiły się po raz pierwszy w 1990 roku. Początkowo były importowane, a pod koniec 1992 roku podjęto decyzję o rozpoczęciu produkcji w warszawskiej fabryce. Dziś wyroby mleczne są produkowane w dwóch fabrykach (w Bieruniu i Warszawie), które są jednymi z najlepszych wśród wszystkich fabryk DANONE na świecie. W ostatnich latach dokonano w nich wielu inwestycji mających na celu poprawę jakości. Zaowocowało to uzyskaniem przez DANONE Polska pierwszego miejsca na świecie w rankingu zakładów Grupy Danone w kategorii Best Quality Climbers, a drugiego w kategorii Best Food Safety Boosters.

DANONE jest jednym z największych przedsiębiorstw spożywczych na świecie, które zatrudnia około 90 tys. pracowników w 120 krajach świata. Jej roczna sprzedaż to 15 mld euro<sup>24</sup>. Grupę spółek DANONE w Polsce tworzą liderzy w swoich kategoriach: Danone (świeże produkty mleczne), NUTRICIA (żywność dla niemowląt i małych dzieci), Nutricia Medyczna (żywienie medyczne) oraz Żywiec Zdrój (woda i napoje). Wszystkie spółki łączy podwójne zobowiązanie na rzecz zrównoważonego rozwoju gospodarczego i społecznego oraz realizowana misja DANONE. W ciągu 15 lat spółki DANONE przeznaczyły na realizację programów społecznych ponad 60 mln zł – to połowa środków, które Komisja Europejska przeznaczyła na realizację unijnego programu propagowania właściwych nawyków żywieniowych wśród dzieci w Polsce w roku szkolnym 2017/2018. Wyniki finan-

---

<sup>23</sup>*Ibidem.*

<sup>24</sup><http://superbrands.pl/wp-content/uploads/2014/03/Danon.pdf>, [dostęp: 25-08-2020].

sowe, jakie osiągają razem, generują rocznie 2,85 mld zł w polskiej gospodarce. Jest to kwota równa 30 proc. wydatków przeznaczonych w budżecie państwa na rolnictwo, rozwój wsi i rynki rolne w 2017 r.

## 6.2. Działania podjęte przez DANONE w ramach CSR w latach 2003-2012

DANONE od samego początku pojawienia się koncepcji CSR wielokrotnie udowodniało, że jest przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym. Wyrazem tego było opublikowanie w roku 1998 roku pierwszego raportu CSR, który oparty był na wskaźnikach Global Reporting Initiative i obejmował działalność wszystkich firm-siostr DANONE na świecie, w tym Danone Sp. z o.o., (wszystkie raporty CSR są dostępne na stronie [www.danone.com](http://www.danone.com)). Głównymi działaniami podjętymi przez DANONE były przede wszystkim działania obejmujące wpływ na środowisko i zdrowie planety, wpływ na rynek (ekonomiczny) oraz wpływ na ludzi (aspekt społeczny), a także tak zwany obszar dobrych praktyk<sup>25</sup>. (Tab. 2)

**Tabela 2:** Przykładowe działania DANONE z podziałem na obszary oddziaływania w latach 2003-2012

Rodzaj wpływu w ramach CSR	Przykłady podjętych działań
Ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zakup surowców po konkurencyjnych cenach,</li> <li>– regularne dokonywanie płatności,</li> <li>– przejrzyste zasady przetargów,</li> <li>– uczciwe traktowanie dostawców,</li> <li>– dbałość o zrównoważony rozwój współpracujących z firmą gospodarstw poprzez dzielenie się wiedzą, fachowe porady, rzetelną ocenę surowca, a także programy służące podnoszeniu efektywności gospodarowania i wsparcie finansowe (raport CSR za lata 2010-2012).</li> </ul>

<sup>25</sup> *Raport Odpowiedzialności Społecznej i Środowiskowej 2006-2009. Na drodze do wspól-  
odpowiedzialności,* <http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2010/09/dokument%20101118094757%20608.pdf>.



Spoleczny	<p>Stosunek zatrudnionych kobiet do mężczyzn na stanowiskach managerskich wynosił 79%. Program edukacyjny „Evolution”, program „Momentum” – rozwój kompetencji zawodowych pracowników (prawo do przynajmniej 23 godzin szkoleń w roku) (raport CSR za lata 2003-2006) Działania przedstawione we wszystkich raportach:</p> <p>a. posiłki serwowane w szkołach, świetlicach i organizacjach pozarządowych,</p> <p>b. działania edukacyjne skierowane zarówno do dzieci, jak i całego społeczeństwa.</p>
Środowiskowy	<p>a. ponad 90% wytwarzanych odpadów poddawane jest recyklingowi, 4,6% trafia do utylizacji przez wyspecjalizowane firmy posiadające pozwolenia, 3,4% wywożone jest na wysypisko śmieci,</p> <p>b. wytwarzanie opakowań tuż obok miejsca produkcji jogurtu,</p> <p>c. planowanie tras przewozów w taki sposób, by zredukować liczbę przejeżdżanych kilometrów,</p> <p>d. optymalizacja załadunku towarów. (raport CSR za lata 2006-2009).</p>
Wybrane dobre praktyki	<p>Podziel się posiłkiem,  Emilka pod strzechy,  Program DQSE – Danone Quality, Safety &amp; Environment,  Lubię zimno,  Przewodnik po transporcie przyjaznym środowisku,  Poradnik kierowcy,  Karta Żywności, Żywienia i Zdrowia, „Nutriprogress”,  Edukujemy wspólnie z lekarzami,  Wirtualne przedszkole Danonków,  Program Jakości i Bezpieczeństwa Mleka,  Program Zrównoważony Rozwój Rolnictwa.</p>

### 6.3. Działania DANONE w ramach CSR w latach 2013-2019

#### 6.3.1. Działania na rzecz pracowników

Spółki DANONE to jeden z najbardziej pożądanym pracodawców. Od wielu lat są doceniane i wyróżniane za troskę o rozwój zawodowy oraz komfort życia pracowników i konkurencyjne warunki pracy. Wśród najbardziej aktualnych wy-

różnień znajduje się to przyznane DANONE w badaniu firmy rekrutacyjnej Antal „Najbardziej pożądana pracodawcy w opinii specjalistów i menedżerów” przeprowadzonym w 2017 roku. Badanie oparto na subiektywnej opinii 3300 specjalistów oraz menedżerów z całej Polski. Oceniający brali pod uwagę m.in. prestiż firmy, innowacyjność, sposób zarządzania, wysokość wynagrodzenia, a także dostępność szkoleń, dodatkowych świadczeń, stabilność zatrudnienia i możliwość awansu<sup>26</sup>. Od dawna wiadomo, że ludzie lepiej pracują, jeżeli są pozytywnie motywowani. Zapewniając etyczne cele oraz dając pracownikom wymierne korzyści, DANONE gwarantuje, że ich pracownicy posiadają odpowiednią motywację do pracy i do działania. Spółki DANONE dbają nie tylko o pracownika, ale także o najbliższy krąg jego rodziny, oferując szereg świadczeń. Pracownicy spółek DANONE otrzymują bony świąteczne. W niektórych zakładach pracy zatrudnieni otrzymują przed Świątami Bożego Narodzenia od 150 do 800 zł w zależności od dochodu. Rodzice otrzymują też paczki świąteczne warte od 100 do 200 zł. Podobnie pracownicy otrzymują dodatkowe środki w ramach „wczasów pod gruszą” wynoszące od 150 do 800 zł, czy dofinansowanie wypoczynku dziecka wynoszące od 200 do 650 zł. W przypadku narodzin dziecka pracownik otrzymuje prezenty lub bony do sklepu o wartości od 150 do 400 zł. Pracownicy mogą otrzymać też karnety na basen, do fitness klubów i na siłownię. Zatrudnieni mogą korzystać z tych karnetów razem ze współmałżonkami i dziećmi. Jeżeli pracownik musi zmienić lokalizację i przenieść się do innego miasta w związku z awansem lub zmianą zakresu obowiązków, to przysługuje mu dodatek relokacyjny wynoszący, w zależności od miasta, od 1,5 do 2,2 tys. zł. Ponadto pracownicy mogą otrzymywać nisko oprocentowane pożyczki z Zakładowego Funduszu Świadczeń Pracowniczych, które mogą wynieść nawet 20 tys. zł. Spółki DANONE dbają o zdrowie swoich pracowników, oferując im szybki dostęp do lekarza w ramach pakietów medycznych, które obejmują też ich rodziny. Pracownicy objęci są ubezpieczeniem na życie sponsorowanym przez pracodawcę, które obejmuje także podróże służbowe. Polityka prorodzinna jest dla DANONE jest niezmiernie ważna. Rodzice mają prawo do pełnopłatnych dni wolnych od pracy, by móc wykonywać badania prenatalne. Każda kobieta w ciąży może wziąć

<sup>26</sup><https://antal.pl/trendy/raporty-rynku-pracy/18-najbardziej-pozadani-pracodawcy-w-opinii-specjalistow-i-menedzerow-3>.

trzy razy po pół dnia wolnego na ten cel. Ponadto mamy powracające do pracy mogą liczyć na skrócony wymiar godzin, możliwość zatrudnienia na pół etatu, pracę z domu np. w piątki, czy zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, uzależnione od indywidualnych potrzeb. Wszystkie te działania są oczywiście uzupełnieniem tego, co i tak gwarantuje w Polsce prawo, czyli urlopów rodzicielskich czy ojcowskich<sup>27</sup>.

### 6.3.2 Działania na rzecz ochrony środowiska

W ramach aktywności odpowiedzialnej społecznie DANONE podejmuje działania mające na celu ochronę środowiska naturalnego. DANONE określił 5 kluczowych obszarów wspierania dbałości o zdrową planetę, do których należą: klimat, opakowania, woda, przeciwdziałanie marnowaniu żywności, zrównoważone rolnictwo<sup>28</sup>. Zestawienie celów określonych przez DANONE w zakresie wyznaczonych obszarów przedstawiono w Tabeli 3.

**Tabela 3:** Cele określone przez DANONE w ramach wyznaczonych obszarów na rzecz ochrony środowiska

<b>Wyznaczone przez DANONE obszary na rzecz ochrony środowiska</b>	Cel określony przez DANONE	Opis znaczenia obszaru dla DANONE
<b>Klimat</b>	Redukcja o połowę naszego śladu węglowego do roku 2030, a do roku 2050 celem DANONE jest zerowa emisja netto CO2 we wszystkich obszarach działalności firmy.	Zaangażowanie w ochronę klimatu DANONE rozumie jako fundamentalną zmianę praktyk biznesowych. W ciągu ostatnich 10 lat DANONE zmniejszyła emisję gazów cieplarnianych o 40 proc. w całym cyklu życia produktu.

<sup>27</sup> *Nieść zdrowie poprzez żywność...*, op. cit.

<sup>28</sup> *Ibidem*.

<b>Opakowania</b>	Rozwój zrównoważonych opakowań poprzez poszukiwanie nowoczesnych materiałów, a także wspieranie gospodarki o obiegu zamkniętym poprzez ciągłe zwiększanie poziomu odzysku i recyklingu tworzyw sztucznych.	Opakowania odgrywają zasadniczą rolę w dostarczaniu bezpiecznej żywności jak największej liczbie osób, ale to rozwiązanie stwarza też ogromne wyzwanie dla środowiska w postaci odpadów z tworzyw sztucznych.
<b>Woda</b>	Budować lepsze, bardziej odpowiedzialne praktyki we wszystkich obszarach działalności firmy i chronić obieg wody w środowisku naturalnym.	DANONE realizuje konkretne akcje, w tym związane z minimalizacją wykorzystania wody w procesach produkcyjnych, ale też z sadzeniem drzew i inne, które zwiększają retencję wody w przyrodzie. Dzięki takim działaniom firma DANONE przyczynia się do ochrony naturalnych zasobów wody, tak aby mogły korzystać z nich kolejne pokolenia.
<b>Przeciwdziałanie marnowaniu żywności</b>	Dalsze przeciwdziałanie marnowaniu żywności, w tym współpraca z Bankami Żywności przez spółki DANONE oraz dodatkowe działania w ramach współpracy przy programie Podziel się Dobrym Posiłkiem, polegające na zbiórce produktów spożywczych, z których można przygotować posiłki dla dzieci.	Żyjemy w czasach, które mierzą się ze scenariuszem wyczerpania surowców na naszej planecie i ich mocno ograniczoną dostępnością dla uboższych.

<b>Zrównoważone rolnictwo</b>	Promowanie zrównoważonego podejścia do rolnictwa – które chroni i szanuje ludzi, troszczy się o planetę, a także dba o dobrostan zwierząt – bez którego nie możemy produkować wartościowej żywności.	DANONE pozyskuje surowce ze sprawdzonych i audytowanych corocznie gospodarstw. Spółki DANONE współpracują wyłącznie ze sprawdzonymi i zaufanymi dostawcami. Każdy dostawca przed rozpoczęciem współpracy przechodzi surowe procedury selekcji pod kątem spełniania wymagań DANONE, takich jak dobrostan zwierząt czy badania obecności metali ciężkich.
-------------------------------	--	---

### **6.3.3. Kampanie społeczne realizowane przez DANONE na rzecz społeczeństwa**

Spółki DANONE prowadzą różne formy działalności w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Inicjatywy DANONE ukierunkowane są na aspekty żywieniowe, ale nie tylko w podstawowym wymiarze. W swych działaniach DANONE chce zachęcić społeczeństwo do dokonywania prawidłowych wyborów zarówno żywieniowych, jak i na rzecz środowiska, tak aby przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju planety. Od ochrony źródeł wody i zmiany zwyczajów żywieniowych wśród dzieci, przez granty edukacyjne i naukowe, aż po lekcje przedsiębiorczości dla rolników, spółki DANONE dbają o aktualne i ważne kwestie społeczne. Dzięki temu od dawna spółki DANONE należą do liderów w zakresie działania zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności. W 2015 roku DANONE w IV edycji zestawienia firm odpowiedzialnych społecznie został uhonorowany najwyższym wyróżnieniem – Złotym Listkiem CSR, przyznawanym przez Tygodnik POLITYKA oraz firmę doradcą Deloitte. W Indeksie Efektywnej Reputacji wg Millward Brown wszystkie spółki DANONE znajdują się w czołówce 20 firm w Polsce uznawanych za najbardziej odpowiedzialne społecznie. Spółki DANONE przeznaczyły na wszystkie programy i działania społeczne około 60 mln zł od 2003 r. Taka kwota pokryłaby

roczne wydatki budżetowe na posiłki w ramach świadczeń pomocy społecznej w województwach śląskim i opolskim<sup>29</sup>.

DANONE prowadzi szereg kampanii społecznych mających na celu kształtowanie prawidłowych postaw wśród społeczeństwa z zakresu żywienia oraz ochrony środowiska. Do najważniejszych kampanii prowadzonych przez DANONE należą:

- **program „Podziel się posiłkiem”** – w ramach tego programu DANONE ufundowało około 17 mln posiłków. Każdego roku zbierane jest 500 ton żywności, z której przygotowany jest kolejny milion posiłków. Program Podziel się Posiłkiem (od 2017 roku Podziel się Dobrym Posiłkiem), realizowany w Polsce od 2003 roku, przeciwdziała niedożywieniu dzieci poprzez przekazywanie dobrych posiłków oraz edukację. W tym celu DANONE organizuje ogólnopolską zbiórkę żywności we współpracy z Bankami Żywności, a w ramach programów edukacyjnych kształtowane są prawidłowe nawyki żywieniowe<sup>30</sup>;
- **program „Mamo, Tato wolę wodę”** – w trakcie dotychczasowych edycji programu „Mamo, Tato, wolę wodę!” Żywiec Zdrój ufundował blisko 11 tys. pakietów edukacyjnych dla przedszkoli w około 5 tys. miejscowościach, a tylko w 2016 roku w programie wzięło udział ponad 200 tys. przedszkolaków z 2,4 tys. placówek z całej Polski. Celem programu „Mamo, Tato, wolę wodę!” jest podkreślenie roli wody w codziennej diecie, zwrócenie uwagi na zagadnienie ochrony środowiska oraz wspieranie rodziców i nauczycieli w kształtowaniu prawidłowych nawyków żywieniowych i postawy proekologicznej u dzieci. To jeden z największych programów edukacyjnych skierowanych do przedszkoli w Polsce<sup>31</sup>;
- **program „Śniadanie daje moc”** – w programie „Śniadanie Daje Moc” od 2012 r. DANONE mierzy się z kolejnym istotnym problemem żywieniowym w Polsce — średnio prawie ćwierć miliona uczniów szkół podstawowych

---

<sup>29</sup> *Ibidem.*

<sup>30</sup> *Ibidem.*

<sup>31</sup> *Ibidem.*

odżywia się niewłaściwie. Często ze względu na brak odpowiedniego śniadania, które dałoby im należyte składniki odżywcze i energię do nauki oraz zabawy na cały dzień. Program „Śniadanie Daje Moc” jest kolejnym działaniem w ramach strategii Partnerstwa dla Zdrowia, które do dotychczasowych akcji nakierowanych na walkę z niedożywieniem dzieci w Polsce dodaje szeroko zakrojoną edukację najmłodszych oraz angażuje rodziców i nauczycieli w kwestie prawidłowego żywienia dzieci. Dzięki programowi „Śniadanie Daje Moc” prowadzonego w Partnerstwie dla Zdrowia (z Biedronką, Lubellą oraz Instytutem Matki i Dziecka) istotnie przyczynia się do obniżania poziomu niedożywienia i poprawy żywienia dzieci w Polsce w wieku 7-9 lat poprzez: edukację i zabawę (w tym naukę w formie gier), promocję prawidłowego żywienia, zwiększanie świadomości nt. właściwego odżywiania i roli śniadania w diecie dziecka, udział nauczycieli i rodziców w edukowaniu dzieci na temat właściwego odżywiania.

W rozwiązywaniu problemu niedożywienia w poszczególnych regionach spółce DANONE pomagają lokalni liderzy opinii. Program „Śniadanie Daje Moc” jest także objęty honorowym patronatem Ministra Edukacji Narodowej oraz Rzecznika Praw Dziecka i był realizowany w sześciu edycjach. W 2016 r. w programie wzięło udział 60 proc. polskich szkół podstawowych, czyli niemal 8 tys. placówek. W 2016 r. objęto działaniami edukacyjnymi 195 650 dzieci, a w ciągu 5 lat ponad 800 tys. Na rozwiązywanie problemu niedożywienia w ramach Programu DANONE przeznaczył do 2016 r. 1 282 000 zł. W 2015 r. uczestnicy programu pobili rekord Guinnessa w liczbie osób przygotowujących równocześnie wartościowe śniadanie. W bicju rekordu brało udział 148 miejscowości<sup>32</sup>.

Do pozostałych istotnych kampanii realizowanych na rzecz społeczeństwa w ramach CSR przez spółkę DANONE można zaliczyć: edukacyjny program fundacji NUTRICIA „1000 pierwszych dni dla zdrowia”, który kształtuje prawidłowe nawyki żywieniowe polskich dzieci; „Kwietne łąki”, program mający na celu chronić zasoby wodne i dbać o bioróżnorodność; program edukacyjny „Wybieram wodę”, który zwraca szczególną uwagę na to, jak ważną rolę w zachowaniu zdrowia od-

---

<sup>32</sup> *Ibidem.*

grywa prawidłowe nawodnienie organizmu<sup>33</sup>.

#### **6.4. Korzyści z podjętych działań w ramach CSR dla działalności firmy DANONE**

DANONE poprzez swoje działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w znaczący sposób stymuluje polską gospodarkę. Za łączną wartość wynagrodzeń wygenerowanych przez spółki, czyli 630 mln zł, można byłoby kupić blisko 8 proc. wszystkich mieszkań oddanych do użytku w Warszawie, a dzięki działalności spółek utrzymano w gospodarce 14 586 miejsc pracy, czyli liczbę etatów, która pozwoliłaby na redukcję bezrobocia w Warszawie o połowę. Jak wyliczyli autorzy raportu, spółki grupy, które zatrudniają w sumie ponad 3 tys. osób, wspierają finansowanie wielu zadań z zakresu inwestycji publicznych: infrastrukturę, ochronę środowiska, zdrowie czy edukację. Ma to miejsce m.in. w gminie Jeleśnia, w której wartość odprowadzanych przez spółki podatków i opłat (2 mln zł) pokryłaby 100 proc. planowanych wydatków gminy na drogi publiczne gminne i usuwanie skutków klęsk żywiołowych<sup>34</sup>.

DANONE otrzymała wiele nagród i wyróżnień zarówno za swoją działalność biznesową, jak i za osiągnięcia na polu społecznej odpowiedzialności biznesu. Do najważniejszych nagród można zaliczyć Certyfikat Przejrzysta Firma za publikację sprawozdań finansowych oraz wielokrotnie uzyskiwane pierwsze miejsca w Rankingu Firm Odpowiedzialnych. W 2019 roku DANONE otrzymała wyróżnienie w rankingu najbardziej efektywnych firm 20-lecia EFFIE POLAND. Komitet Organizacyjny Effie 2019 wybrał listę najbardziej efektywnych firm z okazji jubileuszu SAR Effie Poland. Najlepszą dwudziestkę wybrano spośród 331 firm otrzymujących nominacje i nagrody w Konkursie Effie Awards na przestrzeni dwudziestu lat. Effie Awards to największy, prestiżowy konkurs marketingowy na świecie. Został zorganizowany po raz pierwszy w 1968 r. w Nowym Yorku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu. Licencję na prowadzenie konkursu w Polsce posiada od 1999 roku posiada Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR. Polska jest

---

<sup>33</sup> *Ibidem.*

<sup>34</sup> *Ibidem.*



obecnie jednym z 55 państw na świecie, gdzie organizowany jest konkurs. Nagroda Effie, ze względu na wysokie kryteria merytoryczne stawiane pracom nadsyłanym na konkurs, należy do najbardziej prestiżowych nagród branżowych na całym świecie. Często nazywana jest „marketingowym Oscarem”<sup>35</sup>.

## 7. Podsumowanie

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych analiz badawczych w zakresie wdrażania koncepcji CSR na przykładzie firmy DANONE w Polsce można stwierdzić, że CSR jest ważnym elementem procesu zarządzania firmą. Przestaje być utożsamiana jedynie z pewnym rodzajem działalności charytatywnej, niemającym żadnego związku z efektywnością ekonomiczną. Zamiast tego staje się strategią podnoszenia zyskowności i rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zyskuje coraz bardziej na wartości i powinna być obecna we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. Konkurencyjna firma umacnia swoją pozycję na rynku, a stosowanie koncepcji CSR korzystnie wpływa na kreowanie zysków, motywację pracowników i jest bodźcem do dalszych pozytywnych działań. Społeczna odpowiedzialność firmy oznacza wykluczenie zysku jako jedynego motywu do podjęcia działań. Koncepcja CSR jest często określana jako niezbędna w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Analiza przeprowadzona w badanym przedsiębiorstwie oparta została o uproszczone założenia metodologiczne. Miała ona charakter pilotażowego badania, którego zasadniczym celem było określenie idei kształtowania przewagi konkurencyjnej i pozytywnego wizerunku przez firmę DANONE przy pomocy CSR. Ogólna ocena wypada dla DANONE pozytywnie. Wybrane przykłady pokazują, że ważnymi elementami strategii rozwoju przedsiębiorstwa są działania podjęte w zakresie żywienia, ochrony środowiska oraz budowania motywacji pracowników. Inicjatywy DANONE mają na celu zarówno kształtowanie prawidłowych postaw żywieniowych wśród społeczeństwa poprzez organizowanie wielu cyklicznie powtarzających się kampanii społecznych, jak i wyrażenie troski o środowisko poprzez minimalizację odpadów i zapobieganie zanieczyszczeniom wraz z przestrzeganiem najsurowszych

---

<sup>35</sup><https://danone.pl/danone-wsrod-najbardziej-efektywnych-firm-20-lecia-effie-poland/>.

wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska. Działania DANONE również w wymiarze społecznym odpowiadają idei CSR. Z jednej strony przez podstawową działalność firma zapewnia miejsca pracy okolicznym mieszkańcom, z drugiej zaś integruje społeczność, w której działa, promuje zdrowy tryb życia i wspiera finansowo lokalne inicjatywy.

## Bibliografia

Bogdanienko J., *Odpowiedzialność społeczna a strategia organizacji*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, M. Biernatt, J. Bogdanienko, T. Skoczny (red.), Warszawa 2011.

Charucka O., *Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. (Importance of Corporate Social Responsibility in Building Enterprise's Competitive Advantage)*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, Ekonomia IX. Kształtowanie wizerunku pracodawcy” 2015, nr 44(6), s. 37-54.

Firlej K., *Corporate social responsibility as a challenge in the agri-food sector*, „Roczniki Naukowe SERiA” 2018, XX (4), s. 47-53.

Grodea M., *Milk processing and collection in Romania – an analysis across regions. Agrarian Economy and Rural Development - Realities and Perspectives for Romania. 7th Edition of the International Symposium*, „The Research Institute for Agricultural Economy and Rural Development (ICEADR)” 2016, s. 196-201.

[http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/37/Wdrazanie\\_CSR/](http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/37/Wdrazanie_CSR/)

[http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia\\_CSR/](http://www.odpowbiznescsr.hb.pl/38/Narzedzia_CSR/)

<http://superbrands.pl/wp-content/uploads/2014/03/Danon.pdf>

<https://antal.pl/trendy/raporty-rynkupracy/18-najbardziej-pozadani-pracodawcy-w-opinii-specjalistow-i-menedzerow-3>

<https://danone.pl/danone-wsrod-najbardziej-efektywnych-firm-20-lecia-effie-poland/>

Leoński W., *Koncepcja CSR na wczesnym etapie rozwoju firmy*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, nr 5, s. 6-8.

Leoński W., *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 254, s. 89-98.

Lewicka-Strzałecka A., *Miejsce CSR w europejskiej strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju (Place of CSR in the European strategy for sustainable development)*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2009, nr 12 (1), s. 189-195.

*Nieść zdrowie poprzez żywność. Wkład grupy spółek DANONE w rozwój pol-*

skiej gospodarki, społeczeństwa i zdrowia, [https://danone.pl/assets/DANONE\\_WPOLSCE.pdf](https://danone.pl/assets/DANONE_WPOLSCE.pdf)

PKN, *ISO 26000. Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności (International Standard on social responsibility)*, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>

“protect“unhbox“voidb@x“bgroup“edef,–RaportOdpowiedzialnościSpołecznejirodowiskowej2006-2009. NadrodzedowspÓdowiedzialności, “let“futurelet“@let@token“let“ itshapeRaportOdpowiedzialnościSpołecznejirodowiskowej2006-2009. NadrodzedowspÓdowiedzialności, “egrouphttp://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2010/09/dokument`20101118094757`608.pdf

Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Warszawa 2013.

Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa 2008.

Stawicka E., *Corporate Social Responsibility and the Milk Market in Poland*, „Journal of Tourism and Regional Development” 2018, nr 9, s. 71-80.

WBCSD (Word Business Council for Sustainable Development), *Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations*, <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcd-csr-primer.pdf>, [dostęp: 7.07.2018].

*Wdrażanie narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu przez organizacje pozarządowe*, A. Józefczyk (red.), Gdynia 2013.

Żemigła M., *Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Warszawa 2007.

## Prośrodowiskowa działalność przedsiębiorstwa McDonald's

### 1. Wstęp

Przedsiębiorstwo McDonald's, do tej pory krytykowane za swoją działalność szkodliwą dla środowiska, zaczęło prowadzić działania prośrodowiskowe. McDonaldowi zarzucano duży wpływ na globalne ocieplenie, przyczynianie się do wylesienia lasów tropikalnych oraz dużą ilość produkowanych odpadów opakowaniowych. W swoim artykule przyjrzymy się bliżej tym zarzutom. Przedstawimy też nową strategię działania przedsiębiorstwa *Scale for good*. Wskażemy, jakie działania przedsiębiorstwo już podjęło i jakie są tego efekty. W swojej pracy postaramy się odpowiedzieć na pytania: czy działalność środowiskowa McDonalda jest wystarczająca, czy nie mamy do czynienia ze zjawiskiem *greenwashing'u*?

### 2. Zarzuty wobec McDonald's

Działalność przedsiębiorstwa McDonald's wpływa na wylesianie lasów tropikalnych. Jest to wniosek wypływający z raportu *Greenpeace*, który organizacja wydała w 2006 roku<sup>1</sup>. Rozmiary światowego przemysłu mięsnego i mleczarskiego znacznie się zwiększyły, a produkcja soi wzrosła, aby mu sprostać. Nasiona soi stanowią wysokobiałkową paszę dla zwierząt, a jej uprawa jest stosunkowo tania w porównaniu do innych pasz. To właśnie wpływa na to, że uprawa soi jest główną przyczyną wylesiania w dorzeczu Amazonki. Obecnie Brazylia ma 24-25 milionów hektarów przeznaczonych na uprawy tej rośliny i jest aktualnie drugim co do wiel-

---

<sup>1</sup>Greenpeace Raport, *Eating up the Amazon*, 2006.

kości producentem soi na świecie<sup>2</sup>. Rozległe obszary lasów i naturalnych siedlisk zostały przekształcone w monokultury pól uprawnych soi. Na skutek kampanii prowadzonej przez Greenpeace przedsiębiorstwa takie jak McDonald's, Burger King i KFC zobowiązały się do zakończenia kupna soi od rolników, którzy niszczą lasy deszczowe Amazonii. Jednak, jak donosi Greenpeace, obietnice te nie zostały spełnione. Korporacje *fast food* nie tylko nadal współpracują z przedsiębiorcami związanymi z niszczeniem lasów, ale także mają duży udział w zwiększaniu popytu na mięso, co w konsekwencji prowadzi do zwiększenia wylesiania<sup>3</sup>.

Należy odnotować, że na przestrzeni lat wzrastała liczba zastrzeżeń pod adresem McDonald's związanych ze sprzedażą mięsa wołowego. W dyskursie naukowym podkreśla się, że produkcja mięsna jest czynnikiem wpływającym na masowe wymieranie gatunków<sup>4</sup>. Konsekwencją intensyfikacji rolnictwa jest stałe rozszerzanie się terenów upraw (w szczególności soi), a tym samym degradacja naturalnych siedlisk<sup>5</sup>. Zmniejszanie się *habitatów* kosztem przemysłowej produkcji mięsnej stanowi problem szeroko komentowany przez badaczy. Pałczak madagaskarski i liczne gatunki łuskowców to tylko niektóre z ponad miliona zwierząt zagrożonych obecnie wyginięciem. Zjawisko gwałtownego zmniejszania się naturalnych środowisk wpłynęło na życie większości fauny żyjącej na ziemi<sup>6</sup>.

McDonald's wprost przyznaje, że ok. 29% śladu węglowego związanego z działalnością przedsiębiorstwa wynika z produkcji wołowiny. Korporacja plasuje się jednocześnie jako jeden z liderów wśród nabywców mięsa<sup>7</sup>. Wygląda więc na pierw-

---

<sup>2</sup>E.Y. Arima, P. Richards, R. Walker, M.M. Caldas, *Statistical confirmation of indirect land use change in the Brazilian Amazon*, 2011.

<sup>3</sup>R. Fick, *5 reasons McDonald's, Burger King, KFC must speak up about the Amazon fires*, <https://www.greenpeace.org/international/story/24341/reasons-mcdonalds-burger-king-kfc-must-speak-up-amazon-fires/>.

<sup>4</sup>V. Morell, *Meat-eaters may speed worldwide species extinction, study warns*. „Science”, <https://www.sciencemag.org/news/2015/08/meat-eaters-may-speed-worldwide-species-extinction-study-warns> [data dostępu: 21.08.2020]

<sup>5</sup>R. Smithers, *Vast animal-feed crops to satisfy our meat needs are destroying planet*, „The Guardian” 2017.

<sup>6</sup>A. Woodyatt, *Human activity threatens billions of years of evolutionary history, researchers warn*, CNN, 2020.

<sup>7</sup>T. Schawb, *If McDonald's is serious about reducing its carbon footprint, it may need to rethink the hamburger*, <https://thecounter.org/mcdonalds-greenhouse-gas-emissions-reduction-pledge-beef/>.

szy rzut oka na to, że jakakolwiek zmiana w polityce środowiskowej McDonald's nie jest możliwa bez zmiany profilu działalności, poczynając od tak podstawowych kwestii, jak skład burgerów oferowanych konsumentom. Światowa produkcja zwierzęca odgrywa zarazem znaczącą rolę w emisji metanu. Zgodnie z danymi z 2017 roku rozwój tego sektora związany jest ściśle ze wzrostem uwalniania się tego gazu do atmosfery<sup>8</sup>.

W świetle prowadzonych badań nad klimatem działalność McDonald's w zakresie globalnego obrotu produktami przeważająco odzwierzęcymi (w tym przede wszystkim wołowiną) można oceniać krytycznie<sup>9</sup>. Przy założeniu, że intensyfikacja produkcji będzie pociągała za sobą dalszą eksploatację siedlisk naturalnych i emisję metanu, można postawić tezę, że następstwem będzie spotęgowanie zmian klimatycznych oraz zmniejszenia bioróżnorodności. Trudno z tego punktu widzenia mówić o zrównoważonym rozwoju.

Kolejnym zarzutem skierowanym w stronę McDonald's jest to, że z działalnością restauracji wiąże się duża produkcja odpadów, które zanieczyszczają środowisko. McDonald's zużywa codziennie tony niepotrzebnych opakowań. Zaledwie przy zakupie jednego posiłku powstają odpady tj. serwetki, opakowanie po burgerze, pudełko po frytkach, kubek na napoje z pokrywką, słomka, opakowanie na ketchup. W 2015 roku *As You Sow* wydało raport *Waste and Opportunity* dotyczący praktyki pakowania produktów. Zostało w nim przeanalizowane 47 sieci *fast foodów*, w tym również McDonald's. Z raportu wynikało, że żadna z sieci nie dokonuje recyklingu materiałów w wystarczającym stopniu<sup>10</sup>.

Omówienia wymaga zatem to, jakie zmiany implementuje obecnie McDonald's w swojej nowej polityce ekologicznej oraz kwestia, jak bardzo korespondują one ze stawianymi zarzutami.

---

<sup>8</sup>J. Wolf, G.R. Asrar, T.O. West, *Revised methane emissions factors and spatially distributed annual carbon fluxes for global livestock*, „Carbon Balance and Management” 2017.

<sup>9</sup>D. Carrington, *Huge reduction in meat-eating 'essential' to avoid climate breakdown Retrieved*, „The Guardian” 2017.

<sup>10</sup>C. MacKerron, *Waste and Opportunity 2015: Environmental Progress and Challenges in Food, Beverage, and Consumer Goods Packaging*, <https://static1.squarespace.com/static/59a706d4f5e2319b70240ef9/t/5a7e3109652dea09a95b7585/1518219533050/Waste-and-Opportunity-2015.pdf>.

### 3. Strategia Scale for Good

Czołowi przedstawiciele McDonald's zapewniają w publicznych oświadczeniach, że zrównoważony wpływ na środowisko naturalne pozostaje jednym z priorytetów przedsiębiorstwa. Osiągnięciu celów ekologicznych ma służyć strategia *Scale for Good* przyjęta w 2018 roku. Z deklaracji wynika, że do 2030 r. współpraca między przedsiębiorstwem McDonald's a franczyzobiorcami ma pozwolić na ograniczenie emisji gazów cieplarnianych o 36%, zaś dostawcy (w tym sektor produkcji zwierzęcej) mają obniżyć ten wskaźnik o 31%. W tym celu wprowadzony ma być szereg innowacyjnych działań: inwestycje w odnawialne źródła energii, korzystanie z oświetlenia LED, wprowadzenie do użytku biodegradowalnych opakowań oraz wspieranie zrównoważonego rolnictwa.

W ramach strategii wszystkie opakowania do 2025 roku mają pochodzić ze źródeł odnawialnych, certyfikowanych bądź z odzysku, a po zużyciu mają zostać podane recyklingowi. Na chwilę obecną przedsiębiorstwo McDonald's deklaruje, że w ramach realizacji tego celu wszystkie kubki w Polsce posiadają certyfikat *Forest Stewardship Council*, co oznacza, że zostały wyprodukowane z materiału, który został pozyskany bez szkody dla lasów<sup>11</sup>.

Program obejmuje również szczególną kontrolę producentów wołowiny w zakresie, w jakim przyczyniają się do degradacji lasów<sup>12</sup>. Mimo że McDonald's nie jest bezpośrednio producentem mięsa (nabywa je na dużą skalę od stałych producentów), pozostaje członkiem-założycielem *Global Roundtable for Sustainable Beef* (GRSB)<sup>13</sup>. Przedstawiane dane wskazują, że w wyniku implementacji zmian (dane na rok 2020) aż 85% wołowiny pochodzi od dostawców prowadzących działalność „zrównoważoną”<sup>14</sup>.

W listopadzie 2019 roku ogłoszono ponadto rozpoczęcie dwóch istotnych projektów – jeden z nich dotyczy energii wiatrowej, drugi zaś inwestycji w panele

<sup>11</sup>A. Godlewska, *Skala ma znaczenie*, „Magazyn Food Service” 2019 nr 9(188), 2019

<sup>12</sup>Oficjalna strona McDonald's, <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/scale-for-good/using-our-scale-for-good.html>.

<sup>13</sup>GRSB, *Sustainability Report* <https://grsbeef.org/page-1861746>.

<sup>14</sup>A. Radke, *McDonald's 'Scale for Good' platform looks at beef sustainability and more*, <https://www.agweek.com/business/4544672-mcdonalds-scale-good-platform-looks-beef-sustainability-and-more>.



słoneczne. Zakłada się, że całkowita ich realizacja ma pozwolić na zaopatrzenie w energię elektryczną ponad 2500 lokali, co wiąże się ze znaczącym ograniczeniem emisji gazów cieplarnianych<sup>15</sup>.

Sieć *fast foodów* deklaruje, że odnawialne źródła energii są obecne w McDonald's już od kilku lat. Zakup energii odnawialnej w Europie w 2018 r. obejmował ponad 6 000 restauracji McDonald's. Restauracje McDonald's w Austrii, Francji, Niemczech, Portugalii, Szwecji, Szwajcarii, Holandii i Wielkiej Brytanii już od 2018 r. pozyskują 100% energii potrzebnej do zasilania swoich restauracji ze źródeł odnawialnych lub są bliskie tego<sup>16</sup>. W Polsce takich restauracji, które korzystają w 100% z energii odnawialnej, jest około 300<sup>17</sup>.

W ramach realizacji bieżącej strategii McDonald's przeprowadza obecnie zmiany w zakresie infrastruktury swoich lokali. W ostatnim czasie szeroko komentowano w mediach otwarcie restauracji na Florydzie – w parku rozrywki *Walt Disney World Resort*. Dach nowo powstałego budynku pokryty jest panelami słonecznymi, co ma zapewnić prowadzenie obsługi klienta bez korzystania ze źródeł nieodnawialnych. Carol Ross Barney, dyrektorka *Ross Barney Architects*, jako przedstawicielka projektodawców deklaruje, że McDonald's na Florydzie ma stanowić „poligon testowy” dla wykorzystania odnawialnych źródeł energii. Wyposażenie restauracji obejmuje również energooszczędny sprzęt kuchenny – piece przechodzące w tryb czuwania, wydajne lodówki i zamrażarki. Odpowiedni system wentylacji ma zaś ograniczyć użycie klimatyzacji. Twórcy przewidzieli nawet takie dodatkowe elementy jak „rowerki zasilające złote łuki” czy gry dla dzieci dotyczące energetyki odnawialnej. Docelowo przyjęte rozwiązania mogłyby być przeniesione do innych oddziałów McDonald's<sup>18</sup>.

Można jednak z łatwością dojść do wniosku, że nie każdy lokal na świecie

---

<sup>15</sup>M. Blaauw, *McDonald's Unveils Two New Sustainability Initiatives That Could Power 2,500 Stores*, <https://therising.co/2019/11/10/mcdonalds-sustainability-announces-new-renewable-energy-projects/>.

<sup>16</sup><https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/scale-for-good/climate-action.html>.

<sup>17</sup>A. Godlewska, *op.cit.*

<sup>18</sup>A. Peters, *At this new net-zero energy McDonald's, on-site solar provides 100% of the power*, <https://www.fastcompany.com/90523888/at-mcdonalds-new-net-zero-energy-restaurant-on-site-solar-provides-100-of-the-power?fbclid=IwAR3dQC-OdustlXdPEgo33AWbKhpzexYAeAHxjOvm69uc-86yerRu6rMXc8A>.

będzie w stanie przyjąć model biznesowy z Florydy. Istnieje szansa, że tego rodzaju rozwiązania infrastrukturalne zostaną pomyślnie implementowane w tej samej sferze klimatycznej. Ograniczony dostęp do światła słonecznego w okresie jesienno-zimowym mógłby uniemożliwić podobne przedsięwzięcia w Polsce czy Skandynawii.

Na uwagę zasługuje lokalna inicjatywa podjęta przez szereg szwedzkich franczyzobiorców. We współpracy z przedsiębiorstwem marketingowym JC Decaux, McDonald's rozpoczął kampanię, mającą na celu ochronę populacji owadów. Na billboardach z przedmieść Sztokholmu umieszczono „hotele” dla pszczół. Akcja ta stanowiła odpowiedź na problem znikających siedlisk naturalnych spowodowany przez intensyfikację produkcji rolnej i urbanizację. W 2019 roku Szwedzi podjęli się również budowy miniaturowej restauracji dla insektów z okazji Światowego Dnia Pszczół<sup>19</sup>. Pomimo innowacyjności tych projektów McDonald's nie podjął tej strategii w innych częściach świata. Jak wskazywaliśmy w poprzedniej części artykułu, McDonald's pośrednio przyczynia się swoją działalnością do obniżenia bioróżnorodności i likwidacji siedlisk. Prowadzona w Szwecji ochrona pszczół tylko w marginalnym stopniu niweluje więc straty, jakie przedsiębiorstwo wywiera na środowisku naturalnym.

Aktualna strategia biznesowa McDonald's stanowi przedmiot szerokich analiz – częściowo krytycznych. Zgodnie z badaniami Rotterdam School of Management, McDonald's dotychczas wykazywał się negatywnym podejściem do zagadnień zrównoważonej gospodarki zasobami i ochrony lasów, jednak faktem jest, że w tym zakresie nastąpiły już pewne zmiany<sup>20</sup>. W raporcie wskazuje się zarazem na niską wiarygodność McDonald's dotyczącą polityki klimatycznej. Wygląda na to, że oficjalne dane dotyczące emisji gazów cieplarnianych nie odpowiadają rzeczywistości śladowi węglowemu<sup>21</sup>. Osiągnięcie równowagi emisyjnej przy tak dużej produkcji mięsnej jest uważane za niemożliwe<sup>22</sup>.

<sup>19</sup>D. Avery, *McDonald's in Sweden Converting Billboards into 'Hotels' for Bees*, <https://www.newsweek.com/mcdonalds-sweden-bee-hotels-1459333>.

<sup>20</sup>W. Schramade, *McDonald's Erasmus Platform for Sustainable Value Creation*. Rotterdam School of Management, s. 17.

<sup>21</sup>TrueValue Labs, *Research Brief McDonald's Corporation*, 2019.

<sup>22</sup>FAIRR, *Managing environmental risks in meat and dairy supply chains*, 2019.

Omówienia wymagają również kontrowersje dotyczące papierowych słomek wprowadzonych w 2018 roku w Wielkiej Brytanii i Irlandii. Sprawa nabrała rozgłosu w sierpniu 2019 r. w związku z oświadczeniem jednego z przedstawicieli McDonald's, który publicznie przyznał, że grubość papieru, z jakiego zostały wykonane, nie pozwala na ich przetworzenie w surowce wtórne<sup>23</sup>. Jednocześnie pojawiły się nieoficjalne informacje, z których wynikało, że pracownicy mieli umieszczać słomki w pojemnikach na śmieci ogólne<sup>24</sup>. W odpowiedzi na zarzuty producent słomek *Transcend Packaging* podkreślił, że choć sama słomka potencjalnie może być poddana recyklingowi, przetworzenie odpadów zależy w dużej mierze od jakości infrastruktury, jaką dysponują przedsiębiorcy bądź samorządy<sup>25</sup>. Po licznych skargach i zgłaszaniu zastrzeżeń przez konsumentów, słomki dostępne w lokalach zostały w tym samym roku „poprawione” przez producenta<sup>26</sup>.

Według Jima Leapa z Uniwersytetu Stanforda, eliminacja słomek plastikowych stanowi jednak jedynie małe rozwiązanie problemu plastiku. Może przy tym powstać złudne wrażenie, że władze przedsiębiorstwa dopełniły obowiązków względem środowiska naturalnego. Kluczowe, zdaniem badaczy, pozostają całościowe zmiany w zakresie gospodarki odpadami przedsiębiorstwa<sup>27</sup>.

#### 4. Zjawisko *greenwashingu* a polityka McDonald's

Powstaje pytanie, czy nowa polityka *McDonald's Scale for good* jest krokiem w stronę większej świadomości ekologicznej korporacji, czy mamy tu do czynienia jedynie z *greenwashingiem*.

*Greenwashing* to zjawisko rozpowszechniania dezinformacji w celu zaprezen-

---

<sup>23</sup>M. Hanbury, *McDonald's says that the paper straws that many UK customers hate can't actually be recycled*, <https://www.businessinsider.com/mcdonalds-says-its-paper-straws-cant-be-recycled-2019-8?IR=T>.

<sup>24</sup>Al Jazeera and News Agencies, *McDonald's' paper straws cannot be recycled, company admits*, <https://www.aljazeera.com/ajimpact/mcdonald-paper-straws-recycled-company-admits-190806073657018.html>.

<sup>25</sup>BBC News, *McDonald's paper straws 'fully recyclable' makers say*, <https://www.bbc.com/news/uk-wales-49247049>.

<sup>26</sup>A. Danigielis, *McDonald's Redesigns European Paper Straws Following Consumer Criticism*, <https://www.environmentalleader.com/2019/11/mcdonalds-redesigns-paper-straws/>.

<sup>27</sup>R. Jordan, *Do plastic straws really make a difference?*, <https://earth.stanford.edu/news/do-plastic-straws-really-make-difference#gs.cc8wk—>.

wania swojego wizerunku publicznego jako jednostki odpowiedzialnej za środowisko<sup>28</sup>. Innymi słowy, przedsiębiorca dokonuje *greenwashingu*, gdy chcąc zachęcić klientów do zakupu swoich produktów czy skorzystania z jego usług stwarza wrażenie, że działa zgodnie z zasadami ekologii i ochrony środowiska. Sam termin *greenwashing* pochodzi z lat 80., ale w ciągu ostatnich kilku lat przeżył odrodzenie. Świadomość konsumencka rośnie, wzrasta też ilość przedsiębiorców, którzy chcą to wykorzystać.

W historii McDonald's można wskazać nieetyczne zachowania, które zaliczane są do *greenwashingu*. Pod koniec lat osiemdziesiątych korporacja rozpoczęła kampanie przeciwko styropianowi, natomiast dwadzieścia lat później wprowadziła do menu słodką herbatę podawaną w opakowaniach właśnie ze styropianu.

Zrezygnowanie z opakowań styropianowych w restauracjach McDonald's nastąpiło pod wpływem protestów, które miały miejsce w 1987 r. Działacze społeczni z organizacji *Vermonters Organized for Clean Up* przeprowadzili pikietę w kilku restauracjach McDonald's, co zapoczątkowało inne protesty w Stanach Zjednoczonych. W odpowiedzi McDonald's rozpoczął kampanie przeciwko opakowaniom styropianowym. Przedsiębiorstwo podjęło współpracę z *Environmental Defense Fund*. W wyniku tej współpracy McDonald's zmienił opakowania kanapek ze styropianowych na papierowe<sup>29</sup>. McDonald's zaniedbał jednak usunięcia styropianu z menu napojów. W 2008 r. sieć fast foodów promowała swoją nową słodką herbatę za 1 dolara, którą wprowadzono do menu, a jej opakowanie było właśnie ze styropianu. Należy tu wspomnieć, że styropian rozkłada się około 500 lat. Co więcej kubki w restauracji pokryte zostały dodatkowym woskiem, który prawdopodobnie jeszcze mocniej spowalnia czas rozkładu tego materiału<sup>30</sup>.

Krytycy działalności McDonald's zwracają uwagę, że działania przedsiębiorstwa (zamiana plastikowych słomek na papierowe) to jedynie odwracanie uwagi od tego, że cały model biznesowy sieci *fast food* opiera się hodowli zwierząt, która, jak zaznaczyliśmy w pierwszej części naszego artykułu, przyczynia się do zwiększania gazów cieplarnianych i wylesiania lasów tropikalnych. Czy taka działalność

---

<sup>28</sup>Definicja z *Lexico Dictionary*.

<sup>29</sup>*McDonald's Restaurants Limited v. Helen Marie Steel and David Morris*, 1994.

<sup>30</sup>M. Little, *Facts About Landfill & Styrofoam*, 2011.

McDonald's to *greenwashing*? A jeśli tak, to czy zawsze należy go oceniać negatywnie?

Marina Gerner w swoim artykule dla „Raconteur” wskazuje, że zmiany w polityce McDonald's należy oceniać pozytywnie. Autorka zaznacza różnice pomiędzy celowo wprowadzającą w błąd dezinformacją a podejmowaniem małych kroków w stronę bardziej ekologicznych rozwiązań. Zdaniem Gerner konsumenci nie powinni oczekiwać, że sieć fast foodów dokona zmiany całego modelu biznesowego i przestawi się na białko roślinne, a fala krytyki może zniechęcić przedsiębiorstwo do podejmowania jakichkolwiek prób bycia bardziej ekologicznymi<sup>31</sup>. Trudno się z tym zgodzić. Wraz ze zwiększaniem się świadomości ekologicznej powinien wzrastać sceptycyzm względem działań korporacji. Świadomy konsument powinien zadawać pytania, patrzeć krytycznym okiem na działalność dużych przedsiębiorstw, aby móc zidentyfikować, kiedy dochodzi do manipulacji oraz wskazywać, jaką politykę firmy chce popierać.

## 5. Podsumowanie

Analizując obecną strategię, dostrzegamy dwie potencjalne długofalowe konsekwencje – szkodliwe z punktu widzenia dobrostanu planety: spadek świadomości konsumenckiej oraz wzmożenie degradacji środowiska przez McDonald's.

W naszym przekonaniu istnieje ryzyko, że bieżące inicjatywy proekologiczne podejmowane przez przedsiębiorstwo pogłębią dezorientację konsumentów. McDonald's może być niesłusznie postrzegany przez ogół społeczeństwa jako orędownik ochrony środowiska. Istotne jest, aby krytyczne głosy formułowane przez dziennikarzy oraz naukowców docierały do opinii publicznej. Można pokusić się o stwierdzenie, że działania marketingowe realizowane w ramach strategii *Scale for good* doprowadzą do obniżenia się świadomości społecznej w zakresie rzeczywistego wpływu przemysłu mięsnego na zmiany klimatyczne oraz wpływu monokultur na spadek bioróżnorodności.

Przywoływany w debacie publicznej argument, że zasługuje na aprobatę sa-

---

<sup>31</sup>M. Gerner, *Is greenwashing always a bad thing?*, <https://www.raconteur.net/sustainability/sustainable-business-2020/greenwashing-really-bad>.

ma próba rozwiązania kwestii środowiskowej, wydaje nam się wątpliwy z drugiego również względu. Przedsiębiorstwo, które nie jest poddawane żadnej krytyce, nie będzie zdeterminowane do zmiany profilu działalności. Za wprowadzeniem nowych rozwiązań do polityki McDonald's stały lata sukcesywnej krytyki ze strony środowisk ekologicznych. Wygląda na to, że dotychczasowe zmiany nie są wystarczające z punktu widzenia środowiska, a władze odżegnują się od wprowadzenia bardziej efektywnych innowacji, jak np. znaczące ograniczenie zakupu pogłównia bydła, promowanie fleksitarianizmu czy inwestowanie w badania nad tzw. mięsem laboratoryjnym<sup>32</sup>. Powszechna akceptacja obecnej strategii może doprowadzić do przekonania osób zarządzających przedsiębiorstwem, że dopełniły swoich obowiązków względem społeczeństwa i środowiska. W tej perspektywie obecny kształt działalności McDonald's może wykazywać cechy *greenwashingu*.

Czy jednak obecną „politykę prośrodowiskową” McDonald's należy oceniać jednoznacznie negatywnie? Przyjęcie tak bezkompromisowej postawy nie wydaje się właściwe. Jak już wskazaliśmy we wcześniejszej części artykułu, wprowadzane rozwiązania są niewystarczające i potrzebna byłaby zmiana całego modelu biznesowego McDonald's. Należy zadać sobie pytanie, czy taka zmiana jest w ogóle możliwa. Ekologiczne rozwiązania, które wprowadza McDonald's, są wynikiem nacisków społecznych. Trzeba jednak zaznaczyć, że obecnie tylko część społeczeństwa zaangażowana jest w działania prośrodowiskowe. Niestety dla większości konsumentów to cena produktów czy też ich walory smakowe będą czynnikami wpływającymi na decyzje konsumenckie. Nie będą zwracali uwagi na to, jaki wpływ ma działalność przedsiębiorstwa na planetę. Dla McDonald's, przedsiębiorstwa działającego w warunkach rynkowych, zachęta do dokonania kluczowych zmian w swojej działalności może być zbyt słaba. Jesteśmy świadomi, że obecna polityka McDonald's ma na celu wybielenie swojego wizerunku wobec zarzutów środowisk ekologicznych i wykazuje cechy *greenwashingu*, ale jeśli jedyną alternatywą dla niej jest niepodjęcie żadnych działań proekologicznych, uznajemy tę sytuację za mniejsze zło.

---

<sup>32</sup>P. Shapiro, *Czyste mięso*, Warszawa 2018, s. 264.

## Bibliografia

Al Jazeera and News Agencies,, *McDonald's' paper straws cannot be recycled, company admits*, <https://www.aljazeera.com/ajimpact/mcdonald-paper-straws-recycled-company-admits-190806073657018.html>.

Arima E.Y., Richards P., Walker R., Caldas M.M. *Statistical confirmation of indirect land use change in the Brazilian Amazon*, 2011.

Avery D., *McDonald's in Sweden Converting Billboards into 'Hotels' for Bees*, <https://www.newsweek.com/mcdonalds-sweden-bee-hotels-1459333>.

BBC News, *McDonald's paper straws 'fully recyclable' makers say*, <https://www.bbc.com/news/uk-wales-49247049>.

Carrington D., *Huge reduction in meat-eating 'essential' to avoid climate breakdown Retrieved*, „The Guardian” 2017.

Danigielis A., *McDonald's Redesigns European Paper Straws Following Consumer Criticism*, <https://www.environmentalleader.com/2019/11/mcdonalds-redesigns-paper-straws/>.

FAIRR, *Managing environmental risks in meat and dairy supply chains*, 2019.

Fick R., *5 reasons McDonald's, Burger King, KFC must speak up about the Amazon fires*, <https://www.greenpeace.org/international/story/24341/reasons-mcdonalds-burger-king-kfc-must-speak-up-amazon-fires/>.

Gerner M., *Is greenwashing always a bad thing?*, <https://www.raconteur.net/sustainability/sustainable-business-2020/greenwashing-really-bad>.

Godlewska A., *Skala ma znaczenie*, „Magazyn Food Service” 2019 nr 9(188), 2019.

Greenpeace Raport, *Eating up the Amazon*, 2006.

GRSB Sustainability Report, <https://grsbeef.org/page-1861746>.

Hanbury M., *McDonald's says that the paper straws that many UK customers hate can't actually be recycled*, <https://www.businessinsider.com/mcdonalds-says-its-paper-straws-cant-be-recycled-2019-8?IR=T>.

<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/scale-for-good/climate-action.html>.

Jordan R., *Do plastic straws really make a difference?*, <https://earth.stanford>.

edu/news/do-plastic-straws-really-make-difference#gs.cc8wkk.

*Lexico Dictionary.*

Little M., *Facts About Landfill & Styrofoam*, 2011.

MacKerron C., *Waste and Opportunity 2015: Environmental Progress and Challenges in Food, Beverage, and Consumer Goods Packaging*, <https://static1.squarespace.com/static/59a706d4f5e2319b70240ef9/t/5a7e3109652dea09a95b7585/1518219533050/Waste-and-Opportunity-2015.pdf>.

*McDonald's Restaurants Limited v. Helen Marie Steel and David Morris*, 1994.

Morell V., *Meat-eaters may speed worldwide species extinction, study warns*, „Science”, <https://www.sciencemag.org/news/2015/08/meat-eaters-may-speed-worldwide-species-extinction-study-warns>.

Oficjalna strona McDonald's, <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/scale-for-good/using-our-scale-for-good.html>.

Peters A., *At this new net-zero energy McDonald's, on-site solar provides 100% of the power*, <https://www.fastcompany.com/90523888/at-mcdonalds-new-net-zero-energy-restaurant-on-site-solar-provides-100-of-the-power?fbclid=IwAR3dQC-OdustlXdPEgo33AWbKhpzexYAeAHxjOvm69uc-86yerRu6rMXc8A>.

Radke A., *McDonald's 'Scale for Good' platform looks at beef sustainability and more*, <https://www.agweek.com/business/4544672-mcdonalds-scale-good-platform-looks-beef-sustainability-and-more>.

Smithers R., *Vast animal-feed crops to satisfy our meat needs are destroying planet*, „The Guardian” 2017.

Schawb T., *If McDonald's is serious about reducing its carbon footprint, it may need to rethink the hamburger*, <https://thecounter.org/mcdonalds-greenhouse-gas-emissions-reduction-pledge-beef/>.

Schramade W., *McDonald's Erasmus Platform for Sustainable Value Creation*, Rotterdam School of Management.

TrueValue Labs, *Research Brief McDonald's Corporation*, 2019.

Wolf J., Asrar G.R., West T.O., *Revised methane emissions factors and spatially distributed annual carbon fluxes for global livestock*, „Carbon Balance and



Management” 2017.

Woodyatt A., *Human activity threatens billions of years of evolutionary history, researchers warn*, CNN, 2020.

# Abstrakty

dr Maciej Pisz

## **Wolność działalności gospodarczej a konstytucyjna zasada zrównoważonego rozwoju**

Celem prezentowanego artykułu będzie przedstawienie charakteru prawnego i treści konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju oraz jej wzajemnych relacji z, gwarantowaną przez polskiego ustrojodawcę, wolnością działalności gospodarczej, stanowiącą jeden z filarów społecznej gospodarki rynkowej i wyznaczającą kształt ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej. W artykule zostaną przedstawione kluczowe płaszczyzny, w których na gruncie Konstytucji RP dochodzi do wzajemnego oddziaływania zasady zrównoważonego rozwoju i wolności działalności gospodarczej. W rozważaniach zostanie przeanalizowane zarówno podejście polskiego ustrojodawcy do obu ww. wartości chronionych konstytucyjnie, jak i zostanie uwzględnione utrwalone orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, działalność gospodarcza, wolność działalności gospodarczej, społeczna gospodarka rynkowa, ochrona środowiska

**Keywords:** sustainable development, economic activity, freedom of economic activity, social market economy, environmental protection

dr Maria Supera-Markowska

**Instrumenty podatkowego wspierania założeń zrównoważonego rozwoju w prowadzeniu działalności gospodarczej**

Działania na rzecz realizacji założeń zrównoważonego rozwoju, w tym zwłaszcza w aspekcie środowiska naturalnego, mogą obejmować m.in. wdrażanie odpowiednich instrumentów podatkowych. Instrumenty te mogą przyjmować formę podatku środowiskowego, jak i elementów konstrukcyjnych poszczególnych podatków niezwiązanych ze środowiskiem. Kwestie podatkowego wspierania założeń zrównoważonego rozwoju w działalności gospodarczej wpisują się przy tym w generalne zagadnienie wykorzystywania podatków do realizacji funkcji pozafiskalnych oraz możliwych kierunków przebudowy systemów podatkowych.

**Słowa kluczowe:** podatki, zrównoważony rozwój, podatki związane ze środowiskiem, ulgi i zwolnienia podatkowe, funkcje podatków

**Keywords:** taxes, sustainable development, environmentally related taxes, tax reliefs and exemptions, tax functions

mgr Anna Baldy

## **Kryteria jakościowe jako niezbędny element podjęcia działalności w Polskiej Strefie Inwestycji**

Artykuł poświęcony został omówieniu i analizie warunków uzyskania decyzji o wsparciu na podstawie ustawy o wspieraniu nowych inwestycji, w tym przede wszystkim na kryteriach jakościowych, które muszą spełnić przedsiębiorcy, by skorzystać ze zwolnienia z podatku dochodowego i rozpocząć działalność w ramach Polskiej Strefy Inwestycji. W niniejszej pracy zostały opracowane dane, uzyskane od zarządzających specjalnymi strefami ekonomicznymi, dotyczące wyboru przez przedsiębiorców określonych kryteriów jakościowych w ramach podziału na kryteria: zrównoważonego rozwoju gospodarczego i zrównoważonego rozwoju społecznego. Statystyki dotyczące wyboru poszczególnych kryteriów jakościowych służą wskazaniu kierunków działań przedsiębiorców w ramach ich zrównoważonego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii, które sprawiają im największą trudność, a także tych, których spełnienie jest dla nich naturalnym elementem prowadzenia działalności.

**Słowa kluczowe:** Polska Strefa Inwestycji, decyzja o wsparciu, pomoc publiczna, specjalne strefy ekonomiczne, zrównoważony rozwój

**Keywords:** special economic zones, sustainable process, support program for entrepreneurs, income tax exemption, state aid

mgr Mateusz Brzeziński

## **Udział mikro, małych i średnich przedsiębiorców w rynku zamówień publicznych – aktualne problemy i perspektyw rozwoju**

Udział przedsiębiorców sektora MMŚP w rynku zamówień publicznych ma bardzo duże znaczenie dla jego funkcjonowania. Duże zainteresowanie przedsiębiorców w uczestniczeniu w przetargach zwiększa konkurencyjność zamówień, co powinno przełożyć się na efektywność wydatkowania środków publicznych. Zwiększenie udziału mikro, małych oraz średnich przedsiębiorców jest od dłuższego czasu przedmiotem zainteresowania europejskiego oraz krajowego prawodawcy, którzy starają się tworzyć narzędzia prawne, mające zachęcić mniejsze firmy do udziału w zamówieniach publicznych. Aspekt ten związany jest ze wdrażaniem polityki zrównoważonego rozwoju. W preambułach dyrektyw zamówieniowych wskazano, że ułatwienie udziału MMŚP w zamówieniach publicznych służyć ma zwiększeniu efektywności wydatków publicznych oraz wsparciu wspólnych celów społecznych. W artykule autor analizuje aktualny stan udziału MMŚP w rynku zamówień publicznych oraz proponowane rozwiązania z nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych, które wejdą w życie 1 stycznia 2021 r.

**Słowa kluczowe:** zamówienia publiczne, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, sektor MMŚP, zrównoważony rozwój

**Keywords:** public procurement, SME, SME sector, sustainable development

mgr Dorota Bręczewska

### **Green human resource management as a tool for sustainable development**

The subject of the article reflects both contemporary scientific and research trends in the economic environment, represented by management sciences, as well as current directions of practices used in the economy. The subject of interest is the ongoing transformation of the economic and social model as a consequence of the threat to the natural environment into a more environmentally sustainable and socially equitable (sustainability transition), expressed in the transition to the green economy. According to many scientists, one of the tools used to green the workplace and improve the environment is green human resources management (Green HRM, GHRM). The article shows that HRM has a potential that can significantly improve an organizations environmental performance through the proper use of green practices. The origins of the concept were presented, defining sustainable development and subsequent green management. The idea of green human resource management and its individual practices were described. The article ends with a summary.

**Słowa kluczowe:** ekologia, zrównoważony rozwój, zielona gospodarka, zielone zarządzanie zasobami ludzkimi

**Keywords:** ecology, sustainable development, green economy, green human resource management

mgr Krzysztof Wąsek

## Rola *buddy'iego* jako nauczyciela w procesie *onboardingu* nowych pracowników

Artykuł koncentruje się na tematyce związanej z procesem *onboardingu* nowych pracowników, a dokładniej na jednym z narzędzi wykorzystywanych do wdrażania nowoprzyjętych pracowników, jakim jest *buddy*, czyli tzw. opiekun. Celem artykułu jest ukazanie, jak ważną i istotną rolę odgrywa *buddy* wdrażający nowego pracownika do organizacji. Jego zadaniem jest m.in. poinformowanie pracownika o obowiązkach służbowych, warunkach pracy oraz innych kwestiach, kluczowych w początkowym okresie zatrudnienia. Powyżej opisany cel został zrealizowany w toku rozważań teoretycznych opartych na analizie zagranicznej literatury przedmiotu.

W artykule omówiono rolę opiekuna nowego pracownika jako nauczyciela wprowadzającego zatrudnioną osobę w wymienione powyżej obszary związane z pracą zawodową. Zadania podejmowane przez *buddy'ego* są w znakomitej większości zbieżne z zadaniami nauczyciela. Artykuł składa się z czterech następujących części: wstęp, część poświęcona programom *onboardingowym*, część dotycząca roli *buddy'ego*, zadań, jakie pełni oraz umiejętności, które powinien posiadać. Całość rozważań została zakończona krótkim podsumowaniem zawierającym wnioski wyciągnięte z przeglądu literatury.

**Słowa kluczowe:** *onboarding*, *buddy*, adaptacja, socjalizacja organizacyjna, proces wdrażania, rola nauczyciela

**Keywords:** *onboarding*, *buddy*, adaptation, organizational socialization, implementation process, teacher's role

Dominika Jurczyńska, Maria Korcz

## **Polityka zrównoważonego rozwoju jako narzędzie budowania wizerunku państwa w środowisku międzynarodowym na przykładzie państw Unii Europejskiej**

Realizowanie polityki zrównoważonego rozwoju staje się coraz ważniejszym elementem funkcjonowania państw na świecie. Bazuje ona na zaspokajaniu przez państwo potrzeb swoich obywateli i ma na uwadze konsekwencje działań nie tylko w perspektywie kilku kolejnych lat, ale nawet kilku pokoleń. Dodatkowo prowadzenie polityki zrównoważonego rozwoju może wpływać pozytywnie na postrzeganie państwa na arenie międzynarodowej. Cele polityki zrównoważonego rozwoju były podstawą przy formułowaniu strategii rozwoju społeczno-gospodarczego „Europa 2020”, która stawia przed unijną wspólnotą mierzalne i terminowe zadania. Na jej podstawie można więc weryfikować postępy państw Unii Europejskiej w realizowaniu wcześniej założonych celów. Analizując stopień realizacji celów strategii, a także sytuację polityczno-gospodarczą państw UE, zbadano związek pomiędzy efektywnością realizowania przez państwa polityki zrównoważonego rozwoju a ich reputacją w środowisku międzynarodowym.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, reputacja państwa, Europa 2020, Unia Europejska

**Keywords:** sustainable development, state reputation, Europe 2020, European Union



Paweł Grobelny

**Zapewnienie zrównoważonego rozwoju w gospodarce przestrzennej poprzez nowe instrumenty ochrony krajobrazu w polskim systemie prawnym.**

Zrównoważony rozwój odgrywa kluczową rolę w gospodarce przestrzennej. Jednym z głównych jego determinantów winien być szeroko pojęty ład przestrzenny. Polski ustawodawca nie zapewnia jednak gminom odpowiednich narzędzi do jego wdrażania. Dopiero w 2015r. wprowadzono do systemu prawnego drugie narzędzie (obok miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego) to umożliwiające – uchwały krajobrazowe. Nieprecyzyjne przepisy oraz brak odpowiednich opracowań naukowych nad tematyką uchwał krajobrazowych spowodowały, że nowe instrumenty ochrony krajobrazu, mające zapewnić ład przestrzenny w reklamach, są praktycznie niewykorzystywane przez polskie samorządy.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, ład przestrzenny, gospodarka przestrzenna, planowanie przestrzenne, ustawa krajobrazowa, uchwała reklamowa, opłata reklamowa

**Keywords:** sustainable development, spatial order, spatial management, spatial planning, landscape law, advertising resolution, advertising fee

Łukasz Gonera

## **Działania Unii Europejskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju w energetyce**

Obecnie Unia Europejska realizuje wielowymiarową strategię celów zrównoważonego rozwoju, które w różny sposób wpływają na jakość życia oraz środowisko, ale także na gospodarkę i poszczególne podmioty rynkowe. Jednym z tych celów jest zapewnienie odpowiedniej ilości energii, która jest niezbędna do prowadzenia działalności gospodarczej, a jednocześnie nie będzie negatywnie oddziaływać na środowisko naturalne. Pośrednio chodzi więc o wzrost udziału źródeł odnawialnych w produkcji energii, a w konsekwencji o zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych, jak również podniesienie efektywności energetycznej oraz finansowanie badań i tworzenie nowych technologii w tym sektorze. Celem pracy jest przedstawienie obecnie realizowanej strategii w UE wraz z oceną dotychczasowej jej realizacji, w tym wpływu na gospodarkę. Większość powyższych elementów i strategii opisane są w szczegółowych planach przedstawianych przez Unię Europejską, jednak ich wdrożenie wymaga dużo wysiłku oraz systematycznej konfrontacji planów z rzeczywistością i ewentualnego dostosowania do zmieniającej się sytuacji.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, energetyka, strategia

**Keywords:** sustainable development, energy, strategy

Gracjan Kasprzak

## **Potencjał OZE jako głównego środka modernizacji branży energetycznej w realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu**

Ze względu na zachodzące na świecie zmiany klimatyczne, podejmowane są różne działania, mające na celu ich zatrzymanie, bądź ograniczenie ich tempa. Unia Europejska zdecydowała o niezbędnej transformacji energetycznej dla krajów członkowskich, której celem jest odejście od wysokoemisyjnych źródeł produkcji energii i zastąpieniem ich tymi, które korzystają z odnawialnych zasobów ziemi. Instalacje OZE zostały poddane analizie, która miała na celu dokładne przeanalizowanie ich wpływu na środowisko. Wszelkie wymagane zmiany powinny być przeprowadzane w myśl zrównoważonego rozwoju i z dbałością o wszystkie elementy sektora energetycznego.

**Słowa kluczowe:** elektrownie fotowoltaiczne, elektrownie wiatrowe, elektrownie wodne, transformacja energetyczna, UE.

**Keywords:** photovoltaic power plants, wind power plants, hydropower plants, energy transformation, EU.

mgr Dagmara Dragan

## **Wpływ Europejskiego Zielonego Ładu na rozwój nowych technologii w dziedzinie energii**

Komisja Europejska w nowym składzie postawiła sobie za jeden z głównych celów doprowadzenie do przyspieszenia dekarbonizacji europejskiej gospodarki i osiągnięcie neutralności klimatycznej już w 2050 r. W związku z tym opracowała program dochodzenia do tej neutralności – Europejski Zielony Ład, opublikowany w grudniu 2019 r. Europejski Zielony Ład stanowić ma wstępny plan działania przedstawiający główne polityki i środki służące do osiągnięcia przedstawionych w nim celów. Strategia ta przesądza wprost między innymi o konieczności jak najszybszego odejścia od wykorzystania węgla, jednocześnie pozostawia niesprecyzowanym los gazu ziemnego. Niniejszy artykuł stanowi omówienie podstawowych założeń Europejskiego Zielonego Ładu oraz towarzyszących mu innych dokumentów planistycznych dotyczących najnowszych trendów w dziedzinie energetyki, które mają odegrać największą rolę w dekarbonizacji tego sektora – technologii wodorowych oraz integracji i cyfryzacji systemów energetycznych.

**Słowa kluczowe:** Europejski Zielony Ład, transformacja energetyczna, wodór, integracja systemów, cyfryzacja systemów energetycznych

**Keywords:** European Green Deal, energy transition, hydrogen, system integration, digitization of energy systems

mgr Angelika Kantor

## **Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – ewolucja pojęcia i jej znaczenie dla przedsiębiorstw**

Na przestrzeni lat zmieniło się podejście przedsiębiorców do zarządzania organizacjami oraz nawiązywania relacji z klientem. Obecnie nieodłącznym elementem biznesu, który pozwala na poprawę wizerunku, komunikowanie o swoich działaniach oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jest CSR. W ostatnich latach pojęcie *społecznej odpowiedzialności biznesu* stawało się coraz bardziej popularne w Polsce. Mimo tego, w literaturze wciąż nie ma jednego, jednoznacznego pojęcia tej koncepcji. Celem artykułu jest usystematyzowanie oraz wskazanie różnic w postrzeganiu koncepcji CSR, a także pokazanie znaczenia ewolucji społecznej odpowiedzialności biznesu dla przedsiębiorców. W związku z tak przyjętym celem, za metodę badawczą przyjęto krytyczną analizę literatury przedmiotu. Rezultatem badania jest zrozumienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, co może okazać się pomocne zarówno w dziedzinie ekonomii, jak i zarządzania. Właściwe zrozumienie pojęcia stanowi bowiem punkt wyjścia do dalszych badań oraz rozwiązywania problemów z każdego obszaru CSR dla przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), społeczna odpowiedzialność, koncepcja przedsiębiorstwa, norma ISO

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), Social Responsibility, Enterprise concept, ISO/IEC standard

Anna Kapłon

## **Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

We współczesnym otoczeniu biznesu kluczowym obszarem dla każdego przedsiębiorstwa jest działalność w dziedzinie społecznej odpowiedzialności. Wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od wielkości i rodzaju działalności, stanowią fundament gospodarki narodowej. Wpływają one bowiem na proces tworzenia zasobów, dóbr i usług konsumpcyjnych, które warunkują poziom rozwoju gospodarczego. Ważne jest, by przedsiębiorstwa prowadziły swą działalność nie tylko w sferze gospodarczej, ale także wykazywały aktywność w otoczeniu społecznym (środowisku), co będzie miało istotny wpływ na ich swobodę funkcjonowania na silnie konkurencyjnym rynku. Koncepcja społecznej odpowiedzialności stanowi ważny element nowoczesnej gospodarki zarówno krajowej, jak i światowej. Można przyjąć, że idea omawianej koncepcji jest zorientowana na działania powodujące osiągnięcie dodatnich wyników prowadzonej działalności w każdej jednostce gospodarczej. Dlatego też w procesach decyzyjnych podejmowane są różne przedsięwzięcia, w tym także w obszarze CSR.

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem funkcjonującym w dynamicznie zmieniającym się globalnym otoczeniu. Przy czym należy dodać, iż stanowi ono przydatne narzędzie w konstrukcji modeli biznesowych.

W artykule zaprezentowano istotę strategii CSR oraz rolę społecznej odpowiedzialności biznesu w procesach zarządczych. Artykuł został napisany na podstawie analizy literatury oraz raportów wybranych podmiotów.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, otoczenie, zarządzanie, informacje

**Keywords:** corporate social responsibility, environment, management, information

mgr Oliwia Piętak

## CSR jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku

W wyniku ciągłych zmian, trendów zachodzących na rynku, pojawiających się problemów o charakterze społeczno-gospodarczym, postępującej globalizacji, a także rosnącej konkurencji, wymaga się od przedsiębiorstw dodatkowego zaangażowania, które wykracza poza osiągnięcie zyskowności. W swoich dążeniach firmy zapominają o uwzględnianiu potrzeb swojego otoczenia, do którego kieruje swoje produkty bądź usługi. Rosnąca konkurencja sprawia, że muszą podjąć kolejne kroki, aby móc wyróżnić się w otoczeniu wśród konkurencji, utrzymać swoją pozycję. Ponadto obserwuje się znaczny wzrost świadomości społeczeństwa w wyborze produktów/usług konkretnej firmy. Obecna sytuacja zmusza podmioty gospodarcze do podjęcia stosownych działań.

W obliczu współczesnych wyzwań rynkowych receptą na dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku konkurencyjnym będzie wprowadzenie do strategii firm koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jej rola może być kluczowa w kształtowaniu aktualnej, gospodarczej rzeczywistości. Zgodnie z literaturą przedmiotu celem społecznej odpowiedzialności biznesu jest podjęcie działań z zakresu najbliższego otoczenia takich jak: troska o swoich pracowników, dbałość o ochronę środowiska, wsparcie interesów społeczności lokalnej, a także działania na rzecz dobra ogółu, co pozwoli wyróżnić się w otoczeniu, być konkurencyjnym dla innych przedsiębiorstw oraz umocnić pozycję konkurencyjną na rynku krajowym, jak i międzynarodowym.

Celem artykułu jest zaprezentowanie roli społecznej odpowiedzialności w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku oraz jej zakres oddziaływania na poszczególne grupy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firmy.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, konkurencyjność, zrównoważony rozwój

**Keywords:** corporate social responsibility, competitiveness, sustainable development

mgr Filip Wyszyński

## **Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) na przykładzie szwedzkich holdingów i koncernów**

W artykule poruszony został problem społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Działania z zakresu CSR omówione zostały na przykładzie dziesięciu szwedzkich globalnych przedsiębiorstw, funkcjonujących w grupach spółek jako holdingi lub koncerny. Dostrzega się wzrost znaczenia zasad CSR i nowy paradygmat korporacyjny. Współczesny ład korporacyjny, oprócz zysków akcjonariatu, koncentruje się równolegle na wsparciu ochrony klimatu i środowiska, lokalnych społeczności, pracowników, klientów, dostawców, etyki biznesu, regulatorów czy grup mniejszościowych i dyskryminowanych. Artykuł zawiera przykłady konkretnych działań z zakresu CSR, które mogą realnie przekładać się na notowania spółek.

**Słowa kluczowe:** CSR, szwedzkie przedsiębiorstwa

**Keywords:** CSR, Swedish companies



Patrycja Kulak

## **Spółeczna odpowiedzialność za biznes – założenia strategii oraz kwestie podatkowe**

CSR oznacza społeczną odpowiedzialność za biznes. Jest to nowy model, strategia działania organizacji państwowych, prywatnych oraz non-profit, mających na celu działania prospołeczne i proekologiczne, związane z modelem prowadzonej działalności. CSR nie stanowi ani działalności charytatywnej, ani PR. Do przykładowych działań można zaliczyć wspieranie środowiska poprzez rezygnację z wykorzystywania plastiku i zastępowanie go tworzywami ekologicznymi czy wspieranie równouprawnienia kobiet i mężczyzn w społeczeństwie. CSR zapewnia renomę stosującej jej organizacji, przyciąga większą ilość klientów, kontrahentów oraz partnerów biznesowych. CSR jest strategią długofalową, a korzyści nie są widoczne od razu. Model CSR powstał stosunkowo niedawno, dlatego nadal pojawiają się problematyczne kwestie podatkowe, związane z kwalifikowaniem kosztów poniesionych w ramach CSR jako kosztów uzyskania przychodu. Judykatura twierdzi, iż prawidłowo udokumentowane wydatki, które spełniają odpowiednie przesłanki, stanowią koszty uzyskania przychodu, ponadto najczęściej uznają je za koszty pośrednie.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność za biznes, etyka biznesu, CSR, koszty uzyskania przychodu

**Keywords:** social responsibility for a business, business ethic, CSR, cost of getting income

mgr inż. Paulina Luiza Wiza, mgr inż. Alina Nowotarska, mgr inż. Wojciech Styburski, mgr Klaudia Spych

### **Idea kształtowania przewagi konkurencyjnej i pozytywnego wizerunku przez firmę DANONE przy pomocy CSR**

CSR (*Corporate Social Responsibility*), nazywana społeczną odpowiedzialnością biznesu, to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, polegająca na świadomym oraz zrównoważonym działaniu. Obecnie zagadnienia związane z zastosowaniem CSR są przedmiotem wielu badań i analiz, gdyż współcześnie CSR jest ważnym czynnikiem w kształtowaniu wizerunku oraz przewagi konkurencyjnej na rynku. Celem artykułu było zwrócenie uwagi na rolę CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie firmy DANONE. W opracowaniu zagadnienia wykorzystano źródła literaturowe oraz raporty społecznej odpowiedzialności opublikowane przez firmę DANONE. Zastosowano również proste metody opisowe i przyczynowo-skutkowe. Stwierdzono, że CSR ma wymiar globalny, a korzyści, które przynosi przedsiębiorstwom, pracownikom, społeczności lokalnej oraz środowisku, są znaczące. Ponadto stwierdzono, że 40% klientów DANONE uważa, że świadomość, iż firma Danone realizuje działania CSR, ma wpływ na wybór przez nich tej marki spośród innych dostępnych ofert.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, przewaga konkurencyjna, wizerunek, DANONE

**Keywords:** corporate social responsibility, competitive advantage, image, DANONE

Ewa Węgiel, Jan Denka

### **Prośrodowiskowa działalność przedsiębiorstwa McDonald's**

Praca została poświęcona problematyce oddziaływania działalności przedsiębiorstwa McDonald's na środowisko. Autorzy przybliżają zarzuty, jakie stawia się McDonaldowi, wskazując na szkodliwość jego działań. Analizują argumenty o wpływie przedsiębiorstwa na globalne ocieplenie, wylesianie lasów tropikalnych oraz o produkcji dużej ilości odpadów. Druga część artykułu skupia się na nowej strategii McDonald's, czyli Scale for Good. W jej ramach podejmowane są działania proekologiczne. Cele obrane w strategii mają uczynić z McDonald's przedsiębiorstwo przyjazne środowisku. Autorzy wskazują, jakie działania zostały już podjęte i jakie są tego efekty. Ostatnia część pracy to krytyczna analiza obecnej sytuacji i próba odpowiedzenia na pytanie: czy mamy do czynienia ze zjawiskiem *greenwashing'u*?

**Słowa kluczowe:** McDonald's, ochrona środowiska, greenwashing, zrównoważony rozwój

**Keywords:** McDonald's, environmental protection, greenwashing, sustainable development

# Informacje o autorach

**dr Maciej Pisz**

Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Warszawski

**dr Maria Supera-Markowska**

Katedra Prawa Finansowego, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu  
Warszawskiego

**mgr Anna Baldy**

Katedra Finansów Publicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**mgr Mateusz Brzeziński**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

**mgr Dorota Bręczewska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**mgr Krzysztof Wąsek**

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**Dominika Jurczyńska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Maria Korcz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Paweł Grobelny**

Międzyobszarowe Studia Humanistyczne i Społeczne, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

**Łukasz Gonera**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Gracjan Kasprzak**

Wydział Biologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

**mgr Dagmara Dragan**

Zakład Postępowania Administracyjnego i Sądowoadministracyjnego, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

**mgr Angelika Kantor**

Katedra Badań Konsumpcji, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**Anna Kapłon**

Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Opolski w Opolu

**Patrycja Kułak**

Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, Uniwersytet Wrocławski

**mgr Oliwia Piętak**

Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Opolski w Opolu

**mgr Filip Wyszyński**

Aplikant radcowski Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie, absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.

**mgr inż. Paulina Luiza Wiza**

Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej w Agrobiznesie, Wydział Ekonomiczno-Społeczny, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

**mgr inż. Alina Nowotarska**

Katedra Prawa i Organizacji Przedsiębiorstw w Agrobiznesie, Wydział Ekonomiczno-Społeczny, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

**mgr inż. Wojciech Styburski**

Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej w Agrobiznesie, Wydział Ekonomiczno-Społeczny, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu,

**mgr Klaudia Spych**

Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej w Agrobiznesie, Wydział Ekonomiczno-Społeczny, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu,

**Ewa Węgiel**

Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

**Jan Denka**

Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu