

**mgr Łukasz Smolarek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORCID: 0000-0001-8016-175X

e-mail: lukasz.smolarek@whiteleaf.pl

# Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

**Dialogue with stakeholders as a sign of social responsibility of company**

Zaspokojenie potrzeb informacyjnych różnorodnych grup interesariuszy, czyli każdej osoby lub grupy, która może wywierać wpływ na daną organizację lub na którą organizacja wywiera wpływ (Freeman, 1984), staje się istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Dziś przedsiębiorstwa, realizując koncepcję społecznej odpowiedzialności, organizują i zarządzają dialogiem z interesariuszami jako czynnikiem wpływu na jej organizacyjny i strategiczny kształt. Celem artykułu jest ocena dialogu z interesariuszami jako przejawu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł to próba odpowiedzi na pytanie: czy dialog z interesariuszami jest wynikiem zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa czy przejawem działań reaktywnych, ograniczonych do budowania wizerunkowych relacji z interesariuszami, które nie mają bezpośrednich powiązań ze sposobem realizacji założeń strategicznych?

## **Słowa kluczowe**

interesariusze, dialog, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, zarządzanie

The aim of this article is evaluation of the dialogue with stakeholders as a sign of social responsibility of company. The article tries to answer the question: does the stakeholder dialogue is directly connected with social responsibility or is it reactive approach related to the construction of image of company? For the relationship to be visible he is should and sometime must be subject to the same management mechanisms of social responsibility, ie: planning, shaping, and organizing activities that can, and often should take the form of an institutionalized and rationalized one. In addition, dialogue with stakeholders can bring new business possibilities, innovation, new changes and final values if it is important for both sides: stakeholders and company.

## **Keywords**

stakeholders, dialogue, corporate social responsibility, management

JEL: O1, M3

## **Wprowadzenie**

Współcześnie oprócz czynników stricte finansowych także czynniki strategiczne i operacyjne wpływają na wartość rynkową przedsiębiorstwa (Black, Wright i Bachman, 2000). Wpływają na nią również czynniki społeczne, dostarczając w konsekwencji wartość dla różnych interesariuszy, także akcjonariuszy (Kanter, 2010). Interesariusze stają się obecnie kreatorami zmian oraz liczącymi się współdecydentami (Foley, 2006). Model biznesowy CSR, uwzględniający te okoliczności, to forma organizacyjnej innowacji, jeżeli dostarcza wartości jednocześnie dla akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy (Schaltegger, Lüde-

ke-Freund i Hansen, 2012). Istotna współczesnego CSR, to wynik blisko 70 lat ewolucji europejskich przemysłów, praktyki i nauki. Jej istotnym elementem są interesariusze z jasno określoną rolą wynikającą z teorii interesariuszy i jej kolejnych ewolucji.

Artykuł ma na celu ocenę dialogu z interesariuszami jako przejawu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz próbę odpowiedzi na pytanie: czy dialog z interesariuszami to wynik zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa czy przejaw działań reaktywnych, ograniczonych do budowania wizerunkowych relacji z interesariuszami, które nie mają bezpośrednich powiązań ze sposobem realizacji założeń strategicznych?

## Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Dialog z interesariuszami to jeden z podstawowych warunków właściwego planowania i realizowania działań z zakresu odpowiedzialnego biznesu, determinuje ich skuteczność i osiąganie zakładanych celów/rezultatów (Konfederacja Lewiatan, 2014). Dialog na gruncie rozważań etyki i filozofii definiowany jest jako coś specyficznie ludzkiego, stanowiącego doświadczenie, które może być nazwane wymianą wartości z obszaru prawdy, dobra i piękna (Kłoczowski, 2006). Jego podstawowym założeniem jest poszukiwanie tego, co prawdziwe, dobre i sprawiedliwe dla każdego człowieka, dla każdej grupy i każdej społeczności (Jan Paweł II, 1983). Dialog to dążenie uczestników, stron do wyrównania asymetrii wiedzy, co w konsekwencji działań, zmierza ku osiągnięciu wspólnie akceptowanego celu komunikacyjnego (Awdziejew, 1991). Uczestnikami w procesie dialogu są tzw. interesariusze (ang. *stakeholders*), czyli grupy osób, które mają udziały, prawa lub inne roszczenia wobec przedsiębiorstwa. Prowadzone interesy są zaś skutkiem realizowanych transakcji, podjętych porozumień, które mają charakter moralny, grupowy lub indywidualny (Ści-biorska-Kowalczyk, 2013). Interesariusze stanowią podstawę koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zgodnie z definicją ISO 26000, społeczna odpowiedzialność (...) uwzględnia oczekiwania interesariuszy, czyli osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji (...) (International Organization for Standardization, 2010). O interesariuszach, mówi też Komisja Europejska w odnowionej strategii CSR na lata 2011–2014, gdzie (...) przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami (Komisja Europejska, 2011). Literatura przedmiotu nazywa ich też „kibicami”, „partnerami”, „oddziaływaczami”, „grupami wpływu”, „strategicznymi grupami nacisku”. Są też określane mianem instytucji i organizacji, które spełniają dwa warunki: mają swoją stawkę w działaniu organizacji (tj. w decyzjach i efektach) oraz są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację (Obłój, 2007). Dialog z interesariuszami ma swoje miejsce w normach, standardach i wytycznych wspierających realizację działań społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwa takich jak min.: Raport Polska 2030 — wyzwania rozwojowe (Raport Zespołu Doradców Strategicznych Premiera RP, 2009), Strategia Komisji Europejskiej dotycząca CSR (Komisja Europejska, 2011), Wizja Zrównoważonego Rozwoju dla Polskiego Biznesu 2050 (Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte, 2015), Standard SA8000 (Social

Accountability International, 2014), Standard AA 1000 (AccountAbility, 2015), GRI Standards (GRI Sustainability Reporting Standards, 2016).

Podejmowanie dialogu z interesariuszami, opierając go o metodologię zarządzania interesariuszami (Savage, Nix, Whitehead i Blair, 1991), stanowiącej kontynuację myśli Freemanowskiej teorii interesariuszy, wymaga od przedsiębiorstwa sformułowania pytań, które powinno ono sobie zadać, przed przystąpieniem do jego prowadzenia:

- Kim są interesariusze konkretnego przedsiębiorstwa?
- Jakie są ich cele?
- Jakie okazje stwarzają i jakie wyzwania stawiają przedsiębiorstwu jego interesariusze?
- Jaki rodzaj odpowiedzialności (ekonomiczną, prawną, etyczną, filantropijną) ponosi przedsiębiorstwo w stosunku do wyróżnionych interesariuszy?
- Jaką strategię i jakie sposoby jej realizacji winno przyjąć przedsiębiorstwo, aby uwzględniając interesy i oczekiwania interesariuszy, możliwie jak najlepiej zrealizować swojej cele i zadania? (Rybak, 2004).

Odpowiedź na te pytania wspiera prowadzenie dialogu z interesariuszami, choć nie wyczerpuje całego zakresu innych działań np.: przygotowawczych, operacyjnych, zarządczych czy uwarunkowań, których uwzględnienie warunkuje efektywność, sprawność, racjonalność i pożyteczność całego procesu dialogu. Analizę interesariuszy poprzedzającą dialog z interesariuszami prezentuje tablica 1.

W celu podniesienia efektywności samego dialogu z interesariuszami, poza analizą interesariuszy, o której mowa w tablicy 1, warto rozszerzyć go o podział interesariuszy prezentowany w tablicy 2.

Nie każde przedsiębiorstwo prowadzące dialog z interesariuszami jest odpowiedzialne społecznie. Dialog może wynikać z wielu innych czynników jak np. restrukturyzacja spółki, zmiana profilu działalności, wejście na nowe rynki, zmiana technologii produkcji, wejście na giełdę i wiele innych. Odpowiedzialność społeczna powinna przejawiać się w celu zaangażowania interesariuszy. Współcześni menedżerowie zwykle go rozumieją, choć stają przed wyzwaniem prowadzenia dialogu z kolejnymi, ważnymi, choć nieoczywistymi, grupami interesariuszy (Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte, 2015).

## Dialog z interesariuszami — formy i zasady postępowania na przykładzie wybranych przedsiębiorstw

Słuchanie i uwzględnianie oczekiwań interesariuszy może, a niejednokrotnie powinno, odbywać się za pośrednictwem różnorodnych form dialogu.

**Tabela 1. Analiza interesariuszy poprzedzająca dialog z interesariuszami**

Element analizy	Cel
Sila nacisku interesariuszy	Identyfikacja potencjalnych sprzymierzeńców i przeciwników mogących wpływać na konieczność zmiany celów i projektów strategicznych
Nastawienie interesariuszy	Identyfikacja ilościowa/punktowa/procentowa pozytywnego i negatywnego nastawienia do przedsiębiorstwa mogąca wpływać na konieczność zmiany celów i projektów strategicznych
Uprawomocnienie interesariuszy	Oddanie pewnego obszaru decyzyjnego interesariuszom ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania społecznego i wspólnie realizowanych projektów społecznych
Pilność żądań interesariuszy	Uprzednie określenie możliwych oczekiwań interesariuszy
Scenariusze krytyczne	Uprzednie przygotowanie scenariuszy działania oraz komunikacji na wypadek wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji (np. trudne pytania, agresywne zachowanie, groźby itp.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oblój, 2007; Białas, 2009.

**Tabela 2. Podział interesariuszy**

Interesariusze	Definicja	Przykład
Interesariusze wewnętrzni pierwszego stopnia	Jednostki lub grupy, które kształtują, nadzorują i kontrolują działalność przedsiębiorstwa na podstawie tytułu własności lub przynależnej pozycji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regulatorzy</li> <li>• władze na poziomie UE</li> <li>• władze rządowe</li> <li>• władze samorządowe</li> </ul>
Interesariusze wewnętrzni drugiego stopnia	Jednostki lub grupy, które planują, kształtują, rozwijają, organizują, kontrolują i komunikują działalność przedsiębiorstwa na podstawie tytułu własności lub przynależnej pozycji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akcjonariusze</li> <li>• inwestorzy</li> <li>• członkowie zarządu,</li> <li>• managerowie</li> <li>• pracownicy</li> </ul>
Interesariusze zewnętrzni pierwszego stopnia	Jednostki lub grupy bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klienci</li> <li>• dostawcy</li> <li>• kontrahenci</li> <li>• konkurencja</li> <li>• media</li> <li>• organizacje pozarządowe</li> <li>• społeczność lokalna</li> <li>• środowisko naturalne</li> <li>• izby, stowarzyszenia branżowe</li> <li>• agencje pracy tymczasowej</li> <li>• przedstawiciele nauki</li> <li>• rodziny pracowników</li> </ul>

Źródło opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo może wybrać popularny obecnie koncentryczny model dialogu, gdzie firma stanowi jądro (centrum) a interesariusze to jego satelity, może też wybrać równorzędną w prawach i obowiązkach satelitę (równego w prawach i obowiązkach interesariusza), pozbawioną klasycznego centrum. Wybrane formy dialogu z wybranymi interesariuszami prezentuje tabela 3.

Prezentowane przykłady przedsiębiorstw, pomimo różnic branżowych (branża odzieżowa, lotnicza,

logistyczna, telekomunikacyjna, energetyczna, farmaceutyczna, wodociągowo-kanalizacyjna i sprzedaży internetowej), posiadają wiele wspólnych form dialogu z interesariuszami. W każdym z analizowanych przedsiębiorstw istnieje zidentyfikowana grupa kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, jasno opisane zasady prowadzenia dialogu oraz uzyskane dzięki niemu efekty, dla każdej ze stron. W każdym z nich dialog z interesariuszami wynika z przyjętych założeń strategicznych ma-

**Tablica 3. Formy dialogu z interesariuszami wybranych przedsiębiorstw**

<b>Firma</b>	<b>Umocowanie biznesowe</b>	<b>Wybrani interesariusze przedsiębiorstwa</b>	<b>Wybrane formy dialogu z interesariuszami przedsiębiorstwa</b>
Grupa LPP	Strategia Zrównoważonego Rozwoju LPP na lata 2017–2019	Akcjonariusze zainteresowani kwestiami środowiska naturalnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpośredni kontakt z kierownikiem ds. relacji inwestorskich</li> <li>• kwartalne konferencje wynikowe</li> <li>• telekonferencje</li> <li>• walne zgromadzenie akcjonariuszy</li> </ul>
Grupa Energa	Strategia biznesowa na lata 2015–2025	Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania Zarządu z pracownikami</li> <li>• spotkania Zarządu z organizacjami związkowymi</li> <li>• system okresowej oceny pracowników</li> </ul>
Roche Polska	Strategia odpowiedzialnego biznesu	Pacjenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia</li> <li>• szkoła motywacji</li> <li>• videoporadniki</li> </ul>
Aquanet SA	Strategia CSRI zrównoważonego rozwoju 2017–2022	Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania satysfakcji i wizerunku</li> <li>• pogotowie wodociągowe</li> <li>• media społecznościowe</li> </ul>
Allegro.pl Sp. z o.o.	Strategia CSR w Allegro na lata 2017–2019	Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• centrum pomocy on-line</li> <li>• profile na portalach społecznościowych</li> <li>• badanie NPS</li> <li>• cykliczne ankiety on-line</li> </ul>
GK PGNiG	Strategia zrównoważonego rozwoju GK PGNiG na lata 2017–2022	Społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpośredni dialog ze społecznością lokalną przy inwestycjach</li> </ul>
Orange Polska	Strategia CSR Orange Polska 2016–2020	Partnerzy w biznesie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania z organizacjami klienckimi i rzecznikami klientów</li> <li>• spotkania ze związkami zawodowymi</li> <li>• indywidualne spotkania Prezesa i managerów z przedstawicielami administracji publicznej i organizacji biznesowych oraz z liderami opinii</li> </ul>
Grupa Raben	Strategia CSR Grupy Raben	Przewoźnicy i kierowcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sesje dialogowe w formule „okrągłego stołu”</li> <li>• regularne spotkania z koordynatorami ds. współpracy z przewoźnikami</li> <li>• konsultacje z kierowcami i przewoźnikami w zakresie zmian projektowych, wdrażania nowych pomysłów</li> <li>• spotkania managementu z przewoźnikami i kierowcami</li> </ul>
Kraków Airport	Strategia Społecznej Odpowiedzialności Kraków Airport na lata 2016–2018	Agenci handlingowi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania operacyjne APN Safety</li> <li>• spotkanie zespołu ochrony lotniska</li> <li>• formularz skarg, wniosków i pochwał</li> <li>• roczne spotkania podsumowujące</li> <li>• biuro zagubionego bagażu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grupa LPP, 2017; Grupa Energa, 2017; Roche Polska, 2017; Aquanet SA, 2017; Allegro, 2017; GK PGNiG, 2017; Orange Polska, 2019; Grupa Raben, 2019; Kraków Airport, 2017.

jących swoje miejsce w strategiach odpowiedzialnego biznesu, zrównoważonego rozwoju, a dalej projekcie lub projektach strategicznych. W tym kon-

tekście prowadzenie dialogu z interesariuszami można uznać za przejaw ich społecznej odpowiedzialności.

## Podsumowanie

Dialog z interesariuszami, w świetle przeprowadzonej analizy, można określić jako niezwykle elastyczne narzędzie wspierające działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Prezentowane przykłady wskazują na dużą swobodę prowadzonych przez przedsiębiorstwa form dialogu z interesariuszami. Dialog wydaje się być też dobrym narzędziem kształtowania odpowiedzialnych i długofalowych relacji pomiędzy stronami. Powinien on jednak podlegać podobnym lub takim samym mechanizmom zarządczym jak społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa tj. planowaniu,

kształtowaniu, organizowaniu działań, który może, a niejednokrotnie powinien, przybierać formę zinstytucjonalizowaną i zracjonalizowaną. Przedsiębiorstwo musi wiedzieć po co, jak i z kim chce prowadzić dialog. Etyka intencji, obok celu zaangażowania, wydaje się być kluczową. Nie mniej ważna jest transparentność komunikacji, jasne definiowanie potrzeb każdej ze stron dialogu, a także odpowiedzialne zarządzanie oczekiwaniami. Spełnienie tych warunków pozwala określić dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności, który pozbawiony jest działań reaktywnych, ograniczonych do budowania wizerunkowych relacji z interesariuszami.

## Bibliografia

- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. New York: AccountAbility.
- Allegro. (2017). *Raport Społecznej Odpowiedzialności Allegro 2017*. Poznań: Allegro.pl.
- Aquanet SA. (2017). *Raport Społecznej Odpowiedzialności 2017*. Poznań: Aquanet SA.
- Awdziejew, A. (1991). Strategie konwersacyjne (próba typologii). *Socjolingwistyka*, XI(8).
- Białas, T. (2009). Komunikacja z interesariuszami w kontekście zarządzania bezpieczeństwem organizacji publicznej. W: T. Białas, M. Grzybowski i J. Tomaszewski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem w sektorze publicznym i biznesie* (s. 53–54). Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni.
- Black, A., Wright, P. i Bachman, J. E. (2000). *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder's approach*. Boston: Pitman.
- Foley, J. (2006). *Balanced Brand. How to Balance the Stakeholders Forces that Can Make or Break Your Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GK PGNiG. (2017). *Strategia zrównoważonego rozwoju GK PGNiG na lata 2017–2022*. Warszawa: GK PGNiG.
- GRI Sustainability Reporting Standards. (2016). *Consolidated set of GRI Sustainability Reporting Standards*. Boston: GRI. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.08.1>
- Grupa Energa. (2017). *Raport społeczny „Nasza Odpowiedzialność” za rok 2017*. Gdańsk: Grupa Energa.
- Grupa LPP. (2017). *Raport Zintegrowany LPP za rok 2017*. Gdańsk: Grupa LPP.
- Grupa Raben. (2019). *Strategia CSR Grupy Raben*. Gądk: Grupa Raben.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000 Społeczna Odpowiedzialność*. Szwajcaria: ISO.
- Jan Paweł II. (1983) *Orędzie na Światowy Dzień Pokoju 1983 roku. Dialog na rzecz pokoju — wyzwaniem dla naszych czasów*. Watykan: Jan Paweł II.
- Kanter, R. M. (2010). *SUPERCORP: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*. London: Profile Book.
- Kłoczowski, J. A. (2006). *Filozofia dialogu*. Poznań: Wyd. Polskiej Prowincji Dominikanów.
- Konfederacja Lewiatan, Deloitte Advisory. (2014). *Poradnik dla firm. Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i jak zostać wysłuchanym?* Warszawa: Konfederacja Lewiatan, Deloitte Advisory.
- Komisja Europejska. (2011). *Odnowiona strategia CSR UE na lata 2011–2014*. Bruksela: Komisja Europejska.
- Kraków Airport. (2017). *Strategia Społecznej Odpowiedzialności Kraków Airport na lata 2016–2018*. Kraków: Kraków Airport.
- Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte. (2015). *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte.
- Oblój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Orange Polska. (2019). *Strategia CSR Orange Polska 2016–2020*. Warszawa: Orange Polska.
- Raport Zespołu Doradców Strategicznych Premiera RP. (2009). *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*. Warszawa: Zespół Doradców Strategicznych Premiera RP.
- Roche Polska. (2017). *Raport CSR Roche Polska za rok 2017. Innowacje tworzyMY w Polsce*. Warszawa: Roche Polska.
- Rybak, M. (2004). *Etyka menedżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. i Blair J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, (2). <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. i Hansen, E. G. (2012). Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119. <https://doi.org/10.1504/ijisd.2012.046944>
- Social Accountability International. (2014). *Social Accountability 8000 International Standard*. New York: Social Accountability International.
- Ścibiorska-Kowalczyk, I. (2013). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami. W: J. Szynal (red.), *Nauki o Zarządzaniu „Management Sciences”*, 1(14). Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego.

## Źródła internetowe

- <https://www.raportcsr.allegro.pl/download/allegro-raport-csr-2017.pdf> (09.04.2019)
- [http://www.csr.aquanet.pl/images/files/Katalog\\_CSR\\_Aquanet\\_2017.pdf](http://www.csr.aquanet.pl/images/files/Katalog_CSR_Aquanet_2017.pdf) (13.05.2019)
- [http://pgnig.pl/documents/10184/869966/20170414\\_csr\\_+prezentacja+strategii+CSR\\_mat+ogolny.pdf/16bbd4ea-bed2-4698-ae14-8160ce84daaa](http://pgnig.pl/documents/10184/869966/20170414_csr_+prezentacja+strategii+CSR_mat+ogolny.pdf/16bbd4ea-bed2-4698-ae14-8160ce84daaa) (15.05.2019)
- <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards> (09.04.2019)
- <http://www.raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/raports/363bde864be309599c3d8adf67f6584.pdf> (09.04.2019).
- <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-raport2017PL.pdf> (09.04.2019).
- <http://www.krakowairport.pl/pl/lotnisko,c94/firma,c96/spoleczna-odpowiedzialnosc,c99/raportowanie-spoleczne,a2672.html> (14.05.2019).
- <https://www.orange.pl/odpowiedzialny-biznes-nasze-podejscie.phtml#nasza-strategia> (15.05.2019).
- <http://www.Polska2030.pl> (09.04.2019).
- <https://csr.raben-group.com/pl/o-firmie/strategia-csr/> (15.05.2019)
- [http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2018/08/Roche\\_Polska\\_Raport\\_CSR\\_2017.pdf](http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2018/08/Roche_Polska_Raport_CSR_2017.pdf) (09.04.2019).
- <https://m.niedziela.pl/artykul/2276/Oredzie-na-XVI-Swiatowy-Dzien-Pokoju---1> (08.05.2019)