

Kinga Stępień

Politechnika Rzeszowska
e-mail: kstepien@prz.edu.pl

**ZNACZENIE KONCEPCJI CSR
W RELACJACH BANKU SPÓŁDZIELCZEGO
Z PRACOWNIKAMI – *CASE STUDY***

**THE IMPORTANCE OF CSR IN RELATIONS
OF COOPERATIVE BANK WITH EMPLOYEES –
CASE STUDY**

DOI: 10.15611/pn.2017.478.37

JEL Classification: G20, G21, G29

Streszczenie: W opracowaniu uwaga koncentruje się na znaczeniu koncepcji CSR w relacjach banku spółdzielczego z pracownikami, w szczególności zaś w regulacjach etycznych i polityki personalnej. Głównym celem pracy jest przedstawienie znaczenia koncepcji CSR w relacjach banku spółdzielczego z pracownikami oraz analiza wewnętrznych regulacji banku dotyczących obszaru pracowniczego w jej kontekście. W artykule zastosowano metodę *case study*, co powoduje, że ma on charakter prezentacji wniosków sformułowanych w wyniku analizy wewnętrznych materiałów banku spółdzielczego regulujących obszar relacji banku z pracownikami w kontekście realizowania przez bank założeń koncepcji CSR.

Słowa kluczowe: CSR, bank spółdzielczy zrzeszający, polityka personalna.

Summary: The study focuses attention on the importance of CSR in relations of the cooperative bank with employees, in particular in the regulations and ethical personnel policy. The main aim of this work is to present the importance of CSR in relations of cooperative bank with employees and an analysis of the bank's internal regulations concerning the area of staff in its context. The article uses the case study method, which means that it is of the presentation of the conclusions nature which are drawn from the analysis of the internal material of a cooperative bank regulating the area of relationships with employees of the bank in the context of the implementation of the concept of CSR assumptions by the bank.

Keywords: CSR, cooperative bank, personnel politycy.

1. Wstęp

Głównym elementem, który odróżnia banki spółdzielcze od komercyjnych, jest cel działania. W najogólniejszym ujęciu banki spółdzielcze zaspokajają potrzeby swoich członków oraz kierują się kryterium maksimum użyteczności. Koncentrują się na lokalnych lub regionalnych rynkach, definiując swoją misję szeroko jako służenie lokalnej społeczności. Jej realizacja następuje m.in. w obszarze finansowania inwestycji lokalnych (samorządowych i przedsiębiorstw)¹, w walce z wykluczeniem finansowym czy promocją zrównoważonego rozwoju. Lokalny charakter działalności banków spółdzielczych jest uwarunkowany ograniczonym obszarem działania, zakresem oferty produktowej oraz rodzajem relacji między klientami a bankiem.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest w powszechnym rozumieniu obowiązkiem moralnym lub prawnym odpowiedzialności za swoje lub czyjeś czyny, lub też przejściem na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub coś. Społeczna odpowiedzialność instytucji finansowych stanowi jedno z ważniejszych zagadnień we współczesnej gospodarce światowej oraz na poziomie poszczególnych gospodarek narodowych, szczególnie po kryzysie finansowym 2008 r. W praktyce w odniesieniu do przedsiębiorstw, w tym także banków, rozumiana jest jako działalność firmy ukierunkowana nie tylko na zysk, ale także na aspekty ekonomiczne i etyczne. Z tak sformułowanego ogólnego sposobu pojmowania koncepcji CSR wynika, że w odniesieniu do banków spółdzielczych jest ona autentyczną postawą wpływającą z pewnego rodzaju wspólnoty ze społecznością lokalną oraz filozofią ich działania. Koncepcja CSR obejmuje wiele obszarów znajdujących się w zakresie bieżących działań banku i dużą wagę przywiązuje do odpowiednich działań personalnych. Jednym z nich jest tworzenie i zarządzanie zespołem pracowników oraz kształtowanie relacji na linii bank–pracownicy.

Głównym celem pracy jest przedstawienie znaczenia koncepcji CSR w relacjach banku spółdzielczego z pracownikami oraz analiza wewnętrznych regulacji banku dotyczących obszaru pracowniczego w jej kontekście. Zakłada się, że analizowany bank spółdzielczy jako podmiot ekonomii społecznej realizuje założenia koncepcji CSR w swoich relacjach z pracownikami. Działania z zakresu CSR adresowane przez bank do pracowników mają przyczynić się do aktywnego i długofalowego kształtowania relacji na linii bank–pracownicy. W artykule zastosowano metodę *case study*. Materiał badawczy wykorzystany do analizy stanowią wewnętrzne dokumenty banku spółdzielczego (zrzeszającego), które regulują kwestie związane z polityką personalną. Niniejsze opracowanie stanowi przyczynek i pierwszy etap do prowadzenia szerszych badań w tak sformułowanym zakresie, a prezentowane w nim rozważania otwierają cykl artykułów dotyczących związków i znaczenia koncepcji CSR w działalności banków spółdzielczych w Polsce. Prezentowane wnioski na tym etapie badań mają charakter wstępny i będą podlegały dalszej weryfikacji.

¹ Przykładowo udzielają kredytów preferencyjnych dla rolnictwa, pełnią również funkcje edukacyjne, wdrażając nowoczesne produkty bankowe na terenach małych miast i wsi, sponsorują instytucje społeczne działające na terenie ich działania [szerzej: Nowacka, Szewczyk-Jarocka 2015, s. 182-195].

2. Kilka uwag o koncepcji CSR

Koncepcja CSR wyrasta na styku dwóch dyscyplin nauk społecznych: ekonomii i etyki, i obecnie z powodzeniem jest rozwijana również w naukach o zarządzaniu. Jej początki sięgają lat 30. XX w.² Wówczas idea odpowiedzialnego biznesu, a zwłaszcza kwestia odzyskania zaufania społecznego przez biznes zyskały na znaczeniu po bardzo dotkliwych ekonomicznych skutkach wielkiego kryzysu.

W ogólnym ujęciu CSR można rozumieć jako sposób integrowania przez przedsiębiorstwo zagadnień (kwestii) społecznych, środowiskowych, etycznych i dotyczących praw człowieka oraz ujmowania ich w wartościach, kulturze, procesie podejmowania decyzji i strategiach przedsiębiorstwa, które działa w sposób przejrzysty i odpowiedzialny względem swych interesariuszy, a przez to sprzyja rozwijaniu dobrych wzorców działania wewnątrz firmy oraz podnoszeniu dobrobytu społecznego [CEC 2001; Hohnen, Potts 2007; Filek 2007, s. 13-31; O’Riordan, Fairbrass 2008].

Warto podkreślić, iż koncepcji tej towarzyszy wiele niejednoznaczności. W literaturze funkcjonują różne definicje CSR, które, jak wyjaśnia R. Lozano [2011, s. 49-50], często są mylące, a niejednokrotnie nawet sprzeczne. W związku z tym nie ma zgodności wśród ekonomistów, etyków i przedstawicieli nauk o zarządzaniu w zakresie definiowania tej kategorii pojęciowej. Wiele kontrowersji wiąże się z rozbieżnym interpretowaniem istoty CSR. W USA utożsamia się ją często ze społeczną filantropią (*corporate philanthropy*), podczas gdy w Europie CSR ma charakter bardziej otwarty, elastyczny i odnosi się do kwestii środowiskowych i społecznych. Czyni ją to mniej kontrowersyjną³.

Nie zagłębiając się w kontrowersje definicyjne i interpretacyjne, warto zauważyć i wyraźnie podkreślić, że w konceptualizacji CSR odrzuca się tezę sformułowaną przez M. Friedmana, mówiącą o tym, iż jedyną społeczną odpowiedzialnością biznesu jest osiąganie zysków i wynagradzanie akcjonariuszy [Friedman 1962]. W związku z tym postuluje się, iż obok kryterium maksymalizacji zysków dla właścicieli równie ważne jest włączanie aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz przyjęcie odpowiedzialności za wpływ tych decyzji na społeczeństwo i środowisko. W związku z tym koncepcja CSR, zrywając z indywidualizmem ekonomicznym i redukcjonizmem charakterystycznym dla ekonomii głównego nurtu, została oparta na etyce, moralności, zaufaniu interesariuszy, a także społecznym i przyrodniczym kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa na poziomie gospodarki krajowej bądź w układzie globalnym. Warto również podkreślić, iż CSR nie ma charakteru statycznego z tego powodu, że nie polega jedynie na integrowaniu różnych wymiarów funkcjonowania firmy na rzecz zaspokajania

² W literaturze naukowej termin CSR został użyty po raz pierwszy przez E.M. Dodd w 1932 r. [zob. Lozano 2011, s. 49].

³ „CSR tends to be more open and flexible, encompassing, in general, environmental and social aspects, and thus CSR tends to be less controversial” [Lozano 2011, s. 49].

potrzeb interesariuszy w danym punkcie czasu, lecz także na utrwalaniu tej filozofii w ekonomicznym procesie życia⁴ przedsiębiorstwa (organizacji).

Analiza piśmiennictwa wskazuje, że idea odpowiedzialnego biznesu i ekonomii społecznej jest szczególnie obecna w sektorze banków spółdzielczych. Wynika to z dualnego charakteru działalności banków spółdzielczych, które są jednocześnie bankami i spółdzielniami, oraz z tego, że w bankach spółdzielczych maksymalizacja zysku jest środkiem do realizacji celu nadrzędnego, czyli misji społecznej, nie stanowi zaś celu sama w sobie [Załubska 2017, s. 40-42].

3. Analiza znaczenia koncepcji CSR w regulacjach polityki personalnej i etyki banku zrzeszającego – case study

Podstawę *case study* stanowią materiały wewnętrzne jednego z dwu spółdzielczych banków zrzeszających działających w sektorze banków spółdzielczych w Polsce. Bank udostępniając materiały do analizy oraz dając możliwość prowadzenia wywiadów z menedżerami i doradcami klienta w swoich oddziałach, zastrzegł sobie prawo do używania w artykule jego nazwy własnej. W związku z tym w dalszych rozważaniach jest nazywany Bankiem X.

U podstaw działania analizowanego banku leży idea spółdzielczości i samopomocy. W strategii Banku X na lata 2014-2017 wymienia się wśród najważniejszych wartości znaczenie pracowników dla realizacji jego zrównoważonego rozwoju. Podkreśla się także rolę i rangę działań z zakresu społecznej odpowiedzialności uwzględniającej interesy społeczne.

Tworzenie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu rozpoczęto w Banku X od określenia wewnętrznych oraz zewnętrznych interesariuszy banku. Następnie powołano grupę roboczą do analizy priorytetów, potrzeb i oczekiwań klientów banku, pracowników, obligatariuszy oraz innych grup osób lub organizacji, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na działalność banku. W konsekwencji określono cztery cele strategiczne, które odnoszą się do misji i wizji banku. Dotyczą one obszaru stosunków pracy, budowania relacji z klientami, obszaru zaangażowania społecznego, a także ochrony środowiska.

Wartości leżące u podstaw działania analizowanego banku w obszarze stosunków pracy znajdują swoje odzwierciedlenie w regulacjach etycznych i dotyczących polityki personalnej, które tworzą kompleksowy zbiór dokumentów składający się z Polityki personalnej Banku X, Regulaminu rekrutacji Banku X, Regulaminu adaptacji pracowników w Banku X, Regulaminu ocen pracowniczych Banku X, Regu-

⁴ Określenie „ekonomiczny proces życia” (*proces of economic life*) zaczerpnięto z literatury ekonomii marksistowskiej, gdzie szczególną wagę przywiązuje się do społecznego kontekstu działalności gospodarczej, a przez to niejako osłabia się radykalne założenie ekonomistów głównego nurtu, które wg K. Polanyi [2010] polega na wykorzenieniu relacji społecznych z życia gospodarczego (*embedding*).

laminu szkoleń i rozwoju w Banku X, Regulaminu szkoleń i rozwoju w Banku X, Regulaminu awansów i sukcesji w Banku X, Polityki antymobbingowej Banku X oraz Kodeksu etyki Banku X⁵. Wraz z Regulaminem Organizacyjnym Banku X, Regulaminem pracy i Instrukcją zarządzania ryzykiem kadrowym w Banku X opisują one zasady, którymi kieruje się bank w relacjach z pracownikami⁶.

Politykę personalną Banku X można traktować jako najbardziej ogólny i nadrzędny dokument (regulację) w stosunku do pozostałych wymienionych w tabeli 1. Jej kształt i zawartość wynika bezpośrednio z misji i wizji banku i jest zbieżny z jego kierunkiem strategicznym⁷. Celem omawianego dokumentu jest zapewnienie kapitału ludzkiego dla realizacji strategicznych i operacyjnych celów banku, wspieranie kadry menadżerskiej w osiąganiu efektów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zapewnienie pracownikom motywującego środowiska pracy oraz budowa kultury organizacyjnej Banku X. Polityka personalna uwzględnia wskazania Rekomendacji M Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 8 stycznia 2013 r., dotyczące zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach, normy zawarte w Kanonie Dobrych Praktyk Rynku Finansowego i Kodeksie Etyki Bankowej⁸. Poszczególne części polityki personalnej Banku X odnoszą się do planowania zasobów ludzkich w banku, rekrutacji i adaptacji oraz procesu zatrudniania. W sposób ogólny opisane są także zasady oceny pracowników, szkoleń i rozwoju, awansów, wynagradzania oraz systemów motywacyjnych (zob. tab. 1). Analiza zapisów polityki personalnej Banku X prowadzi do wniosku, że realizacja misji i strategii banku przebiega z równoczesnym odpowiedzialnym, etycznym i zaangażowanym stosunkiem organizacji do pracowników. W tym sensie założenia koncepcji CSR stanowią podstawę relacji pomiędzy bankiem a jego pracownikami w obszarze rekrutacji, adaptacji i tworzenia możliwości rozwoju i doskonalenia zawodowego, skonkretyzowaną i uszczegółowioną w odpowiednich regulacjach wewnętrznych. W banku proces rekrutacji jest realizowany w formie rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej. Priorytetem jednak jest rekrutacja wewnętrzna, która ma zapewnić pracownikom rozwój zawodowy. Jej obszar jest regulowany i opisany w regulaminie rekrutacji w Banku X, który zawiera normy i standardy prowadzenia procesów rekrutacyjnych. Uwzględnia zapisy stosownych ustaw [Ustawa z 29 sierpnia 1997, Ustawa z 26 czerwca 1974], postanowienia kodeksu etyki Banku X, postanowienia polityki personalnej Banku X, treści rekomendacji KNF i dyrektyw unijnych oraz najlepsze praktyki rynkowe. Szczegółową analizę regulaminu rekrutacji w Banku X w kontekście znaczenia założeń koncepcji CSR dla banku i jego pracowników w procesie rekrutacji wewnątrz banku i na zewnątrz przedstawiono w tabeli 1.

⁵ W tytułach dokumentów w wersji oryginalnej w miejscu sformułowania Bank X występuje jego nazwa własna.

⁶ Dokumenty te nie są przedmiotem niniejszej analizy. Przekracza ona bowiem ramy objętościowe artykułu.

⁷ „Misją Banku X jest wspieranie zrzeszonych banków spółdzielczych w tworzeniu przyjaznego świata finansów dla obecnych i przyszłych pokoleń”.

⁸ Inaczej Zasady Dobrej Praktyki Bankowej.

Tabela 1. Znaczenie założeń koncepcji CSR w polityce rekrutacji Banku X

Rekrutacja	
Wewnętrzna	Zewnętrzna
<ul style="list-style-type: none"> Ogłoszenia w wewnętrznej bazie danych (odpowiedzialność Departament Prawno-Kadrowy) 	<ul style="list-style-type: none"> Strona internetowa Banku Internetowe serwisy pracy Ogłoszenia w prasie branżowej i ogólnopolskiej Uczelnie, biura karier, targi pracy Urzędy Pracy Elektroniczna baza kandydatów Polecenia Portale społecznościowe zraszające profesjonalistów
Znaczenie dla Banku X	
<ul style="list-style-type: none"> Wzrost motywacji pracowników i wykorzystanie ich potencjału Niskie koszty procesu rekrutacji oraz szybkie wdrożenie pracownika w nowe obowiązki 	<ul style="list-style-type: none"> Szeroki krąg odbiorców Relatywnie niskie koszty poszukiwania pracowników (np. za pośrednictwem ogłoszeń internetowych)
Znaczenie dla pracowników/kandydatów	
<ul style="list-style-type: none"> Możliwość awansu dotychczasowym miejscu pracy Zmiana ścieżki rozwoju zawodowego Transfer wiedzy między aktualnym i poprzednim zespołem 	<ul style="list-style-type: none"> Krótki czas dotarcia do wielu ofert Niski koszt aplikowania (np. e-mailowo)
Trudności	
<ul style="list-style-type: none"> Kandydat może się nie sprawdzić na nowym stanowisku – brak możliwości powrotu na poprzednie stanowisko Powstawanie wakatów w innym miejscu w strukturze banku Negatywne nastawienie managerów, którzy mają poczucie utraty wykwalifikowanych pracowników Zniechęcenie i obawy wzięcia udziału w rekrutacji wewnętrznej z powodu lojalności w stosunku do obecnego przełożonego Brak zaufania ze strony przełożonego do pracownika, który poszukuje pracy wewnątrz banku 	<ul style="list-style-type: none"> Brak wpływu na jakość aplikacji (każdy może aplikować – wydłużenie procesu selekcji kandydatów) Kandydaci spełniający oczekiwania banku (szczególnie na stanowiska menedżerskie, eksperckie lub kadry kierowniczej wysokiego szczebla) aktywnie nie poszukują pracy poprzez przegląd ogłoszeń publikowanych w prasie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Regulaminu rekrutacji w Banku X oraz Polityki personalnej Banku X.

Obszar związany z przystosowaniem się pracowników nowo zatrudnionych w banku opisuje regulamin adaptacji pracowników w Banku X. Dokument ten szczegółowo opisuje zasady procesu adaptacji pracowników w taki sposób, aby przebiegła ona szybko i skutecznie, zwiększała zaangażowanie pracowników oraz jakość pracy, a także skracala czas niezbędny do osiągnięcia przez pracowników satysfakcjonującej efektywności pracy na nowym stanowisku.

Zapisy zawarte w regulaminie ocen pracowniczych Banku X umożliwiają ocenę realizacji celów przez pracowników oraz przekazanie im informacji zwrotnej dotyczącej wyników ich pracy. Szczegółowa analiza korzyści po stronie pracowników oraz Banku X została przedstawiona w tabeli 2.

Tabela 2. Znaczenie założeń koncepcji CSR w procesie oceny pracowniczej dla pracowników i Banku X

Proces oceny pracowniczej w Banku X	
Znaczenie dla Banku X	Znaczenie dla pracowników
<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość weryfikacji stopnia realizacji celów i kompetencji pracowniczych • Możliwość przekazania pracownikom informacji zwrotnej w zakresie oceny ich pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego • Możliwość ewaluacji wyników pracy i potencjału pracowników • Uzyskanie informacji dotyczących podwyżek, awansów, bonusów lub premii • Możliwość pozytywnej motywacji pracowników • Zapewnienie realizacji postawionych na dany rok celów banku 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość uzyskania informacji zwrotnej na temat realizacji celów ustalonych na dany okres • Możliwość sprawdzenia poziomu aktualnie posiadanych kompetencji, określenia mocnych stron i obszarów kompetencji oraz obszarów wymagających rozwoju lub dalszej poprawy • Uzyskanie świadomości efektów swojej pracy i posiadanych umiejętności – podstawa do bardziej świadomego planowania własnej kariery i rozwoju zawodowego w banku. • Możliwość uzyskania informacji o podstawach i przyczynach decyzji podejmowanych przez przełożonych w zakresie wynagrodzeń, systemu nagród oraz awansów i sukcesji w banku • Motywuje do osiągnięcia dalszych celów
Trudności	
<ul style="list-style-type: none"> • Trudności w zachowaniu obiektywnej oceny mogą prowadzić do braku obiektywizmu w ocenie niektórych pracowników – zawyżenie lub zaniżenie oceny pracowników • Rozbieżności w oczekiwaniach pracowników co do własnej oceny a realną oceną banku 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Regulaminu ocen pracowniczych w Banku X.

Zasady etyki opisane w kodeksie etyki Banku X dotyczą sfer i zagadnień, które nie są regulowane przepisami prawa, budzą wątpliwości moralne i wymagają podczas realizacji rozważenia przez pracownika jego zadań i obowiązków. Wszyscy pracownicy Banku X są zobowiązani do przestrzegania tych zasad, niezależnie od zajmowanego stanowiska i zakresu ponoszonej odpowiedzialności.

4. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można sformułować kilka wniosków. Po pierwsze, założenia koncepcji CSR wpisują się w misję oraz w strategię Banku X na lata 2014-2017. Świadczy to o istnieniu świadomości na temat społecznej odpowiedzialności biznesu u kadry kierowniczej banku oraz nadaniu tej kwestii stosownej wagi. Po drugie, analizowany bank spółdzielczy realizuje założenia koncepcji CSR w kluczowych procesach polityki personalnej, jakimi są rekrutacja, ocena pracowni-

cza, zasady wynagradzania oraz awansu i sukcesji. Po trzecie, działania z zakresu CSR adresowane przez bank do pracowników mają przyczynić się do aktywnego i długofalowego kształtowania relacji na linii bank–pracownicy.

Literatura

- CEC, 2001, *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Communion of the European Communities, COM(2001) 366 Final, Brussels.
- Filek J., 2007, *Między odpowiedzialnością gospodarczą a odpowiedzialnością społeczną biznesu*, [w:] *Etyka i ekonomia*, pod red. B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa, s. 13-31.
- Friedman M., 1962, *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, 1962.
- Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Communion of the European Communities, COM (2001) 366 Final, Brussels.
- Hohnen P., Potts J., 2007, *Corporate social responsibility: An implementation guide for business*, International Institute for Sustainable Development, Manitoba, Canada.
- Lozano R., 2011, *Addressing stakeholder and better contributing to sustainability through game theory*, *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 43, s. 49-50.
- Nowacka A., Szewczyk-Jarocka M., 2015, *Lokalny charakter działalności banków spółdzielczych*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Ekonomia*, nr 4, nr 250, s. 182-195.
- O’Riordan L., Fairbrass J., 2008, *Corporate Social Responsibility (CSR): models and theories in stakeholder dialogue*, *Journal of Business Ethics*, vol. 83, no. 4, s. 745-758.
- Polanyi K., 2010, *Wielka transformacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. O ochronie danych osobowych, Dz.U 2002, nr 101, poz. 926 ze zm.
- Ustawa z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141.
- Załącznik do Uchwały nr 02/03/AB/DPK/2015 Zarządu Banku X z 15 stycznia 2015 r.
- Załącznik do Uchwały nr 12/03/AB/DPK/2015 Zarządu Banku X z 11 marca 2015 r.
- Załącznik do Uchwały nr 14/04/AB/DPK/2015 Zarządu Banku X z 25 marca 2015 r.
- Załącznik do Uchwały nr 18/03/AD/DPK/2015 Zarządu Banku X z 15 kwietnia 2015 r.
- Załącznik do Uchwały nr 18/12/AB/DZP/2015 Zarządu Banku X z 25 marca 2015 r.
- Załącznik do Uchwały nr 37/38/AB/DPK/2014 Zarządu Banku X z 18 czerwca 2014 r.
- Załącznik do Uchwały nr 49/04/A/DPK/2014 Zarządu Banku X z 27 sierpnia 2014 r.
- Załącznik do Uchwały nr 67/14/AB/DPK/2014 Zarządu Banku X z 23 grudnia 2014 r.,
- Załubka S., 2017, *Banki spółdzielcze w świetle CSR*, *Nowoczesny Bank Spółdzielczy*, nr 9, s. 40-42.