

## Narodowa strategia CSR w Niemczech

### Wstęp

Kryzys finansowy i gospodarczy lat 2007–2009 wstrząsnął kapitalistycznym światem i postawił pytania, które wcześniej, tak wyraźnie, nie były artykułowane. Jednym z tych problemów jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) [www.stayfair.de]. Idea CSR nie jest zjawiskiem nowym, lecz znanym na całym świecie i ma charakter globalny. Jednak rozmiary i skutki kryzysu spowodowały zwiększone zainteresowanie CSR w szczególnie sposób, albowiem główną przyczynę zapaści gospodarczej minionych lat upatruje się w dążeniu do maksymalizacji zysków przedsiębiorstw w bardzo krótkim terminie [Hellwig, 2011, s. 10].

W Niemczech społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa stanowi fundamentalny element społecznej gospodarki rynkowej [Wieland, 2012, s. 11]. Standardy socjalne, ochrony środowiska oraz umowy zbiorowe są w Niemczech w szerokim zakresie prawnie uregulowane. Aktywność niemieckich przedsiębiorstw w obszarze CSR wykracza jednak ponad te prawne wymagania [10 Jahre, 2012, s. 4] i próbuje nadawać ton europejskiemu i światowemu CSR. Wyrazem tych działań jest m.in. narodowa strategia – plan działania CSR.

Aktualność i doniosłość tej problematyki stały się przyczynami jej podjęcia.

Celem opracowania jest analiza koncepcji narodowej strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Niemczech i prezentacja jej znaczenia w oparciu o dostępną literaturę i dane statystyczne.

### 1. Fundamenty CSR w Niemczech

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Niemczech jest jednym z filarów przyjętej w 2002 r. narodowej strategii zrównoważonego rozwoju [Nationale, 2012, s. 11; Geismann, 2012, s. 6], a także wzorem trwałego rozwoju w ramach międzynarodowych stosunków i procesów.

---

\* Dr, Katedra Ekonomii Menedżerskiej i Rachunkowości, Wydział Ekonomiczny, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, ul. Janickiego 31, 70-271 Szczecin, fstawarczyk@zut.edu.pl

Poziom świadomości niemieckiego społeczeństwa w kwestii prowadzenia zrównoważonego biznesu jest wysoki, zwłaszcza w porównaniu z innymi krajami. Dotyczy to w szczególności świadomości ekologicznej, która już od wielu lat jest wiodącym tematem w publicznej debacie. Koncepcja CSR w Niemczech ma więc korzenie wynikające przede wszystkim z profesjonalizacji zarządzania ochroną środowiska naturalnego i przedstawiania raportów na temat przestrzegania standardów w tym względzie ustanowionych przez przeważającą liczbę dużych i średnich przedsiębiorstw. Partia Zielonych sprawująca władzę w latach 1998–2005, wspólnie z socjaldemokracją, wprowadziła wiele istotnych inicjatyw dotyczących przede wszystkim zielonego budownictwa, energii odnawialnej, konsumpcji i zrównoważonego rozwoju. Pojawił się też szereg inicjatyw na rzecz ekorozwoju. W 2000 r. powstało Forum Zrównoważonego Rozwoju „Econsense” przy Federalnym Związku Przemysłu Niemieckiego (Bundesverband der Deutschen Industrie). Forum zrzesza niemieckie przedsiębiorstwa (przede wszystkim duże koncerny) oraz organizacje promujące w swych strategiach trwały rozwój. Natomiast w 2001 roku utworzono Niemieckie Forum Zrównoważonych Inwestycji (Forum Nachhaltige Geldanlagen), do którego należą przedsiębiorstwa i organizacje z krajów niemieckojęzycznych (Austria, Niemcy, Luksemburg, Szwajcaria).

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Niemczech, podobnie jak CSR w innych krajach Unii Europejskiej, uwzględnia w swych działaniach międzynarodowe inicjatywy i instrumenty odpowiedzialnego biznesu, takie jak: Global Compact ONZ, Global Reporting Initiative, wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, Normy ISO 26000, System EMAS, deklaracje Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz Komisji Europejskiej [Beschluss, 2012, s. 6].

Do ważniejszych działań w obszarze CSR w Niemczech można zaliczyć opublikowany w 2010 roku i przyjęty z inicjatywy 40 niemieckich przedsiębiorstw „Wzór odpowiedzialnego postępowania w gospodarce” („Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft”) [Leitbild, 2010]. Jednakże dopiero opracowanie i przyjęcie przez niemiecki rząd „Narodowej strategii CSR” stało się znaczącym zaczątkiem mocnych fundamentów trwałego i zrównoważonego wzrostu [Nationale, 2010].

Z najnowszych badań [Gesellschaft, 2012, s. 7] wynika, że im większe przedsiębiorstwo, tym bardziej angażuje się ono w działania w tradycyjnych obszarach CSR (ekonomicznych, ekologicznych i społecznych). Duże niemieckie firmy są najbardziej aktywne, podejmują inicjatywy na różnych polach w sposób systemowy, tworząc strategię CSR. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP takiej strategii nie tworzą. Istnieje w nich dobrze

ugruntowana świadomość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, jednakże wykazują one raczej skłonność do angażowania się w pojedyncze inicjatywy na rzecz społeczności, w której działają i którą wspierają.

## 2. Strategia CSR (plan działania)

W październiku 2010 roku rząd niemiecki uchwalił „Narodową strategię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (plan działania CSR)” (Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – Aktionsplan CSR) [Nationale, 2010].

W przygotowaniach do opracowania strategii Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych (Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS) wspierało powołane w styczniu 2009 r. Narodowe Forum CSR. W jego składzie znajdowało się 44 ekspertów wywodzących się z przedsiębiorstw, związków zawodowych, organizacji pozarządowych, nauki i polityki [Singer, 2010, s. 5]. Członkowie Narodowego Forum CSR przy tworzeniu strategii doszli do porozumienia i przyjęli trzy zasadnicze założenia:

- CSR musi być zintegrowane z zasadniczą działalnością przedsiębiorstwa,
- CSR jest działalnością dobrowolną, a nie dowolną,
- CSR powinno być elementem strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

Plan działania CSR skierowany jest do trzech głównych grup adresatów: gospodarki, społeczeństwa i państwa. Dokument ten wytycza cele strategiczne CSR dla Niemiec oraz sposoby ich osiągnięcia. Jako główne cele strategiczne wymienione zostały [Nationale 2010, s. 12]:

- silniejsze związanie przedsiębiorstw i instytucji publicznych z kwestiami CSR,
- pozyskanie dla idei CSR sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- promocja i zwiększenie wiarygodności działań CSR,
- stworzenie ram prawnych i politycznych dla działań CSR,
- aktywny udział w kształtowaniu społecznych i środowiskowych wymiarów globalizacji.

## 3. Cele i środki „Planu działania CSR”

Największą uwagę w tej koncepcji działania poświęca się projektowi, który zakłada znaczącą integrację myślenia w kategoriach ekonomicznych z CSR [Nationale, 2010, s. 5]. Chodzi tutaj, zwłaszcza w kontekście kryzysu finansowego i gospodarczego, o przywrócenie zaufania we wzajemnych relacjach podmiotów w gospodarce [Nationale, 2010, s. 5]. Można wyróżnić tutaj kilka obszarów działania:

- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw powinna stać się atrakcyjnym i korzystnym rozwiązaniem w koncepcji i strategii zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- CSR ma odgrywać ważną rolę w kształceniu i nauce,
- w kraju powinien odbywać się dialog między organizacjami na tematy związane z problematyką CSR,
- nastawienie na trwały rozwój powinno dotyczyć także instytucji publicznych,
- Niemcy na arenie międzynarodowej powinni odgrywać rolę pionierów w zakresie CSR.

Plan działania CSR ma przyczynić się do zmiany świadomości w tym sensie, aby wdrożenie koncepcji CSR stało się opłacalne dla społeczeństwa i przedsiębiorstw [Nationale, 2010, s. 10]. Rząd dąży przy tym, aby CSR stał się podstawowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Należy więc dążyć do integracji działań mających na celu podwyższenie jakości produktu z działaniami na rzecz CSR.

Punkt ciężkości działań nakreślonych w narodowej strategii CSR przypadł na sektor małych i średnich przedsiębiorstw, w których problemom CSR ciągle jeszcze nie poświęca się należytej uwagi. Przyczyny takiego stanu są wielorakie. Jedną z nich stanowi nieprzywiązywanie w sposób dostateczny wagi do tego typu problemów firmy przez właścicieli. Często są też brak informacji, szczupłość środków finansowych na wspomaganie działań CSR oraz przede wszystkim skupianie się właścicieli na dołącznym zarządzaniu firmą, bez uwzględniania celów długoterminowych i odpowiedniej strategii.

W rządowym planie działań CSR w zasadzie proponuje się dwa rodzaje rozwiązań dla zbyt niskiego zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw w aktywność na polach społecznej odpowiedzialności biznesu. Z jednej strony jest to próba wpływania na zachowania przedsiębiorstw poprzez próbę wyróżnienia tych, które wprowadziły CSR, w postaci nagród i przyznawania tytułów honorowych, np. tytuł Przedsiębiorca Społeczny Wspierający Trwały Rozwój (Social Entrepreneur der Nachhaltigkeit) [Nationale, 2010, s. 15]. Poprawa reputacji przedsiębiorstw w zakresie CSR przynosi się w rezultacie na możliwość osiągnięcia w większym stopniu korzyści finansowych. Ponadto dzięki utworzeniu przez rząd Funduszu Mikrokredytów stworzony został instrument wspierania mikrofirm w dostępie do kredytów. Ma on przede wszystkim na celu wyrównanie szans i równouprawnienie na rynku pracy. Kredyty mogą być przyznawane przykładowo na rozpoczęcie działalności gospodarczej, którą inicjują emigranci, kobiety lub od wielu lat – bezrobotni [Nationale, 2010, s. 16].

Z drugiej strony, aby uaktywnić małe i średnie firmy, podjęte zostaną działania na rzecz informowania konsumentów o przedsięwzięciach podjętych na rzecz społecznej odpowiedzialności przez producentów dóbr i świadczących usługi [Nationale, 2010, s. 19]. Chodzi bowiem o to, aby klienci swoje decyzje o zakupie pewnych towarów podejmowali nie tylko po wzięciu pod uwagę ceny, marki i jakości produktów, ale także po uwzględnieniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

W kształceniu i nauce plan działań CSR przewiduje uwzględnienie problemów etyki i ekologii w „zorientowanym na wartość kształceniu”.

Trwały rozwój w szkołach wyższych należy powiązać ze wszystkimi naukowymi dyscyplinami [Nationale, 2010, s. 21]. Konieczne jest dalsze rozwijanie współpracy pomiędzy szkołami a gospodarką w celu stworzenia długoterminowych powiązań. Praktyczny wymiar przekazywanej wiedzy i przykłady rozwiązań w konkretnych przedsiębiorstwach pomogą uwrażliwić uczniów na problemy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dla najbardziej uzdolnionych studentów przewidziane są stypendia fundowane w równych częściach przez przedsiębiorstwo i państwo [Nationale, 2010, s. 22].

Mając na względzie wyrównywanie szans, rządowy plan działania CSR zakłada dalsze podnoszenie kwalifikacji w przedsiębiorstwach przez osoby starsze, słabo wykształcone i od dłuższego czasu bez pracy, w ramach programu „Perspektywa 50 plus” [Nationale, 2010, s. 29].

Ważnym kierunkiem działań wynikających z narodowej strategii CSR, jest propozycja narodowego dialogu na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Stymulować je będą organizowane przez rząd regionalne i krajowe imprezy oraz „okrągłe stoły”, będące forum wymiany wiedzy i doświadczeń ze strony różnych przedsiębiorstw, z różnych sektorów, związków zawodowych, organizacji pozarządowych i niemieckich instytucji rządowych [Nationale, 2010, s. 14]. Przy czym główną rolę mają w tych spotkaniach odgrywać duże przedsiębiorstwa, dzieląc się nabytą wiedzą i praktycznymi doświadczeniami w zakresie CSR.

Ważną rolę w propagowaniu problematyki CSR odgrywa w Niemczech platforma internetowa informująca o pracach rządu w tym zakresie: [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de); [www.csr-weltweit.de](http://www.csr-weltweit.de) [Nationale, 2010, s. 18]. Plan działania przewiduje jeszcze kilka projektów, których zadaniem będzie poszerzanie świadomości CSR poprzez tematyczne prezentacje internetowe i fora dyskusyjne, publikacje, międzynarodowe konferencje i przez przekaz medialny. Szczególna rola monitorowania i kontroli poczynań rządu przypadła Narodowemu Forum CSR.

W gospodarczym rozwoju kraju jedną z kluczowych ról odgrywają instytucje administracji publicznej. Mają one wpływ na gospodarkę kraju, w szczególności poprzez politykę zamówień publicznych [Nationale, 2010, s. 21]. Społeczna odpowiedzialność powinna stanowić przedmiot zainteresowania władz publicznych i propagować pozytywne praktyki na rzecz środowiska i społeczeństwa, kreowane przez przedsiębiorstwa.

W planie działania CSR przewidziano aktywną rolę państwa niemieckiego w propagowaniu idei społecznej odpowiedzialności biznesu na arenie międzynarodowej, zwłaszcza w odniesieniu do krajów tzw. Trzeciego Świata. Głównym celem ma być autopromocja Niemiec jako pioniera i wzorzec zachowań prospołecznych w gospodarce przede wszystkim w obszarze globalnych wyzwań ekologicznych. CSR w zglobalizowanym świecie staje się jednym z ważniejszych czynników konkurencji. Wysoki poziom społecznych i ekologicznych standardów niemieckiej gospodarki staje się jeszcze bardziej zauważalny w Europie i na świecie przy wykorzystaniu zaplanowanego znaku jakości „CSR – made in Germany” [Nationale, 2010, s. 19].

## Zakończenie

Narodowa strategia CSR powstała jako przejaw myślenia o wyzwaniach, które stoją przed światem w XXI wieku oraz jednoczesnego włączenia się Niemiec do rywalizacji na płaszczyźnie społecznej odpowiedzialności biznesu z innymi krajami Europy i świata.

Analiza planu strategicznego działania CSR pokazuje, że jest on przede wszystkim nakierowany na wspomaganie strategicznego zakotwiczenia społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach, zwłaszcza z sektora MŚP.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że koncepcja CSR stała się jednym z kluczowych tematów w polityce gospodarczej. Rząd niemiecki nie zamierza wprowadzać nakazów prawa bądź standardów w tym zakresie [Die gesellschaftliche, 2011, s. 19]. Istotą społecznej odpowiedzialności biznesu jest dobrowolne uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów działalności przedsiębiorstwa.

Podstawowym zadaniem przedsiębiorstw jest prowadzenie interesów w sposób opłacalny. Państwo nie powinno więc narzucać przedsiębiorstwom dodatkowych obowiązków i odpowiedzialności. Sukces ekonomiczny przedsiębiorstw jest podstawową przesłanką dla daleko idącego społecznego zaangażowania. W Niemczech promowana jest długofalowa strategia CSR, zorientowana na osiągnięcie równowagi między efektywnością firmy a interesem społecznym, bez stosowania przymusu

państwowego. Stanowisko niemieckiego państwa niewątpliwie koliduje [Beschluss, 2012, s. 14] z intencjami podjęcia inicjatywy legislacyjnej w zakresie raportowania przez firmy wyników społecznych i ekologicznych przez Komisję Europejską w nowej strategii KE w zakresie CSR na lata 2011–2014 [Mitteilung, 2011, s. 14].

Każde przedsiębiorstwo powinno znaleźć swój własny sposób na realizację społecznej odpowiedzialności, powiązany z prowadzoną działalnością, miejscem w otoczeniu i sytuacją rynkową. Decydować o tym powinna presja społeczna i dialog z interesariuszami firmy.

## Literatura

1. *10 Jahre Nachhaltigkeit „made in Germany“* (2012). Nationale Strategie für eine nachhaltige Entwicklung Die Bundesregierung.
2. *Beschluss des Nationalen CSR – Forums* von 30. August 2012.
3. Bösing R. (2010), *Die nationale CSR-Strategie der Bundesregierung – Der Multistakeholder – Aufsatz als Erfolgsmodell*, CCaSSNews, Ausgabe 14.
4. *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Ein Überblick*, (2011), vbw.
5. Geismann J. (2012), *Nachhaltigkeitstrategie der Bundesregierung* [w:] *CSR made in Germany*, Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
6. *Gesellschaft gewinnt durch unternehmerische Verantwortung. Ergebnisse des IHK-Unternehmensbarometers* (2012), Deutscher Industrie-und Handelskammertag, Berlin.
7. Hellwig M. (2011), *Markversagen und Staatsversagen: zu den Ursachen der Finanzkrise 2007/2008* [w:] Wallacher J., Rugel M. (Red.): *Die Globale Finanzkrise als ethische Herausforderung*, Stuttgart.
8. *Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft* (2010), [www.wcge.org](http://www.wcge.org), dostęp dnia 20.02.2013.
9. *Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU – Strategie (2011–2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)* (2011), Brüssel.
10. *Nationale CSR – Strategie der Bundesregierung* (2012), [www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de), dostęp dnia 01.02.2013.
11. *Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung* (2010), Berlin.
12. Wieland J. (2012), *CSR in Deutschland – Tradition, Aktualität und Herausforderungen* [w:] *CSR Made in Germany*, Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

13. [www.csr-in-Deutschland.de](http://www.csr-in-Deutschland.de), dostęp dnia 30.01.2013.
14. [www.stayfair.de](http://www.stayfair.de) Magazin\_7296\_obg/11-2011/nachhaltige-Geldan-lagen\_8197\_obg/Finanzkurse-2-0\_107116\_obj, dostęp dnia 15.01.2013.
15. [www.csr-weltweit.de](http://www.csr-weltweit.de), dostęp dnia 15.01.2013.

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest analiza narodowej strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, którą wprowadzono w Niemczech. Plan działania zawiera konkretne koncepcje i projekty adresowane do trzech grup podmiotów: przedsiębiorstw, społeczeństwa i państwa. Opracowanie planu działań CSR na poziomie krajowym jest naturalną konsekwencją uczestnictwa Niemiec w zglobalizowanej gospodarce i zaczątkiem do zbudowania solidnego fundamentu utrzymania i poszerzania przewagi konkurencyjnej na rynku.

### **Słowa kluczowe**

społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Niemcy

### **National Strategy for CSR in Germany (Summary)**

The article treats about a national strategy for Corporation responsibility (CSR) introduced in Germany. An action plan for CSR includes specific conceptions and project that are addressed for 3 groups: companies, society and state. Studies on the action plan CSR on the national level is a natural consequence of German participation in a global economy and a beginning to build a strong foundation to keep and extension competitive advantage on the market.

### **Keywords**

corporate social responsibility, Germany