

Ewa Jastrzębska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: ewa.jastrzebska@sgh.waw.pl

BIZNES NA RZECZ ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO – DOBRE PRAKTYKI

BUSINESS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – GOOD PRACTICES

DOI: 10.15611/e21.2016.4.03

JEL Classification: Q01, M14

Streszczenie: Koncepcja rozwoju zrównoważonego narodziła się na gruncie narastających problemów globalnych i zakłada długofalową równowagę między trzema wymiarami: ekonomią, społeczeństwem i ekologią. Biorąc pod uwagę, że przedsiębiorstwa przyczyniają się do pogłębienia zagrożeń globalnych, z jednej strony, a z drugiej – że dzięki postępującej globalizacji zyskują na sile i znaczeniu, biznes powinien odegrać kluczową rolę w przeciwdziałaniu współczesnym problemom. Celem artykułu jest analiza i ocena sposobów implementacji koncepcji rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwach oraz dobrych praktyk w tym zakresie, przeprowadzona z wykorzystaniem metody *desk* i *web research*.

Słowa kluczowe: rozwój zrównoważony, cele zrównoważonego rozwoju, dobre praktyki, przedsiębiorstwo, samoregulacje.

Summary: The concept of sustainable development was conceived on the basis of the growing global problems and assumes a long-term balance between the 3 dimensions: economy, society and ecology. As the companies contribute to the deepening of these threats and are gaining in strength and importance with the progressive globalization, business should play a key role in tackling today's problems. The aim of the article is to analyse and evaluate ways to implement the concept of sustainable development in the enterprise and good practices in this field. It was conducted based on a desk and web research.

Keywords: sustainable development, SDGs, best practices, enterprise, self-regulations.

1. Wstęp

Według listy 100 największych gospodarek świata, opublikowanej przez magazyn „Forbes”, w 2003 r. 51 z nich było korporacjami transnarodowymi [Lewicka-Strzałecka 2006, s. 21]. Równocześnie zdecydowana większość korporacji z listy *Fortu-*

ne 500 była zamieszana w skandale dotyczące nielegalnych i nieetycznych działań, także w obszarze środowiska przyrodniczego. Co więcej, biznes stał się obecnie kreatorem wartości cywilizacyjnych, umieszczając na czele wartości konsumpcję, propagując tym samym materializm i konsumpcjonizm.

Rosnąca świadomość społeczeństw sprawiła, że zaczęły się one domagać od – coraz bardziej zyskujących na znaczeniu dzięki postępującej globalizacji – przedsiębiorstw, jako głównych podmiotów generujących koszty zewnętrzne, aktywnego przeciwdziałania zagrożeniom cywilizacyjnym i wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego (*sustainability development*), będącej remedium na problemy globalne. Biznes powinien bowiem ponosić odpowiedzialność adekwatną do swojej rosnącej pozycji i roli we współczesnym świecie.

Celem artykułu jest analiza i ocena (przeprowadzona z wykorzystaniem metody *desk* i *web research* oraz autorskich badań) sposobu implementowania koncepcji rozwoju zrównoważonego (RZ) w przedsiębiorstwach na poziomie programowania (tj. deklaratywnego ujęcia w dokumentach strategicznych) oraz stosowania dobrych praktyk w tym zakresie.

2. Rozwój zrównoważony – geneza i ewolucja

Darmowy, nieograniczony i powszechny dostęp do zasobów środowiska przyrodniczego stał się źródłem współczesnych problemów ekologicznych. Wraz z szybkim postępem technicznym oraz eksplozją demograficzną skala i kumulacja zanieczyszczeń środowiska zaczęły zagrażać równowadze ekologicznej na Ziemi. Globalny wymiar tych zagrożeń zaczęto uświadamiać sobie dopiero w II połowie XX w., a za sprawą *Milczącej wiosny* Rachel Carson (1962 r.) i *Granic wzrostu* Klubu Rzymskiego (1972 r.) problemy te stały się przedmiotem publicznej dyskusji. Wtedy też narodziła się koncepcja RZ jako odpowiedź na wyzwania związane z postępującą degradacją środowiska przyrodniczego. Choć idea RZ pojawiła się w 1972 r. podczas Konferencji ONZ w Sztokholmie, to jednak w sposób kompleksowy została zaprezentowana dopiero w raporcie Brundtland *Nasza wspólna przyszłość* (1987 r.), a szerszej społeczności globalnej przedstawiona podczas II Konferencji ONZ w Rio de Janeiro w 1992 r. Wówczas uznano, że RZ to taki „rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokojenia ich potrzeb” [ONZ 1991, s. 67].

Zarówno przyjęta definicja, jak i 27 zasad RZ w *Deklaracji z Rio w sprawie środowiska i rozwoju* wskazywały, że koncepcja RZ była początkowo interpretowana przede wszystkim w kategoriach ekorozwoju, czyli poszanowania środowiska przyrodniczego [ONZ 1992]. Traktowane było ono jako obszar priorytetowy, nie tylko dlatego, że wymiar środowiskowy stoi w najsilniejszej opozycji do tradycyjnego myślenia o rozwoju, lecz także ponieważ nieodnawialność zasobów naturalnych stanowi najsilniejszą barierę rozwoju (warunkując już samo życie na Ziemi). Jednak bardzo szybko uświadomiono sobie istnienie współzależności pomiędzy zagroże-

niami ekologicznymi a problemami społecznymi i gospodarczymi – zaczęto podkreślać, że RZ to taki rozwój społeczno-gospodarczy, który jest zgodny z wymaganiami ochrony środowiska przyrodniczego.

Wyrazem takiego kompleksowego podejścia jest przyjęcie w 2015 r. przez państwa członkowskie ONZ 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (*Sustainable Development Goals – SDGs*) wraz ze 169 działaniami (rys. 1). W przeciwieństwie do Milenijnych Celów Rozwoju, które koncentrowały się kwestiach społecznych i najbardziej ubogich państwach rozwijających się, SDGs obejmują wszystkie elementy RZ (tj. wzrost gospodarczy, społeczną inkluzję i ochronę środowiska), są ukierunkowane globalnie (dotyczą całego świata) oraz będą monitorowane przez ok. 300 wskaźników [UNIC 2015].



Rys. 1. Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ

Źródło: [Global Compact 2015, s. 20].

Chociaż koncepcję RZ rozpatruje się w ujęciu globalnym, odnosząc ją głównie do systemów na poziomie makro – regionów, państw i gospodarek, to zgodnie z hasłem z Konferencji w Rio *myśl globalnie, działaj lokalnie* wdrożenie tej idei nie jest możliwe bez współpracy wszystkich interesariuszy – każdy obszar wymaga wsparcia zarówno ze strony państwa, jak i społeczeństwa oraz biznesu.

3. Wdrażanie rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwach – od równoważenia działalności do zrównoważonych modeli biznesowych

Odpowiedzią biznesu na wyzwania RZ jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Początkowo pojęć RZ i CSR uży-

wano zamiennie, jednak będąca międzynarodowym konsensusem norma ISO 26000 stwierdziła, że społeczna odpowiedzialność skupia się na organizacji i dotyczy jej odpowiedzialności wobec społeczeństwa i środowiska, a nadrzędnym celem tej koncepcji jest maksymalizowanie wkładu przedsiębiorstwa w RZ. Norma podkreśliła, że celem RZ jest zapewnienie globalnemu społeczeństwu stabilnych i trwałych warunków istnienia, nie zaś stabilności i trwałości konkretnej organizacji [PKN 2012, s. 21].

W przypadku wdrażania koncepcji RZ przez przedsiębiorstwo istotnym problemem jest zatem skala działalności, a także horyzont czasowy działania. Nawet jeśli przedsiębiorstwo ogranicza negatywne oddziaływanie poprzez np. LCA, to nie gwarantuje to zrównoważenia gospodarowania w wymiarze globalnym. Występujące w ekonomii efekty zwrotne mogą sprawić, że finalny efekt będzie odwrotny do zamierzonego. Skuteczność działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo na rzecz RZ na poziomie lokalnym jest zatem warunkowana przez działania na szczeblu państwowym i globalnym, które są konieczne po to, by nie następowało pozorne rozwiązywanie problemów przez przeniesienie ich gdzie indziej [Żylicz 2010, s. 82–83]. Jednak duże korporacje, oddziałujące na wiele dziedzin w skali makro (nie tylko w obrębie jednego kraju, lecz także w wymiarze międzynarodowym), powinny myśleć bardziej w kategoriach RZ (wpływ globalny) niż CSR (wpływ mikro i mezo) i w dłuższej perspektywie. Trzeba podkreślić, że dla podejścia długofalowego, wymaganego przez RZ, kluczowe jest dojrzałe społeczeństwo, które nie tylko osłabia efekty zwrotne, lecz także w większym stopniu nastawione jest na odpowiedzialne inwestowanie, a nie krótkoterminowe zyski (co mogłoby stanowić pewną barierę dla długoterminowych strategii firm stawiających na RZ) [Laszlo 2008, s. 35].

RZ, będąc wspólnym celem różnych interesariuszy, w tym biznesowych, musi zakładać współpracę przebiegającą na wielu płaszczyznach, także wewnątrz środowiska biznesu. W wielu sytuacjach biznes decyduje się zatem na dobrowolne samoregulacje. Powszechne w Europie samoregulacje są elastycznymi mechanizmami, dzięki którym można zoptymalizować działalność oraz zwiększyć odpowiedzialność i przejrzystość firmy (lub firm) poprzez dobrowolne stosowanie przyjętych standardów, określających sposób postępowania zarówno na poziomie pojedynczej firmy, jak i całej branży [Salole 2015, s. 6–7]. Samoregulacje ułatwiają wdrażanie koncepcji RZ – nie tylko bowiem motywują one samą firmę, lecz także wyznaczają nowe standardy, skłaniające konkurencję do ich naśladowania.

Przykładem samoregulacji w Polsce jest konferencja *Odpowiedzialna Energia* czy projekt *Wizja 2050*, nawiązujący do realizowanej w wielu krajach europejskich inicjatywy Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (*World Business Council for Sustainable Development*) – tabela 1. Zależność między SDGs a celami polskiej *Wizji 2050* zaprezentowano na rys. 2.

Na poziomie międzynarodowym warto zwrócić uwagę na szeroki odzew ze strony biznesu na SDGs. Inicjatywy Global Compact i GRI w 2016 r. podpisały porozumienie o współpracy i wspólnym wsparciu realizacji SDGs. Global Com-

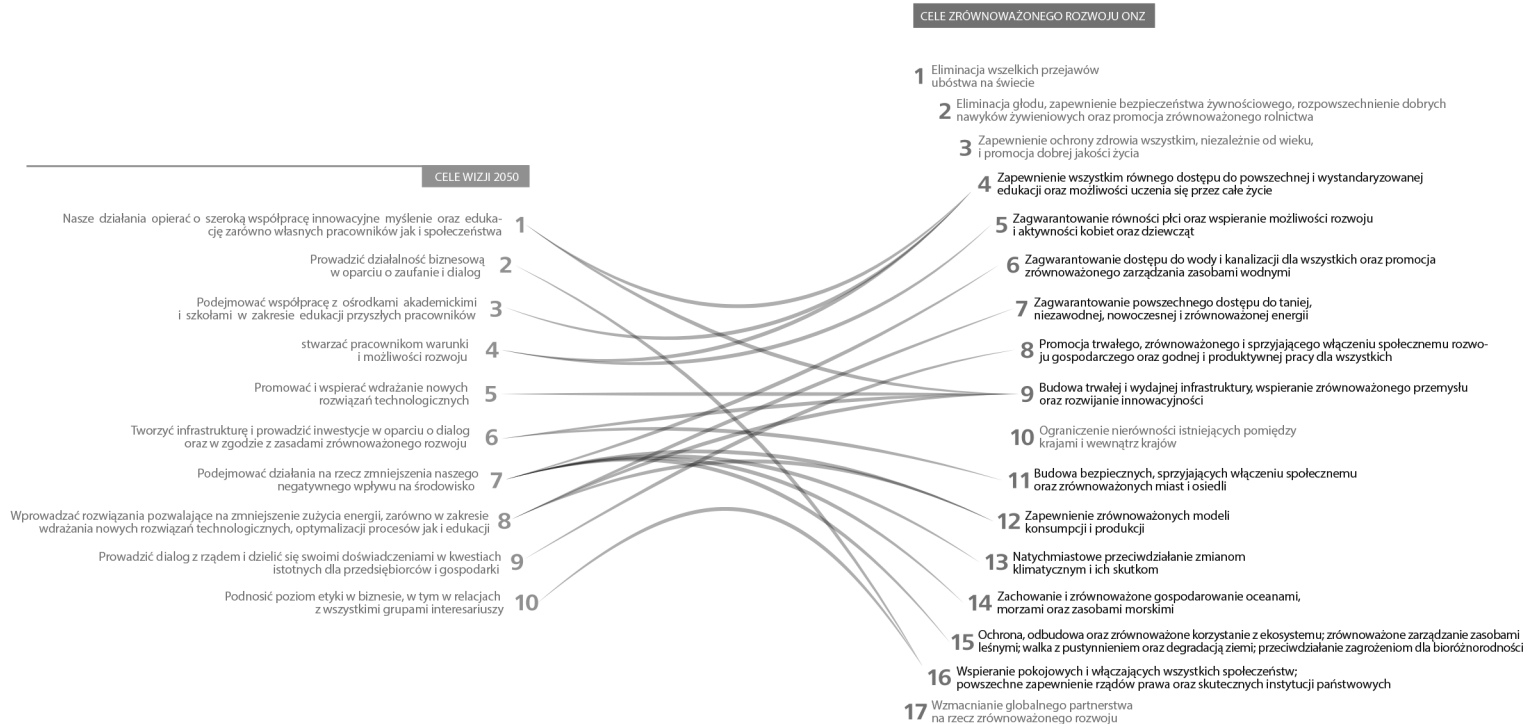
Tabela 1. Porównanie wybranych przykładów samoregulacji w Polsce

	Odpowiedzialna Energia	Wizja 2050
Rok zainicjowania	2009	2011
Branża	energetyka	każda
Dokument programowy	<i>Deklaracja w sprawie zrównoważonego rozwoju firm w Polsce</i> określająca 8 zasad branży energetycznej na rzecz RZ	<i>Deklaracja polskiego biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju</i> , określająca 10 kluczowych, z punktu widzenia polskiego biznesu, wyzwań w zakresie RZ
Liczba sygnatariuszy	25	ponad 100
Narzędzia upowszechniania i weryfikacji	<ul style="list-style-type: none"> organizowanie corocznej konferencji mającej na celu wymianę doświadczeń i opinii pomiędzy firmami z branży energetycznej, przedstawicielami administracji i organizacji pozarządowych oraz wszystkich zainteresowanych równoważonym rozwojem podczas konferencji sygnatariusze podsumowują swoje działania na rzecz realizacji zasad zapisanych w deklaracji 	<ul style="list-style-type: none"> wypracowano raport <i>Wizja Zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050</i>, w którym wskazano najważniejsze wyzwania i działania niezbędne do realizacji celów RZ w 6 priorytetowych obszarach (kapitał społeczny, kapitał ludzki, infrastruktura, zasoby naturalne, energia, jakość państwa i instytucji publicznych) prowadzi się prace w ramach 4 tematycznych grup roboczych, będących forum dialogu i wymiany doświadczeń, także służącym wzmocnieniu współpracy administracji i biznesu na rzecz realizacji celów rozwojowych Polski sygnatariusze zobowiązują się do realizowania konkretnych projektów na rzecz RZ

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PGNiG 2009; FOB 2015b].

pact zaczęło tworzyć nowe rekomendacje, uświadamiające kluczową rolę biznesu we wdrażaniu SDGs i pokazujące, jak może on na nie wpływać [Global Compact 2016b], GRI zaś dokonuje aktualizacji Wytycznych GRI G4 do nowych Standardów Raportowania o Zrównoważonym Rozwoju GRI (*GRI Standards*) [Global Compact 2016a]. Global Compact we współpracy z GRI oraz WBCSD stworzyło także stronę z przykładowymi narzędziami biznesowymi przydatnymi we wdrażaniu SDGs [Global Compact, WBCSD 2016], powstała również platforma, na której można zarejestrować podjętą inicjatywę na rzecz wdrażania SDGs [ONZ 2016].

Wdrażanie koncepcji RZ w przedsiębiorstwie musi oznaczać integrowanie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, zarówno w krótkim, jak i długim okresie, co przekłada się na projektowanie takich działań, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe jednocześnie [Rok



Rys. 2. Cele polskiej Wizji 2050 a SDGs

Źródło: [Deloitte 2015].

2016, s. 1], przyczyniając się do zrównoważenia w skali makro. Przedsiębiorstwa wprowadzają różnorodne i wieloaspektowe zmiany w sposobie funkcjonowania, by uczynić swoją działalność bardziej zrównoważoną – modyfikując sposoby projektowania, wytwarzania i dostarczania produktów, łańcuchy dostaw, monitorowanie wyników działalności, polityki i procedury itd. [Winston 2016]. W tym wypadku trzeba pamiętać, że ze względu na swój globalny i kompleksowy charakter koncepcja RZ nie może być przez przedsiębiorstwo traktowana jako jeden z obszarów funkcjonalnych, być realizowana tylko w wybranych działach czy pobocznych projektach. Nie chodzi zatem o posiadanie dwóch oddzielnych strategii – biznesowej i RZ, lecz o budowanie podstawowej strategii biznesowej, która będzie zrównoważona. Tylko w ten sposób wszystkie podejmowane przez przedsiębiorstwo działania będą stanowiły skoordynowaną i logiczną sekwencję, długofalowo przyczyniając się do realizacji wspólnej wizji [Wills 2016]. W takie działania prościej zaangażować się mniejszym przedsiębiorstwom, zarządzanym przez właścicieli, którym łatwiej przekonać małą grupę pracowników do filozofii firmy opartej o RZ. Wydaje się także, że zamiast modyfikować, łatwiej tworzyć od nowa zrównoważone produkty, strategie i modele biznesowe, od samego początku wpisując koncepcję RZ w filozofię firmy.

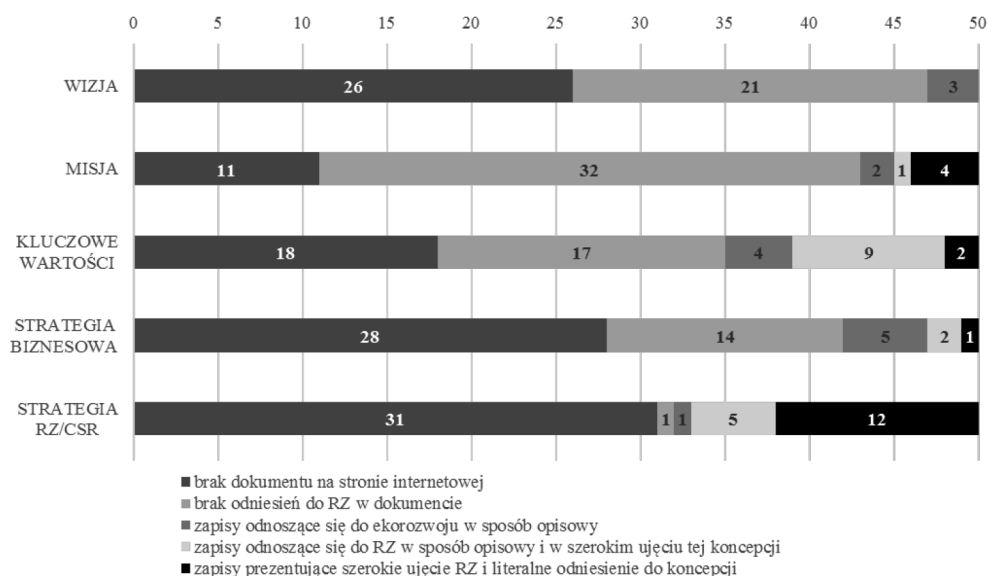
4. Dobre praktyki na rzecz rozwoju zrównoważonego w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce

Na poziomie przedsiębiorstw mówi się przede wszystkim o CSR, część firm pozostała jednak przy strategiach i raportach RZ. W czerwcu 2016 r. przeprowadzono badanie wśród 50 największych polskich przedsiębiorstw według *Listy 500 Rzeczpospolitej* (edycja 2016). Po pierwsze, by sprawdzić, czy programują one RZ na poziomie strategicznym, a po drugie, by ocenić, jak rozumieją tę koncepcję – jako ekorozwój (minimalizacja negatywnego wpływu na środowisko) czy też holistycznie – jako dążenie do równowagi triady ekonomia-społeczeństwo-środowisko w wymiarze globalnym. Ponieważ przyjęto, że źródłem danych będą informacje zawarte na stronach internetowych firm¹, niejako przy okazji dokonano oceny poziomu komunikacji firm, potwierdzając wyniki indeksu BI-NGO pokazującego, że część firm ma z tym istotne problemy. Analizie poddano wizje, misje i kluczowe wartości, a także strategie, biznesowe i RZ/CSR, pod kątem zawartych w nich zapisów dotyczących RZ (literalnych czy opisowych – pośrednich, w interpretacji wąskiej koncepcji czy też szerokiej).

Przeprowadzone badanie pozwoliło stwierdzić, że wśród 50 badanych firm tylko 3 przedsiębiorstwa zawarły w swoich wizjach odniesienia do ekorozwoju (wszystkie w sposób opisowy), 7 przedsiębiorstw wpisało RZ w swoje misje (przy czym 2 w interpretacji wąskiej, a 4 w ujęciu holistycznym i literalnie), a 15 firm – w kluczowe wartości (w tym 4 w interpretacji wąskiej, a tylko 2 w ujęciu holistycznym

¹ W miarę możliwości stron polskich, chyba że miało miejsce przekierowanie na globalne.

i literalnie). Zapisy dotyczące RZ znalazły się w 8 strategiach biznesowych (w tym tylko 1 w ujęciu kompleksowym i literalnie) i 18 strategiach RZ lub CSR (12 z nich zawierało odniesienia literalne i ujęcie holistyczne koncepcji RZ) – rys. 3. Badanie pozwoliło stwierdzić, że RZ nie odgrywa istotnej roli w modelach biznesowych największych polskich firm, istnieje luka pomiędzy orientacją strategiczną a działaniami operacyjnymi – przedsiębiorstwa koncentrują się raczej na wdrażaniu koncepcji CSR, i to też w wąskim ujęciu – w odniesieniu do wybranych interesariuszy, głównie społeczności lokalnej.



Rys. 3. Zapisy dotyczące rozwoju zrównoważonego (RZ) w dokumentach strategicznych 50 największych polskich przedsiębiorstw według *Listy 500 Rzeczpospolitej*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przykładem firmy, która stara się wpisać RZ w swoją podstawową strategię biznesową, jest Unilever. W 2010 r. firma ogłosiła globalny plan *Życie w sposób zrównoważony*, w ramach którego do 2020 r. zamierza podwoić swój rozmiar przy jednoczesnym zmniejszeniu o połowę wpływu produktów na środowisko naturalne oraz zwiększeniu pozytywnego efektu społecznego w obrębie swojego łańcucha wartości [Unilever 2016]. Na potrzeby planu w 2013 r. Unilever przeprowadził szczegółową analizę wszystkich swoich 1500 produktów i funkcji w 14 krajach. Postępy w realizacji planu Unilever prezentuje w corocznych raportach, w których każdy z elementów planu mierzony jest za pomocą szczegółowych wskaźników, pokazujących skuteczność przyjętego planu (np. wzrost efektywności ekologicznej w Polsce o 72% od 2008 r.). Warto podkreślić, że marki koncernu, które realizują

cele społeczne (np. Flora z programem *Proaktywnie dla serca*), rosną dwukrotnie szybciej niż pozostałe [FOB 2015a].

Inną firmą, która podjęła działania na rzecz równoważenia strategii biznesowej, jest Kompania Piwowarska (KP), należąca do grupy SABMiller. W 2006 r. koncern przyjął strategię *10 priorytetów. Jedna przyszłość*, w której określił priorytety RZ dla całej grupy (rys. 4). KP osiągnęła najlepszy wynik w realizacji tej strategii spośród wszystkich firm grupy SABMiller, do której należą browary z ponad 80 krajów (4,39 w 5-stopniowej skali) [Kompania Piwowarska 2014]. W 2014 r. SABMiller przyjął nową strategię *Postaw na piwo*, określającą 5 filarów (źródeł wzrostu). W ramach nowej strategii KP ustaliła konkretne cele i program działania do 2020 r. [Kompania Piwowarska 2016]. Warto podkreślić, że wszystkie filary wpisują się w SDGs (rys. 5).



SABMiller plc

Rys. 4. Strategia *10 priorytetów. Jedna przyszłość* grupy SABMiller

Źródło: [Kompania Piwowarska 2010].

W oparciu o zrównoważony model biznesowy swoją działalność prowadzi Przedsiębiorstwo Produkcyjne Lesław Domino z Chełma, oferujące pierogi pod znaną w Polsce marką Pierogarnia Piaski. Zgodnie z wizją założyciela, firma produkuje naturalnie wyrabiane pierogi według tradycyjnych receptur przy wykorzystaniu wyłącznie ekologicznych składników, dostarczanych przez sprawdzonych lokalnych dostawców. Istotnym elementem działalności firmy jest edukacja okolicznych rol-



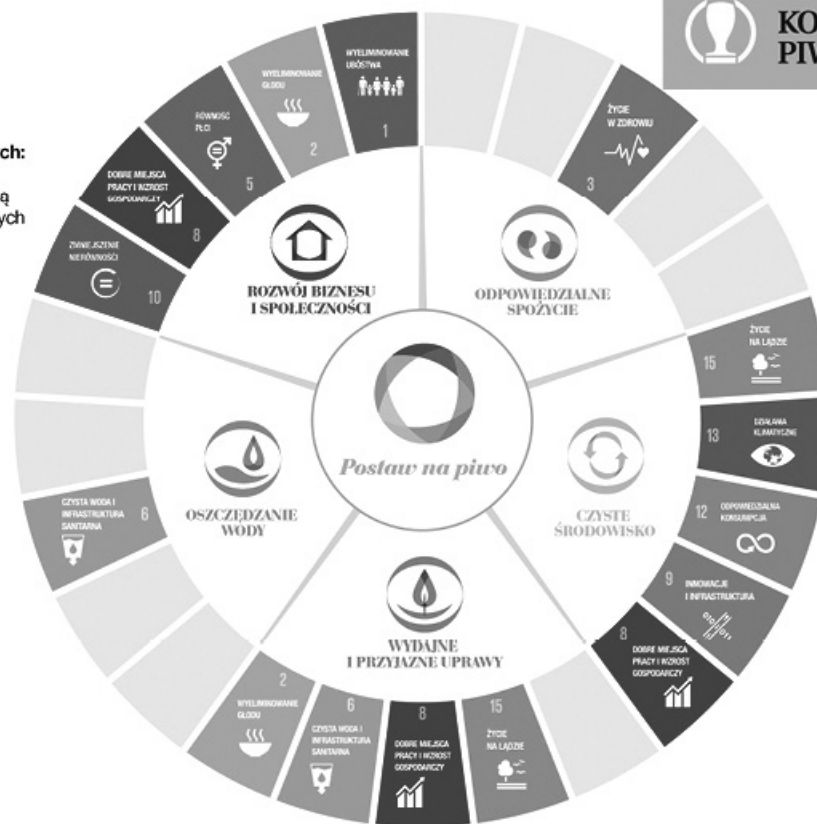
Firma SABMiller jest zdecydowana wspierać realizację Celów Globalnych: wszystkie źródła wzrostu określone w programie **Postaw na piwo** pomogą nam wnieść wkład w osiągnięcie głównych Celów Globalnych.



GLOBALNE CELE
Zrównoważonego rozwoju



KOMPANIA PIWOWARSKA



Rys. 5. Strategia *Postaw na piwo* a Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ

Źródło: [Kompania Piwowarska 2015].

ników na temat nowoczesnych metod ekologicznych upraw i korzyści z ich stosowania, a także konsumentów na temat znaczenia zdrowego żywienia oraz zagrożeń ze strony chemicznych dodatków do żywności. Innowacyjne wykorzystanie technologii odzysku ciepła w produkcji pierogów sprawiło, że firmę odwiedzają studenci w ramach praktyk [PARP 2015, s. 24–25].

5. Zakończenie

Koncepcja RZ, zakładająca długofalową równowagę pomiędzy trzema wymiarami: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, pozwalającą zapewnić podstawy dalszego rozwoju (trwałość rozwoju), nie jest możliwa do realizacji bez udziału wszystkich interesariuszy, w tym przedsiębiorstw – ich rzeczywistego zaangażowania, a nie greenwashingu czy socialwashingu. Jak zauważył bowiem Martin Luther King, *możemy pochodzić z różnych statków, ale obecnie płyniemy tą samą łodzią*.

Bez względu na wielkość, branżę czy rodzaj prowadzonej działalności, przedsiębiorstwa mają do dyspozycji wiele możliwości, by wpisywać *sustainability* w swoją strategię biznesową, a jeszcze lepiej – by od podstaw budować zrównoważone modele biznesowe. RZ wymaga podejścia holistycznego i zintegrowanego, strategicznego i długofalowego, wpisania do DNA firmy (jej wizji, misji, wartości i strategii), bo to dopiero gwarantuje, że działania na rzecz RZ będą skoordynowane i będą obejmowały wszystkie obszary i poziomy działania przedsiębiorstwa.

Choć można zaobserwować coraz więcej dobrych praktyk w tym zakresie, to nadal jest ich zbyt mało, by można było mówić o skutecznym wdrażaniu paradygmatu RZ. Istotna zatem w tym obszarze jest rola społeczeństwa – domagającego się odpowiednich zachowań od przedsiębiorstw jako konsumenci i weryfikującego intencje firm w praktyce – jako strażnicze NGOsy.

Literatura

- Deloitte, 2015, *Jak polskie firmy przyczyniają się do realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (SDGs). Cele polskiej Wizji 2050 a SDGs*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/09/SDGs_a_Wizja_2050_Deloitte.pdf (7.06.2016).
- FOB, 2015a, *Unilever wprowadził rozwiązania przyjazne środowisku. W skali globalnej dały one koncernowi 400 mln euro oszczędności*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/unilever-wprowadzil-rozwiazania-przyjazne-srodowisku-w-skali-globalnej-daly-one-koncernowi-400-mln-euro-oszczednosci/> (7.06.2016).
- FOB, 2015b, *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wizja-zrownowazonego-rozwoju-dla-polskiego-biznesu-2050/> (7.06.2016).
- Global Compact, 2015, *Global Compact dla zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Global Compact Yearbook. Polska 2015/16*, <http://ungc.org.pl/aktualnosci/global-compact-yearbook-201516/> (7.06.2016).
- Global Compact, 2016a, *Nowe standardy raportowania GRI*, <http://ungc.org.pl/aktualnosci/nowe-standardy-raportowania-gri/> (7.06.2016).

- Global Compact, 2016b, *Sustainable Development Goals*, <http://ungc.org.pl/sdg/sustainable-development-goals/> (7.06.2016).
- Global Compact, WBCSD, 2016, *SDG Compass. Inventory of Business Tools*, <http://sdgcompass.org/business-tools/> (5.09.2016).
- Kompania Piwowarska, 2010, *Raport Zrównoważonego Rozwoju SABMiller*, www.kp.pl/dla-mediow/raport-zrownowazonego-rozwoju-sabmiller (7.06.2016).
- Kompania Piwowarska, 2014, *Postaw na piwo – nowa strategia zrównoważonego rozwoju Kompanii Piwowarskiej*, www.kp.pl/dla-mediow/postaw-na-piwo-nowa-strategia-zrownowazonego-rozwoju-kompanii-piwowarskiej (7.06.2016).
- Kompania Piwowarska, 2015, *Razem w słusznej sprawie – polskie firmy przyczyniają się do realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ*, www.kp.pl/dla-mediow/razem-w-slusznej-sprawie-polskie-firmy-przyczyniaja-sie-do-realizacji-celow-zrownowazonego-rozwoju-onz (7.06.2016).
- Kompania Piwowarska, 2016, *Strategia Postaw na piwo*, www.kp.pl/odpowiedzialnosc-spoeczna/postaw-na-piwo (7.06.2016).
- Laszlo C., 2008, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studia Emka, Warszawa.
- Lewicka-Strzałecka A., 2006, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa.
- ONZ, 1991, *Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju*, PWE, Warszawa.
- ONZ, 1992, *Deklaracja z Rio w sprawie środowiska i rozwoju*, <http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1992.html> (7.06.2016).
- ONZ, 2016, *Partnerships for SDGs*, <https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/> (5.09.2016).
- PARP, 2015, *Odpowiedzialność się opłaca, czyli CSR w MŚP*, www.parp.gov.pl/attachments/article/48657/Odpowiedzialnos%CC%81c%CC%81%20sie%CC%A8%20op%C5%82aca,%20czyli%20CSR%20w%20MS%CC%81P.pdf (7.06.2016).
- PGNIG, 2009, *Deklaracja*, www.pgnig.pl/dzialania-spoeczne/odpowiedzialna-energia/konferencja-2009/deklaracja (7.06.2016).
- PKN, 2012, *Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, Warszawa.
- Rok B., 2016, *System społecznej odpowiedzialności w praktyce zarządzania*, <http://fem.put.poznan.pl/poli-admin/didactics/4531524Rok%20B%20-%20Spo%C5%82%20odpow%20bizn%20SA%208000.pdf> (7.06.2016).
- Salole G., 2015, *Ważna rola standardów i mechanizmów samoregulacji*, [w:] *Standardy działania fundacji korporacyjnych*, Forum Darczyńców w Polsce.
- UNIC, 2015, *Zrównoważony rozwój i Cele Zrównoważonego Rozwoju*, www.unic.un.org.pl/stroiny-2011-2015/zrownowazony-rozwoj-i-cele-zrownowazonego-rozwoju/2860 (7.06.2016).
- Unilever, 2016, *Życie w sposób zrównoważony*, www.unilever.pl/sustainable-living/ (7.06.2016).
- Wills B., 2016, *Purposely profitable: What companies miss about sustainability*, www.greenbiz.com/article/purposely-profitable-what-companies-miss-about-sustainability (7.06.2016).
- Winston A., 2016, *Zrównoważony rozwój w korporacjach: sukces czy klęska?*, www.hbrp.pl/news.php?id=745 (7.06.2016).
- Żylicz T., 2010, *Elementy teorii zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, red. J. Kronenberg, T. Bergier, Fundacja Sędzimir, Kraków.