

*Maria Janina Broniewska**

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

1. WSTĘP

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility - CSR*), zwana również społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw lub społeczną odpowiedzialnością organizacji, obecna w Stanach Zjednoczonych i Europie, w XXI wieku zyskuje popularność również w Polsce. Liderzy biznesu, organizacji pozarządowych i administracji publicznej podejmują działania na rzecz swoich interesariuszy i społeczności. CSR uznaje się za **implementację polityki zrównoważonego rozwoju** (*sustainable development*) przyjętej przez ONZ w dokumencie *Agenda 21* w 1992 r. na konferencji odbywającej się w Rio de Janeiro a zwanej Szczytem Ziemi. Idea ta została następnie poddana dialogowi społecznemu. Wymiana doświadczeń odbywa się w różnych gremiach, zwłaszcza zaś w ramach *Global Contact*, czyli forum dialogu i wymiany doświadczeń zainicjowanym w 1999 r. w Davos w Szwajcarii. Działania w tej dziedzinie rozpowszechniły się również w Europie. W roku 2000, podczas Szczytu Europejskiego w Lizbonie, Rada Europejska przedstawiła program społeczno-gospodarczy unii nazwany *Strategią Lizbońską* na lata 2000-2010. Jej celem było uczynienie z Unii Europejskiej dynamicznej, konkurencyjnej gospodarki, opartej na wiedzy, zdolnej do trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz gwarantującej spójność społeczną i większą liczbę miejsc pracy¹. W 2001 r. Komisja Europejska zaprezentowała dokument - Zieloną Księgę (*Green Paper on Corporate Social Responsibility*), stanowiący uporządkowanie koncepcji odpowiedzialności społecznej na poziomie europejskim. Mimo pojawiających się zarzutów, iż CSR to retoryka, której celem jest poprawa wizerunku organizacji, dziś kierunek ten wydaje się być zarówno powinnością jak i wyzwaniem stawianym organizacjom, bowiem „społeczna odpowiedzialność zaczyna się tam, gdzie

* Mgr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ *Społeczna odpowiedzialność biznesu – historia*, Dialog, 2011, nr 119, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, www.dialog.gov.pl/node/119 [dostęp 20.02.2012].

kończy się oddziaływanie prawa². Dotyczy to również kształtowania odpowiedzialności społecznej w administracji publicznej.

2. PRZYCZYNY ROZWOJU IDEI CSR W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Przyczyn rozwoju CSR w administracji publicznej, zarówno w odniesieniu do relacji z obywatelem jak i przedsiębiorstwem, należy upatrywać we wzroście znaczenia nowego zarządzania publicznego – *The New Public Management (NPM)* w codziennym funkcjonowaniu sektora publicznego, zauważalnym zwłaszcza po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Kierunek tych działań zgodny jest również z *Public Governance (PG)* – dynamicznie rozwijającą się koncepcją zarządzania organizacjami publicznymi, nawiązującą do *NPM* i będącą jego praktycznym przejawem³. Szczególnie uwidacznia się to w traktowaniu obywateli jako klientów i dążeniu do „maksymalizacji zysku społecznego”⁴ oraz w stosowaniu otwartości i przejrzystości instytucji publicznych⁵. Misję administracji publicznej w największym skrócie można bowiem określić jako podejmowanie działań dla dobra obywateli i dobra wspólnego czy, zdaniem innych badaczy, w interesie publicznym (czy też ogólnym)⁶. W tym kontekście, realizacja dobra wspólnego jawi się jako podstawowa racja istnienia władzy publicznej i administracji, która jej służy wykonując konkretne zadania, zarówno w odniesieniu do osób indywidualnych (obywateli) jak i do przedsiębiorstw. W tak rozumianej realizacji dobra wspólnego społeczna odpowiedzialność w jego realizacji wydaje się być sprawą pierwszoplanową. Dobrze pojmowana społeczna odpowiedzialność biznesu może pomóc w wykonywaniu zadań publicznych i obok integracji europejskiej, która niewątpliwie wymaga wzmożonej aktywności administracji lokalnej i regionalnej, może być czynnikiem spajającym różne podmioty publiczne i prywatne w dążeniu do wspólnych celów⁷. Współpraca podmiotów spoza administracji w sferze zadań publicznych, będąca standardem w państwach

² J. Filek, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, MSAP AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 4; cyt. za: Davis K., *The case against business assumption of social responsibilities*, „*Academy of Management Journal*”, 1973, nr 16.

³ *Koncepcja Good Governance – refleksje do dyskusji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa 2008.

⁴ Por. J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

⁵ K. Szczerski, *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2005, s. 13-14.

⁶ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Wyd. Liber, Warszawa 2004, s. 94-95.

⁷ W. Wytrażek, *Wspomaganie rozwoju przedsiębiorczości przez samorządy lokalne* [w:] R. Biskup, M. Ganczar (red.) *Warunki podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej w rejonach przygranicznych Polski i Ukrainy*, Wyd. KUL, Lublin 2007, s. 224-230.

demokratycznych, jest rozwijana zarówno między organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym (partnerstwo publiczno-prywatne) i administracją, jak również z partnerami zagranicznymi, czego przykładem są projekty współpracy regionów⁸. Administracja posiada jedyną w swoim rodzaju pozycję w państwie ponieważ jest powołana do formułowania strategii organizacyjnych zorientowanych na rozwiązywanie problemów lokalnych. Ponadto rejestruje rozbieżności między interesem grupowym a interesem publicznym oraz sprawuje kontrolę nad grupami interesu, chociażby przez wykonywanie funkcji regulacyjnej. Otwartość administracji na dialog i kontrolę opinii publicznej może pomóc w wykonywaniu wyżej wymienionych zadań⁹. Niestety do osiągnięcia zadowalającego poziomu, kiedy będzie można śmiało mówić o społeczeństwie obywatelskim, jest jeszcze daleko¹⁰. Można jednak zaobserwować liczne symptomy, świadczące o dostrzeganiu problemów i próbie ich usuwania. Dlatego też, mimo przeszkód, idea CSR w administracji publicznej nabiera nowego znaczenia. Przyczynia się do tego postępujący proces globalizacji, rosnąca świadomość społeczna w tym zakresie oraz potrzeba dbałości o środowisko naturalne. Niebagatelną rolę odgrywa też coraz szybsza wymiana informacji przyczyniająca się do tego, że koncepcja społecznej odpowiedzialności jako implementacja zrównoważonego rozwoju rozprzestrzenia się i wykracza istotnie poza sferę wymogów prawnych oraz zobowiązań wprost ciążących na sektorze publicznym, w tym samorządzie terytorialnym.

3. WDRAŻANIE CSR W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Chociaż Komisja Europejska na początku XXI wieku wyznaczała pewne trendy w publicznym CSR, to jednak nie można było zaobserwować, by rządy poszczególnych państw (być może poza Wielką Brytanią) podejmowały jakieś konkretne inicjatywy. Sytuacja uległa zmianie w 2008 r., kiedy to w kilku krajach (Włochy, Hiszpania, Francja, Litwa i in.) CSR stał się obszarem polityki państwa. Zaczęła kształtować się tendencja do liberalizacji i prywatyzacji sektora publicznego.

Po uporządkowaniu koncepcji odpowiedzialności społecznej, w opublikowanej przez Komisję Europejską w 2001 r. Zielonej Księdze (*Green Paper on Corporate Social Responsibility*) podjęto wysiłki nadania publicznym

⁸ C. Piątkowski, *Wpływ integracji europejskiej na funkcjonowanie i działalność administracji lokalnej i regionalnej* [w:] *Administracja publiczna w procesie dostosowywania państwa do Unii Europejskiej*, Wyd. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2003, s. 97.

⁹ W. Wytrązek, *Odpowiedzialność za społeczność lokalną w państwie zdecentralizowanym*, Wyższa Szkoła Handlowej w Radomiu - Administracja i Zarządzanie, 2008, Tom IV, s. 10.

¹⁰ *Ibidem*, s. 1.

przedsięwzięciom praw i obowiązków właściwych dla prywatnego biznesu¹¹. W myśl idei nowego zarządzania publicznego, sektor publiczny zostaje bowiem coraz szerzej poddawany regułom rynkowym, szczególnie w zakresie odpowiedzialności za efektywne i skuteczne świadczenie szeroko rozumianych usług publicznych. W tym kontekście, odpowiedzialność władzy publicznej wyraża się dostępnością usługi, jawnością i kosztem jej świadczenia¹². Opracowano strategię upowszechniania postaw społecznie odpowiedzialnych wśród przedsiębiorstw i instrumenty finansowe wspierające CSR. Przede wszystkim jednak rozpoczęto poważną debatę publiczną dotyczącą zadań administracji publicznej w tym zakresie inicjując m.in. specjalne fora międzysektorowe¹³. Założono, że organa administracji publicznej powinny odpowiadać za¹⁴:

- opracowanie warunków efektywnego stosowania prawa,
- umożliwienie swobodnego dostępu do informacji,
- przestrzeganie przejrzystości podejmowanych decyzji,
- ograniczenie przywilejów,
- zapewnienie należytej rangi profesjonalnej służby publicznej,
- zapobieganie korupcji i łapownictwu,
- promowanie i upowszechnianie zachowań etycznych.

Do ciekawszych przykładów realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu publicznym można zaliczyć np. „*Program Pastille*”, w którym cztery miasta Wiedeń, Lyon, Winterthur i Londyn opracowały program mikrodziałań zgodnie z przyjętymi zasadami *Agendy 21* oraz projekty legislacyjne Rady Miasta Winterthur zmierzające ku skutecznej realizacji tych postanowień¹⁵. Interesującym jest też „*Projekt Discerno*”, w którym Europejska Organizacja Pracodawców Sektora Publicznego (CEEP) podjęła inicjatywę promowania odpowiedzialnego biznesu w krajach Europy. Warto dodać, że partnerem tego projektu jest również

¹¹ *Pełne zatrudnienie, dobrobyt i silny sektor publiczny – demokratyczne wyzwania w szerszej Unii*, Memorandum 2003, Wyd. Komisja Europejska, Bruksela.

¹² A. Wodecka-Hyjek, *Odpowiedzialność społeczna w administracji publicznej*, [w:] Błaszczyk W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu – w drodze ku doskonałości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 247.

¹³ *Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój*, Wyd. NSZZ Solidarność – Region Świętokrzyski, Kielce 2009, s. 77.

¹⁴ *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce, Warszawa 2007, s. 61.

¹⁵ R. Wolniak, P. Kukura, *Model oceny wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju na szczeblu samorządowym*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem (Wyd. Politechnika Opolska), 2007, nr 2, s. 60.

Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku¹⁶.

4. CSR W POLSCE

W Polsce również nastąpiły już pewne zmiany w tym zakresie. Ich intensyfikację zanotowano po roku 2004, w trakcie procesu integracji Polski z Unią Europejską. Przedstawiciele administracji rządowej rozpoczęli prace w różnych organach Unii Europejskiej, w tym również w działaniach na rzecz rozwoju CSR. Działania w tym zakresie koordynowane były przez powołaną w tym celu w 2006 r. przy Ministerstwie Pracy i Polityki Socjalnej (MPiPS) nieformalną Międzyresortową Grupę Roboczą ds. Społecznej Odpowiedzialności. Zorganizowano warsztaty i szkolenia dla przedstawicieli administracji, opracowano przewodniki w zakresie podstawowych zagadnień związanych z wdrażaniem społecznej odpowiedzialności w instytucjach publicznych. Ważnym filarem koncepcji społecznej odpowiedzialności stała się polityka środowiskowa i prace nad możliwością uwzględniania aspektów społecznych w zamówieniach publicznych¹⁷. W dniu 8 maja 2009 r. Prezes Rady Ministrów powołał (zarządzeniem nr 38) Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Jego zadaniem jest m.in. opracowanie rekomendacji dla administracji rządowej w zakresie promocji i wprowadzenia w życie zasad CSR. Powierzono mu również koordynację działań poszczególnych organów administracji publicznej tym obszarze, wykorzystywanie dobrych praktyk i doświadczeń innych państw, a w szczególności narzędzi wypracowanych w ramach Europejskiego Sojuszu na rzecz budowania i wdrażania polityki CSR. Ważnym celem jest również tworzenie warunków dla lepszej komunikacji i dialogu w sprawach CSR między administracją publiczną, biznesem, partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi. Kreatorem tego dialogu jest w dużej mierze Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego przy MPiPS, który organizuje cykliczne warsztaty szkoleniowe zatytułowane „Społecznie odpowiedzialna administracja publiczna”¹⁸.

Do najistotniejszych, zrealizowanych już działań dotyczących rozwoju społecznej odpowiedzialności w sferze administracji publicznej, w wyniku

¹⁶ B. Plawgo, A. Sosnowicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w przedsiębiorstwach świadczących usługi użyteczności publicznej*, Współczesne Zarządzanie – Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, 2008, nr 3, s. 36.

¹⁷ *Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce...*, op. cit., s. 23-24.

¹⁸ *Instytucje dialogu społecznego przy urzędach administracji rządowej*, Ministerstwo Pracy Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Warszawa 2011, www.dialog.gov.pl/node/119 [dostęp 20.02.2012].

których następuje stopniowa przebudowa struktur społecznych w kierunku społeczeństwa obywatelskiego możemy zaliczyć¹⁹:

- powołanie instytucji Rzecznika Praw Obywatelskich,
- utworzenie Biuletynu Informacji Publicznej,
- ustanowienie Kodeksu Etyki Służby Cywilnej, dotyczącego pracowników administracji rządowej,
- ratyfikację Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego w zakresie statutu pracownika samorządowego,
- opracowywanie lokalnych kodeksów etycznych przez jednostki samorządu terytorialnego,
- powołanie, z inicjatywy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Międzyresortowej Grupy Roboczej ds. Społecznej Odpowiedzialności,,
- organizowanie szkoleń dla kadry administracji rządowej i samorządowej w zakresie społecznej odpowiedzialności,
- promowanie polityki ochrony środowiska poprzez opracowanie katalogu kryteriów środowiskowych niezbędnych dla potrzeb specyfikacji zamówień publicznych,
- prace nad tworzeniem zintegrowanej platformy odpowiedzialności społecznej w celu przekazywania doświadczeń i współpracy między sektorem biznesu a sektorem publicznym i sektorem organizacji pozarządowych.

Dobrym przykładem wdrożenia idei CSR na szczeblu samorządowym może być program zrównoważonego rozwoju gminy Gliwice, wdrażany w ramach „Programu ochrony środowiska oraz zrównoważonego rozwoju dla miasta Gliwice do 2015r.”²⁰

Nadal jednak istnieje wiele potencjalnych obszarów działań, które stwarzają pole do włączenia się administracji publicznej w wysiłki na rzecz wdrażania zasad CSR w Polsce. Wymienić tu można chociażby konieczność opracowania norm akceptowanych przez przedsiębiorstwa i przez opinię publiczną, by można było określić co – w polskich warunkach – powinno stanowić o tym, by firmę można było uznać za społecznie odpowiedzialną. Istotnym obszarem działania jest także edukacja i promocja idei społecznej odpowiedzialności, bowiem mimo działań podejmowanych przez organizacje społeczne (w tym Forum Odpowiedzialnego Biznesu) poziomu wiedzy z tego zakresu w Polsce nie można uznać za satysfakcjonujący. Zasady CSR najbardziej rozpowszechnione są wśród dużych, najczęściej międzynarodowych korporacji mających dostęp do wiedzy o światowych trendach w zarządzaniu, zaś wśród średnich i małych firm, tylko niewielka część angażuje się w działania społeczne. Innym wyzwaniem jest brak głębszej refleksji na temat odpowiedzialności społecznej, co niejednokrotnie zawęża działania w tej materii do działań marketingowych

¹⁹ A. Wodecka – Hyjek, *Odpowiedzialność społeczna...*, *op. cit.*, s. 249-252.

²⁰ R. Wolniak, P. Kukura, *Model oceny...*, *op. cit.*, s. 62.

z zakresu public relations i to w wąskim sensie dbałości o dobry wizerunek korporacji, a nawet tylko o pozytywne doniesienia medialne. Zmierzenie się z tymi wyzwaniem może być łatwiejsze, jeśli powstaną fora wymiany doświadczeń z zakresu CSR w tym obszarze inicjowane przez instytucje administracji publicznej różnego szczebla.

5. ZAKOŃCZENIE

W ostatnich latach nie tylko przedsiębiorstwa i organizacje branżowe, ale również organizacje pozarządowe i instytucje administracji publicznej (szczególnie rządowej) coraz szerzej włączają się w rozwój koncepcji CSR w Polsce. Wskazane wyżej przykłady świadczą o poprawie w zakresie etycznej strony działalności administracji, co do której notowano przecież liczne zastrzeżenia²¹. Aby poprawa ta nadal następowała, władze – zwłaszcza samorządowe – winny również zmierzyć się z problemem, jaki stanowi niekorzystny wizerunek przedsiębiorcy stawiając czoło stereotypom i uprzedzeniom towarzyszącym postrzeganiu podmiotów sektora prywatnego. Przedsiębiorcy bowiem często nie są postrzegani jako czynnik sprawczy tworzenia nowych miejsc pracy, ale jako podmioty związane z szeregiem negatywnych zjawisk w postaci np. łamania praw pracowniczych czy problemów dotyczących egzekwowania ustaleń poczynionych między partnerem publicznym i prywatnym²². Tymczasem kształtowanie zachowań przedsiębiorczych i społecznie odpowiedzialnych wymaga od organów, zwłaszcza administracji samorządowej, zmiany stylu sprawowania władzy – z administrowania na zarządzanie. Wiąże się to z profesjonalizmem, kreatywnością, innowacyjnością i odpowiedzialnością kadry urzędu, dającej przykład działań społecznie odpowiedzialnych, co skutkować będzie wieloma korzyściami takimi jak:

- wzrost poziomu kultury organizacyjnej i doskonalenie jakości zarządzania,
- poprawa wizerunku i reputacji administracji publicznej oraz wzrost poziomu zaufania społecznego,
- popularyzacja założeń zrównoważonego rozwoju oraz ukształtowanie polityki państwa w kierunku ochrony środowiska,

²¹ Np. profesor Witold Kieżun opisuje patologie biurokracji w administracji publicznej wskazując na gigantomanię, luksusomanię, korupcję i arogancję władzy. Por. W. Kieżun, *Reforma administracji w Polsce jako egzemplifikacja podstawowych praw patologii biurokracji*, [w:] Muszyński J. (red.), *Funkcjonowanie instytucji demokratycznych w Polsce, Zarządzanie w samorządach terytorialnych*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Gdynia – Warszawa 2000, s. 26-28.

²² *Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą...*, op. cit., s. 78-79.

- pozyskanie i utrzymanie dobrych pracowników i wzrost motywacji kadry administracyjnej,
- lepsze przestrzeganie przepisów prawa.

Korzyści te są tak istotne, że dążenie do zbudowania wzajemnego zaufania, przejrzystości i atmosfery współpracy powinno stać się sposobem na funkcjonowanie miasta, gminy oraz innych jednostek tworzących sektor publiczny. Dotyczy to działań zarówno w relacjach ze środowiskiem wewnętrznym danej organizacji jak i z otoczeniem zewnętrznym. Działania z zakresu CSR przyczyniają się bowiem do postrzegania organów administracji publicznej jako odpowiedzialnych partnerów, tworząc pozytywny wizerunek w oczach społeczności lokalnej, inwestorów, mediów i innych podmiotów i instytucji współpracujących. Taka opinia ma szansę przełożyć się w większym stopniu na efekty w postaci dobrego klimatu do mieszkania i inwestowania na terenie funkcjonowania danej jednostki. Buduje się wówczas przekonanie, że środki przeznaczone na szeroko rozumianą administrację wydatkowane są efektywnie, przy zapewnieniu maksymalizacji korzyści po stronie społeczeństwa.

BIBLIOGRAFIA

- Filek J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, MSAP AE w Krakowie, Kraków 2006.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Instytucje dialogu społecznego przy urzędach administracji rządowej*, Ministerstwo Pracy Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Warszawa 2011 (www.dialog.gov.pl/node/119)
- Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Wyd. Liber, Warszawa 2004.
- Kieżun W., *Reforma administracji w Polsce jako egzemplifikacja podstawowych praw patologii biurokracji*, [w:] Muszyński J. (red.), *Funkcjonowanie instytucji demokratycznych w Polsce. Zarządzanie w samorządach terytorialnych*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Gdynia – Warszawa 2000.
- Koncepcja Good Governance – refleksje do dyskusji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa 2008.
- Pelne zatrudnienie, dobrobyt i silny sektor publiczny – demokratyczne wyzwania w szerszej Unii*, Wyd. Komisja Europejska, Bruksela, Memorandum 2003.
- Piątkowski C., *Wpływ integracji europejskiej na funkcjonowanie i działalność administracji lokalnej i regionalnej* [w:] *Administracja publiczna w procesie dostosowywania państwa do Unii Europejskiej*, Wyd. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2003.
- Plawgo B., Sosnowicz A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w przedsiębiorstwach świadczących usługi użyteczności publicznej*, *Współczesne Zarządzanie – Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu*, 2008, nr 3.
- Spoleczna odpowiedzialność biznesu – historia*, Dialog, 2011, nr 119, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, www.dialog.gov.pl/node/119
- Spoleczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój*, Wyd. NSZZ Solidarność – Region Świętokrzyski, Kielce 2009.

- Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce, Warszawa 2007.
- Szczerski K., *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2005.
- Wodecka-Hyjek A., *Odpowiedzialność społeczna w administracji publicznej*, [w:] Błaszczyk W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu – w drodze ku doskonałości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Wolniak R., Kukura P., *Model oceny wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju na szczeblu samorządowym*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem (Wyd. Politechnika Opolska), 2007, nr 2.
- Wytrążek W., *Odpowiedzialność za społeczność lokalną w państwie zdecentralizowanym*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu – Administracja i Zarządzanie, 2008, Tom IV.
- Wytrążek W., *Wspomaganie rozwoju przedsiębiorczości przez samorządy lokalne* [w:] R. Biskup, M. Ganczar (red.) *Warunki podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej w rejonach przygranicznych Polski i Ukrainy*, Wyd. KUL, Lublin 2007.

Maria Janina Broniewska

SOCIAL RESPONSIBILITY IN PUBLIC ADMINISTRATION

An analysis of the causes of development of social responsibility is conducted in the article. The CRS idea has been started in business but is also useful in the field of public administration. Polish and international examples of implementation as well as the problems and benefits of this concept were presented in the article. Additionally the system supporting the management of social responsibility in business by public authorities in Poland was discussed.