

# Anna Lewicka-Strzałecka

---

## Odpowiedzialny lobbying jako instrument CSR

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 14/1, 205-213

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anna Lewicka-Strzałecka  
Instytut Filozofii i Socjologii  
Polska Akademia Nauk  
e-mail: [alewicka@ifispan.waw.pl](mailto:alewicka@ifispan.waw.pl)

## Odpowiedzialny lobbying jako instrument CSR

### 1. Wstęp

Lobbying we współczesnym świecie jest uznanym narzędziem, za pomocą którego realizowane jest obywatelskie prawo do bycia reprezentowanym i wysłuchanym przez władze. Celem lobbyngu jest zwracanie uwagi władz na problemy istotne dla poszczególnych organizacji i grup obywateli, przedstawianie różnych punktów widzenia, dostarczanie adekwatnych informacji i w konsekwencji przyczynianie się do podejmowania decyzji najlepiej służących społecznemu dobru. A jednak społeczny wizerunek lobbystów i lobbyngu nie był i nie jest pozytywny, a skrajny pogląd głosi, że mętny i niemoralny lobbying stanowi zagrożenie dla demokracji. Szczególne znaczenie ma w tym kontekście lobbying korporacyjny, czyli lobbying uprawiany przez firmy, w szczególności wielkie międzynarodowe korporacje, a także silne organizacje ponadrządowe. Wśród rozmaitych inicjatyw regulacyjnych i samoregulacyjnych mających na celu przywrócenie lobbyngowi jego właściwego miejsca w systemie demokratycznym, na uwagę zasługuje próba traktowania odpowiedzialnego lobbyngu jako jednego z instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Prezentacja owej próby w poniższym artykule wskazuje na szanse i ograniczenia tej drogi ‘cywilizowania’ lobbyngu.

### 2. Lobbying korporacyjny

Współczesne międzynarodowe firmy dysponują ogromnymi zasobami finansowymi i są w stanie przeznaczać na rzecznictwo swoich interesów miliony dolarów. Wydatki te mają stałą tendencję wzrostową, co ilustrują analizy dokonywane systematycznie od ponad 10 lat przez *Center for Responsive Politics*<sup>1</sup>. Lobbying może być dla firmy świetną inwestycją. Badania nad związkami między nakładami firmy na lobbying i wysokością płaconych przez nie podatków wskazują, że im wyższe są nakłady, tym niższe podatki. Jeden dolar zainwestowany w lobbying daje korzyść w postaci obniżenia podatku o 6 do 20 dola-

---

<sup>1</sup> <http://www.opensecrets.org/lobby/index.php>, dostęp:26.06.2010

rów<sup>2</sup>. Konkretnie przykłady są bardzo ilustratywne. *Washington Post*<sup>3</sup> poinformował, że grupa 60 firm zaoszczędziła około 100 miliardów dolarów na podatkach wydając 1,6 mln na przekonanie Kongresu do obniżenia stawki podatkowej od dochodów osiąganych za granicą. Magazyn *Fortune*<sup>4</sup> z kolei oszacował, że Martin Lockheed osiąga 150 000% zwrotu z kapitału zainwestowanego w lobbing. Nie znaczy to, że lobbing korporacyjny zawsze kończy się sukcesem; wskazuje na to przykład niepowodzenia koncernów paliwowych w staraniach o otworzenie strefy *Arctic National Wildlife Refuge* dla wydobycia ropy i gazu.

Podkreśla się, iż lobbing korporacyjny może negatywnie oddziaływać na całe społeczeństwo a nawet kraje, czego ilustracją jest wpływ wielkich banków, towarzystw ubezpieczeniowych i innych przedsiębiorstw finansowych z USA i UE na negocjacje prowadzone w ramach Układu Ogólnego w sprawie Handlu Usługami (*General Agreement on Trade in Services – GATS*)<sup>5</sup>. Europejski komisarz ds. handlu wezwał nawet korporacyjnych lobbystów do bezpośrednich konsultacji. W efekcie tych nacisków UE wysunęła postulat, by wiele krajów rozwijających się zdjęło ograniczenia dotyczące obecności zagranicznych dostawców usług finansowych, w szczególności, by dopuściły tych reprezentujących całkowicie obcy kapitał. Postulowano także zawieszenie niektórych regulacji rządowych gwarantujących finansową stabilizację i zabezpieczających dostęp do usług finansowych dla biedniejszych konsumentów i mniejszych firm. Liberalizacja rynku przyczyniła się do dominacji zagranicznych firm finansowych w krajach rozwijających się, upadku wielu lokalnych przedsiębiorstw, ograniczenia dostępu do usług najbiedniejszym i zwiększyła finansową niestabilność.

Lobbing korporacyjny budzi zastrzeżenia nie tylko w odniesieniu do krajów rozwijających się. Okazuje się<sup>6</sup>, że sektor finansowy zainwestował w ciągu ostatniej dekady w USA 5 miliardów dolarów zatrudniając 3 000 lobbystów po to, by doprowadzić do deregulacji rynku finansowego, co w znacznej mierze przyczyniło się do obecnego kryzysu finansowego.

Co więcej<sup>7</sup>, instytucje finansowe będące beneficjentami programu pomocowego amerykańskiego rządu (*Troubled Assets Relief Program*) mającego przeciwdziałać kryzysowi finansowemu wykorzystują otrzymane środki na szczególnego rodzaju lobbing w Kongresie. Jest on skierowany na zablokowanie aktów prawnych mających na celu na przykład ochronę praw posiadaczy kart kredytowych (*Credit Card Holders Bill of Rights*), reformę kredytów hipotecznych i przeciwdziałanie podstępemu pożyczaniu (*Mortgage Reform and Anti-Predatory Lending Act*), pomoc zbankrutowanym rodzinom w zachowaniu ich domów (*Helping Families Save Their Homes in Bankruptcy Act*), ograniczenie

---

<sup>2</sup> B.K. Richter, K. Samphantharak, J.F. Timmons, *Lobbying and Taxes*, 2008, [http://www.allacademic.com/meta/p266251\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p266251_index.html), dostęp:26.06.2010

<sup>3</sup> J.H. Birnbaum, *Clients' Rewards Keep K Street Lobbyists Thriving*, "Washington Post", February 14, 2006; Page A01

<sup>4</sup> M. Miller, *Make 150,000% Today!* "Fortune" January 27, 2006

<sup>5</sup> B. Slob, F. Weyzig *Business, Social Policy and Corporate Political Influence in Developing Countries for the UNRISD*, referat na konferencji 'Business, Social Policy and Corporate Political Influence in Developing Countries', Genewa2007.

<sup>6</sup> "Sold out" report, Wall Street Watch, <http://www.wallstreetwatch.org/soldoutreport.htm>, dostęp:26.06.2010

<sup>7</sup> <http://www.opednews.com/articles/Stop-Corporate-Lobbying-Wi-by-Dave-Johnson-090319-268.html> dostęp:26.06.2010

nieuczciwych praktyk wobec posiadaczy kart kredytowych (*Stop Unfair Practices in Credit Cards Act*). Banki próbują także przeciwdziałać wzmocnieniu nadzoru bankowego, a nawet ograniczyć kontrolę wykorzystania przez nie funduszy pomocowych (*TARP Reform and Accountability Act*) finansowanych przez amerykańskich podatników. Sprzeciw opinii publicznej budzi również używanie pieniędzy zarobionych przez amerykańskich pracowników przeciw nim, np. w postaci oponowania przeciw projektowi wzmocnienia praw pracowniczych (*Employee Free Choice Act*).

Badania *Dutch Centre for Research on Multinational Corporations* pokazują, że niektóre wielkie korporacje prowadzą działania lobbingowe stojące w sprzeczności z głoszoną przez nie polityką. Z kolei inne firmy w ogóle nie ujawniają swojej polityki lobbingowej, co uniemożliwia jakąkolwiek ocenę czy porównania. Dotacje przekazywane na pewne cele polityczne przez firmy odwzorowują pewne kierunki, jednak istotna wiedza na temat bezpośredniego lobbingu prowadzonego indywidualnie przez firmę lub w grupie firm pozostaje poza publicznym dostępem. Wydaje się mało prawdopodobne, by udało się całkowicie poddać lobbing korporacyjny nakazom przejrzystości. Próby regulacji lobbingu bądź za pomocą instrumentów prawnych, bądź kodeksów etycznych obejmowały głównie profesjonalnych lobbystów, natomiast w niewielkim stopniu dotyczyły lobbingu uprawianego przez biznes.

Niektóre bogate kraje próbują uregulować korporacyjny lobbing wymagając raportowania pewnych danych przez profesjonalnych lobbystów, co w jakimś stopniu zwiększa transparentność i przeciwdziała niestosownym praktykom. Na przykład na podstawie kwartalnych raportów lobbystów sporządzanych dla Kongresu Amerykańskiego można zrekonstruować pewne zrealizowane posunięcia lobbingowe poszczególnych firm. Jednak żadne prawo nie wymaga od firm ujawniania ich strategii lobbingowej, gdyż byłoby to trudne do wyegzekwowania i mogłoby godzić w swobodę gospodarowania. Dlatego tak ważne są dobrowolne próby formułowania i respektowania etycznych standardów lobbingu korporacyjnego, zarówno indywidualne jak i zbiorowe, wspierane przez państwo, organizacje obywatelskie oraz środowiska akademickie. Jedną z takich prób jest inicjatywa odpowiedzialnego lobbingu.

### 3. Koncepcja odpowiedzialnego lobbingu

Koncepcja odpowiedzialnego lobbingu nie jest jakąś jednolitą, dobrze ugruntowaną teorią, stanowi ona raczej zbiór postulatów wysuwanych przez różne ośrodki badawcze i praktyk, które próbują wcielić w życie niektóre organizacje. Szerokie traktowanie lobbingu rozumianego jako „wywieranie wpływu na proces decyzyjny w instytucjach władzy”<sup>8</sup> sprawia, iż postulaty odpowiedzialnego lobbingu adresowane są do wszystkich aktorów występujących w sieci powiązań lobbingowych. Sieć powiązań lobbingowych obejmuje firmy i organizacje pozarządowe, związki zawodowe, profesjonalnych lobbystów, media, pojedynczych obywateli, środowiska akademickie, polityków i urzędników.

---

<sup>8</sup> K. Jasiocki, M. Molęda-Zdziech, U. Kurczewska, *Lobbing. Sztuka skutecznego wywierania wpływu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Jednak wydaje się, że najlepsze perspektywy na stworzenie teoretycznych podstaw i narzędzi możliwych do zastosowania w praktyce w zakresie odpowiedzialnego lobbingu rysują się w ramach zyskującej coraz większą popularność koncepcji CSR. Z jednej strony, CSR ma poważne zaplecze teoretyczne w postaci trwającej od kilkudziesięciu lat w literaturze światowej dyskusji na temat podstawowych powinności firmy i badań prowadzonych w różnych ośrodkach akademickich, a z drugiej – dysponuje już pewnymi instrumentami w formie zinstytucjonalizowanych przedsięwzięć na poziomie lokalnym, krajowym oraz ponadnarodowym, w szczególności europejskim.

Ideologia CSR skłania firmy do działania na rzecz otoczenia społecznego i środowiska naturalnego. Jak wiadomo, inicjatywy przedsiębiorców na rzecz społeczeństwa nie są niczym nowym i były podejmowane w przeszłości. Można zatem zapytać, co jest odkrywcze w tym podejściu. Specyfika współczesnego rozumienia CSR polega na tym, że jest ona traktowana strategicznie i że opracowywane są narzędzia do realizacji tej strategii. A więc w przeszłości działania firm na rzecz społeczeństwa podejmowane były spontanicznie, w reakcji na zaobserwowane lub zgłoszone potrzeby, czy po to, by zneutralizować negatywne skutki, które już zaistniały. Obecnie działania te mają być prowadzone systematycznie, w sposób zorganizowany i przy pomocy profesjonalnych narzędzi, takich jak: kampanie społeczne, marketing zaangażowany społecznie, kodeksy, szkolenia i komórki etyczne, wolontariat pracowniczy, etykietowanie, raportowanie, inwestycje społecznie odpowiedzialne, edukacja i poradnictwo dla konsumentów, nadzór korporacyjny. Narzędzia tego typu są metodycznie opracowywane i empirycznie weryfikowane, polityka CSR zaczyna być traktowana przez firmy jako jeden ze sposobów pozyskiwania pozycji konkurencyjnej na rynku.

Zwraca natomiast uwagę fakt, że odpowiedzialny lobbing jest w strategii CSR uwzględniany w niewielkim stopniu, tak w warstwie deklaratywnej jak i praktyce działania. Chociaż coraz więcej pojawia się raportów społecznej odpowiedzialności publikowanych przez firmy, brakuje w nich informacji na temat ich lobbingowych przedsięwzięć lub ograniczają się one do ogólnikowych stwierdzeń. Systematycznie doskonalone i uszczegółowiane standardy raportowania, w tym najbardziej znane standardy opracowywane przez GRI<sup>9</sup> formułują jedynie bardzo ogólne sugestie mające skłonić firmy do określenia aktywności lobbingowej prowadzonej we własnym imieniu, natomiast nie muszą one odnosić się do polityki lobbingowej stowarzyszeń do których należą.

Wstępnym warunkiem zbudowania koncepcji odpowiedzialnego lobbingu jest określenie miejsca korporacyjnego lobbingu w systemie demokratycznym, a więc odpowiedź na pytanie, dlaczego prywatne firmy mają mieć prawo do wpływania na decyzje podejmowane przez władzę. Przecież przedsiębiorstwa nie są wybieralnymi organami, a więc nie zostały powołane do reprezentowania obywateli. Prawo firm do lobbingu uzasadnia się przez odwołanie do argumentu mówiącego, że ich reprezentanci są najlepszymi ekspertami w sferach, w których firmy funkcjonują i mogą dostarczyć władzom najlepszych podstaw i informacji do podejmowania decyzji<sup>10</sup>. Jeżeli jednak reprezentanci będą wystę-

---

<sup>9</sup> GRI (*Global Reporting Initiative*) – międzynarodowa organizacja opracowująca wytyczne przygotowywania raportów zrównoważonego rozwoju (*Sustainability Reporting Guidelines*) czyli pewne ogólne zasady, których należy przestrzegać w procesie konstruowania raportu oraz ogólną strukturę samego raportu i rekomendacje wskaźników ilościowych i jakościowych.

<sup>10</sup> A. Henriques, *Corporate Truth: The Limits To Transparency*, Earthscan Publications 2007.

pować w wąskim interesie inwestorów i menedżerów, zaś jedynym celem firmy będzie maksymalizacja zysków, to decyzje te nie muszą być zgodne z interesem publicznym. Przy takim rozumieniu celu działania firmy pewne grupy uzyskują nadzwyczajne przywileje, ponieważ korporacje są w stanie przeznaczać tak ogromne środki na lobbying, że ich wpływ nie może być w jakikolwiek sposób zrównoważony przez inną stronę.

Akceptacja idei CSR przez firmy legitymizuje ich prawo do wpływania na proces decyzyjny w instytucjach władzy, ponieważ firmy równoważące korzyści szerokich grup interesariuszy reprezentują interes społeczny i przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju.

Tak rozumiany korporacyjny lobbying pomaga w zarządzaniu sferą publiczną, ponieważ<sup>11</sup>:

- dostarcza technicznych i naukowych analiz skomplikowanych obszarów zarządzania,
- ocenia konsekwencje ekonomicznej, społecznej i środowiskowej polityki na poziomie lokalnym, narodowym i globalnym,
- umożliwia syntezę odrębnych przedsięwzięć w sferze publicznej, ułatwia przepływ informacji i poszukuje potencjalnych kompromisów,
- ogranicza krótkoterminowy horyzont polityki społecznej narzucany przez cykle wyborcze, badania opinii publicznej, grupy fokusowe i instytucjonalne rywalizacje,
- przedstawia opinie tych którzy nie mogą lub nie chcą bezpośrednio uczestniczyć w podejmowaniu decyzji.

Próba konkretyzacji pojęcia odpowiedzialnego lobbingu prowadzi do kilku możliwych jego interpretacji<sup>12</sup>. Po pierwsze, uważa się, że odpowiedzialność polega na otwartości i transparentności samego procesu lobbingowego. Nacisk kładziony jest na jawność relacji między lobbystami i politykami, zaś instrumentami mającymi zapewniać tę jawność są obowiązkowe i dobrowolne rejestry rozmaitych elementów lobbingu, kodeksy postępowania, otwarte konsultacje z przedstawicielami różnych grup interesariuszy. Te działania czynią lobbying nieco bardziej transparentnym, jednak nie są równoznaczne z ujawnieniem strategii lobbingowej firmy, gdyż to, zdaniem wielu profesjonalnych lobbystów, stałoby w konflikcie z efektywnością tej strategii i kreowałoby niemożliwe do rozstrzygnięcia dylematy dla lobbystów.

Mierzenie i raportowanie działań firmy w obszarze CSR jest ważnym instrumentem zarządzania tym obszarem. Jednak niektórzy lobbyści uważają, że konstruowanie wskaźników mierzących zasięg lobbingu jest bez sensu, ponieważ lobbying jest z natury nieformalny, często poufny i trwa albo bardzo krótko (24godz.) albo bardzo długo (5–7 lat), co wykracza poza kwartalne lub roczne raportowanie. Wyrażają oni wątpliwość w potrzebę dodawania do wymogów raportowania wskaźników określających liczbę lobbingowych spotkań, rozmów telefonicznych czy wielkość poniesionych wydatków na profesjonalny lobbying. Tak więc, kwestia opracowania adekwatnych wskaźników mających czynić działania lobbingowe firmy transparentnymi pozostaje otwarta.

Ponadto, okazuje się, że transparentność i odpowiedzialność nie zawsze idą ze sobą w parze. Na przykład wiele osób nie zaakceptowałoby transparentnej kampanii na rzecz zniesienia ograniczeń w sprzedaży papierosów dla młodzieży, nawet jeżeli byłaby ona prowadzona jawnie i zgodnie z prawem jakiegoś kraju. Z drugiej strony zakulisowe nego-

<sup>11</sup> A. MacGillivray, P. Raynard, S. Zadek, C. Oliveira, V. Murray, M. Forstater, *Towards Responsible Lobbying*, AccountAbility, 2005 [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk) dostęp: 26.06.2010

<sup>12</sup> MacGillivray i in. j.w.

cjae prowadzące do zniesienia nierówności w dostępie do rynku mogłyby zostać uznane za krok w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Jeszcze inny sposób rozumienia odpowiedzialnego lobbingu utożsamia go z działaniami na rzecz dobra publicznego, rozwoju społecznego, czyli odpowiedzialny lobbing powinien służyć słusznym celom, gwarantować postęp. Jednak to, co słuszne dla jednych, nie musi być takie dla innych, np. działania służące ochronie środowiska mogą zagrażać bytowi lokalnej społeczności i na odwrót. Lobbing bywa czasem postrzegany jako nieodpowiedzialny, ponieważ wzbudza moralne kontrowersje (np. badania nad komórkami macierzystymi) albo dlatego, że w jego efekcie jedne grupy tracą a inne zyskują.

Okazuje się, że idea odpowiedzialnego lobbingu rozumianego w któryś z powyższych sposobów napotyka na zasadnicze przeszkody w realizacji. Trudne jest ustanowienie takich standardów samego procesu lobbingowego, które zadowolilyby różne jego strony: lobbyistów, firmę zlecającą lobbing i tych którzy mają odmienne zdanie czy interes w kwestii, której dotyczy lobbing. Ponadto pewne elementy lobbingu, takie jak nieformalne spotkania czy kontakty z samej swojej natury trudno poddają się regulacji.

#### 4. Algorytm Odpowiedzialnego Lobbingu

Interesująca próba przezwyciężenia powyższych trudności została podjęta przez badaczy z AccountAbility<sup>13</sup>. Przyjęli oni, że odpowiedzialny lobbing polega na zgodności deklaracji i działań lobbingowych firmy na wszystkich poziomach oraz na respektowaniu uniwersalnych zasad i wartości w praktyce biznesu. Tak rozumiana odpowiedzialność lobbingu poddaje weryfikacji strategię firmy ze względu na jej wewnętrzną i zewnętrzną zgodność. Zgodność wewnętrzna obejmuje zgodność głoszonych na wszystkich poziomach firmy deklaracji oraz deklaracji i działań, natomiast zgodność zewnętrzna oznacza politykę firmy zgodną ogólnie uznanymi zasadami takimi jak Powszechna Deklaracja Praw Człowieka czy Zasadami Global Compact. Zgodność polityki lobbingowej firmy pozwala w jakimś stopniu uniknąć moralnego relatywizmu.

Brak wewnętrznej lub zewnętrznej zgodności może sprawić nie tylko, że lobbing danej firmy lub organizacji postrzegany jest jako nieodpowiedzialny, ale także, że jest nieefektywny. Powyższa propozycja rozumienia odpowiedzialnego lobbingu została skonfrontowana z opiniami reprezentantów biznesu z wielu krajów i wzbogacona o ich doświadczenia oraz obserwację praktyki lobbingowej korporacji. W efekcie powstał sześciostopniowy 'Algorytm odpowiedzialnego lobbingu'<sup>14</sup> stanowiący instrument mający pomóc firmie w ocenie swojej polityki lobbingowej i zidentyfikowaniu miejsc wymagających zmiany. Algorytm jest propozycją wdrożenia idei odpowiedzialnego lobbingu stanowiącą nowe, uzupełniające w stosunku do rozwiązań kodeksowych narzędzie samoregulacji. Algorytm można przedstawić w postaci następujących kroków.

<sup>13</sup> MacGillivray A. i in., op. cit.

<sup>14</sup> Jak wyżej

**Krok 1. Uzgodnienie celów i działań lobbingsowych z podstawową strategią i działaniami firmy oraz uniwersalnymi zasadami i wartościami**

*Czy kierunki naszego lobbingu są zgodne z naszą strategią, działaniami, ogólnymi zasadami i wartościami?*

Należy określić cele działań lobbingsowych firmy i ich wzajemne relacje a także zgodność tych celów z misją, biznesową strategią i działaniami firmy. Ważne jest zidentyfikowanie ewentualnych niezgodności lub czegoś, co może być postrzegane jako niezgodność między deklarowaną społeczną polityką firmy a jej działaniami. Należy także określić, w jakiej relacji są cele lobbingsowe wobec nadrzędnych wartości zrównoważonego rozwoju, które powinien realizować biznes.

**Krok 2: Ocena ważności celów lobbingu**

*Czy nasze działania lobbingsowe dotyczą spraw naprawdę istotnych dla naszej organizacji i interesariuszy?*

Kluczowe dla sformułowania strategii lobbingsowej firmy jest ustalenie zewnętrznych uwarunkowań, od których zależy osiąganie celów organizacji oraz możliwości i sposobów wpływania na te uwarunkowania. Aktywność lobbingsowa powinna być skoncentrowana na kwestiach, które są rzeczywiście istotne dla firmy i jej interesariuszy, nie należy natomiast angażować się w działania lobbingsowe nie mające wiele wspólnego z podstawową działalnością firmy, służące doraźnym celom propagandowym.

**Krok 3. Współpraca z interesariuszami**

*Czy jesteśmy otwarci na naszych interesariuszy (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych) i bierzemy pod uwagę ich opinie przy formułowaniu naszych lobbingsowych celów? Czy inicjujemy szerszą debatę dotyczącą naszych celów lobbingsowych i bierzemy pod uwagę opinię publiczną?*

Dialog z interesariuszami jest warunkiem określenia adekwatnej całościowej polityki lobbingsowej firmy oraz stwierdzenia ewentualnych rozbieżności między poszczególnymi celami oraz celami i działaniami. Dialog taki pozwala dowiedzieć się, w jakim stopniu społeczne cele firmy są akceptowane przez pracowników i innych interesariuszy, takich jak klienci, inwestorzy, media, grupy nacisku itd. Ułatwia on także określenie szans na pomoc w realizacji tych celów oraz oszacowanie ryzyka związanego z kontrowersjami między grupami interesariuszy.

Włączanie interesariuszy do współpracy w realizowaniu polityki społecznej organizacji może przybierać różne formy, poczynając od wąskich ekonomicznych argumentów prezentujących lobbings jako działanie w imieniu pracowników, a kończąc na argumentacji odwołującej się do *pro publico bono* mogącej obejmować szerokie grono osób, od aktualnych bądź potencjalnych klientów do beneficjentów na poziomie krajowym lub nawet globalnym.

**Krok 4. Ujawnianie celów i działań lobbingsowych**

*Czy jesteśmy transparentni w komunikowaniu naszych lobbingsowych celów i praktyk?*

Transparentność nigdy nie może być pełna ze względu na ograniczenia prawne i wymogi zachowania tajemnicy handlowej, ale firmy powinny w znacznie większym



stopniu niż dotychczas ujawniać kluczowe aspekty swojej aktywności lobbingowej. Tymczasem zarówno na ich stronach internetowych jak i w rocznych raportach trudno znaleźć stosowne informacje na ten temat.

Światowe normy raportowania, takie jak najnowsze standardy GRI (Wytyczne G3 Globalnej Inicjatywy Raportowania) czy lub standardy AA1000 formułują pewne wymagania i wskaźniki mające pokazywać, jaki jest stosunek firmy do pewnych celów społecznych i udział w ich realizacji. Ilustrują to zasady zawarte w Wytycznych G3, zalecające przedstawienie następujących informacji:

So5: Stanowisko firmy wobec kwestii społecznych, udział w ich rozwiązywaniu i lobbingu na rzecz pewnych rozwiązań

So6: Ogólna wartość wydatków na finansowanie partii politycznych, polityków i związanych z nimi instytucji

Jednak nawet te firmy, które przygotowują raporty zgodnie ze standardami GRI zdawkowo traktują te punkty. Ponadto standardy GRI nie zawierają wymogu ujawniania aktywności lobbingowej prowadzonej w imieniu firmy przez stowarzyszenia i izby handlowe. Zdarza się zatem, iż deklarowane przez firmę stanowisko w kwestiach zrównoważonego rozwoju jest sprzeczne z tym za czym opowiada się stowarzyszenie do którego ona należy.

### **Krok 5. Identyfikacja podmiotów zaangażowanych w aktywność lobbingową**

*Czy wiemy kto lobuje w naszym imieniu i gdzie są nasze sfery wpływów?*

Firma powinna sporządzić mapę sieci i sfer wpływów, w które jest zaangażowana w postaci członkostwa w stowarzyszeniach handlowych, zatrudniania profesjonalnych lobbystów, kontaktów z przedstawicielami władzy różnego szczebla, politykami, partnerstwa z różnymi grupami interesariuszy. Taka mapa może być robiona z różnym stopniem dokładności i kosztów i powinna rejestrować nieformalne spotkania, informacje uzyskane na podstawie ankiet przeprowadzanych wśród personelu lub specjalnych programów komputerowych analizujących społeczne sieci. Wielkie międzynarodowe korporacje organizują coroczne globalne spotkania dla swoich wewnętrznych i zewnętrznych lobbystów.

Dobrym punktem wyjściowym do przygotowania mapy jest sporządzenie listy organizacji handlowych, których członkiem jest firma. Niektóre firmy, np. HP wyszczególniają je w swoim rocznym raporcie, natomiast AWG ujawnia wszystkie organizacje, których jest członkiem. Taka lista organizacji pozwala poddać analizie poziom zgodności ich celów z polityką CSR firmy.

### **Krok 6. Sprawne zarządzanie działaniami lobbingowymi**

*Czy funkcjonują systemy zarządzania i procedury zabezpieczające efektywność naszych działań lobbingowych i ich zgodność ze strategią i polityką?*

Firma powinna sprawdzić, czy wszystkie działania lobbingowe są pod kontrolą. Należy zachęcić podmioty lobujące w imieniu firmy do przyłączenia się do krajowego bądź międzynarodowego stowarzyszenia lobbystycznego, a przynajmniej skłonić do przestrzegania standardów etycznych ustanowionych przez te stowarzyszenia.

## 5. Zakończenie

Rosnący wpływ wielkich korporacji i niektórych silnych organizacji pozarządowych na decyzje podejmowane w sferze publicznej budzi zaniepokojenie o możliwe zaburzenia równowagi w demokratycznym społeczeństwie. Z jednej strony próbuje się ów wpływ moderować za pomocą silnych regulacji prawnych, takich jak rejestry lobbystów w USA. Z drugiej – firmy i organizacje próbują przekonywać do swych działań opinię publiczną, deklarując odpowiedzialny lobbying. Przejawem takiej odpowiedzialności ma być publikowanie w raportach społecznej odpowiedzialności pewnych danych dotyczących działań lobbingsowych. Jednak, chociaż transparentność jest ważną cechą odpowiedzialnego lobbingu, nie wyczerpuje sensu tego pojęcia.

Odpowiedzialny lobbying polega również na zgodności działań lobbingsowych prowadzonych przez firmę z deklarowanymi przez nią strategią, polityką i uniwersalnymi zasadami i wartościami. Zaprezentowany wyżej ‘Algorytm odpowiedzialnego lobbingu’ jest narzędziem mającym pomagać firmie w określaniu poziomu tej zgodności i wskazywać kierunki możliwych modyfikacji.

Koncepcja odpowiedzialnego lobbingu rozumianego jako instrument CSR jest przejawem rosnącej samoświadomości biznesu dotyczącej konieczności przyjęcia pewnych zasad w procesie oddziaływania na decyzje podejmowane przez władze. Zasady te z jednej strony mają sprzyjać efektywności lobbingu prowadzonego przez firmę, a z drugiej – ją legitymizować w oczach opinii publicznej. Mogą one w jakimś stopniu wyprzedzać inicjatywy władz krajowych i ponadnarodowych idące w kierunku bardziej rygorystycznych regulacji prawnych, ale są raczej ich uzupełnieniem a nie alternatywą.

## Responsible Lobbying as an CSR Instrument

### Summary

Lobbying in the contemporary world is a recognized instrument for implementing citizen's right to be represented and to be heard by the authorities. The goal of lobbying is to pay authorities' attention to important problems of citizens and organizations, to present various points of view, to provide adequate information and consequently to contribute to the public good. Nevertheless the social image of lobbyists and lobbying has never been positive and an extreme opinion says that muddy and immoral lobbying is threatening for democracy. This opinion is specially significant in the context of corporate lobbying and because of this various initiatives aimed at restoring a proper place of lobbying in the democratic system are undertaken. The paper presents such initiative, namely an attempt to treat responsible lobbying as one of the CSR instrument. The author shows both opportunities and limitations of this approach.

**Key words:** *responsible lobbying, CSR*