

## 머 리 말



폴란드는 2008-9년의 유럽의 경제위기를 거치면서 2004년 EU 가입이후 빠른 성장세가 다소 주춤하였으나, EU내에서 유일하게 플러스 성장을 하는 등 여전히 떠오르는 시장이며, 가까운 미래에 유럽 최강국 중 하나로 성장할 것으로 전망되고 있습니다.

이 같은 폴란드의 중요성과 잠재력을 고려할 때 우리기업의 현지 활동과 경영은 단기적인 수익에 초점을 맞추기 보다는 지속가능한 발전과 더불어 동반성장과 상생이라는 측면을 궁극적인 목표로 삼아야 한다고 생각합니다.

이러한 과정에서 우리기업에게 반드시 필요한 것이 바로 '기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)'에 대한 인식 제고와 이행이라고 판단하고 있습니다. 이에 우리 기업들에게 조금이라도 도움을 드리고자 이번 'CSR 길라잡이'책자 발간을 추진하게 되었습니다. CSR은 아직 전 세계적으로 통일된 규정이나 개념은 없습니다만, 과거 '기업의 사회적 공헌'이라는 개념이 확장되어 현재는 전반적인 기업운영의 원칙 내지는 철학으로 CSR이 자리를 잡아 가고 있는 것은 분명한 것으로 보입니다.

현대사회에 있어 기업의 역할은 그 어떤 단체나 기관보다 중요해지고, 영향력도 커지고 있습니다. 이에 따라 기업은 단순한 이익을 추구하는 집단이 아니라는 인식이 확산되고 있습니다. 즉, 인권, 노동, 환경, 지역사회 공헌, 지배구조 등 분야의 사회와 윤리의 전반적인 부분에서 기업의 책임이 강조되고 있다는 것입니다.

최근 다국적 또는 세계적인 기업들은 하청업체 또는 협력업체들에게 자사와 거래 조건으로 점차 CSR 규범의 준수 요구가 증가되고 있습니다. 그래서 세계적인 기업과 사업을 해야 하는 우리 기업들 특히, 해외에 진출한 중소기업들에게는 CSR 규범 준수는 선택사항이 아닌 필수 요건이 되고 있습니다. 이는 기업 간의 거래만이 아니며, 폴란드를 비롯하여 선진국들은 국가차원에서도 법규강화를 통해 자국 내 모든 기업의 CSR 규범 준수를 유도하고 있습니다. 그러므로 이러한 세계적인 조류에 우리 기업들도 발 빠른 대비가 필요할 것으로 보입니다.

‘CSR 길라잡이’는 폴란드 내 관련법 규정과 우수기업 사례, 그리고 세계적인 기업의 우수사례를 위주로 작성한 것입니다. 그러나 전반적인 CSR을 이해하는 데에는 부족한 점이 많이 있을 것으로 생각됩니다. 그렇지만 폴란드에 진출한 우리기업을 대상으로 한 최초의 CSR 안내서라는 데에 의미를 부여하면서 현지 우리기업들의 경영에 조금이라도 도움이 되기를 바랍니다.

그동안 ‘CSR 길라잡이’의 핵심적인 내용을 제공해준 바르진스키 법무법인과 비즈니스포럼, 그리고 책자발간에 참여한 남창현 선임연구원, 이보라, 김진주 공공외교실습원, 이다연 인턴에게 감사의 뜻을 전합니다.

2014년 8월

주폴란드대사 **홍지인**

# CONTENTS•목차

## 머리말

### I. 기업의 사회적 책임(CSR)

- |                           |    |
|---------------------------|----|
| 1. CSR이란?                 | 3  |
| 2. 노사관계                   | 8  |
| 3. 환경보호                   | 13 |
| 4. 인권                     | 19 |
| 5. 공정 경영(Fair Management) | 24 |
| 6. 소비자 권리                 | 33 |
| 7. 지역사회 참여 및 개발           | 37 |

### II. CSR 사례

- |                     |    |
|---------------------|----|
| 1. 폴란드 내 기업의 CSR 사례 | 41 |
| 2. 글로벌 기업의 CSR 사례   | 49 |
| 3. 한국 내 기업의 CSR 사례  | 52 |

### III. 부 록

- |   |    |
|---|----|
| 1. ISO 26000 목차   | 61 |
| 2. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate<br>Social Responsibility                           | 65 |
| 3. 환경/인권/노동 분야 관련 EU 규정 설명  | 93 |
| 4. Tripartite Declaration of Principles concerning<br>Multinational Enterprises and Social Policy | 97 |

※ Wardyński i Wspólnicy 로펌의 무료 법률서비스 안내 130



# I

## 기업의 사회적 책임(CSR)





# I

## 기업의 사회적 책임(CSR)

### 1. CSRI란?

#### 가. CSR의 기본 개념

기업의 사회적 책임 (Corporate Social Responsibility, CSR)이란 기업이 순수한 기업활동 목표 달성 이외에도 사회에 미치는 영향력을 고려하여 수행하는 활동을 말한다. 이는 기업활동이 환경, 인권 및 지역사회와의 관계 등에 미치는 사회적 영향력이라는 측면에서 해석될 수 있을 것이다.

따라서 CSR의 핵심은 법으로 규정된 기업의 책임만을 수행하는 것뿐만 아니라 사회, 자연 등 주변환경에 긍정적 영향력을 미칠 수 있는 체계를 구축하는 것이다.

CSR을 한 마디로 정의하기는 어려우나 일반적으로 기업활동 목표와 사회기여를 동시에 추구하는 것이라고 할 수 있다. 그러므로 기업은 CSR을 통해 이윤 추구뿐 만 아니라 공익에도 관심을 갖고 사회적으로 유용한 결과를 도출시켜 나갈 수 있다.

CSR은 기업전략 수립에서 시행까지 기업활동의 모든 단계에서 실현이 가능하며, 해당기업은 자사의 기업활동 범위에 따라 전세계 차원의 CSR 또는 특정지역에 국한된 CSR 계획을 수립할

수 있다.

유럽연합은 CSR의 중요성을 인식하고, 국제표준화기구(ISO)가 제정한 ISO 26000지침서<sup>1)</sup>를 CSR 활동의 기준으로 권장하고 있다.

ISO 26000지침서에 따른 기업의 CSR 활동은 다음과 같은 분야에서 기업에 긍정적 영향을 미친다.

- 기업 경쟁력
- 직원, 소비자, 고객의 지속적 확보 및 유지
- 직원들의 사기, 근면성, 효율성
- 투자자, 사주, 후원자, 금융계의 해당기업에 대한 평판
- 타 기업, 정부 기관, 언론사, 납품업체, 고객, 현지 지역 사회와 유대관계

## 나. CSR 개념의 역사적 변화

CSR의 개념은 근대 사회로 발전하는 단계에서 파생된 윤리적 자선활동에서 유래된다. 즉, 발전과 윤리적인 이유로 자선 활동을 했던 것과 관련된다. CSR의 시초는 로크(J. Lock)와 스미스(A. Smith)의 자유주의 및 공리주의 철학 속에서 찾을 수 있다. 이후 CSR은 카톨릭 사회 교리와 2차 대전 이후 서독 기민당 아데나워(K. Adenauer) 정부의 사회정책을 통해 기틀이 형성되었다. CSR이 현재의 형태를 갖추게 되기까지는 현대 경제학자들

1) 국제표준화기구(ISO)가 2010년 11월 1일 발표한 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 국제표준이다. 산업계, 정부, 소비자, 노동계, 비정부기구(NGO) 등 7개 경제주체를 대상으로 지배구조, 인권, 노동관행, 환경, 공정거래, 소비자 이슈, 공동체 참여 및 개발 등 7대 의제를 사회적 책임 이슈로 규정하고, 이에 대한 실행지침과 권고사항 등을 담고 있다.

의 역할이 컸다. 이들은 기업의 무제한 이윤 추구가 공공복리 증진과 균형적인 경제발전을 저해하는 요인이 될 수 있다고 주장하면서 CSR 활동의 필요성을 강조했다.

이 같은 주장에 대한 반대 의견도 존재한다.

첫째, 프리드먼(M. Friedman)<sup>2)</sup>은 CSR이 이윤 창출이라는 기업의 경제활동 목적과 모순된 개념이라고 주장했다. 그는 윤리적 책임의식을 보유한 개개인과는 달리 기업은 주주에 대한 책임만을 가지며, 이윤 추구를 위한 기업활동 비용을 CSR활동에 사용하는 것은 주주의 이익 추구에 반하는 활동이라고 설명했다. 또한, 이 같은 활동은 투자활동 둔화 및 경제 발전 저해라는 상황을 초래하여 거시경제적 관점에서 결국 사회구성원에 악영향을 미치게 된다고 주장했다.

둘째, CSR개념은 실질적 관점에서 비판의 대상이 되고 있다. 기업이 소비자들의 건강 위해요소, 환경오염, 아동 노동문제 등을 유발한다는 부정적 이미지를 개선하기 위한 방편으로 CSR활동을 한다는 것이다. CSR활동에 부정적 입장을 가진 이들은 동행이 주변 환경에 미치는 기업의 부정적 영향을 감추기 위한 효과적 수단으로 이용된다고 비판한다.

상기와 같은 비판의 견해는 과거 기업이 사회에 미치는 영향에 대한 평가가 부족했고, 또한 정보·통신이 발달되지 못했던 시대에 있을 수 있는 근시안적인 견해다. 그러나 기업의 영향력이

2) 밀턴 프리드먼(M. Friedman)은 케인스와 함께 20세기 경제학에 가장 영향을 미친 학자로 손꼽히는 미국의 경제학자로 1976년 노벨 경제학상을 수상하였다. 그는 시카고학파의 지도자로 자유방임주의와 시장제도를 통한 자유로운 경제활동을 주장하고, 통화주의적 경제정책을 이끌어 프리드먼 혁명을 전개하였다. 그의 저서 '선택의 자유'는 닉슨 정부와 레이건 정부의 정책에도 많은 영향을 미쳤다.

커지고 동시에 정보 공개를 통한 투명성이 확보되고 있는 가운데 시민사회가 발달하고 있는 현대사회에서는 더 이상 CSR이 비판의 대상이 될 여지는 없는 것으로 보인다.

### 다. CSR의 기본 분야

ISO 26000 지침서가 규정한 CSR 기본 분야는 다음과 같다.

- 기업지배구조
- 인권
- 노동문제
- 환경보호
- 공정거래
- 소비자과 관계
- 지역사회 발전 기여

상기 분야에서 CSR은 최대 이윤추구라는 목표를 설정한 기업의 당초 기대에는 못 미치는 결과를 가져올 수 있다. 따라서 기업은 CSR 활동에 있어서 단기간 내 이익 창출, 긍정적 효과를 바라는 것보다는 장기적인 관점에서 기업에게 혜택으로 돌아올 수 있는 사회기금 조성, 환경보호 등의 활동을 수행하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

### 라. CSR과 기업지배구조(Corporate governance)

기업지배구조는 기업의 조직, 경영, 기업활동 감독 및 주주, 공동사주, 설립자 등 기업 구성원간의 관계를 조정하는 원칙이며, 영미식 모델과 독일식 모델로 구분된다.

영미식 모델에서 기업은 주주, 공동사주가 임명한 이사들로 구성된 이사회를 운영하며, 이사회는 실제 회사 경영에 참여하는 내부이사와 이들의 경영활동, 기업회계 등을 감독하는 외부이사로 구성된다. 외부이사는 회사 경영 상태를 상시 감독한다. 영미식 모델 이사회는 회사 주주들의 이익을 보전할 의무를 가진다.

한편, 독일식 모델은 주주, 공동사주 또는 이들의 권한대행이 임명한 감독위원회와 동 감독위원회, 주주, 공동사주에 의해 임명된 경영이사회를 기능을 엄격히 구분한다. 독일식 모델 감독위원회는 영미식 모델의 상시 감독과는 달리 이사회 개최 기간에만 국한되어 활동하는 한시적 성격의 위원회이다. 하지만 기업 상황에 따라서 상시 감독위원회를 구성할 수 있다. 감독위원회는 기업의 이익을 추구할 의무를 가지나, 동 개념하의 기업 이익은 주주와 공동사주 등 이해당사자들을 만족시키는 이익만을 추구하는 것은 아니다(예를 들어 기업 이윤을 주주에게 배당금으로 지불할 것인지, 아니면 회사 발전 장기투자 자금으로 전용할 것인가에 검토).

기업지배구조 모델에는 상기 영미식, 독일식 이외에도 라틴식 모델과 같은 혼합형 모델이 존재한다.

실제 경제 활동에서 기업지배구조는 기업조직 운영원칙이라는 좁은 의미의 개념 이외에도 기업활동이 사회에 공헌할 수 있는 틀을 제공해줄 수 있다는 넓은 의미의 개념으로도 통용되며 이는 CSR의 의미와 일맥상통한다고 말할 수 있다.

기업지배구조 원칙을 적절히 적용하여 기업을 운영할 경우 해당 기업의 투명성 보장 및 사회적 신뢰성 제고에 기여하게 되며, 특히 기업 경영을 감독하는 이사회 임원 개개인의 업무가 법적, 실질적으로 체계를 갖추고 있을 때 상기 효과를 보다 많이

얻을 수 있다. 특히 조직의 특성상 공공기관단체의 기업지배구조 원칙 적용이 보다 많은 효과를 거둘 수 있는 것으로 분석된다. 일례로 바르샤바 주식거래소는 바르샤바 주식시장과 NewConnect(신기술부분)<sup>3)</sup> 시장에 상장된 기업들을 대상으로 자체적인 기업지배구조 원칙을 마련하여 제공한바 있으며, OECD 역시 회원국들을 대상으로 하는 'OECD Principles of Corporate Governance'를 운용하고 있다.

기업의 이익 추구하고 사회적 공헌이 공존할 수 있다는 사실이 널리 인정받고 있는 현 상황 속에서 넓은 의미의 기업지배구조 개념은 CSR과 통합된 개념으로 발전하고 있다. 기업 내부적인 관점에서 기업지배구조 원칙은 부실감사, 회계부정 등과 같은 법적 또는 경영상의 위험 발생 가능성으로부터 기업을 보호하는 역할을 담당하며, 한편으로는 실제로 기업 경영을 통제할 수단을 가지지 못한 일반 대중, 주주 개인, 투자자들을 보호하는 기능도 수행한다. 따라서 기업지배구조 원칙은 대주주의 독단적 경영을 방지함과 동시에 기업 운영에서 소외된 소액 주주들의 권리를 보호하는 역할을 담당하고 있다고 말할 수 있다.

## 2. 노사관계

### 가. CSR과 노사관계

근로자는 CSR 활동의 대상이 되는 여러 그룹 중 가장 중요

---

3) 신기술부분(NewConnect)은 바르샤바 주식 거래소에 의해 2007년 8월 말부터 조직되어 운영되고 있으며, 많은 성장 가능성을 가지고 있는 신설 회사에 자금을 조달하는 새로운 시장의 형태이다.

한 위치를 차지한다. 기업의 노사관계 부문 CSR 활동은 합법적인 범위 내에서 다양한 형태로 시행될 수 있다. 노사관계에서 CSR은 근로자들을 위한 정보 공개, 추가 복지혜택과 직업 연수, 직장 내 위생안전, 건강 보호, 차별 금지, 다양성 인정 및 직업윤리 고취를 명시하고 있다. 기업은 근로자에 관한 사안을 포괄적이고 다각적인 시각으로 접근할 때 CSR을 실현할 수 있다는 점에 유의해야 한다.

## 나. 국제사회 및 폴란드 국내 현황

CSR은 법적 강제성을 지닌 규범은 아니나 폴란드를 포함한 국제사회에서는 인권을 기본 바탕으로 하는 CSR의 체계화, 표준화를 위해 아래와 같은 시도를 해왔다.

### □ Social Accountability 8000

Social Accountability 8000는 'Social Accountability International'<sup>4)</sup>이 인권, 노동권을 바탕으로 제정한 규정으로 해당 기업에 인증 효력이 있다. 이 인증서는 아동 근로, 강제 근로, 직장 내 위생안전, 단체 결사의 자유, 차별 금지, 징계 원칙, 근무 시간, 보수 및 기업 운영 시스템에 관한 기준을 제시하고 있다.

### □ 국제표준 ISO 26000지침서

ISO 26000는 국제표준화기구가 2010.11.1일 제정 발표한 CSR 준수 기준이며 인증 효력은 없다. 동 표준에는 노사관계를

4) Social Accountability International(이하 SAI)는 전세계 노동자들의 권리를 보호하기 위해 국제 노동 규격을 제정하는 기관이다. SA8000은 윤리경영과 사회적 책임경영분야에서 세계 최초의 국제표준규격으로 1997년 SAI가 처음 제정한 대표적인 노동규격이다.

포함한 CSR의 7대 부문이 포괄적으로 규정되어 있으며, 고용관계, 근로조건, 사회보장, 사회적 대화, 직장 내 위생안전, 직장 내 자기 개발 및 직업 연수와 같은 노사관계 준수기준을 제시하고 있다.

#### □ 다양성 헌장(Diversity Charter)

EU집행위가 제안한 직장 내 집단따돌림(Mobbing)과 차별 금지, 다양성 증진 목적의 헌장으로서 여러 나라에서 시행 중이며, 폴란드에는 2012년 2월 정식으로 도입되었다.

### 다. CSR의 노사관계에의 실제 적용

기업과 근로자들은 서로 다른 다양한 형태의 이익 추구를 원하고 있으며, 따라서 기업의 CSR은 실제 적용 시 고정된 하나의 틀에서 시행되기 보다는 다양한 형태로 실현되는 것이 바람직하다. 일반적으로 인식되고 있는 CSR 활동은 차별금지, 다양성 인정, 근로자 생활 향상 등 포괄적인 활동으로만 인식되는 경우가 많다. 하지만, CSR이 실질적인 효과를 거두기 위해서는 직장 내 다양한 종류의 변수와 주변 환경, 특성들을 고려해야 한다. 예를 들자면 제조업체의 경우 근로자들은 노조의 조직과 활동을 중요시하는 반면, 경영진은 근로자 개개인의 경험 축적, 탄력적 근무 시간 운용 등이 더 중요하다고 보고 있다는 것이다. 이와 관련하여 기업경영자들에게 좋은 예를 아래 소개한다.

#### □ 의사결정에 있어 근로자 입장의 적기 반영

노동법은 노조에 대한 사업주의 의무를 상세히 규정한다. CSR의 관점에서 보면 사업주가 의무사항을 이행하고 있다는 사

실 자체보다는 어떠한 방식으로 의무사항이 이행되고 있는지가 더 중요하다. 사업주는 비록 노동법이 규정한 의무사항은 아니지만 예를 들어, 노조 및 근로자들에 대한 정보 제공, 노조와 회사 간 협의 등 근로자들에게 실질적인 영향을 미치는 문제 해결을 위한 협조체제를 구축하는 것 등을 말한다. 특히, 노사 협의는 양측의 입장 차이를 확인할 수 있는 적절한 시기를 놓칠 경우 이견이 더 커질 수 있다는 점을 감안할 때 협의 개최 시기가 매우 중요하다. 이를 위해서 사업주는 노조의 요구사항을 적시에 수렴할 수 있는 사내 대화시스템을 갖추어야 한다. 사내 노조가 없는 기업의 경우 근로자를 의사결정에 참여시킨다는 차원에서 직원 투표 또는 정기적 대화를 실시하는 것이 바람직하다.

#### □ 근로자의 자기계발과 경험 축적

효율적인 인력 관리는 CSR의 주요 요소 중 하나이다. 근로자의 대부분은 자신의 직무능력 향상과 자기계발을 중요시한다. 이를 충족시키기 위해 기업은 직원연수휴가를 제공하며, 학비 및 각종 회의 참가비용을 지원한다. 또한, 자체적으로 연수프로그램을 운영하거나 직원들의 사내 세미나를 개최하기도 한다. 이와 같은 각종 지원 프로그램은 근로자들로 하여금 개인 차원에서는 자기계발, 회사 차원에서는 업무능력 향상을 위한 동기 부여의 계기가 된다.

#### □ 추가 혜택과 연수

추가 혜택이라는 관점에서 CSR의 가장 보편적인 형태는 사내 의료서비스 제공, 체육활동 지원, 추가 보험 가입 지원, 식비 지원, 문화 활동 지원 등을 들 수 있다. 또한, 맞춤형 지원프로그램을 운용하여 근로자들이 기업이 제공하는 혜택만 수혜를 받는

수동적 시스템 이외에도 자신들이 원하는 활동분야를 지원받을 수 있는 능동적 시스템의 운용도 가능하다. 또한, 추가 혜택의 수혜 범위를 확대하여 근로자들의 가족들도 기업이 제공하는 혜택을 누리게 할 수 있다.

추가 연수의 경우 근로자 자신의 업무에만 해당하는 연수 기회 제공 이외에도 사내 차별, mobbing 금지를 위한 직장문화연수, 직장 내 위생안전교육 등 근로자들의 다양성과 동등한 기회 제공을 위한 교육을 실시할 수 있다.

#### □ 내부규정

회사 내부적으로는 동료 간 유대관계, 외부적으로는 협력업체 및 지역사회와 올바른 윤리적 가치관이 정립되어 있지 않다면 CSR의 실현이 불가능하다. 따라서 많은 기업들이 원활한 경영, 고객과 사업파트너와 유대관계 유지, 올바른 노사관계 정립을 위한 윤리강령을 마련해 시행중이다. 이와 더불어 부당한 상황에 적극 대처할 수 있는 '고발시스템 (whistle blowing)'을 운용하며, 근로자의 다양성을 인정하고, mobbing 금지에 관한 규정도 제정한다.

하지만 윤리강령의 제정만으로는 부족하며 이를 적극 홍보하기 위한 교육 실시가 필요하며, 특히 기업 경영진이 솔선하여 모범을 보일 때 효과가 극대화된다.

#### □ 근로자 참여 자선활동

기업은 불우이웃돕기, 성금 모금, 고아원 및 유치원 지원, 노후 의료기관 지원과 같은 자선적 CSR 활동에 근로자들의 참여를 장려한다. 기업은 근로자의 적극적인 CSR 활동 지원 차원에서 자선활동을 위한 휴가 등을 실시하기도 한다.

## 라. 노사관계에 있어 CSR의 긍정적 효과

CSR을 기업 홍보 차원에서만 이용하는 것은 바람직하지 않으나, 기업은 노사관계에 있어서 CSR 활동을 통해 애초 기대하지 않았던 긍정적 효과를 거둘 수 있다. 기업이 쾌적한 근무환경을 조성한다면 근로자의 업무 효율성이 증대되며, 회사 의사결정에 참여하는 근로자는 자신과 회사 간 일체감이 생겨 보다 적극적으로 자신의 업무에 임하게 된다. 사원복지 강화에 힘쓰는 기업은 사회적으로 긍정적인 평가를 받게 되며, 취업시장에서 보다 원활한 우수 인력 수급이 가능해진다. 또한, 명확한 기업운영원칙에 의거한 경영은 근로자로 하여금 회사에 대한 신뢰성을 증가시키는 요인으로 작용한다.

대외적으로 CSR 활동에 적극적인 기업은 고객들의 긍정적 평가를 기대할 수 있으며, 비록 CSR의 궁극적인 목표가 매출 증가는 아니나 결과적으로는 기업의 영업실적에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 또한, 투자자들과 잠재적 사업 파트너들은 근로자 복지에 관심을 기울이는 기업에 보다 우호적이며, 때로는 현재의 사업 파트너들이 협력업체에 근로자 복지 향상을 요구하는 경우도 있다. 실제로 다국적기업들의 현지 협력업체들에 대한 현지 근로자 근무환경 개선 요구가 증가하는 추세이다.

## 3. 환경보호

### 가. CSR과 환경보호

폴란드 법률은 환경보호 부문에 대한 CSR 활동 관련 사항을

명시하고 있지 않으나, 실제로는 법적 강제성을 가지고 있다.

지속적 경제성장이라는 측면을 고려한 환경보호는 폴란드 헌법이 규정하고 있는 여러 분야 중 가장 중요한 원칙으로 꼽을 수 있다. 자연을 보호하고 훼손된 환경을 복구하는 행위는 전 국민들에게 부여된 주요 의무 중 하나이다.

또한, 균형적인 경제발전과, 환경보호 및 개선은 전체 유럽의 지속 성장 및 발전의 근간이 되는 사안이며, EU 조약에도 동 사항이 규정되어 있다.

## 나. 법적 근거

CSR은 기업이 자체적으로 만든 경영방침에 의거한 자발적 활동이며, 법적 강제성은 없다. 그러나 환경보호라는 특수성을 감안할 때 동 분야의 CSR이 기업의 자발적 의도로만 수행된다고는 말할 수 없다. 유럽 내 환경 분야 CSR은 아래와 같은 EU 및 폴란드 환경보호 원칙에 의거하여 진행된다.

### □ 환경친화적 발전(sustainable development)

EU와 폴란드 환경정책의 기본 정신은 환경의 보존, 보호 및 개선, 인류의 건강 보호, 신중하고 합리적인 자원 개발, 기후변화 문제 해결을 위한 전 세계 공조체제의 구축이라고 말할 수 있다.

상기 목표를 달성하기 위한 여러 방법 중 하나로 지속가능한(환경 친화적) 발전 개념이 있다. EU 관련 규정은 지속가능한 발전이라는 개념 자체를 정의하고 있지 않으나, 폴란드 관련법을 근거로 해석할 경우 지속가능한 발전은 자연환경의 균형과 자연 기본법칙의 지속되는 환경 하에 정치·경제·사회가 통합적으로 발

전하는 과정이라고 할 수 있다. 이와 같은 지속가능한 발전을 통해 인류는 현재 뿐 만 아니라 향후 발생하는 기본적인 자원 수요를 충족시킬 수 있다.

#### □ 오염자 부담원칙(polluter pays principle)

지속가능한 발전은 예방원칙(precautionary principle), 방지원칙(prevention principle), 오염원 치유원칙(rectification of environmental damage at source) 그리고 오염자 부담원칙(polluter pays principle) 등에 근거하여 시행된다. 방지원칙은 환경오염 가능성이 있는 활동을 사전에 차단하는 것이며, 예방원칙은 아직 부정적인 영향이 충분히 확인되지 않은 활동을 하는 기업에게 환경오염방지책 강구를 의무화하는 것이다. 또한, 오염자 부담원칙은 환경오염 주체에게 문제 해결과 방지 조치 비용을 부과하는 것이다. 상기 원칙들은 기업활동 규제 관련 법규에 명시되어 있다.

#### □ 환경보호, 효율적 자원 활용, 기후변화대응

환경보호, 효율적 자원 활용 및 기후변화대응은 환경 친화적인 발전을 위한 기본 요소라고 말할 수 있다. 동 원칙들은 2014-20년 간 예정된 EU통합기금과 유럽지역개발기금이 투입되어 진행될 대부분 투자 사업에 반영되어 있을 만큼 EU 정책 수립 및 수행에 있어 핵심이 되는 요소이다. 또한, 기후변화와 지속가능한 에너지 활용을 위한 전략사업인 Europa 2020<sup>5)</sup>에도 반영되어 있으며, 동 사업의 주요 내용은 다음과 같다.

5) 유로파 2020은 2010년에 유럽 위원회에 의해 제안된 10개년 계획으로 유럽 연합의 경제 진보를 위한 것이다. 이는 스마트하고 지속가능한 총체적인 성장을 달성하기 위한 핵심으로 교육과 연구, 혁신 분야 투자에 초점을 맞춘다.

- 1990년 대비 온실가스 배출량 20% 감소 (최대 30%까지 확대 가능)
- 신재생에너지 비율 20% 달성
- 에너지 효율성 20% 증대

## 다. 환경보호 수행 체계

환경보호에 관한 사항은 항상 법적으로 의무화되어 있지는 않으며, 법적으로 규제되지 않았을 경우 이에 대한 처벌 등의 법적 제재가 없다. 이는 환경보호가 개인, 기업 또는 기관의 자율적 판단에 의해 수행되는 경우가 많기 때문이다. CSR 차원의 환경보호활동은 다음과 같은 방식으로 수행이 가능하다.

### □ 환경마크제도<sup>6)</sup>

자율적인 환경보호활동을 규정하는 법적 제도 중 하나로는 ‘유럽의회 및 EU각료이사회의 EU환경마크시행에 관한 법령 (2009.11.25/66/2010)’을 들 수 있다. 동 법령은 제품의 환경영향기준에 관한 각종 표시에 관한 사항을 규정하며, 미 표기 할 시 불이익을 받는 경우도 발생할 수 있다. 따라서 CSR은 기업의 자율적인 환경마크 표기를 권장한다. EU환경마크제도는 아래와 같은 사항을 고려한 과학적 연구를 통해 제품 수명 및 폐기 주기를 규정한다.

- 기후변화, 환경, 생물학적 다양성에 미치는 영향, 에너지와 천연자원 소모, 폐기물 발생, 오염물 배출, 환경오염 유발 가능성

---

6) 환경오염을 적게 유발시키는 제품에 대해 부착해주는 마크로, E마크, Eco마크라고도 한다.

- 유해물질의 안전물질로의 대체 가능성
- 제품의 내구성, 재활용성 강화로 환경오염 축소 가능성
- 친환경 제품 생산에 따른 실제 손익 차이 분석
- 사회적 윤리적 현실 고려
- 동물실험 제한

환경마크는 인증기관에 관련서류 제출하여 심사를 받은 이후 정식으로 사용이 가능하다. 또한, 해당 기업은 EU환경마크 사용 전에 환경마크 사용방법과 인증기준 변경 시 기존 환경마크 사용 허가를 취소할 수 있다는 내용의 계약을 인증기관과 체결해야만 한다.

#### □ 품질 시스템과 환경경영

ISO 14001<sup>7)</sup>은 환경경영부문에 있어서 가장 널리 통용되는 인증이다. ISO 14001은 환경경영시스템 원칙, 시스템 및 자원 기법에 관한 일반 지침으로 환경정책을 개발, 시행, 달성, 검토 및 유지관리를 위한 조직 구조, 계획 활동, 책임, 관행, 절차, 공정 및 자원 등을 포함한 전반적인 경영시스템을 구성 하는 일부분으로 기업의 환경과 관련한 정책, 목적, 방침, 운용절차 및 비상상태 운영 등의 환경 적합성을 보증하기 위한 요건을 규정하고 있다.

또한, EU 차원의 환경경영 수단으로는 환경경영 및 감사 시스템(EMAS)을 살펴 볼 수 있다. EMAS는 EU 뿐 만 아니라 다른 지역에서 활동 중인 기업의 자율적인 참가를 허용한다. 지속

7) ISO 14001은 여타의 국제 환경규제와는 달리 기업활동의 전반에 걸친 환경 경영체제를 평가하여 객관적인 인증을 부여하는 것으로써 기업이 단순히 해당 환경법규 또는 국제기준을 준수하고 있는가의 차원을 넘어 기업이 얼마나 환경방침, 추진계획, 실행 및 운영, 점검 및 시정조치, 경영자검토, 지속적 개선 등의 포괄적인 환경경영을 실시하고 있는가를 평가한다.

가능한 소비와 생산, 그리고 정책을 실현하는 도구로서 활용되는 EMAS의 궁극적인 목표는 기업들의 환경개선활동을 지속적으로 후원하는 것이다. 동 목표는 환경관리시스템을 구축하여 객관적이고 정기적으로 효율성 감사활동을 실시하고, 그 결과를 사회에 홍보하는 것으로 달성되며, 이를 위해 사내 직원들에게 관련 교육을 실시한다.

EMAS의 전반적인 내용은 'EU EMAS 환경경영과 감사 시스템의 자발적 참여에 관한 유럽의회 및 EU각료이사회 법령(2009.11.25/1221/2009)'에 규정되어 있다. 환경경영시스템은 기업의 환경개선활동을 장려하며 자발적인 참여를 권장한다. 동 시스템을 도입한 기업은 환경 개선에 기여함과 동시에 기업 이미지 제고 등의 긍정적 효과를 기대할 수 있다. EMAS의 개시를 위해서는 주변의 모든 환경적 요소를 분석하는 작업이 선행되어야 하며, 이를 통해 실제 적용에 가장 적합한 시스템을 구축한 후 기업 내부에서 실행으로 옮길 수 있다. 또한, EMAS가 제시하는 조건들에 의거하여 감사 활동이 실시된다.

## 라. 환경보호부문 CSR 모델

### □ CSR 프로그램 핵심 요소-투명성과 관련정보 공개

투명성은 환경에 영향을 미치는 기업 활동 분야에 관한 정보를 공개하는 것을 의미한다. 폴란드 헌법은 모든 국민의 환경관련 정보에 대한 알 권리를 보장한다. 기업이 관공서에 제출하는 환경관련 문서의 대부분은 공공의 성격을 지닌다. 따라서 이와 같은 문서는 기업의 판단 하에 인터넷이나 출판물을 통해 일반 대중에게도 공개가 가능하다.

## □ 사회단체의 환경보호 관련 사안 참여

기업이 환경에 중대한 영향을 미칠 수 있는 사업을 추진할 경우 관련 법규는 사회단체의 사업진행절차 참여를 보장한다. 이를 통해 사회단체 구성원은 사업 인허가와 관련된 문서 내용을 직접 확인할 수 있으며, 또한 의견을 제시하여 사업에 반영시킬 수 있다.

한편, 기업은 환경부문 CSR 활동 차원에서 인터넷이나 홍보물 등의 수단을 통해 추진 중인 사업에 관한 정보를 제공한다.

## 4. 인권

### 가. CSR과 인권

1948.12월 UN은 세계인권선언을 채택함으로써 인류 역사상 처음으로 국제사회가 인권(언론과 신앙의 자유, 공포와 결핍으로부터 자유)의 중요성을 인정하는 계기가 만들어졌다. 세계인권선언은 개인이 폭정과 압박으로 인해 폭동을 일으킬 수밖에 없는 상황에 처하는 것을 방지하기 위해 인권을 법으로 규정해야 하며, 모든 국가(단체)에 인권을 존중해야 한다는 의무를 부과한다.

세계 인권선언 채택 후 60여년이 지난 2011.6.16 UN인권위원회는 '기업의 인권책임에 관한 가이드라인(Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' Framework)'을 만장일치로 채택했다. 이로써 국가뿐 만 아니라 기업 역시 인권을 존중해야 한다는 기본 시행지침이 마련된 것이다.

인권은 인간 존중의 개념으로부터 시작되었으며, 기업의 인권 존중의 의무는 '기업의 인권책임에 관한 가이드라인'과 'ILO의 노동에 있어서 기본 원칙과 권리에 관한 선언'<sup>8)</sup>에 바탕을 두고 있다. 따라서 인권은 생명, 신체의 자유 및 안전을 요구할 권리, 학문적 진보와 혜택을 공유할 권리, 노동조합 결사 및 가입의 권리 등 삶의 전 분야에 걸쳐 적용된다.

'기업의 인권책임에 관한 가이드라인' 기본 정신에 의거하여 기업은 인권에 부정적 영향을 미치는 행위를 삼가야 하며, 기존의 인권 침해 가능성이 존재하는 환경을 개선해야할 의무를 가진다. 이와 같은 의무는 기업의 크기나 업종에 관계없이 모든 기업에게 동일하게 부여된 책임이다. 그러므로 다국적 의류제조업체 본사는 방글라데시와 같이 멀리 떨어진 곳에 소재하는 생산 협력업체의 작업환경에 대한 책임도 져야 한다. '기업의 인권책임에 관한 가이드라인'에 따르면 다국적 기업은 현지 생산협력업체에 대한 근로환경 감사를 실시해야 하며, 근로환경 개선에 필요한 모든 조치를 취했다는 문서의 제출을 현지 생산협력업체에게 요구할 의무를 가진다. 이러한 의무는 공장이 위치한 해당 국가 정부가 인권 정책을 시행하는지 여부와는 상관없이 기업 본사에 부과되는 책임의 성격을 가지며, 또한 CSR의 일부분이기도 하다.

## 나. 국제적 기업의 인권보호 기준

1976년에 채택된 'OECD 다국적 기업 가이드라인'<sup>9)</sup>은 비즈

---

8) 국제노동기구 (ILO)는 1994년 5월 미국 필라델피아에서 개최된 제26차 회의에서 기구의 설립취지와 목적을 확인하는 선언문을 채택하였다. 이 선언은 노동조건을 내선하여 사회정의를 확립하고 나아가서 세계평화에 공헌할 것, 이를 위하여 생활수준 향상, 사회보장 및 복지 등을 규정하고 있다.

9) 'OECD 가이드라인'은 수락국 공동의 명의로 다국적기업에게 사회적 책임을

니스 활동이 인권에 미치는 영향을 규정한 최초의 국제기준이며, 고용, 환경보호, 공정경쟁에 관한 내용을 포함하고 있다. 2000년에 새로이 개정된 'OECD 가이드라인'에는 근로자 차별 금지, 강제 노동 금지 및 아동 노동 금지와 같은 인권과 직접적인 관련이 있는 내용이 추가되었다.

기업의 인권보호에 관한 국제 기준은 상기 'OECD 가이드라인'에 규정되어 있으며, 동 가이드라인은 'UN 세계 인권 선언'과 'ILO의 노동에 있어서 기본 원칙과 권리에 관한 선언'을 기초로 작성되었다. 'OECD 가이드라인'은 기업의 활동이 인권을 침해하는 상황이 발생할 경우 정부와 해당 기업이 취해야 하는 대처 방안을 제시한다.

상기 'OECD 가이드라인'은 아래의 3개 주요 분야로 구성된다.

- 기업을 포함한 특정 행위주체가 인권에 부정적 영향을 미치는 상황을 방지하기 위한 국가의 의무
- 기업의 인권 보호에 대한 책임
- 기업의 인권 침해 시 이를 제재할 수 있는 효과적인 법적 고소, 고발 절차 확립

또한, 'OECD 가이드라인'은 기업의 인권 보호 활동의 전제 조건을 다음과 같이 규정한다.

- 인권 보호 의무 사항이 포함된 기업 경영 방침 확립
- 인권을 침해할 가능성이 있는 부정적 영향 요소를 사전에 파악하여 이를 개선할 수 있는 대비책을 마련하기 위한 구체적인 실사(Due Diligence) 절차 확립

---

부여하는 국제규범이다. 경제의 글로벌화가 가속화됨에 따라 OECD는 다국적 기업이 경제, 사회, 환경적 측면에서 긍정적 영향력을 높이고, 부정적 영향을 최소화하도록 돕기 위하여 만들어졌다.

- 인권 침해 상황 발생 시 이를 파악하고 개선하는 절차 확립

따라서 기업의 인권 보호는 기업이 인권 존중의 의무를 공개적으로 인정하고 이를 기업 경영방침에 반영하는 것으로부터 출발한다. 'UN인권 위원회 가이드라인'은 기업의 인권 보호가 이행되기 위해서는 기업 최고 경영자의 공개적인 선언이 중요하다는 점을 강조한다. 또한, 최고경영자의 이와 같은 인권 보호 선언은 모든 직원과 협력업체에게 전파되고 대외적으로 공개되어야 한다.

이 밖에도 UN 차원의 인권 보호 정책 중 하나로 1999년 발표된 'Global Compact'<sup>10)</sup>를 들 수 있다. 'UN Global Compact'는 인권, 노동, 환경과 반부패 분야에서 기업전략을 글로벌 콤팩트의 10대 원칙과 결합시켜 나갈 수 있도록 하는 틀을 제공하며, 100여 개 이상의 국가와 기업, 각종 상공회의소, 노동사회단체와 같은 공공기관들이 회원으로 가입되어 있다. 회원 국가 및 단체는 인권, 노동권, 환경보호, 부정부패 방지에 관한 10개의 기본 원칙을 준수해야할 의무를 가진다.

## 다. 유럽 기업의 인권보호 기준

EU집행위는 기업의 인권보호책임을 공론화하기 위해 2001년 'CSR 녹색서(CSR green paper)'를 발표했다. 녹색서 발표 이후 각종 토론회를 거친 이후 CSR 실현 및 확대에 관한 새로운 방침을 확립하여 EU회원국, 공공기관, 사회단체 및 기업을 대상으로 하는 'CSR 백서(white paper : Communication on CSR)<sup>11)</sup>로 발

10) 글로벌 콤팩트(Global Compact)는 국제연합(UN)이 세계의 대기업에 세계 경제의 국제화에 동반되는 여러 가지 문제에 적극적으로 대처할 것을 호소한 선언적 맹약이다.

간했다.

EU의 가장 중요한 CSR 시행 규칙은 2011.10월에 발표된 '2012-2014년 EU CSR 신전략'<sup>12)</sup>이다. 'EU CSR 신전략'은 기존 UN 가이드라인을 산업분야에 실제로 적용할 수 있는 방법을 제시함과 동시에 중소기업을 위한 시행지침을 마련했다는 데 의의를 갖는다. EU집행위는 'EU CSR 신전략'을 통해 인권이 CSR의 중요한 요소가 되었다는 점을 부각시키며, 아동 노동, 죄수들의 강제노동, 인신매매, 남녀차별 금지 및 단체교섭권 보장 등과 같은 인권과 근로환경 개선을 위한 구체적 시행 목표를 제시했다.

또한, 유럽의회는 2012.6.13 'EU인권담당 특별대표직 신설에 관한 결의안'을 통과시켰으며, EU이사회는 2012.6.25 '인권과 민주주의에 관한 EU전략'을 채택하는 등 EU의 인권에 대한 관심은 점점 커지고 있다. '인권과 민주주의에 관한 EU전략'은 EU 역내 무역, 투자, 에너지, 기술, 통신, 환경, 개발협력, 테러와의 전쟁, 공공안보정책을 추진함에 있어서 인권 문제가 반드시 고려되어야 한다는 점을 강조한다. 구체적 고려 사항으로는 (온라인 및 오프라인에서) 언론, 사상 및 집회결사의 자유와 사형, 고문, 비인간적 대우를 반대하는 지속적 홍보활동 실시 등이 있다.

11) EU 집행위 백서는 CSR 활동을 '책임 있는 행동이 지속가능한 사업 성공으로 연결된다는 인식하에 기업이 사회 환경문제를 기업 활동과 이해관계자와의 상호관계에 자발적으로 포함시키기 위한 개념'이라고 정의했다.

12) 2011년 10월 EU집행위는 '2011-2014년: CSR을 위한 유럽연합의 새로운 전략'(2011 A Renewed EU Strategy 2011-14 for CSR)을 발표하여 기업이 경제, 사회, 환경을 넘어 윤리, 인권, 소비자 관심까지 포함하여 그들의 경영활동과 전략에 포함시킬 것을 제시하였다.

## 5. 공정 경영(Fair Management)

### 가. 공정 경영의 개념

과거사를 돌이켜 볼 때 뛰어난 능력과 카리스마, 흥미로운 성격을 보유한 지도자가 반드시 효과적인 통치를 하는 것은 아니라는 실례를 확인할 수 있다. 현대사회의 경영자가 과거에 비해 문화적, 민족적, 종교적으로 다양한 환경영향 하에 근무하고 있는 근로자들을 효과적으로 운용하기 위해서는 실질적으로 효과를 발휘할 수 있는 권위를 가지고 있어야 한다. 경영자 자신을 포함한 주변 직원들에 대한 가치관과 원칙을 확보하는 것이 리더로서의 성공의 열쇠라 할 수 있다.

공정 경영(또는 윤리경영이라고도 함.)의 본질은 영어 단어 fair의 정의와 가장 가깝다고 할 수 있다. 이 단어는 모든 사람들이 중요하게 생각하는 가치, 규칙 및 논리를 지키는 것을 의미한다. 하지만 fair란 단어는 '충분히 공정한' 또는 '적당히 공정한'이라는 두 가지 의미를 가지고 있으며, 윤리 경영은 첫 번째 의미인 '충분히 공정한'이란 의미를 함유하고 있다. 따라서 공정경영은 경영자가 '적당한 수준'을 넘어 '충분히 공정한' 자세로 대하는 회사를 운영하는 것을 의미한다.

경영자의 결정이 공정하다고 판단되는 경우 근로자들은 보다 적극적이고 긍정적인 자세로 업무에 임할 뿐만 아니라 경영자에 대한 신뢰도가 높아진다. 따라서 경영자는 단순히 공정해지려는 것 보다 실제 공정한 것이 무엇인가를 지각하고 이를 실천하는 노력이 요구된다.

공정 경영은 크게 동등 대우, 차등 대우, 조건 대우의 3가지

종류로 나뉜다. 동등 대우란 동등 직위에 있는 근로자들에게 같은 수준의 급여를 지불하는 등의 균일한 대우를 제공하는 것이다. 차등 대우는 동등한 직위에 근무한다 하더라도 개인의 경험과 회사 내 인맥 관리 현황에 따라 처우가 다를 수 있다는 상황을 가정하고 있다. 또한, 조건 대우는 근로자 개인이 보유한 신체조건, 가족 상황에 따라 달라질 수 있는 경우를 가정하고 있다. 예를 들어 시각장애 근로자는 일반 근로자와는 다른 시각장애인 전용 특수 컴퓨터가 제공될 수 있으며, 자녀를 가진 근로자에게는 독신 근로자에게 부여되지 않는 양육휴가의 기회가 제공된다.

## 나. 공정 경영자

공정 경영자는 자신의 기대치와 근로자들의 희망사항을 적절히 조정할 수 있어야 하며, 결정은 투명하고 공정하게 이루어져야 한다. 경영자의 공정한 판단은 공정한 업무 결과를 도출해낼 가능성이 높다. 연구 결과에 따르면 비록 경영자의 결정이 업무상 부담스러울지라도 결정 절차가 공정했다면 근로자들은 이에 쉽게 동의하는 것으로 나타났다. 공정한 결정은 근로자의 징계 또는 해고의 경우에도 매우 중요한 판단 요소로 작용한다.

공정 경영자는 아래 7개 원칙에 의거하여 자사 및 협력업체 근로자들을 대해야 한다.

- 황금률 : 타인으로부터 기대하는 만큼 타인을 대접해야 한다.
- 편애 금지 : 호불호를 구분하지 말아야 하며, 개인 친분에 따른 업무 배정을 지양한다.
- 직위남용 금지 : 상급자 신분을 이용하여 업무상 이득을 취하는 것을 지양한다.
- 원칙 준수 : 규칙은 경영자 자신을 포함한 모든 근로자들

에게 공정하게 적용되어야 한다.

- 불공정 규칙 개정 : 현재의 규칙이 특정인, 특정 부서만을 배려하고 있다면 이를 즉각 개정해야 한다.
- 제3자 관점 고려 : 경영자의 결정이 근로자에게 어떤 영향을 미치는가에 대해 예상하고, 모든 근로자가 공정하다고 판단할 수 있는 결정을 내려야 한다.
- 정직 : 결정에 영향을 미친 요소들을 공개하며, 만약 공개가 어려운 정보가 포함되어 있을 경우에는 공개 불가 사유를 명확히 밝혀야 한다.

공정 경영자는 주변 상황에 따라 자신의 결정을 바꾸지 말아야 하며, 공정하다고 판단되는 사안에 대해서는 확고한 결정을 내려야 한다. 공정 경영자는 회사 업무에만 매달리지 않으며 가족, 경력, 자기 계발, 건강, 문화, 정신적 안정 등 삶의 균형을 유지하기 위해 노력해야 한다. 이를 통해 자신의 기대치와 한계를 인식할 수 있으며 상기 여러 요소들이 자신의 삶에 어떠한 비중을 차지하고 있는가에 대해 판단이 가능하다. 개인생활 영역에서 자기 계발에 게으른 경영자는 회사에서 공정한 결정을 내리기 힘들다. 따라서 안정적인 개인생활 유지와 끊임없는 자기 계발을 통해 형성된 기반을 토대로 경영상 공정한 결정을 내릴 수 있도록 노력해야 한다.

#### 다. 공정 경영 사례

공정 경영에 관한 다양한 원칙들이 연구를 통해 발표되고 있으나, 대부분의 학자들은 '공정'이라는 개념은 개인적인 성격을 가지고 있다는데 동의하고 있다.

가장 대표적인 공정 경영 원칙으로는 Hubert K. Rampersad<sup>13)</sup> 박사의 공정 원칙이다.

- 공정 원칙 제정
- 공정한 기업 운영 의무화
- 공정위원회 설치
- 근로자 권익 대변 부서 운영
- 공정 경영 관련 hot line 전화체계 구축
- 공정 경영 세미나 개최
- 공정 경영 프로그램 마련
- 연 1회 공정 경영 감사 실시
- 공정 경영 원칙 위반 시 처벌, 해고 절차 도입
- 근로자 채용 시 공정 경영 의식 전파
- 공정 경영 모범 사례 포상

또한, D. H. Maister<sup>14)</sup>의 공정 경영 원칙은 다음과 같다.

- 회사의 발전방안을 고안한 근로자 및 예상치 못한 업무상 긍정적 결과를 도출해낸 근로자들에 대해 회사 차원에서 감사 의사를 표현해야 한다.
- 직원들에게 책임이 따르는 업무를 부여해야 한다. 만족할

13) 조직행동과 비즈니스 관리 분야에서 저명한 컨설턴트로, 현재 미국 캘리포니아에 있는 TPS 인터내셔널(TPS International inc.)의 회장 겸 이사회의 의장이다. 그가 독창적으로 개발한 PBSC(Personal Balanced SCORECARDTM) 과정은 세계에서 가장 큰 코칭 조직인 국제코치연맹(ICF)으로부터 공식적으로 인증 받았으며, TPS(Total Performance SCORECARDTM)와 PBSC는 현재 세계적인 등록상표가 되어 있다.

14) 경영 컨설팅, 회계, 법률, 보험, 투자 등 전문 서비스를 제공하는 기업의 경영에 관한 권위자로 버밍엄 대학, 런던 경제대학, 하버드 경영대학원에서 학위를 받은 뒤 하버드 경영대학원에서 7년간 교수로 재직했으며, 2002년에는 《파이낸셜 타임즈》 선정 '40인의 비즈니스 사상가'중 한명으로 선정되기도 했다.

만한 성과를 내지 못했을 경우에는 재차 업무 분석을 통해 다시 한 번 기회를 부여한다(동기 부여).

- 업무 파악을 위한 정보와 타사의 사례 등을 근로자들에게 제공하여 적극적인 업무 참여를 유도해야 한다.
- 근로자들에 대한 건설적 비판은 경영자의 가장 유용한 경영 수단이다. 경영자는 업무 성과가 미흡할 경우 근로자들이 이를 인식하고 만회하기 위한 시간적 여유를 부여하는 것이 무조건적인 비판보다 효과적인 수단이 된다.
- 팀의 리더에게만 업무 포상을 할 계획이라면 아예 하지 않는 것이 좋다. 포상은 반드시 금전적 포상일 필요는 없으며 팀원 개개인에게 직접 건네는 칭찬이 더욱 효과적일 수 있다.

상기 예를 통해 알 수 있듯이 공정경영은 다양한 형태로 이루어지게 되며, 회사는 자사의 특성을 고려하여 고유한 공정경영 원칙을 수립하는 것이 바람직하다.

## 라. 경영 방식

경영자가 여러 가지 공정 경영 방식의 장단점을 검토한 이후 경영진과 근로자 모두에게 공정하고 투명하게 적용될 수 있는 가장 적합한 방식을 선택해야 한다. 공정 경영 방식은 기본적으로 3가지로 분류할 수 있다.

첫째, 민주주의 경영 방식이다. 대부분의 학자들은 민주주의 경영 방식을 가장 이상적인 형태로 꼽고 있으나, 동 방식은 실제 적용에 있어 갈등 발생 소지가 많다는 단점을 가지고 있다. 민주주의 경영 방식 하에서는 상사의 영향력이 제한되는 반면, 근로자들의 자율성과 공동체 의식은 증가한다. 따라서 자연스럽게

업무 결과에 대한 책임 소재는 업무 수행 근로자 그룹 전체에게 부과된다. 반면, 민주주의 경영 방식은 조직 내 무질서를 야기할 가능성이 있다. 조직 내 근로자들의 업무 수행에 대한 적극성은 차이가 난다. 소극적 성향의 근로자들은 업무에 대한 책임 소재를 동료에게 전가시키는 경향이 있는 반면, 적극적인 근로자들은 목표 달성을 위해 종종 지나친 업무 추진으로 과도한 행동을 하게 되는데, 이와 같은 상황 속에서 동료들 간의 갈등이 발생하기도 한다. 민주적인 절차에 따라 결정된 사항은 실제로 타인보다 강한 성격 보유자 또는 해당 사항을 간절히 원하는 자의 의견이 반영되어 결정되는 경우가 많다. 또한, 민주적인 절차는 최종 결정의 지연 또는 업무 추진을 늦추는 역효과를 유발시키기도 한다. 민주적 의사결정이 이루어지는 조직 내에서는 성과급이 아닌 동등한 보상이 일반적이기 때문에 조직 구성원 개개인들에게 적극적인 업무 추진을 기대하기는 힘들며, 개성이 뚜렷한 직원들은 동료들에게 배척당할 수 있다.

둘째, 직장 상사의 의견이 업무상 결정에 절대적 영향을 미치는 전제적 경영 방식이 있다. 전제적 경영 방식으로 운영되는 조직의 리더는 엄격한 규율과 통제를 직원들에게 강요하며 일반적으로 부하직원들에 대한 신뢰가 약한 것이 특징이다. 일반적으로 전제적 성향의 경영자는 부하직원들의 무조건적인 지시 이행을 요구하며, 인간적인 관계보다는 업무 달성을 중시하며 조직 내 엄격한 상명하달관계를 강요한다. 이와 같은 경영 방식은 근로자들의 수동적 업무 추진, 독창적인 아이디어 결핍 등의 부작용을 야기시킬 가능성이 높다.

셋째, 자유주의 경영 방식은 학계, 근로자 모두에게 가장 많은 비판을 받는 방식이다. 동 경영 방식 하에서는 상급자의 개인적 취향, 가치관에 따라 원칙 없이 업무 추진 방향이 결정되며,

조직의 단결보다는 동료 간 지나친 경쟁의식과 성과주의 만연, 비공식 조직 활성화로 인해 기업 전체의 공식적 업무 추진에 부정적 영향을 미치게 된다. 또한, 근로자들이 기업 전체 목표 달성보다는 개인적인 가시적 성과만을 중시하게 되어 조직의 원활한 통제가 어려워진다.

상기 3가지 유형을 통해 알 수 있듯이 이상적인 공정 경영 기업은 모든 사람들이 공감할 수 있는 원칙을 만들어 실행에 옮기는 기업이다. 상기 3가지 유형의 장단점을 통해 경영자와 근로자는 자신이 속해있는 기업의 장단점을 파악하고 발전적 방향으로 개선시킬 수 있는 방법을 찾을 수 있다. 경영자가 가장 흔히 범하는 실수는 바로 기업을 이끄는 근로자들에 대한 신뢰 부족이며, 기업 내 발생하는 문제의 대부분은 직장 내 유대관계 형성으로 극복이 가능하다.

#### 마. 조직 문화와 동기 부여를 위한 효율적 경영

조직 문화는 상기 언급된 경영 방식에 영향을 미치는 주요 요소 중 하나이며, 기업에 영향을 미치는 유무형의 사회적 가치관, 대상을 인식하는 방식의 차이 등이 해당 기업의 조직 문화를 결정한다. 기업은 해당 사회의 조직 문화를 반영하여 가장 적합한 근로자들의 근무 방식을 결정하게 되며, 이를 통해 기업 내부 조직의 통합을 추구할 수 있다. 기업은 협상과 조정, 일관된 협력, 일체감 강화, 직장 생활의 안정감 제공, 외부의 영향에 대한 반응 방법, 소속감 제고를 위한 내부 통합 대책을 마련하여 시행해야 한다. 해당 사회의 조직 문화가 반영된 경영 방식은 근로자들에게 동기를 부여하고 적극적인 업무 수행을 할 수 있는 환경을 제공한다.

경영의 기본적인 역할 중 하나는 근로자들에게 동기를 부여하는 것이며, 상기 언급된 공정 경영의 요소를 실제 경영에 적용한다면 전체 근로자들에게 적절한 수준의 동기를 부여할 수 있는 환경이 조성된다. 기업의 근로자들에 대한 동기 부여는 직원들이 실질적으로 관심을 가질 수 있는 효율적 방식으로 진행되어야 한다.

특히, 근로자들의 업무 의욕을 상실시키는 기업 내 비공식 업무 채널, 능력 기준이 아닌 부당한 승진, 부적절한 상벌제도 등을 지양해야 한다. 또한 직원을 존중하지 않는 행동이나 말, 약속을 지키지 않는 것, 잘못을 인정하지 않는 것, 직원들을 보호하지 않는 것, 감정을 제어 하지 못하는 것, 부적절한 대인관계 역시 근로자들의 업무 의욕을 상실시키는 요인이 될 수 있다. 따돌림(mobbing)은 근로자에게 가장 심각한 업무 의욕 상실의 요인으로서 특정 근로자 개인과 회사 동료들 간의 적대적, 불공정 성격의 관계 지속을 의미한다. 따돌림 행위를 통해 특정 근로자는 점점 수세적 위치에 처하며 심지어 다른 동료들로부터의 도움을 기대할 수 없는 상황에 직면하게 된다. 결국 따돌림 대상이 되었던 근로자는 정신적 충격과 과도한 스트레스로 인해 직장을 그만둘 수밖에 없는 상황으로 내몰린다.

기업조직 내에는 상호 비방, 파업 등과 같은 표면적 갈등 이외에도 원인 파악이 어려우며 개선이 힘든 문제들이 종종 발생한다. 이와 같은 문제들의 대표적인 예로는 상기 단락에서 언급된 따돌림을 들 수 있다. 따돌림은 불공정 경영으로 조성된 근무 환경 속에서 발생하는 근로자 스트레스의 주요 요인 중 하나이다.

근로자는 직장 내 해고 협박, 능력이 부족한 경영자의 부당한 지시, 업무 압박감 및 과로, 직장 안정성 결여, 남녀 차별, 직장 내 고립, 부적절한 대인관계 등으로 인해 스트레스를 받는다.

과도한 스트레스는 근로자들의 업무 효율성과 판단력 저하를 야기 시키며 심한 경우 해당 근로자들은 정신병과 유사한 증상을 보이기도 한다.

장기간 누적된 스트레스는 단기간 상황으로 인해 발생한 일회성 스트레스에 비해 근로자들에게 보다 많은 악영향을 미친다. 스트레스를 발생시키는 상황이 장기간 지속될 경우 해당 근로자는 자신이 처한 상황의 개선에만 집중하게 되어 업무에 대한 집중력이 떨어지고 최종적으로는 회사의 고객에게 피해가 돌아가는 상황이 발생한다.

부적절한 기업 내 조직 운용으로 발생하는 스트레스는 중간 관리자와 근로자 모두에게 악영향을 미친다. 대부분의 중간 관리자들은 직장 내에서 상사와 부하의 역할을 동시에 맡고 있다. 지속적인 스트레스를 받는 중간 관리자는 상급자와 하급자 모두에게 악영향을 미치며 주변 근로자들의 태도, 적극성, 동기부여에 결정적 영향을 미친다. 이와 같은 부서 책임자가 내리는 결정은 주변 상황을 고려하지 않는 즉흥적인 결정인 경우가 많으며, 따라서 이를 신뢰하지 않는 상급자와 하급자들의 지속적인 반대에 직면하게 된다.

지속적인 스트레스를 받고 있는 조직 내 관리자를 '탈진상태(burn-out)에 빠진 의사 결정자'라고 지칭한다. 탈진상태 신드롬은 만성적인 스트레스로 인해 인격을 상실하는 결과를 초래한다.

따라서 기업의 최고 경영자가 장기간에 걸쳐 스트레스를 받고 있다면, 이로 인해 발생하는 악영향의 결과는 회사 전반에 걸쳐 돌이킬 수 없는 파괴적 영향을 미치게 된다. 따라서 기업 내 구성원들과의 조화로운 관계 유지가 회사의 성공적인 운영에 결정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

## 6. 소비자 권리

### 가. 소비자의 개념

'소비자'에 대한 정의는 폴란드 민법과 '소매 판매 조건에 관한 법(2002.7.27)'에 규정되어 있다. 소비자에 대해 '소매 판매 조건에 관한 법'은 기업 활동 및 직업 활동에 관련되지 않는 물품을 구입하는 개인이라고 정의한다. 즉, 소비자가 구매하는 물품은 개인사용 목적의 소비성 제품이어야 한다.

소비자 권리와 관련하여 '불공정 시장 거래 방지에 관한 법(2007.8.23/관보 171-1206)'에 명시된 '평균적 소비자'에 관한 정의가 중요한 의미를 가진다. 동 법은 '평균적 소비자'를 상품 관련 지식을 갖춘 신중한 사람이라고 정의한다. '평균적 소비자'는 사회, 문화, 언어 및 자신이 속한 소비 집단의 관점을 기반으로 판단한다. 소비 집단이란 동일한 연령대, 신체적 특징으로 인해 시장거래 행위에 있어 동일한 판단을 하는 사람들의 집단을 의미한다.

### 나. 규제기관과 처벌 규정

공정거래소비자보호청(UOKiK)은 소비자의 이익이 침해되는 상황이 발생할 경우 개입하여 이를 개선시키기 위해 설치된 기관이다. UOKiK 청장은 부당한 계약 조건, 불공정 시장 거래, 불공정 거래, 소비자에 대한 정보 제공 의무 미 준수 등 소비자의 권리 침해 여부를 최종 결정하는 권한을 가지고 있다. UOKiK 청장은 불공정 거래 행위 중단, 부당 계약 행위 개선 명령을 내릴 수 있으며, 정부의 소비자 관련 정책 수립 작업에 참여하기도 한다.

또한, UOKiK 청장은 소비자 권리 침해 기업에게 전년도 매출액의 최대 10%에 달하는 벌금을 부과할 수 있으며, 벌금 납부 기간을 준수하지 않았을 경우 연체일 하루 당 최대 1만유로의 추가 벌금을 부과할 수 있다.

UOKiK 청장은 불공정 계약이 체결되었다고 판단될 경우 이에 대한 위법성 여부를 검토하여 소비자보호법원(SOKiK)에 고발할 수 있으며, 소비자보호법원은 동 사안에 대해 최종 판결을 내린다. SOKiK에서 최종 위법 판결을 받은 사건은 UOKiK 데이터베이스에 입력되어 향후 동일한 형태의 불공정 계약 행위의 반복을 사전에 방지한다.

UOKiK 청장은 개인 소비자들에게 무료 법률 서비스를 제공하는 민간단체들과 소비자 보호를 위해 협의하기도 하나, 개인 소비자 관련 사안을 직접적으로 담당하지 않는다.

개인 소비자 권리가 기업에 의해 침해당하는 경우에는 UOKiK가 아닌 '소비자보호대변인(Rzecznicy Praw Konsumentow)'이 동 사안을 담당하게 되며(공정거래 및 소비자 보호법 제42조1항), '소비자보호 대변인'은 소비자들에게 권익과 관련된 정보와 무료 법률 서비스를 제공하며 위반 기업에게는 시정 명령을 내릴 수 있다. 또한, 민간 및 지방 소비자 단체들과의 협력 하에 소비자 권익 침해 시 이를 법원에 제소하는 고소인 역할을 담당한다.

한편, 권익을 침해당한 소비자는 제소 방법 이외에도 '소비자 중재 상설법원(SPSK)'(이하 '중재법원'이라고 한다.)을 통해 문제를 해결할 수 있다. 중재법원에 대한 중재 요청은 소비자, 기업, 소비자 단체, 소비자보호대변인 모두 가능하나, 중재법원은 이해 당사자 모두의 중재 동의를 있을 경우에만 판결을 내릴 수 있다. 중재법원의 판결에 동의하지 않는 이해 당사자는 일반 법

원에 동 건을 제소할 수 있으며, 은행, 금융, 에너지와 같은 특수 분야의 경우에는 해당분야 전문 중재기관의 개입 하에 중재가 이루어지기도 한다.

소비자들은 상기 언급된 규제기관들의 개입 이외에도 민사소송의 방법으로 자신들의 권리를 보호받을 수 있다.

#### 다. 소비자와 기업 간 법적 입장 차이

소비자의 권익은 '소비 구매 조건에 관한 법', '특정 소비자 보호 및 유해제품으로 인한 피해에 관한 법', '소비자 대출에 관한 법' 등을 통해 법적으로 철저히 보호받는다. 따라서 소비자와 기업 간 거래 행위는 인터넷 구매, 홈쇼핑 구매, 직접 구매 등 제품 구입의 형태와는 관계없이 관련법에 의해 원칙이 규정되어 있다.

만약, 거래 쌍방이 개인이 아닌 기업일 경우 동 거래는 민법의 적용을 받는다.

#### 라. 소비자의 권리 보호

기업은 소비자들에게 제품에 대한 정직하고 상세한 정보를 제공해야할 의무를 가지고 있다. 폴란드 소비자들은 EU 전역에 공통적으로 적용되는 규정에 의거하여 기업으로부터 제품 및 서비스에 대한 정보, 계약 체결 시 상세 조항 정보 등을 제공받을 권리를 가지고 있다. 또한, 기업은 소비자들에게 제품 구매 및 계약으로 인해 유발될 수 있는 부정적 결과의 발생 가능성에 대해 간결하고 알기 쉽게 설명을 해야 할 의무를 지니며, 소비자들

은 이를 통해 구매에 대한 최종 판단을 내릴 수 있다.

소비자들에 대한 제품 정보 제공의 의무는 상기 언급된 '소매 판매 조건에 관한 법', '특정 소비자 보호 및 유해제품으로 인한 피해에 관한 법', '불공정 시장 거래 방지에 관한 법', '소비자 대출에 관한 법' 이외에도 '불공정거래 근절에 관한 법', '상품 안전에 관한 법', '통신법' 등에 규정되어 있다.

폴란드 관련법은 소비자들의 구매 행태를 변경시키는데 영향을 미치거나 미칠 가능성이 있는 왜곡된 마케팅 행위, 판매 기술을 불공정 시장 행위로 간주하고 있다. 또한, '불공정 시장 거래 방지에 관한 법'은 광고를 구매 의욕을 불러일으키는 상황 조성 과 제품 및 서비스 판매를 목적으로 이루어지는 모든 행위라고 정의한다. 따라서 부적절한 광고는 '평균적 소비자'들의 구매 활동 시 판단 착오를 유발시킬 수 있는 광고라고 말할 수 있다. '평균적 소비자'들은 부적절한 광고로 인해 필요 없는 제품을 구입하는 경우가 발생한다. 대표적인 부적절 광고 형태로는 법, 사회적 규범, 인간의 존엄성 침해 내용을 포함한 광고, 위협 분위기 조장 광고, 동심을 악용한 광고, 공익 정보 제공을 가장한 상업 광고, 사생활 침해성 광고 및 비교 광고를 꼽을 수 있다.

소비자 보호 관련법들은 소매 판매 활동을 위한 전제조건들을 규정하고 있으며 택배 등의 수단을 활용한 인터넷 판매와 외판원 판매 행위 역시 이들 법규의 적용을 받는다. 폴란드에서 활동하는 기업은 소비자들에게 정확한 제품명, 제조기업명, 수입대행 업체명 및 제품의 안전 사용 정보를 현지어로 사전에 설명해야할 의무를 가지고 있으며, 소비자가 요청할 경우 판매 계약서의 세부 내용을 상세히 설명해야할 의무 또한 지닌다.

소비자와 기업 간 할부 판매 또는 사전 예약 주문 판매는 제

품 종류, 가격, 판매일 등이 명시된 문서화된 계약서 작성이 전제되어야 한다. 또한, 기업은 판매된 제품에 포함된 부수기기(액세서리)를 소비자에게 모두 전달해야하며, 현지어로 작성된 제품 사용 및 보관방법 설명서를 제공해야할 의무를 지닌다. 또한, 소비자들은 제품의 품질 보증에 대해 법으로 보호를 받으며 제품을 반품할 권리를 가지고 있다.

## 7. 지역사회 참여 및 개발

### 가. 지역사회 개발 유도

지역사회 참여 및 개발은 CSR의 가장 중요한 활동 중 하나이며, ISO 26000 인증에도 그 내용이 설명되어 있다. 기업의 지역사회 참여 및 개발은 해당 지역 주민들과의 원활한 관계를 유지함과 동시에 주민에 대한 교육 지원 및 신기술 제공 등의 방법을 통해 이루어질 수 있다. 기업이 특정 지역에 투자 진출할 경우 해당 지역 주민들의 동의가 전제되어야 하는 것이 일반적인 관계로 지역 주민들과의 유대 관계 형성이 매우 중요하며, 기업 입장에서는 타 지역 출신 근로자와 협력업체보다는 해당 지역 주민을 고용하고 소재지 업체들과 협력관계를 맺는 것을 선호한다. 또한, 기업은 해당 지역 출신 근로자들의 애로사항 발생 시 이를 해소하기 위한 대민지원활동을 벌이기도 한다.

기업은 CSR의 일환으로 해당 지역 교육기관들과 협력 관계를 유지하며 교육 환경 개선 등 교육 부문에 대한 지원 사업을 진행한다. 이와 같은 활동은 해당 기업의 사업 분야 특성을 고려하여 지원 범위 및 방법이 결정되는 것이 일반적이다. 또한, 기

업은 사회적 소외계층 지원 등의 사회 복지 향상을 위한 지원활동도 수행한다.

#### 나. 신기술에 대한 접근성 향상

기업은 자신의 사업 분야 특성을 활용하여 해당 지역 주민들에게 최근 개발된 신기술에 대한 접근성을 향상시키는 등의 방법을 통해 CSR을 수행할 수 있다. 예를 들어 최신 기술이 접목된 컴퓨터 프로그램이나 제품 등을 저렴한 가격에 지역 주민들에게 제공할 수 있으며, 이와 같은 CSR 활동은 기업 사업 부문에 따라 교육, 의료 등 다양한 부문에서 시행이 가능하다.

#### 다. 지역 환경 보호

일부 지역에서는 기업 활동이 자연파괴 등의 부정적 영향을 미치는 경우가 발생하기도 하며, 기업은 CSR의 일환으로 환경법이 규정하고 있는 의무 준수사항 이외의 기타 자연보호활동을 벌일 수 있다. 예를 들어 지자체 환경 인프라 건설사업 지원, 자연보호캠페인 실시 등은 환경 분야에서 대표적인 CSR 방법으로 꼽을 수 있다. 환경 분야 CSR의 경우 대규모 자금이 소요되는 경우는 드물며, 일반적으로는 환경 보호에 대한 적극적인 관심을 표명하고 특정 유해부문에서 개선사업을 실천하는 것으로 그 실행이 가능하다.

## II

### CSR 사례





## II

## CSR 사례

※ 아래 1항 사례는 폴란드 CSR NGO 단체인 Business Forum이 선정

## 1. 폴란드 내 기업의 CSR 사례

## 가. 기업지배구조 부문

□ Lyreco<sup>1)</sup> : 근로자, 협력업체 윤리강령 및 감사

Lyreco의 기업윤리강령에는 회사 내규, 일반 법규 준수, 환경 보호, 노동법 준수 의무가 명시되어 있으며, 이를 통해 협력업체 및 공공기관과의 관계를 규정하며 갈등 요소 발생을 사전에 방지하고 있다. 또한, 기업 활동 시 발생할 수 있는 부적절한 행위의 사례를 명시하고 있다.

안전하고 쾌적한 근무환경 조성 의무, 직장 내 차별 금지 내용을 담고 있는 윤리강령은 근로계약서 내용에 포함되어 있으며, 신입사원들의 연수교육프로그램에도 반영되는 등 기업 내 의사소통의 주요 수단 중 하나이다.

또한, Lyreco는 윤리강령에 명시된 정직, 신뢰, 지속성장 가능 경영 항목을 평가 기준으로 삼아 자사에 물품을 공급할 납품

1) 'Lyreco'사는 1926년 프랑스에서 설립된 Gaspard사를 전신으로 하는 유럽 사무·산업용품 글로벌 유통기업이다. 2001년 이후 기업명을 Lyreco로 전환하였다.

업체를 결정한다. 세부 평가 항목으로는 인권 존중, 직장 위생안전 확보, 준법 여부, 기업 경영 투명성, 환경보호 및 기업정보 유출 방지 시스템 구축 여부 등이 있다. Lyreco와 납품계약을 체결하는 업체들은 의무적으로 윤리강령 준수 계약서에 서명해야 한다.

#### □ Polska Telefonia Cyfrowa<sup>2)</sup> : 조화경영시스템

기업의 윤리원칙 위반은 회사 이미지 훼손뿐만 아니라 재정적으로도 막대한 손실을 야기할 수 있다. 이를 방지하기 위해 PTC는 근로자들의 부도덕한 행위를 사전에 방지할 수 있는 시스템 구축과 시행을 전담할 윤리 경영팀을 신설 운영하여 직원들의 공정한 업무 수행과 윤리 의식을 제고시키는데 노력하고 있다. 이와 같은 활동은 교육, 회사 사보, 홈페이지, 포스터 등 다양한 수단을 통해 홍보된다. 근로자들은 업무상 곤란한 상황에 처했을 때 윤리 경영팀의 조언을 받을 수 있으며, 회사 내에 부도덕한 행위 목격 시 이메일이나 전화로 이를 즉각 신고할 수 있는 체계를 갖추고 있다. 이 같은 신고는 회사 직원뿐만 아니라 협력업체, 고객, 주주 등 외부인도 가능하며, 회사는 신고자의 익명성을 보장한다. 윤리경영시스템은 PTC 본사인 T-Mobile Polska 경영진의 직접적인 후원 하에 시행되고 있다.

---

2) Polska Telefonia Cyfrowa (PTC 폴란드 디지털 통신)사는 폴란드에서 가장 큰 모바일 네트워크를 구축하고 있는 T-Mobile을 운영하고 있다.

## 나. 노동 및 노사 부문

### □ PKN Orlen<sup>3)</sup> : 위험 상황 보고 시스템

폴란드 국영정유회사 PKN Orlen은 작업 중 발생하는 위험 상황에 근로자들이 어떻게 대처하는 가에 대해 자체 조사를 실시하였다. 조사 결과 근로자들은 기업 운영시스템의 오류로 인한 위험 상황 발생 시에 적절하게 대응하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이후 Orlen은 회사 내 '위험 상황 보고 프로그램' 시행을 위해 위생안전 전담부서를 신설하고 근로자들이 위험 상황 발생 시 적절히 대처할 수 있는 지침을 마련했다. 회사 내부 전산망에 설치된 동 프로그램을 통해 Orlen 모든 계열사는 위험 상황 대처에 관한 정보를 공유하게 된 것이다.

### □ PGNiG(폴란드광업석유가스공사)<sup>4)</sup> : 일터의 부모 - 친 가족회사

PGNiG 돌노실롱스키에 주 지사에서 시행된 '일터의 부모' 프로그램은 원활한 직장 생활 여건을 조성하여 자식을 가진 부모들이 직장과 가정생활을 조화롭게 영위할 수 있도록 하기 위해 만들어졌다. 직장 생활을 이해하자는 취지로 기획된 동 프로그램은 부모들에게 탄력적 근무시간과 재택근무 기회를 제공한다. PGNiG는 회사 내 사회보장기금(ZFSS)을 통해 직원 자녀들의 탁아소, 유치원 비용을 보조하고 있으며, 2012년부터는 초등학교

3) PKN Orlen(Polski Koncern Naftowy Orlen)사는 폴란드 국영정유회사로, 유럽에서 상장을 하고 폴란드, 체코, 독일 그리고 발트해 연안 국가에서 주로 운영되고 있다. 2012년 수입 361억만 달러로 포춘지가 선정한 글로벌 500대 기업 중 297를 차지하였다.

4) PGNiG(폴란드광업석유가스공사)는 폴란드 국영기업으로 천연가스, 원유를 생산하며 천연가스와 원유의 수입과 저장, 유통 및 판매를 다루고 있다.

와 중학교에 학용품을 지원하고 있다. 또한, PGNiG는 차량 출퇴근 근로자 및 회사 차량 기사들을 대상으로 안전운전교육을 실시하고 있다.

#### □ Polpharma<sup>5)</sup> : 참여 경영을 위한 근로자와의 대화

기업이 시장에서 성공하기 위한 기본적인 조건 중 하나는 근로자 참여 경영이다. Polpharma는 근로자 참여가 경영에 영향을 미치는 외적요인들을 분석하는 조사를 매 2년마다 1회 실시하고 있다. 이 조사는 근로자들과 대화 등의 방법으로 시행되며, 이를 통해 근로자 자신이 회사에 필요한 존재라는 인식을 심어주고, 참여 경영의 강화 및 개선을 위한 아이디어들이 발굴되고 있다. 이러한 조사는 Polpharma의 폴란드 국내 4개 자회사, 7개 해외지사 및 스페인 생산 공장에서 실시되었다. 동 조사의 1차 단계로 Polpharma 전체 사업장의 근로자 대표들과 총 45회의 설문조사가 진행되었으며, 설문조사 결과를 토대로 2차 설문조사 자료가 작성되었다. 2차 조사는 4개 지역, 6개 핵심사업 부문, 42개 사업장 근로자들을 대상으로 실시되었으며, 이를 통해 100개의 기업경영 개선안 초안이 마련되었다. Polpharma는 상기 조사를 통해 최종적으로 8개 부문, 50개 실천안을 마련하여 시행에 옮겼다.

### 다. 환경보호 부문

#### □ Procter & Gamble : 폐기물 발생 제로 목표

전 세계 45개의 Procter & Gamble(이하 'P&G'라고 한다.)

---

5) Polpharma사는 폴란드 내 가장 큰 제약회사로 연간 10억 달러의 매출을 기록하며, 세계 제네릭 의약품 제조사 20위 안에 진입하였다.

생산 공장은 폐기물을 배출하지 않는 공장으로 운영되고 있으며, 폴란드의 중부 우츠 시 및 알렉산드루프 우츠키 시 소재 P&G 공장도 이에 속한다. P&G는 장기지속발전계획 실현의 일환으로 생산 및 소비과정에서 배출되는 폐기물을 줄이는 이른바 '폐기물 발생 제로' 프로그램을 시행 중이다. 우츠 시 생산 공장에서 배출되는 산업 폐기물의 90%가 재활용으로 처리되며, 회사는 이를 통해 비용 절감 등 직접적인 경제적 효과를 거두고 있다.

P&G의 알렉산드루프 우츠키 소재 화장품 생산 공장 역시 생산 과정에서 배출되는 플라스틱, 유리, 금속 폐자재를 전량 재활용한다. 공장 내 제품 운송을 위해 사용하는 지게차용 목재 팔레트는 마룻바닥 제작용 목재로 재생된다. 또한, P&G 알렉산드루프 우츠키 공장은 환경 보호를 위해 폐수 정화시설을 갖추고 있다.

#### □ Skanska Property Poland<sup>6)</sup> : 지속가능경영 - 녹색 건설

Skanska Property Poland는 친환경 건설, 그리고 자연파괴를 최소화하는 사무용 건물 건설을 회사 경영의 목표로 설정하고 있다. Skanska는 사무용 건물이 녹색건설 표준에 부합하고, 고객 회사의 지속가능경영에 이바지할 수 있는 건물을 만드는 데에 노력을 기울이고 있다. 대규모 건설을 시행하는 Skanska의 사업 특성상 주변 자연환경과의 조화가 가장 중요한 건설 요소이며, 따라서 Skanska는 자연 훼손을 최소한으로 줄이는데 역점을 두고 건설을 시행한다. Skanska는 2008년부터 'Polish Green Building Council' 회원사로 활동 중이며, 'LEED, Leadership in Energy and Environmental Design' 프로그램을 통해 관련 전문

6) 폴란드에 소재하고 있는 스칸스카 부동산개발 본사 건물은 폴란드 정부가 정한 에너지 소비 기준의 약 25% 미만의 에너지만 소비하는 친환경 건축물로 유명하다.

가들을 양성하고 있다. 또한, Skanska 본사 건물은 자연 훼손을 최소화하는 혁신적이고 에너지 효율적 시스템을 도입하여 관리되고 있는 것으로 알려져 있으며, 상기 언급한 LEED 프로그램 기준에 따라 평가 인증을 받았다. LEED 인증은 친환경 건물의 기준을 제시하고 있다. Skanska는 건설부지 물색단계에서 후보 부지의 과거 용도를 파악하고, 완성된 건물의 대중교통과의 연결성, 그리고 은행, 학교, 전기 차량 충전소와 같은 서비스 시설과의 근접성을 고려하여 건설을 진행한다. 또한, 건물 설계단계에서 절수형 화장실, 에너지 효율적 창문과 외벽, 최신 환기 시스템과 같은 친환경 요소를 충분히 고려하고 있다. 이밖에도 빗물 재활용, 에너지 절약형 'Daylight' 시스템 운영, 태양광 집열판을 설치하여 건물의 에너지 효율성을 극대화시킨다.

## 라. 인권 부문

### □ Carrefour Polska : 지체부자유자 고용 활성화

Carrefour Polska는 지체부자유자 고용 활성화를 통해 이들의 직업적, 사회적 재활을 지원하는 등의 고용 정책을 시행 중이다. 지체부자유자 고용 촉진활동을 벌이고 있는 'EKON 환경 지체부자유자협회'와의 협력은 Carrefour의 주요 추진 사업 중 하나다. Carrefour 산하 'Carrefour 재단'의 지원기금을 바탕으로 Carrefour Polska와 'EKON 협회'는 '정신질환자, 지적장애인의 환경 보호 및 폐기물 관리 분야 고용 프로그램'을 마련하여 시행 중이며, 이미 700여명의 지체부자유자들이 동 분야에서 종사하고 있다. Carrefour Polska는 동 프로그램을 통해 지체부자유자들에 대한 사회적 편견을 타파하고, 이들의 성공적인 사회적 적응을 지원하고 있다. Carrefour Polska는 지체부자유자들의 폐

기물 처리 업무를 통해 폐기물 재활용이라는 본연의 목적 이외에도 기업의 이미지 제고, 그리고 장애인재활기금 납부 의무 면제 등의 효과도 거두고 있다. Carrefour Polska와 'EKON 협회'간의 협력은 양측의 필요에 따라 맺어진 전략적 공조를 통해 지체부자유자 고용 활성화, 회사 이미지제고 및 비용 절감이라는 다수의 목표를 달성하는 효과를 가져왔다.

### □ Orbis<sup>7)</sup> : 관광지 현지 아동 성매매 보호 강령

폴란드 국내 60여개의 호텔을 보유하고 있는 Orbis 그룹은 '세계 관광지 현지 아동 성매매 보호 강령'에 서명하고 정식 회원사가 되었다. 아동 보호 강령은 전 세계적으로 심각한 문제가 되고 있는 현지 아동 성매매를 방지하고, 이에 대한 사회적 의식을 확립하기 위한 목적으로 제정되었으며, Orbis는 동 강령에 명시된 6대 실천과제를 이행하고 있으며 세부 내용은 다음과 같다.

- ① 아동 성매매 금지에 관한 회사 내규 제정
- ② 호텔 직원들에게 아동 성매매 금지 내규 교육
- ③ 협력업체와 계약 체결 시 아동 성매매 금지 내용이 포함된 조항 삽입 의무
- ④ 호텔 홍보물, 관광홍보물, 인터넷 홈페이지 등을 통해 호텔 투숙객 대상 아동 성매매 금지 홍보활동 전개
- ⑤ 현지 관광지 주민들을 대상으로 아동 성매매 금지 홍보활동 실시 및 지역 경찰, 택시기사, 식당들과 협조 체제 구축
- ⑥ 매년 성과보고서 작성

아동보호는 Orbis가 속해있는 Accor 그룹의 지속 성장가능

7) 오르비스는 1920년 설립된 폴란드에서 가장 오래된 여행사이며, 현재는 폴란드와 중부 유럽에서 가장 큰 호텔 그룹 중 하나다.

글로벌 프로그램 'Planet 21'의 21개 세부 프로그램 중 하나이다. Orbis는 아동 보호 프로그램을 자사 뿐 만 아니라 동종 업계 주요 실천 사항으로 만들기 위해 호텔관광업체들의 '세계 관광지 현지 아동 성매매 보호 강령' 서명을 권유하고 있다.

### 마. 공정관리 부문

#### □ Kompania Piwowska<sup>8)</sup> : 이해관계자 패널, 다양성 가이드라인 적용

Kompania Piwowska는 자사와 직간접적으로 관련이 있는 회사 외부 인사들의 기업 경영에 관한 의견 및 조언을 받기 위해 AA1000SES (Accountability Stakeholder Engagement Standard)<sup>9)</sup> 인증 기준에 기초한 의사소통 창구를 마련했다. 표준 규칙에 따른 혁신적인 방식인 이해관계자 패널을 이용했다. Kompania Piwowska는 2011년 7월 바르샤바와 포즈난 사옥에서 주주 대표, 노조 대표, 지방정부 관계자, 회사 부설 재단 관계자 등 28명이 참여한 가운데 2회에 걸쳐 간담회를 개최했다. 외부 기업컨설팅사가 주관한 동 간담회에서는 기업의 사회봉사활동, 지역사회에 대한 영향, 생태, 사회 혁신, 협력 분야 등 총 85개의 의견이 제시되었으며, 이후 Kompania Piwowska의 사회 참여 기업전략 수립에 반영되었다.

8) 콤파니아 피보바르스카는 1999년 폴란드에 설립된 양조 회사로 포즈난 시에서 폴란드 맥주 시장의 8%를 점유하고 있는 Lech 브랜드, 실롱스크에서는 폴란드 맥주 시장의 18%를 점유하고 있는 Tyskie 브랜드를 생산하고 있다.

9) AA1000은 영국 비영리 연구단체 어카운터빌리티(AccountAbility)가 기업의 사회적 책임과 지속가능개발의 검증을 위하여 제정한 표준으로 지속가능경영 보고서 검증 원칙인 AA1000(2008)APS, 지속가능경영보고서의 검증절차에 관한 표준인 AA1000(2008)AS, 그리고 이해관계자 참여 프로세스를 위한 표준 AA1000(2008)SES가 있다.

※ 아래 2, 3항 사례는 외교부 용역보고서 등에서 임의로 선정

## 2. 글로벌 기업의 CSR 사례

### 가. 'A'사 : 환경, 의료, 교육

'A'사는 개인과 기업을 대상으로 보험·은행 업무를 수행하는 독일계 금융기업으로 Fortune 지가 선정한 매출 기준 세계 기업 순위 30위내에 드는 거대 금융기업이다. 또한, 'A'사는 '세계 지속가능경영 100대 기업(Global 100: Most Sustainable Corporations in the World)'<sup>10)</sup> 순위에서 53위로 선정된 적이 있는 등 지속가능경영도 적극적으로 실천하고 있다. 'A'사의 지속가능경영 전략의 주요 특징은 여타 글로벌기업과 마찬가지로 기업의 주요 사업과 지속가능경영을 효과적으로 연계하고 있다는 점이다. 'A'사의 주력 업종인 보험 상품 판매는 구입한 즉시 상품 및 서비스를 소비하는 것이 아닌 미래 대비용 성격으로써 이는 미래에 대한 투자의 개념이다. 따라서 'A'사는 현재와 미래 상황을 고려한 보험 상품을 개발하여 판매하고 있으며 이는 지속가능경영 개념과 금융 업무를 융합시킨 것이라고 할 수 있다.

또한, 'A'사는 재보험상품의 일종인 '자연재해 채권상품(Natural Catastrophe Bonds)'을 개발하여 제공하고 있다. 즉, a사가 자연재해에 대해 보험회사 b사에 재해보험을 가입하며, b사는 자사가 부담하기 어려운 자연재해 피해보상에 대비하여 'A'사

10) 언론사 Corporate Knights가 Infection Point, Global Currents, Phoenix Global Advisors와 공동으로 선정하는 글로벌 지속가능경영 100대 기업 선정은 전 세계 3500여개 기업을 대상으로 실시되며 ▲다양성 ▲안전성 ▲효율성 ▲연구개발 투자를 통한 혁신역량 ▲채용 및 고용유지 ▲에너지·온실가스·수자원 효율성 제고 ▲사회공헌활동 등 총 11개의 주요 성과 지표로 평가된다.

에 재보험을 들게 된다. 'A'사는 재보험 가입 기간 중 자연재해 피해가 발생하지 않았을 경우 b사에 원금과 이자를 환급해주나, 피해 발생시 b사를 대신하여 보험 가입자 a에게 피해보상을 해준다. 'A'사의 재보험상품은 b사의 원금과 이자를 보장해준다는 차원에서 보다 매력적인 보험 상품이 될 수 있으며, b사는 원금 및 이자 회수를 위해 자연재해 발생 요인을 사전에 차단시키기 위해 자발적으로 기후변화 대처방안 마련을 위한 활동 동참을 유도하는 긍정적 효과를 거둘 수 있는 것이다.

한편, 'A'사는 미래 새로운 고객을 확보하기 위한 장기 전략 차원에서 저소득층을 대상으로 하는 마이크로인슈런스(Microinsurance) 상품을 출시했다. 마이크로인슈런스는 보험 가입자가 최초 가입기간 5년간 매주 1.2달러의 저렴한 금액을 납입하면 5대 질병(암, 뇌졸중, 심장마비, 신장질환, 심각한 화상) 및 사망 시 이에 대한 보험금을 받을 수 있으며, 5년 이후에는 보험 납입금이 일반 가입자와 동일한 정상 수준으로 오르는 상품이다. 이러한 보험 상품은 저소득층에게 저렴한 비용으로 의료 서비스를 제공한다는 장점을 가지고 있다. 또한, 'A'사는 저소득층 가입자들이 5년 이후 경제적 부담을 이유로 보험을 해지하는 사태를 사전에 방지하기 위해 최초 5년 계약 후 이들의 가계경제 개선을 위한 경제 강의와 문맹자들을 위한 교육을 병행하고 있다.

#### 나. 'B'사 : 지역사회 공헌

‘세계 지속가능경영 100대 기업(Global 100: Most Sustainable Corporations in the World)’ 순위에서 65위를 차지한 적이 있는 'B'사는 Fortune지가 조사한 ‘세계에서 가장 존경

받는 기업' 중 하나로 선정된 바도 있다. 이동통신회사인 'B'사는 자사 통신서비스를 이용하는 고객들에게 환경 관련 정보를 제공하는 등 친환경 지속가능경영을 펼치고 있다. 그러나 'B'사의 지속가능경영은 지역사회 발전 및 개발 분야에서 보다 효과적으로 이루어지고 있다.

'B'사는 이집트, 케냐 등 아프리카 지역에서 시장 점유율이 높은 기업이다. 아프리카 통신시장이 빈부격차가 심하다는 측면을 고려하여 차별화된 전략이 필요한 지역이며, 실제로 하루 수입이 1달러에 불과한 빈곤계층이 휴대폰을 구입하여 통신서비스를 이용하기는 어려운 실정이다. 따라서 'B'사는 아프리카 시장에서 미래 고객 확보 차원에서 빈곤층의 생활 개선, 지역사회 발전에 기여할 수 있는 각종 사업에 참여하고 있다. 특히, 'B'사는 단순한 기부활동 이외에도 저렴한 통신서비스 상품 개발에 주력하여 빈곤층이 실제로 이동 통신 서비스를 이용할 수 있는 환경을 제공해왔다.

빈곤지역을 대상으로 고객 편의를 제공하는 'B'사의 기업 전략 중 가장 대표적인 것으로는 M-Pesa를 꼽을 수 있다. M-Pesa는 은행이 없는 오지에 살고 있는 고객들의 휴대폰을 이용한 은행 거래 서비스이다. 'B'사의 '2011년 지속가능경영보고서'에 따르면 M-Pesa 가입자 수는 3,200만 명이며, 한 해 송금 건수는 15억 건에 달하는 것으로 나타났다. 오지의 농부들이 작물피해 보험에 가입할 수 있도록 동 서비스를 통해 보험료를 납부할 수 있게 되었으며, 사고 등 위급상황 발생 시 원거리 결재를 통해 구급 요청이 가능해지는 등 'B'사의 M-Pesa 서비스는 아프리카 현지 실생활 개선에 기여를 하고 있다.

### 다. 'C'사 : 환경

2011년 3월, 일본 미야기현 오시카 반도 동남쪽 130km 해저 약 24km 지점에서 전 세계 역사상 4번째로 강한 리히터 규모 9.0의 지진이 발생하여 해당 인근 지역이 쓰나미로 인한 엄청난 규모의 인적, 물적 피해를 당했다. 쓰나미 피해 발생 이후 8개월 뒤 'C'사는 유니세프와 공동으로 이와테현, 미야기현, 후쿠시마 현 등 피해지역에서 Eye See 프로젝트를 진행했다. 피해지역 청소년들은 'C'사의 후원 하에 촬영 전문가들과 함께 쓰나미 피해 이전 자주 방문했던 장소, 피해지역 및 복구 작업이 이루어지고 있는 모습들을 카메라에 담는 행사를 가졌다.

'C'사는 쓰나미 피해를 당한 일본 뿐 만 아니라 내전과 아동 학대로 고통을 받고 있는 튀니지, 에티오피아, 르완다와 같은 제 3세계 청소년들을 후원하여 Eye See 프로젝트를 추진했으며, 동 프로젝트를 통해 촬영된 사진 전시회를 개최하여 전 세계적인 공감을 얻는 성과를 거두었다. 'C'사는 자사 카메라 제품 홍보와 프로젝트 참여 청소년들에게 세상을 바라보는 새로운 시각을 형성할 수 있는 기회를 제공했다.

## 3. 한국 내 기업의 CSR 사례

### 가. 'A'사 : 준법경영

2001년 'A'사는 그룹 차원의 준법경영 및 윤리경영의 체계를 갖추기 위해 '준법 전담부서(Compliance Division)'를 신설했으며, 2003년에는 아시아, 미주, 구주의 해외법인들을 연결하는 '지

역준법 네트워크(Regional Compliance Network)'를 구축했다. 이를 통해 'A' 본사는 그룹 차원의 준법체계 및 이를 실천하기 위한 기틀을 마련하였다. 해외법인의 준법업무 담당자들은 회사 내 준법에 관한 모든 사항을 통제하고 지시를 내릴 수 있는 권한을 가지고 있다. 또한, 지역별 담당자들은 구축된 '지역준법 네트워크'를 통해 정보 공유 및 협조가 가능하다. 2009년 'A'사는 '준법 네트워크'의 원활한 기능을 위해 이를 보조하는 '준법 리더십 팀(Compliance Leadership Team)'을 구성했다. 준법 리더십 팀은 해당 지역 준법업무 담당자들뿐만 아니라 그룹 내 경험이 풍부한 법률 전문가들을 연결시켜 세계적인 차원의 준법체계를 강화하고 준수할 수 있도록 지원하고 있다.

## 나. 'B'사 : 환경

'B'사는 가정용 및 전문 가전제품 생산업체로서 매년 전 세계 150여개 나라에 4천만대 이상의 제품을 판매하고 있는 다국적 기업이다. 동 회사는 다양한 유명 브랜드를 보유하고 있으며, 대표적인 판매제품으로는 냉장고, 식기 세척기, 세탁기, 진공청소기, 주방용기기 등이 있다. 'B'사의 주요 사업전략 중 하나가 바로 지속가능경영이다. 'B'사 경영진은 회사 건전성과 환경 기여도가 높은 기업일수록 사회에 미치는 긍정적 영향이 큰 것으로 간주하고 있다.

'B'사는 매년 '지속성 보고서(Sustainability Report)'를 작성하여 지속가능경영의 목표와 진행사항을 점검한다. 2013년 'B'사의 지속가능경영 추진 분야는 '제품 · 서비스 · 시장', '인간과 경영', '이해당사자와 사회'가 있다. 다시 말해 자원 효율적인 제품과 서비스를 전 세계 사람들에게 보다 많이 제공하고, 친인간 ·

친환경제품 생산을 위해 적절한 인력을 고용, 배치하며, 지속가능경영의 성공을 위한 이해당사자들과의 신뢰를 구축하는 것이다. 또한, 모든 직원들을 대상으로 하는 평등 가이드를 마련하여 회사 정책에 반영 하고 있다. 'B'사는 이미 매년 상당액의 에너지 비용 절감 효과를 거두고 있으며, 2015년까지 연간 15%의 에너지 비용 감소를 목표로 하고 있다.

상기 예를 통해 알 수 있듯이 'B'사는 환경문제에 많은 관심을 기울이고 있다. 지난 20년간 지속가능경영에 힘써온 'B'사는 다우존스 지속가능경영 지수 평가에서 4년 연속 우수 기업으로 선정되었는데, 이러한 노력 속에는 2010년 선보인 'Vac from the sea 캠페인'이 포함된다. 'B'사는 'Vac from the sea 캠페인'을 통해 전 세계 바다를 오염시키는 플라스틱 쓰레기를 수거하고 이를 주원료로 사용하여 5개의 새로운 디자인의 진공청소기 신제품을 출시한바 있다.

전 세계 바다에는 미국 텍사스 주의 몇 배 면적에 해당하는 '플라스틱 폐기물 섬'이 떠다닌다. 'B'사는 이러한 플라스틱 폐기물을 재활용하여 제품을 생산하고 있으며, 이를 통해 플라스틱 폐기물 오염에 관한 경각심 환기와 폐기물 재활용에 대한 관심을 제고시키고 있다. 'B'사는 100% 플라스틱 폐기물을 이용한 진공청소기를 생산할 목표로 동 캠페인을 시작했으며, 현재는 목표치의 70% 수준까지 도달한 상태이다. 'B'사는 이와 같은 캠페인을 통해 환경보호뿐 만 아니라 플라스틱 폐기물 재활용으로 원료비용 절감이라는 부수적 효과를 거두고 있다는 사실을 소비자들에게 각인시키는 성과를 거두었다.

## 다. 'C'사 : 환경, 교육

'C'사는 유명 골프웨어를 한국에 수입하는 스포츠 패션 전문 기업이다. 2000년 설립된 'C'사는 이 후 세계 각국의 스포츠 브랜드를 국내에 소개하며 새로운 스포츠 패션문화를 만들어 가고 있다. 'C'사의 기업 목표는 높은 품질의 신제품 생산과 각종 스포츠 대회 지원 등을 통해 더욱 많은 사람들이 스포츠를 보다 손쉽게 접할 수 있는 여건을 조성하며, 쾌적한 스포츠 활동을 즐길 수 있는 깨끗한 자연환경을 만들기 위해 친환경제품을 생산하는 것이다.

상기 목표 하에 'C'사는 다양한 유형의 사회공헌활동을 펼치고 있다. 2013년부터 중학생들의 체육 활동에 대한 적극성과 신체건강을 증진시키기 위해 '무브 스포츠' 프로그램을 실시하고 있다. 동 프로그램은 '서울시 교육청'이 선정한 50개 학교 학생들을 대상으로 '0교시 체육활동 수업'을 통해 보다 흥미로운 체육활동을 즐기도록 하는데 있다. 또한, 각종 스포츠 분야 선수들을 후원하는 것은 물론이고 자체적으로 스포츠 행사를 주최하여 우리나라 스포츠 발전에 기여하고 있다.

이 밖에도 'C'사는 환경보호활동에도 적극적으로 참여한다. 'C'사는 UNEP 한국위원회와 공동으로 기후변화로 인해 서식지 파괴 위협에 당면한 남극 펭귄을 보호하기 위한 'Save the Penguin' 캠페인을 펼친바 있으며, 펭귄이 그려진 티셔츠와 에코백을 제작, 판매하여 수익의 전부를 환경단체에 기부했다. 그리고 유명 스포츠 스타들이 재능기부의 일환으로 무료 출연한 광고를 통해 'Save the Penguin' 캠페인을 벌였다. 광고 속에서 유명 스포츠 스타들은 차량을 이용하는 대신 운동화를 신고 걷는 방법을 선택하여 걸음 수만큼 이산화탄소 발생량을 줄일 수 있다

는 내용을 선전했다. 특히, 동 캠페인 광고는 한 개인이 작은 행위를 통해 지구 온난화로 인한 기후변화를 예방할 수 있다는 사실을 널리 알린 효과 이외에도 자사의 스포츠 관련 용품을 홍보하는 일석이조의 효과를 거두었다.

### 라. 'D'사 : 공정여행

'D'사는 2009년 초 '공정여행'을 한국에 최초로 사업화 한 기업이다. '공정여행'이란 여행객들이 지출하는 여행경비가 해당 지역 경제발전에 기여하도록 지역사회와 공동으로 주관하는 여행을 의미하며, 특히 여행지 해당지역의 환경파괴를 최소화하고 주민들이 지역 관광발전에 적극적으로 기여할 수 있는 프로그램을 개발·시행하여 '책임여행'이라고도 불리 운다. 1990년대 유럽을 비롯한 영미권 국가에서 출발한 '공정여행'은 단체관광으로 인한 자연 파괴의 폐해를 인식하고 여행의 본질적 가치를 부각시키는데 기여했으며, 최근 우리나라에서도 이에 대한 관심이 높아지고 있다.

'D'사와 같은 공정여행사들은 기업의 사회적 책임의 개념을 관광 사업에 도입하여 사회공헌에 이바지하고 있다. 이들 기업들은 여행지 현지 지역사회와 네트워크 구축을 통해 개발한 여행상품을 판매하여, 이를 통해 현지 사회의 경제발전, 환경보호 및 사회문제 해결에 기여한다. 또한, 청소년을 대상으로 여행학 교상품, 기업방문연수상품, 수학여행 등 단체여행 이외에도 청소년들에게 사진, 작문, 영상, 음악활동을 체험하게 하는 로드스콜라 프로그램, 외국인 이주노동자를 위한 현지 공정여행 교육 및 이들의 창업 컨설팅 등 다양한 종류의 서비스를 제공하고 있다.

이러한 관광 상품은 다음과 같은 공정여행 개발원칙에 의거하여 개발된다.

첫 째, 관광지 지역주민들에게 직접적으로 혜택이 돌아가는 금전적 이익이 창출되어야 한다. 여행사는 지역거주자들에게 여행객들이 지출한 돈이 지역사회 어느 분야의 발전에 투입되었는가에 대한 사항을 투명하게 공개한다. 또한, 지역특산물 구매, 숙박, 식사, 이동수단, 가이드 등 여행객에게 필수적인 요소들을 가급적 현지에서 해결하도록 유도하여 지역사회 발전에 직접적으로 기여하도록 한다.

둘 째, 온실가스 배출을 최소화하기 위해 대중교통, 도보 등을 권장하며, 여행경로를 최소화하여 불필요한 에너지 소모를 줄인다. 또한, 여행자의 활동이 환경에 미치는 영향에 대해 구체적으로 설명하고 환경파괴 방지 실천 방법을 제시한다. 'D'사는 단체여행 규모를 최대 20인 이내로 제한하며, 여행 일정 중 일회용품 사용 최소화, 환경보호평가 우수 지정업체 이용, 야생동물 보호 및 지역 환경단체 방문 등을 여행 코스에 포함시켜 여행객들의 환경보호인식을 높이는데 기여한다.

셋 째, 전문여행가이드의 인솔 하에 여행지의 문화/역사/사회/경제에 관한 충분한 정보를 제공함으로써 여행지에 대한 이해의 폭을 넓힌다. 공정여행사들은 여행객들이 전통음식과 지역문화를 체험할 수 있는 여행프로그램을 개발함과 동시에 지역사회의 문화유산 보전 및 발굴사업을 후원한다.

다양한 대외활동 이외에도 'D'사는 기업 경영 측면에서도 사회적 기여 창출을 중요시하며, 실례로 전체 직원의 절반을 저소득 계층에서 채용하여 이들의 경제적 안정을 지원하는 효과를 거두고 있다. 또한, 자사주 방식을 도입하여 대표이사 40%, 직원

60%의 지분 하에 직원들이 기업 경영과 관련된 사항에 대한 의사결정권을 가지는 민주적 기업경영시스템을 구축 운영 중이다.

상기 기업 경영 결과 'D'사는 사회적 기업부문에서 윤리경영 대상을 수상했으며, 2010년 기준 사회경제적가치의 척도인 '투자 대비 사회경제적 수익률(SROI)'이 521.4%로 사회적 기업 중 가장 높은 수준을 기록했다.

# III

## 부 록







## 부 록

### 1. ISO 26000 목차

#### Introduction

1. scope
2. Terms and definitions
3. Understanding social responsibility
  - 3.1 The social responsibility of organizations : Historical background
  - 3.2 Recent trends in social responsibility
  - 3.3 Characteristics of social responsibility
    - 3.3.1 General
    - 3.3.2 The expectations of society
    - 3.3.3 The role of stakeholders in social responsibility
    - 3.3.4 Integratung social responsibility
    - 3.3.5 Relationship between social responsibility and sustainable development
  - 3.4 The state and social responsibility
4. Principles of social responsibility
  - 4.1 General
  - 4.2 Accountability

- 4.3 Transparency
- 4.4 Ethical behaviour
- 4.5 Respect for stakeholder interests
- 4.6 Respect for the rule of law
- 4.7 Respect for international norms of behaviour
- 4.8 Respect for human rights
- 5. Recognizing social responsibility and engaging stakeholders
  - 5.1 General
  - 5.2 Recognizing social responsibility
    - 5.2.1 Impacts, interests and expectations
    - 5.2.2 Recognizing the core subjects and relevant issues of social responsibility
    - 5.2.3 Social responsibility and an organization`s sphere of influence
  - 5.3 Stakeholder identification and engagement
    - 5.3.1 General
    - 5.3.2 Stakeholder identification
    - 5.3.3 Stakeholder engagement
- 6. Guidance on social responsibility core subjects
  - 6.1 General
  - 6.2 Organizational governance
    - 6.2.1. Overviewing of organizational governance
      - 6.2.1.1 Organizations and organizational governance
      - 6.2.1.2 Organizational governance and social responsibility
    - 6.2.2 Principles and considerations
    - 6.2.3 Decision-making processes and structures
      - 6.2.3.1 Description of the issue
      - 6.2.3.2 Related actions and expectations
  - 6.3 Human rights
  - 6.4 Labour practices
  - 6.5 The environment
  - 6.6 Fair operating practices
  - 6.7 Consumer issues

- 6.8 Community involvement and development
- 7. Guidance on integrating social responsibility throughout an organization
  - 7.1 General
  - 7.2 The relationship of an organization`s characteristics to social responsibility
  - 7.3 Understanding the social responsibility of an organization
    - 7.3.1 Due diligence
    - 7.3.2 Determining relevance and significance of core subjects and issues to an organization
      - 7.3.2.1 Determining relevance
      - 7.3.2.2. Determining significance
    - 7.3.3 An organization`s sphere of influence
      - 7.3.3.1 Assessing an organization`s sphere of influence
      - 7.3.3.2 Exercising influence
    - 7.3.4 Establishing priorities for addressing issues
  - 7.4 Practices for integrating social responsibility throughout an organization
    - 7.4.1 Raising awareness and building competency for social responsibility
    - 7.4.2 Setting the direction of an organization for social responsibility
    - 7.4.3 Building social responsibility into an organization`s governance, systems and procedures
  - 7.5 Communication on social responsibility
    - 7.5.1 The role of communication in social responsibility
    - 7.5.2 Characteristics of information relating to social responsibility
    - 7.5.3 Types of communication on social responsibility
    - 7.5.4 Stakeholder dialogue on communication about social responsibility
  - 7.6 Enhancing credibility regarding social responsibility
    - 7.6.1 Methods of enhancing credibility

- 7.6.2 Enhancing the credibility of reports and claims about social responsibility
- 7.6.3 Resolving conflicts or disagreements between an organization and its stakeholders
- 7.7 Reviewing and improving an organization`s actions and practices related to social responsibility
  - 7.7.1 General
  - 7.7.2 Monitoring activities on social responsibility
  - 7.7.3 Reviewing an organization`s progress and performance on social responsibility
  - 7.7.4 Enhancing the reliability of data and information collection and management
  - 7.7.5 Improving performance
- 7.8 Voluntary initiatives for social responsibility
  - 7.8.1 General
  - 7.8.2 Voluntary nature of participation
  - 7.8.3 Considerations
  - 7.8.4 Notes on Annex A

Annex A Examples of voluntary initiatives and tools for social responsibility

Annex B Abbreviated terms

※ ISO 26000에 관한 자세한 내용은 ISO 공식 홈페이지에서 구매하신 후에 보실 수 있습니다.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

## 2. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility



EUROPEAN COMMISSION

Brussels, 25.10.2011  
COM(2011) 681 final

**COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE  
EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE  
EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE  
AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS**

**A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social  
Responsibility**



## TABLE OF CONTENTS

1. Introduction
  - 1.1. Addressing corporate social responsibility is in the interests of enterprises
  - 1.2. ...and in the interests of society as a whole
  - 1.3. Why is the Commission presenting this new strategy now?
2. Evaluation of the impact of European policy on CSR
3. A modern understanding of corporate social responsibility
  - 3.1. A new definition
  - 3.2. Internationally recognised principles and guidelines
  - 3.3. The multidimensional nature of CSR
  - 3.4. The role of public authorities and other stakeholders
  - 3.5. CSR and the Social Business Initiative
  - 3.6. CSR and social dialogue
4. An agenda for action 2011-2014
  - 4.1. Enhancing the visibility of CSR and disseminating good practices
  - 4.2. Improving and tracking levels of trust in business
  - 4.3. Improving self- and co-regulation processes
  - 4.4. Enhancing market reward for CSR
    - 4.4.1. Consumption
    - 4.4.2. Public procurement
    - 4.4.3. Investment
  - 4.5. Improving company disclosure of social and environmental information
  - 4.6. Further integrating CSR into education, training and research
  - 4.7. Emphasising the importance of national and sub-national CSR policies
  - 4.8. Better aligning European and global approaches to CSR
    - 4.8.1. Focusing on internationally recognised CSR principles and guidelines

4.8.2. Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights

4.8.3. Emphasising CSR in relations with other countries and regions in the world

5. Conclusion

## 1. INTRODUCTION

The European Commission has previously defined Corporate Social Responsibility (CSR) as “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”.<sup>1)</sup>

Corporate social responsibility concerns actions by companies over and above their legal obligations towards society and the environment. Certain regulatory measures create an environment more conducive to enterprises voluntarily meeting their social responsibility.

### **1.1. Addressing corporate social responsibility is in the interests of enterprises...**

A strategic approach to CSR is increasingly important to the competitiveness of enterprises. It can bring benefits in terms of risk management, cost savings, access to capital, customer relationships, human resource management, and innovation capacity.<sup>2)</sup>

Because CSR requires engagement with internal and external stakeholders, it enables enterprises to better anticipate and take advantage of fast changing societal expectations and operating conditions. It can therefore drive the development of new markets and create opportunities for growth.

By addressing their social responsibility enterprises can build long-term employee, consumer and citizen trust as a basis for

---

1) COM(2001)366

2) European Competitiveness Report 2008 (COM(2008)774), and accompanying Staff Working Paper SEC(2008) 2853

sustainable business models. Higher levels of trust in turn help to create an environment in which enterprises can innovate and grow.

## **1.2. ...and in the interests of society as a whole**

Through CSR, enterprises can significantly contribute to the European Union's treaty objectives of sustainable development and a highly competitive social market economy. CSR underpins the objectives of the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth, including the 75% employment target. <sup>3)</sup> Responsible business conduct is especially important when private sector operators provide public services. Helping to mitigate the social effects of the current economic crisis, including job losses, is part of the social responsibility of enterprises. CSR offers a set of values on which to build a more cohesive society and on which to base the transition to a sustainable economic system.

## **1.3. Why is the Commission presenting this new strategy now?**

The Council and the European Parliament have both called on the Commission to further develop its CSR policy<sup>4)</sup>. In the Europe 2020 Strategy, the Commission made a commitment to renew the

---

3) A number of the Europe 2020 flagship initiatives make reference to CSR: the Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era COM(2010)614, the European Platform against Poverty and Social Exclusion COM(2010)758, the Agenda for New Skills and Jobs COM(2010)682, Youth on the Move COM(2010)477 and the Single Market Act COM(2011)206. In addition, the Innovation Union COM(2010)546 aims to enhance the capacity of enterprises to address societal challenges through innovation, and the contribution of enterprises is central to achieving the objectives of the flagship initiative "A Resource-Efficient Europe" COM(2011)21 and COM(2011)571..

4) Environment Council 5 December 2008, Environment Council 20 December 2010, Foreign Affairs Council 14 June 2010, European Parliament Resolution 13 March 2007 (P6\_TA(2007)0062), European Parliament Resolution 8 June 2011 P7\_TA(2011)0260

EU strategy to promote Corporate Social Responsibility. In its 2010 communication on industrial policy the Commission said it would put forward a new policy proposal on CSR<sup>5)</sup>. In the Single Market Act it stated that it would adopt a new communication on CSR by the end of 2011<sup>6)</sup>.

The economic crisis and its social consequences have to some extent damaged consumer confidence and levels of trust in business. They have focused public attention on the social and ethical performance of enterprises. By renewing efforts to promote CSR now, the Commission aims to create conditions favourable to sustainable growth, responsible business behaviour and durable employment generation in the medium and long term.

## **2. EVALUATION OF THE IMPACT OF EUROPEAN POLICY ON CSR**

The Commission has played a pioneering role in the development of public policy to promote CSR ever since its 2001 Green Paper<sup>7)</sup> and the establishment of the European Multistakeholder Forum on CSR. In 2006 the Commission published a new policy whose centrepiece was strong support for a business-lead initiative called the European Alliance for CSR.<sup>8)</sup> The policy also identified 8 priority areas for EU action: awareness-raising and best practice exchange; support to multistakeholder initiatives; cooperation with Member States; consumer information and transparency; research; education; small and medium-sized enterprises; and the international dimension of CSR.

---

5) Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era COM(2010)614

6) COM(2011)206

7) COM(2001)366

8) COM(2006)136

This policy has contributed to progress in the field of CSR. Indicators of progress include:

- The number of EU enterprises that have signed up to the ten CSR principles of the United Nations Global Compact has risen from 600 in 2006 to over 1900 in 2011.
- The number of organisations with sites registered under the Environmental Management and Audit Scheme (EMAS) has risen from 3,300 in 2006 to over 4,600 in 2011<sup>9)</sup>.
- The number of EU companies signing transnational company agreements with global or European workers' organisations, covering issues such as labour standards, rose from 79 in 2006 to over 140 in 2011.
- The Business Social Compliance Initiative, a European, business-driven initiative for companies to improve working conditions in their supply-chains, has increased its membership from 69 in 2007 to over 700 in 2011.
- The number of European enterprises publishing sustainability reports according to the guidelines of the Global Reporting Initiative rose from 270 in 2006 to over 850 in 2011.

Through the European Alliance on CSR, leading enterprises developed a series of practical tools on key issues.<sup>10)</sup> About 180 enterprises expressed support for the Alliance. National employers' associations also supported the Alliance and undertook a number of actions to promote CSR.

In spite of this progress, important challenges remain. Many companies in the EU have not yet fully integrated social and environmental concerns into their operations and core strategy.

---

9) Of these organisations, it is estimated that about 80% are enterprises.

10) For example: gender equality, responsible supply-chain management, and improving dialogue with investors on companies' non-financial performance. See [www.csreurope.org/pages/en/toolbox.html](http://www.csreurope.org/pages/en/toolbox.html)

Accusations persist of the involvement of a small minority of European enterprises in human rights harm and failure to respect core labour standards. Only 15 out of 27 EU Member States have national policy frameworks to promote CSR.<sup>11)</sup>

The Commission has identified a number of factors that will help to further increase the impact of its CSR policy, including:

- The need for a balanced multistakeholder approach that takes account of the views of enterprises, non-business stakeholders and Member States.
- The need to better clarify what is expected of enterprises, and to make the EU definition of CSR consistent with new and updated international principles and guidelines.
- The need to promote market reward for responsible business conduct, including through investment policy and public procurement.
- The need to consider self- and co-regulation schemes, which are an important means by which enterprises seek to meet their social responsibility.
- The need to address company transparency on social and environmental issues from the point of view of all stakeholders, including enterprises themselves.
- The need to give greater attention to human rights, which have become a significantly more prominent aspect of CSR.
- The need to acknowledge the role that complementary regulation plays in creating an environment more conducive to enterprises voluntarily meeting their social responsibility..

The remainder of this communication presents a modern understanding of CSR, including an updated definition, and a new

---

11) “Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the EU”, European Commission, 2011

agenda for action. In doing so it builds on the 2006 policy while also introducing important new elements which can help further extend the impact of the policy. It seeks to reaffirm the EU's global influence in this field, enabling the EU to better promote its interests and values in relations with other regions and countries. It will also help to guide and coordinate EU Member State policies and so reduce the risk of divergent approaches that could create additional costs for enterprises operating in more than one Member State.

### **3. A MODERN UNDERSTANDING OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

#### **3.1. A new definition**

The Commission puts forward a new definition of CSR as “the responsibility of enterprises for their impacts on society”. Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a prerequisite for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:

- maximising the creation of shared value for their owners/ shareholders and for their other stakeholders and society at large;
- identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts.

The complexity of that process will depend on factors such as the size of the enterprise and the nature of its operations. For most small and medium-sized enterprises, especially microenterprises, the

CSR process is likely to remain informal and intuitive.

To maximise the creation of shared value, enterprises are encouraged to adopt a long-term, strategic approach to CSR, and to explore the opportunities for developing innovative products, services and business models that contribute to societal wellbeing and lead to higher quality and more productive jobs.

To identify, prevent and mitigate their possible adverse impacts, large enterprises, and enterprises at particular risk of having such impacts, are encouraged to carry out risk-based due diligence, including through their supply chains.

Certain types of enterprise, such as cooperatives, mutuals, and family-owned businesses, have ownership and governance structures that can be especially conducive to responsible business conduct.

### **3.2. Internationally recognised principles and guidelines**

For companies seeking a formal approach to CSR, especially large companies, authoritative guidance is provided by internationally recognised principles and guidelines, in particular the recently updated OECD Guidelines for Multinational Enterprises, the ten principles of the United Nations Global Compact, the ISO 26000 Guidance Standard on Social Responsibility, the ILO Tri-partite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy, and the United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights. This core set of internationally recognised principles and guidelines represents an evolving and recently strengthened global framework for CSR. European policy to promote CSR should be made fully consistent with this framework.

### 3.3. The multidimensional nature of CSR

According to these principles and guidelines, CSR at least covers human rights, labour and employment practices (such as training, diversity, gender equality and employee health and well-being), environmental issues (such as biodiversity, climate change, resource efficiency, life-cycle assessment and pollution prevention), and combating bribery and corruption. Community involvement and development, the integration of disabled persons, and consumer interests, including privacy, are also part of the CSR agenda. The promotion of social and environmental responsibility through the supply-chain, and the disclosure of non-financial information, are recognised as important cross-cutting issues. The Commission has adopted a communication on EU policies and volunteering in which it acknowledges employee volunteering as an expression of CSR.<sup>12)</sup>

In addition, the Commission promotes the three principles of good tax governance – namely transparency, exchange of information and fair tax competition – in relations between states.

Enterprises are encouraged, where appropriate, also to work towards the implementation of these principles.

### 3.4. The role of public authorities and other stakeholders

The development of CSR should be led by enterprises themselves. Public authorities should play a supporting role through a smart mix of voluntary policy measures and, where necessary, complementary regulation, for example to promote transparency, create market incentives for responsible business conduct, and ensure corporate accountability.

---

12) “Communication on EU Policies and Volunteering: Recognising and Promoting Crossborder Voluntary Activities in the EU” COM(2011)568.

Enterprises must be given the flexibility to innovate and to develop an approach to CSR that is appropriate to their circumstances. Many enterprises nevertheless value the existence of principles and guidelines that are supported by public authorities, to benchmark their own policies and performance, and to promote a more level playing field.

Trade unions and civil society organisations identify problems, bring pressure for improvement and can work constructively with enterprises to co-build solutions. Consumers and investors are in a position to enhance market reward for socially responsible companies through the consumption and investment decisions they take. The media can raise awareness of both the positive and negative impacts of enterprises. Public authorities and these other stakeholders should demonstrate social responsibility, including in their relations with enterprises.

### **3.5. CSR and the Social Business Initiative**

Corporate social responsibility is applicable to all enterprises. This communication is adopted together with a complementary but distinct Social Business Initiative (SBI) which supports a specific kind of enterprise, namely those whose primary purpose is explicitly social and/or environmental, that reinvest profits for that purpose, and whose internal organisation reflects the societal objectives.<sup>13)</sup> The SBI deals with the ecosystem required for social business and social innovation to flourish and contribute to the European social market economy.

### **3.6. CSR and social dialogue**

In recent years several sectoral social dialogue committees have

---

13) COM(2011)682

promoted good CSR practices and established guidelines.<sup>14)</sup> The Commission facilitates such initiatives and recognises that CSR contributes to and supplements social dialogue. Innovative and effective CSR policies have also been developed through transnational company agreements (TCAs) concluded between enterprises and European or global workers' organisations.<sup>15)</sup> The EU actively supports TCAs and will launch a searchable database of such agreements.

#### **4. AN AGENDA FOR ACTION 2011-2014**

This agenda contains commitments from the Commission itself, as well as suggestions for enterprises, Member States, and other stakeholder groups. In implementing this agenda, the Commission will at all times take account the particular characteristics of SMEs, especially their limited resources, and avoid creating unnecessary administrative burdens.

##### **4.1. Enhancing the visibility of CSR and disseminating good practices**

By giving public recognition to what enterprises do in the field of CSR, the EU can help to disseminate good practice, foster peer learning, and encourage more enterprises to develop their own strategic approaches to CSR. Building on the lessons of initiatives in different Member States, the Commission will support capacity-building for SME intermediary organisations to improve the quality and availability of CSR advice for small and medium-sized enterprises.

---

14) "Industrial relations in Europe 2010", Chapter 6.3.4, European Commission, DG Employment Social Affairs and Inclusion, 2011

15) "The role of transnational company agreements in the context of increasing international integration" COM(2008) 419 final

The Commission has launched a wide range of programmes to work with enterprises and other stakeholders on critical social and environmental issues.<sup>16)</sup> Further engagement with enterprises will be important for the success of the Europe 2020 strategy. The Commission will therefore promote dialogue with enterprises and other stakeholders on issues such as employability, demographic change and active ageing<sup>17)</sup>, and workplace challenges (including diversity management, gender equality, education and training, and employee health and wellbeing). It will in particular focus on sectoral approaches and on the dissemination of responsible business conduct through the supply chain.

CSR Europe's Enterprise 2020 initiative is an example of business leadership in the field of CSR that is particularly relevant to EU policy objectives. The Commission will help to review the initial results of this initiative by the end of 2012, and to define its next steps.

The Commission intends to:

1. Create in 2013 multistakeholder CSR platforms in a number of relevant industrial sectors, for enterprises, their workers and other stakeholders to make public commitments on the CSR issues relevant to each sector and jointly monitor progress.
2. Launch from 2012 onwards a European award scheme for CSR partnerships between enterprises and other stakeholders.

16) For example: the Retail Forum for Sustainability; the EU Platform for Diet, Physical Activity and Health; the Business and Biodiversity Campaign; the process on corporate responsibility in the pharmaceutical industry; the European Food and Sustainable Production Round Table; the University-Business Forum; the Advertising Round Table; and the European Pact for Mental Health and Wellbeing.

17) 2012 is the European Year of Active Ageing.

## 4.2. Improving and tracking levels of trust in business

Like all organisations, including governments and the EU itself, enterprises need to be trusted by citizens. The European business community should aspire to be amongst the most trusted groups of organisations in society. There is frequently a gap between citizens' expectations and what they perceive to be the reality of business behaviour. This gap is caused partly by instances of irresponsible behaviour by some enterprises, as well as by cases of some enterprises exaggerating their environmental or social credentials. Sometimes it is caused by an insufficient understanding on the part of some enterprises of fast evolving societal expectations, as well as by an insufficient awareness on the part of citizens of the achievements of enterprises and the constraints under which they operate.

The Commission intends to:

3. Address the issue of misleading marketing related to the environmental impacts of products (so-called "green-washing") in the context of the report on the application of the Unfair Commercial Practices Directive<sup>18)</sup> foreseen for 2012, and consider the need for possible specific measures on this issue.
4. Initiate an open debate with citizens, enterprises and other stakeholders on the role and potential of business in the 21st century, with the aim of encouraging common understanding and expectations, and carry out periodic surveys of citizen trust in business and attitudes towards CSR.

---

18) Directive 2005/29/EC

### 4.3. Improving self- and co-regulation processes

Enterprises often participate in self- or co-regulation processes, for example sector-wide codes of conduct on societal issues relevant to the sector in question. When such processes are designed in an appropriate way they can earn stakeholder support and be an effective means of ensuring responsible business conduct. Self and co-regulation are acknowledged by the EU as a part of the better regulation agenda.<sup>19)</sup>

Experience suggests that self and co-regulation processes are most effective when they: are based on an initial open analysis of the issues with all concerned stakeholders, in the presence of and if necessary convened by public authorities such as the European Commission; result, in a subsequent phase, in clear commitments from all concerned stakeholders, with performance indicators; provide for objective monitoring mechanisms, performance review and the possibility of improving commitments as needed; and include an effective accountability mechanism for dealing with complaints regarding non-compliance.

The Commission intends to:

5. Launch a process in 2012 with enterprises and other stakeholders to develop a code of good practice for self- and co-regulation exercises, which should improve the effectiveness of the CSR process.

---

19) See the Interinstitutional Agreement on better Law-making 2003/C 321/01, and Commission Communication “Better Regulation for Growth and Jobs in the European Union” COM(2005)97.

#### 4.4. Enhancing market reward for CSR

The positive impacts of CSR on competitiveness are increasingly recognised, but enterprises still face dilemmas when the most socially responsible course of action may not be the most financially beneficial, at least in the short term. The EU should leverage policies in the field of consumption, public procurement and investment to strengthen market incentives for CSR.

##### 4.4.1. Consumption

Consumer attention to CSR-related issues has grown in recent years, but significant barriers remain, such as insufficient awareness, the need sometimes to pay a price premium, and lack of easy access to the information necessary for making informed choices. Some enterprises play a pioneering role in helping consumers to make more sustainable choices. The revision of the Sustainable Consumption and Production Action Plan may provide an opportunity to identify new measures to facilitate more responsible consumption.

##### 4.4.2. Public procurement

The Commission set an indicative target that by 2010 50% of all public procurement in the EU should comply with agreed environmental criteria. In 2011 the Commission published a guide on Socially Responsible Public Procurement (SRPP), explaining how to integrate social considerations into public procurement while respecting the existing EU legal framework.<sup>20)</sup>

SRPP can include positive action by public authorities to help under-represented businesses, such as SMEs, to gain access to the public procurement market.

---

20) "Buying Social: a guide to taking account of social considerations in public procurement", European Commission, 2011

Member States and public authorities at all levels are invited to make full use of all possibilities offered by the current legal framework for public procurement. The integration of environmental and social criteria into public procurement must be done in particular in a way that does not discriminate against SMEs, and abides by Treaty provisions on nondiscrimination, equality of treatment and transparency.

The Commission intends to:

6. Facilitate the better integration of social and environmental considerations into public procurement as part of the 2011 review of the Public Procurement Directives, without introducing additional administrative burdens for contracting authorities or enterprises, and without undermining the principle of awarding contracts to the most economically advantageous tender.

#### 4.4.3. *Investment*

In response to the financial crisis, the Commission is making a number of regulatory proposals to ensure a more responsible and transparent financial system. By taking adequate account of relevant non-financial information, investors can contribute to a more efficient allocation of capital and better achieve longer-term investment goals. The Commission is supporting capacity-building for investors on how to integrate non-financial information into investment decisions. In this context, the Commission encourages enterprises to disclose information related to the implementation of good tax governance standards.

European asset managers and asset owners, especially pension funds, are invited to sign up to the UN Principles for Responsible Investment. Public authorities have a particular responsibility to promote CSR in enterprises which they own or in which they invest.

The Commission intends to:

7. Consider a requirement on all investment funds and financial institutions to inform all their clients (citizens, enterprises, public authorities etc.) about any ethical or responsible investment criteria they apply or any standards and codes to which they adhere.

#### **4.5. Improving company disclosure of social and environmental information**

Disclosure of social and environmental information, including climate-related information, can facilitate engagement with stakeholders and the identification of material sustainability risks. It is also an important element of accountability and can contribute to building public trust in enterprises. To meet the needs of enterprises and other stakeholders, information should be material, and cost-effective to collect.

Some Member States have introduced non-financial disclosure requirements that go beyond existing EU legislation.<sup>21)</sup> There is a possibility that different national requirements could create additional costs for enterprises operating in more than one Member State.

A growing number of companies disclose social and environmental information. SMEs often communicate such information informally and on a voluntary basis. One source estimates that about 2,500 European companies publish CSR or

---

21) The Fourth Directive on annual accounts 2003/51/EC requires enterprises to disclose in their annual reports environmental and employee-related information to the extent necessary for an understanding of the company's development, performance or position. All Member States have chosen to exempt SMEs from this requirement.

sustainability reports, which puts the EU in a position of global leadership<sup>22)</sup>. However this is still only a small fraction of the 42,000 large companies operating in the EU.

There are a number of international frameworks for the disclosure of social and environmental information, including the Global Reporting Initiative. Integrated financial and non-financial reporting represents an important goal for the medium and long term, and the Commission follows with interest the work of the International Integrated Reporting Committee.

In order to ensure a level playing field, as announced in the Single Market Act the Commission will present a legislative proposal on the transparency of the social and environmental information provided by companies in all sectors. An impact assessment of possible options for this proposal, which will also include a competitiveness proofing and SME test, is currently ongoing. The Commission is also developing a policy to encourage companies to measure and benchmark their environmental performance using a common lifecycle based methodology that could also be used for disclosure purposes.

All organisations, including civil society organisations and public authorities, are encouraged take steps to improve disclosure of their own social and environmental performance..

#### **4.6. Further integrating CSR into education, training and research**

The further development of CSR requires new skills as well as changes in values and behaviour. Member States can play an important role by encouraging education establishments to integrate CSR, sustainable development and responsible citizenship into

---

22) CorporateRegister.com

relevant education curricula, including at secondary school and university level. European business schools are encouraged to sign the UN Principles for Responsible Management Education.

High quality academic research supports the development of business practice and public policy in the field of CSR. Further research should build on the results of projects financed under the 6th and 7th EU Framework Programmes. The Commission will explore opportunities for financing further research and innovation on CSR, and supporting CSR principles and guidelines in research funded still under the 7th Framework Programme, as well as under its successor, Horizon 2020, and in building the European Research Area.

The Commission intends to:

8. Provide further financial support for education and training projects on CSR under the EU Lifelong Learning and Youth in Action Programmes, and launch an action in 2012 to raise the awareness of education professionals and enterprises on the importance of cooperation on CSR.

#### **4.7. Emphasising the importance of national and sub-national CSR policies**

Many public policy measures to support CSR are best carried out at national, regional and local level. Local and regional authorities are encouraged to make smart use of EU structural funds to support the development of CSR, especially amongst SMEs, and to partner with companies to better address problems such as poverty and social inclusion.

The Commission intends to:

9. Create with Member States in 2012 a peer review mechanism for national CSR policies.

The Commission invites:

A Member States to develop or update by mid 2012 their own plans or national lists of priority actions to promote CSR in support of the Europe 2020 strategy, with reference to internationally recognised CSR principles and guidelines and in cooperation with enterprises and other stakeholders, taking account of the issues raised in this communication.

#### **4.8. Better aligning European and global approaches to CSR**

The EU should promote European interests in international CSR policy developments, while at the same time ensuring the integration of internationally recognised principles and guidelines into its own CSR policies.

##### *4.8.1. Focusing on internationally recognised CSR principles and guidelines*

In order to advance a more level global playing field, the Commission will step up its cooperation with Member States, partner countries and relevant international fora to promote respect for internationally recognised principles and guidelines, and to foster consistency between them. This approach also requires EU enterprises to renew their efforts to respect such principles and guidelines.

The OECD Guidelines are recommendations addressed by governments to multinational enterprises. The Commission welcomes the adherence of non-OECD countries to the Guidelines. In addition to governmental endorsement, the Guidelines have a distinctive implementation and grievance mechanism, the network

of National Contact Points established by all adhering countries, that can assist enterprises and their stakeholders in resolving practical issues, including through mediation and conciliation.

The Commission intends to:

10. Monitor the commitments made by European enterprises with more than 1.000 employees to take account of internationally recognised CSR principles and guidelines, and take account of the ISO 26000 Guidance Standard on Social Responsibility in its own operations.

The Commission invites:

B All large European enterprises to make a commitment by 2014 to take account of at least one of the following sets of principles and guidelines when developing their approach to CSR: the UN Global Compact, the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, or the ISO 26000 Guidance Standard on Social Responsibility.

C All European-based multinational enterprises to make a commitment by 2014 to respect the ILO Tri-partite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy.

#### 4.8.2. *Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*<sup>23)</sup>

Improving the coherence of EU policies relevant to business and human rights is a critical challenge. Better implementation of the UN Guiding Principles will contribute to EU objectives regarding specific human rights issues and core labour standards, including child labour, forced prison labour, human trafficking, gender equality, non-discrimination, freedom of association and the right to collective bargaining. A process involving enterprises, EU Delegations in partner countries, and local civil society actors, in

---

23) The UN Guiding Principles cover three pillars: the state duty to respect human rights; the corporate responsibility to respect human rights; and the need for access to effective remedy.

particular human rights organisations and defenders, will raise understanding of the challenges companies face when operating in countries where the state fails to meet its duty to protect human rights.

The Commission intends to:

11. Work with enterprises and stakeholders in 2012 to develop human rights guidance for a limited number of relevant industrial sectors, as well as guidance for small and medium-sized enterprises, based on the UN Guiding Principles.

12. Publish by the end of 2012 a report on EU priorities in the implementation of the UN Guiding Principles, and thereafter to issue periodic progress reports.<sup>24)</sup>

The Commission also:

D Expects all European enterprises to meet the corporate responsibility to respect human rights, as defined in the UN Guiding Principles.

E Invites EU Member States to develop by the end of 2012 national plans for the implementation of the UN Guiding Principles.

#### *4.8.3. Emphasising CSR in relations with other countries and regions in the world*

Internationally recognised CSR guidelines and principles represent values which should be embraced by the countries wishing to join the European Union, and the Commission will therefore continue to address this in the accession process.

The Commission promotes CSR through its external policies. It

---

24) Reports published by the European Commission on the legal framework for human rights and the environment applicable to EU enterprises when they operate outside the EU (2010), and on responsible supply chain management (2011), will be considered in this context.

will continue, through a mix of global advocacy and complementary legislation, to aim at disseminating internationally recognised CSR guidelines and principles more widely and enabling EU businesses to ensure that they have a positive impact in foreign economies and societies. The Commission will make relevant proposals in the field of trade-and-development. Furthermore where appropriate, it will propose to address CSR in established dialogues with partner countries and regions.

EU development policy recognises the need to support CSR.<sup>25)</sup> By promoting respect for social and environmental standards, EU enterprises can foster better governance and inclusive growth in developing countries. Business models that target the poor as consumers, producers, and distributors help to maximise development impact. The search for synergies with the private sector will become an increasingly important consideration in EU development cooperation and in EU responses to natural and man-made disasters. Enterprises can play an important role through employee volunteering in this respect. The future European Voluntary Humanitarian Aid Corps may provide one means of better exploiting synergies with the private sector.

The Commission intends to:

13. Identify ways to promote responsible business conduct in its future policy initiatives towards more inclusive and sustainable recovery and growth in third countries.

---

25) The European Consensus on Development, 2005

## 5. CONCLUSION

The Commission will work with Member States, enterprises and other stakeholders to periodically monitor progress and to jointly prepare a review meeting to be held by mid 2014. In preparation for that meeting the Commission will publish a report on the implementation of the agenda for action set out in this communication. This will require more coordinated working methods between the European Multistakeholder Forum on CSR and the High Level Group of CSR representatives of Member States. The Commission will present an operational proposal for this by the end of 2011.

On the basis of this communication, the European Commission would welcome discussion with and commitments from the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee, the Committee of the Regions, enterprises and other stakeholders.

The Commission calls on European business leaders, including those from the financial sector, to issue, before mid 2012, an open and accountable commitment to promote, in close cooperation with public authorities and their other stakeholders, the uptake of responsible business conduct by a much larger number of EU enterprises, with clear targets for 2015 and 2020.



### 3. 환경/인권/노동 분야 관련 EU 규정 설명

#### 1) CSR and environmental protection

With reference to issues of environmental protection, there is a lack of regulations which regulate CSR matters in a comprehensive manner.

In the area of European law, the gap in this respect is to be filled over the coming years by regulations imposing obligations on large companies and capital groups concerning the disclosure of non-financial data. Work is being finalised in the European Union framework regarding a draft Directive of the European Parliament and Council amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards certain disclosure requirements for non-financial data and information concerning diversity for some large companies and capital groups.

After the above directive comes into force, companies and capital groups will be obliged to disclose additional data on the subject of their activity, development and results, among others in the scope of environmental, social, and employee aspects, associated with human rights, anti-corruption procedures and with the diversity policy of their management and supervisory bodies.

Irrespective of the above, the following regulations play a significant role on the basis of European law and within voluntary environmental initiatives:

- the Regulation of the European Parliament and of the Council (EC) no. 66/2010 dated 25 November 2009 on the EU Ecolabel
- the Regulation of the European Parliament and of the Council (EC) no. 1221/2009 dated 25 November 2009 on the

voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)

On the basis of the legal solutions in force on Poland, the remaining regulations are contained in a few dozen legal acts. The most important include the Act dated 27 April 2001 - the Environmental Protection Law (Journal of Laws of 2013, item 1232 with amendments), in particular its following regulations:

- Art. or other forms of promotion of goods or services should not contain content proposing a consumption model contrary to environmental protection principles and sustainable development, and in particular should not exploit images of wild nature for the promotion of products and services having a negative impact on the natural environment.
- Art. The following should be limited when manufacturing a product, irrespective of its user attributes and user safety:
  - 1) consumption of resources and energy;
  - 2) use of substances and technical solutions capable of impacting negatively on the environment during the period of use of the product and after it has been consumed;
  - 3) use of substances and technical solutions hindering:
    - a) product repair,
    - b) product disassembly for the purposes of separating used components requiring special processing on the basis of the waste products law,
    - c) use of product parts in another product, or their use for other purposes after the product has been consumed.
- Art. The product should be provided with information concerning:
  - 1) consumption of fuels and consumables;
  - 2) magnitudes of emissions associated with product use;
  - 3) environmentally safe use, disassembly, repeated use or

neutralisation of the product.

2. The seller of the product should ensure that the information referred to in section 1 also be provided at places where the product is being sold.

## **2) CSR and human rights**

In the scope of business impact on human rights (or in other words the social responsibility of a business), there are no universally binding legal regulations which could be enforced by legal means. A document of worldwide reach concerning these matters is the Guiding Principles on Business and Human Rights, adopted on 16 June 2011 by the United Nations Human Rights Council. The following documents have been created within the European Union: the Green Paper on Corporate Social Responsibility, the strategy for performing and disseminating corporate social responsibility - White Paper: Communication on CSR, and the European Commission Communique of October 2011 on "Renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility".

## **3) CSR in employee relations**

The fundamental act regulating relations between the employer and employees is the Act dated 26 June 1974 - the Labour Code. The Labour Code determines the obligations and rights of employers and employees, also including in such areas as health and safety at work and employee equal treatment. The granting of additional benefits in such scope in which such benefits might be acknowledged as a component of employee remuneration is, in turn, a matter to which the rules concerning the introduction of remuneration regulations might be applied - this is also regulated in the Labour Code. In turn, the relations between employers and

employee representatives are regulated above all by such acts as the Trade Unions Act dated 23 May 1991 and the Employee Notification and Consultations Act dated 7 April 2006. Simultaneously, in the scope of notifying and holding consultations with employee representatives, the regulations of the Act on European Workers' Councils dated 5 April 2002 maybe applied to Community-wide enterprises.

#### 4. Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy

**TRIPARTITE DECLARATION OF PRINCIPLES  
CONCERNING MULTINATIONAL ENTERPRISES  
AND SOCIAL POLICY**

**International Labour Office**  
**Geneva**  
2006

Copyright © International Labour Organization 2006

Publications of the International Labour Office enjoy copyright under Protocol 2 of the Universal Copyright Convention. Nevertheless, short excerpts from them may be reproduced without authorization, on condition that the source is indicated. For rights of reproduction or translation, application should be made to the Publications Bureau (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. The International Labour Office welcomes such applications. Libraries, institutions and other users registered in the United Kingdom with the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London W1T 4LP [Fax: (+44) (0)20 7631 5500; email: cla@cla.co.uk], in the United States with the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 [Fax: (+1) (978) 750 4470; email: info@copyright.com] or in other countries with associated Reproduction Rights Organizations, may make photocopies in accordance with the licences issued to them for this purpose.

---

ISBN 92-2-119010-2 and 978-92-2-119010-3

*Fourth edition 2006*

The designations employed in ILO publications, which are in conformity with United Nations practice, and the presentation of material therein do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the International Labour Office concerning the legal status of any country, area or territory or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers.

The responsibility for opinions expressed in signed articles, studies and other contributions rests solely with their authors, and publication does not constitute an endorsement by the International Labour Office of the opinions expressed in them. Reference to names of firms and commercial products and processes does not imply their endorsement by the International Labour Office, and any failure to mention a particular firm, commercial product or process is not a sign of disapproval.

ILO publications can be obtained through major booksellers or ILO local offices in many countries, or direct from ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Catalogues or lists of new publications are available free of charge from the above address, or by email: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org). Visit our website: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

---

Printed by the International Labour Office, Geneva, Switzerland

## CONTENTS

Introduction

**Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy**, adopted by the Governing Body of the International Labour Office at its 204th Session (Geneva, November 1977) as amended at its 279th (November 2000) and 295th Session (March 2006)

**Annex: List of international labour Conventions and Recommendations Referred to in the Tripartite Declaration of Principles concerning Multi-national Enterprises and Social Policy**, adopted by the Governing Body of the International Labour Office at its 204th Session (Geneva, November 1977) as amended at its 279th (November 2000) and 295th Session (March 2006)

**Addendum I to the Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy**, adopted by the Governing Body of the International Labour Office at its 238th Session (Geneva, November 1987), as amended at its 264th Session (Geneva, November 1995) and 279th Session (Geneva, November 2000) and 295th Session (Geneva, March 2006)

**Addendum II to the Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy**, (adopted by the Governing Body of the International Labour Office at its 277th Session (Geneva, March 2000)

**Procedure for the examination of disputes concerning the application of the Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy by means of interpretation of its Provisions**, adopted by the Governing Body of the International Labour Office at its 232nd Session (Geneva, March 1986)

## INTRODUCTION

In the 1960s and 1970s, the activities of multinational enterprises (MNEs) provoked intense discussions that resulted in efforts to draw up international instruments for regulating their conduct and defining the terms of their relations with host countries, mostly in the developing world. Labour-related and social policy issues were among those concerns to which the activities of MNEs gave rise. The ILO's search for international guidelines in its sphere of competence resulted, in 1977, in the adoption by the ILO Governing Body, of the Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy (MNE Declaration).

The principles laid down in this universal instrument offer guidelines to MNEs, governments, and employers' and workers' organizations in such areas as employment, training, conditions of work and life, and industrial relations. Its provisions are reinforced by certain international labour Conventions and Recommendations which the social partners are urged to bear in mind and apply, to the greatest extent possible. The adoption of the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-up in 1998 highlighted the importance of the fundamental Conventions in realizing the objectives of the ILO, and consequently, the MNE Declaration takes into account the objectives of the 1998 Declaration.

Today, the prominent role of MNEs in the process of social and economic globalization renders the application of the principles of the MNE Declaration as timely and necessary as they were at the time of adoption. As efforts to attract and boost foreign direct investment gather momentum within and across many parts of the world, the parties concerned have a new opportunity to use the principles of the Declaration as guidelines for enhancing the positive social and labour effects of the operations of MNEs.

Periodic surveys are conducted to monitor the effect given to the

Declaration by MNEs, governments, and employers' and workers' organizations. A summary and an analysis of the replies received are submitted to the ILO Governing Body for discussion. These documents, as well as other information and research publications on MNEs and social policy, are available through <http://www.ilo.org>.

In the event of disagreement over the application of the Declaration, the parties, using a procedure instituted in 1981, may submit a request to the ILO for an interpretation of the meaning of its provisions. The text of this procedure is appended for information. Assistance and advice with regard to the submission of requests for interpretation can be obtained from the International Labour Office.

This instrument provides social policy guidelines in a sensitive and highly complex area of activities. Adherence to the Declaration by all concerned would contribute to a climate more conducive to economic growth and social development.

International Labour Organization

## **TRIPARTITE DECLARATION OF PRINCIPLES CONCERNING MULTINATIONAL ENTERPRISES AND SOCIAL POLICY**

*(adopted by the Governing Body of the International Labour Office at its 204th Session (Geneva, November 1977) as amended at its 279th (November 2000) and 295th Session(March 2006))*

The Governing Body of the International Labour Office;

Recalling that the International Labour Organization for many years has been involved with certain social issues related to the activities of multinational enterprises;

Noting in particular that various Industrial Committees, Regional Conferences, and the International Labour Conference since the mid-1960s have requested appropriate action by the Governing Body in the field of multinational enterprises and social policy;

Having been informed of the activities of other international bodies, in particular the UN Commission on Transnational Corporations and the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD);

Considering that the ILO, with its unique tripartite structure, its competence, and its long-standing experience in the social field, has an essential role to play in evolving principles for the guidance of governments, workers' and employers' organizations, and multinational enterprises themselves;

Recalling that it convened a Tripartite Meeting of Experts on the Relationship between Multinational Enterprises and Social Policy in 1972, which recommended an ILO programme of research and study, and a Tripartite Advisory Meeting on the Relationship of Multinational Enterprises and Social Policy in 1976 for the purpose of reviewing the ILO programme of research and suggesting appropriate ILO action in the social and labour field;

Bearing in mind the deliberations of the World Employment Conference;

Having thereafter decided to establish a tripartite group to prepare a Draft Tripartite Declaration of Principles covering all of the areas of ILO concern which relate to the social aspects of the activities of multinational enterprises, including employment creation in the developing countries, all the while bearing in mind the recommendations made by the Tripartite Advisory Meeting held in 1976;

Having also decided to reconvene the Tripartite Advisory Meeting to consider the Draft Declaration of Principles as prepared by the tripartite group;

Having considered the Report and the Draft Declaration of Principles submitted to it by the reconvened Tripartite Advisory Meeting;

Hereby approves the following Declaration which may be cited as the Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, adopted by the Governing Body of the International Labour Office, and invites governments of States Members of the ILO, the employers' and workers' organizations concerned and the multinational enterprises operating in their territories to observe the principles embodied therein.

1. Multinational enterprises play an important part in the economies of most countries and in international economic relations. This is of increasing interest to governments as well as to employers and workers and their respective organizations. Through international direct investment and other means such enterprises can bring substantial benefits to home and host countries by contributing to the more efficient utilization of capital, technology and labour. Within the framework of development policies established by governments, they can also make an important contribution to the promotion of economic and social welfare; to the improvement of

living standards and the satisfaction of basic needs; to the creation of employment opportunities, both directly and indirectly; and to the enjoyment of basic human rights, including freedom of association, throughout the world. On the other hand, the advances made by multinational enterprises in organizing their operations beyond the national framework may lead to abuse of concentrations of economic power and to conflicts with national policy objectives and with the interest of the workers. In addition, the complexity of multinational enterprises and the difficulty of clearly perceiving their diverse structures, operations and policies sometimes give rise to concern either in the home or in the host countries, or in both.

2. The aim of this Tripartite Declaration of Principles is to encourage the positive contribution which multinational enterprises can make to economic and social progress and to minimize and resolve the difficulties to which their various operations may give rise, taking into account the United Nations resolutions advocating the establishment of a New International Economic Order, as well as subsequent developments within the United Nations, for example, the Global Compact and the Millennium Development Goals.

3. This aim will be furthered by appropriate laws and policies, measures and actions adopted by the governments and by cooperation among the governments and the employers' and workers' organizations of all countries.

4. The principles set out in this Declaration are commended to the governments, the employers' and workers' organizations of home and host countries and to the multinational enterprises themselves.

5. These principles are intended to guide the governments, the employers' and workers' organizations and the multinational enterprises in taking such measures and actions and adopting such social policies, including those based on the principles laid down in the Constitution and the relevant Conventions and Recommendations of the ILO, as would further social progress.

6. To serve its purpose this Declaration does not require a

precise legal definition of multinational enterprises; this paragraph is designed to facilitate the understanding of the Declaration and not to provide such a definition. Multinational enterprises include enterprises, whether they are of public, mixed or private ownership, which own or control production, distribution, services or other facilities outside the country in which they are based. The degree of autonomy of entities within multinational enterprises in relation to each other varies widely from one such enterprise to another, depending on the nature of the links between such entities and their fields of activity and having regard to the great diversity in the form of ownership, in the size, in the nature and location of the operations of the enterprises concerned. Unless otherwise specified, the term “multinational enterprise” is used in this Declaration to designate the various entities (parent companies or local entities or both or the organization as a whole) according to the distribution of responsibilities among them, in the expectation that they will cooperate and provide assistance to one another as necessary to facilitate observance of the principles laid down in the Declaration.

7. This Declaration sets out principles in the fields of employment, training, conditions of work and life and industrial relations which governments, employers' and workers' organizations and multinational enterprises are recommended to observe on a voluntary basis; its provisions shall not limit or otherwise affect obligations arising out of ratification of any ILO Convention.

### **GENERAL POLICIES**

8. All the parties concerned by this Declaration should respect the sovereign rights of States, obey the national laws and regulations, give due consideration to local practices and respect relevant international standards. They should respect the Universal Declaration of Human Rights and the corresponding International

Covenants adopted by the General Assembly of the United Nations as well as the Constitution of the International Labour Organization and its principles according to which freedom of expression and association are essential to sustained progress. They should contribute to the realization of the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights and Work and its Follow-up, adopted in 1998. They should also honour commitments which they have freely entered into, in conformity with the national law and accepted international obligations.

9. Governments of States which have not yet ratified Conventions Nos. 29, 87, 98, 100, 105, 111, 122, 138 and 182 are urged to do so and in any event to apply, to the greatest extent possible, through their national policies, the principles embodied therein and in Recommendations Nos. 35, 90, 111, 119, 122, 146, 169, 189 and 190.<sup>26)</sup>

---

26) Convention (No. 29) concerning Forced or Compulsory Labour; Convention (No. 87) concerning Freedom of Association and Protection of the Right to Organise; Convention (No. 98) concerning the Application of the Principles of the Right to Organise and to Bargain Collectively; Convention (No. 100) concerning Equal Remuneration for Men and Women Workers for Work of Equal Value; Convention (No. 105) concerning the Abolition of Forced Labour; Convention (No. 111) concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation; Convention (No. 122) concerning Employment Policy; Convention (No. 138) concerning Minimum Age for Admission to Employment; Convention (No. 182) concerning the Prohibition and Immediate Action for the Elimination of the Worst Forms of Child Labour; Recommendation (No. 35) concerning Indirect Compulsion to Labour; Recommendation (No. 90) concerning Equal Remuneration for Men and Women Workers for Work of Equal Value; Recommendation (No. 111) concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation; Recommendation (No. 119) concerning Termination of Employment at the Initiative of the Employer; Recommendation (No. 122) concerning Employment Policy; Recommendation (No. 146) concerning Minimum Age for Admission to Employment; Recommendation (No. 169) concerning Employment Policy; Recommendation (No. 189) concerning General Conditions to stimulate Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises; Recommendation (No. 190) concerning the Prohibition and Immediate Action for the

10. Multinational enterprises should take fully into account established general policy objectives of the countries in which they operate. Their activities should be in harmony with the development priorities and social aims and structure of the country in which they operate. To this effect, consultations should be held between multinational enterprises, the government and, wherever appropriate, the national employers' and workers' organizations concerned.

11. The principles laid down in this Declaration do not aim at introducing or maintaining inequalities of treatment between multinational and national enterprises. They reflect good practice for all. Multinational and national enterprises, wherever the principles of this Declaration are relevant to both, should be subject to the same expectations in respect of their conduct in general and their social practices in particular.

12. Governments of home countries should promote good social practice in accordance with this Declaration of Principles, having regard to the social and labour law, regulations and practices in host countries as well as to relevant international standards. Both host and home country governments should be prepared to have consultations with each other, whenever the need arises, on the initiative of either.

## **EMPLOYMENT**

### *Employment promotion*

13. With a view to stimulating economic growth and development, raising living standards, meeting manpower requirements and overcoming unemployment and underemployment, governments should declare and pursue, as a major goal, an active

---

Elimination of the Worst Forms of Child Labour.

policy designed to promote full, productive and freely chosen employment.<sup>27)</sup>

14. This is particularly important in the case of host country governments in developing areas of the world where the problems of unemployment and underemployment are at their most serious. In this connection, the general conclusions adopted by the Tripartite World Conference on Employment, Income Distribution and Social Progress and the International Division of Labour (Geneva, June 1976)<sup>28)</sup>, and the Global Employment Agenda (Geneva, March 2003)<sup>29)</sup> should be kept in mind.

15. Paragraphs 13 and 14 above establish the framework within which due attention should be paid, in both home and host countries, to the employment impact of multinational enterprises.

16. Multinational enterprises, particularly when operating in developing countries, should endeavour to increase employment opportunities and standards, taking into account the employment policies and objectives of the governments, as well as security of employment and the long-term development of the enterprise.

17. Before starting operations, multinational enterprises should, wherever appropriate, consult the competent authorities and the national employers' and workers' organizations in order to keep their manpower plans, as far as practicable, in harmony with national social development policies. Such consultation, as in the case of national enterprises, should continue between the multinational enterprises and all parties concerned, including the workers' organizations.

18. Multinational enterprises should give priority to the

---

27) Convention (No. 122) and Recommendation (No. 122) concerning Employment Policy; Recommendation (No. 169) concerning Employment Policy; and Recommendation (No. 189) concerning General Conditions to stimulate Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises.

28) ILO, World Employment Conference, Geneva, 4-17 June 1976.

29) ILO Global Employment Agenda, 2003, ILO, Geneva.

employment, occupational development, promotion and advancement of nationals of the host country at all levels in cooperation, as appropriate, with representatives of the workers employed by them or of the organizations of these workers and governmental authorities.

19. Multinational enterprises, when investing in developing countries, should have regard to the importance of using technologies which generate employment, both directly and indirectly. To the extent permitted by the nature of the process and the conditions prevailing in the economic sector concerned, they should adapt technologies to the needs and characteristics of the host countries. They should also, where possible, take part in the development of appropriate technology in host countries.

20. To promote employment in developing countries, in the context of an expanding world economy, multinational enterprises, wherever practicable, should give consideration to the conclusion of contracts with national enterprises for the manufacture of parts and equipment, to the use of local raw materials and to the progressive promotion of the local processing of raw materials. Such arrangements should not be used by multinational enterprises to avoid the responsibilities embodied in the principles of this Declaration.

#### *Equality of opportunity and treatment*

21. All governments should pursue policies designed to promote equality of opportunity and treatment in employment, with a view to eliminating any discrimination based on race, colour, sex, religion, political opinion, national extraction or social origin.<sup>30)</sup>

---

30) Convention (No. 111) and Recommendation (No. 111) concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation; Convention (No. 100) and Recommendation (No. 90) concerning Equal Remuneration for Men and Women Workers for Work of Equal Value.

22. Multinational enterprises should be guided by this general principle throughout their operations without prejudice to the measures envisaged in paragraph 18 or to government policies designed to correct historical patterns of discrimination and thereby to extend equality of opportunity and treatment in employment.<sup>31)</sup> Multinational enterprises should accordingly make qualifications, skill and experience the basis for the recruitment, placement, training and advancement of their staff at all levels.

23. Governments should never require or encourage multinational enterprises to discriminate on any of the grounds mentioned in paragraph 21, and continuing guidance from governments, where appropriate, on the avoidance of such discrimination in employment is encouraged.

#### *Security of employment*

24. Governments should carefully study the impact of multinational enterprises on employment in different industrial sectors. Governments, as well as multinational enterprises themselves, in all countries should take suitable measures to deal with the employment and labour market impacts of the operations of multinational enterprises.

25. Multinational enterprises equally with national enterprises, through active manpower planning, should endeavour to provide stable employment for their employees and should observe freely negotiated obligations concerning employment stability and social security. In view of the flexibility which multinational enterprises may have, they should strive to assume a leading role in promoting security of employment, particularly in countries where the discontinuation of operations is likely to accentuate long-term

---

31) See the two following ILO codes of practice: HIV/AIDS and the world of work, ILO code of practice, 2001, ILO, Geneva; Managing disability in the workplace, ILO code of practice, 2002, ILO, Geneva.

unemployment.

26. In considering changes in operations (including those resulting from mergers, take-overs or transfers of production) which would have major employment effects, multinational enterprises should provide reasonable notice of such changes to the appropriate government authorities and representatives of the workers in their employment and their organizations so that the implications may be examined jointly in order to mitigate adverse effects to the greatest possible extent. This is particularly important in the case of the closure of an entity involving collective lay-offs or dismissals.

27. Arbitrary dismissal procedures should be avoided.<sup>32)</sup>

28. Governments, in cooperation with multinational as well as national enterprises, should provide some form of income protection for workers whose employment has been terminated.<sup>33)</sup>

## TRAINING

29. Governments, in cooperation with all the parties concerned, should develop national policies for vocational training and guidance, closely linked with employment.<sup>34)</sup> This is the framework within which multinational enterprises should pursue their training policies.

30. In their operations, multinational enterprises should ensure that relevant training is provided for all levels of their employees in the host country, as appropriate, to meet the needs of the enterprise as well as the development policies of the country. Such training

---

32) Recommendation (No. 119) concerning Termination of Employment at the Initiative of the Employer.

33) *ibid*

34) Convention (No. 142) concerning Human Resources Development and Recommendation (No. 195) concerning Human Resources Development: Education, Training and Lifelong Learning, recalling the voluntary nature of the substance and levels of collective bargaining.

should, to the extent possible, develop generally useful skills and promote career opportunities. This responsibility should be carried out, where appropriate, in cooperation with the authorities of the country, employers' and workers' organizations and the competent local, national or international institutions.

31. Multinational enterprises operating in developing countries should participate, along with national enterprises, in programmes, including special funds, encouraged by host governments and supported by employers' and workers' organizations. These programmes should have the aim of encouraging skill formation and development as well as providing vocational guidance, and should be jointly administered by the parties which support them. Wherever practicable, multinational enterprises should make the services of skilled resource personnel available to help in training programmes organized by governments as part of a contribution to national development.

32. Multinational enterprises, with the cooperation of governments and to the extent consistent with the efficient operation of the enterprise, should afford opportunities within the enterprise as a whole to broaden the experience of local management in suitable fields such as industrial relations.

## **CONDITIONS OF WORK AND LIFE**

### *Wages, benefits and conditions of work*

33. Wages, benefits and conditions of work offered by multinational enterprises should be not less favourable to the workers than those offered by comparable employers in the country concerned.

34. When multinational enterprises operate in developing countries, where comparable employers may not exist, they should

provide the best possible wages, benefits and conditions of work, within the framework of government policies.<sup>35)</sup> These should be related to the economic position of the enterprise, but should be at least adequate to satisfy basic needs of the workers and their families. Where they provide workers with basic amenities such as housing, medical care or food, these amenities should be of a good standard.<sup>36)</sup>

35. Governments, especially in developing countries, should endeavour to adopt suitable measures to ensure that lower income groups and less developed areas benefit as much as possible from the activities of multinational enterprises.

#### *Minimum age*

36. Multinational enterprises, as well as national enterprises, should respect the minimum age for admission to employment or work in order to secure the effective abolition of child labour and should take immediate and effective measures within their own competence to secure the prohibition and elimination of the worst forms of child labour as a matter of urgency.<sup>37)</sup>

#### *Safety and health*

37. Governments should ensure that both multinational and national enterprises provide adequate safety and health standards for their employees. Those governments which have not yet ratified the ILO Conventions on Guarding of Machinery (No. 119), Ionising

---

35) Recommendation (No. 116) concerning Reduction of Hours of Work.

36) Convention (No. 110) and Recommendation (No. 110) concerning Conditions of Employment of Plantation Workers; Recommendation (No. 115) concerning Workers' Housing; Recommendation (No. 69) concerning Medical Care; Convention (No. 130) and Recommendation (No. 134) concerning Medical Care and Sickness Benefits.

37) Convention No. 138, Article 1; Convention No. 182, Article 1.

Radiation (No. 115), Benzene (No. 136) and Occupational Cancer (No. 139) are urged nevertheless to apply to the greatest extent possible the principles embodied in these Conventions and in their related Recommendations (Nos. 118, 114, 144 and 147). The list of occupational diseases and the codes of practice and guides in the current list of ILO publications on occupational safety and health should also be taken into account.<sup>38)</sup>

38. Multinational enterprises should maintain the highest standards of safety and health, in conformity with national requirements, bearing in mind their relevant experience within the enterprise as a whole, including any knowledge of special hazards. They should also make available to the representatives of the workers in the enterprise, and upon request, to the competent authorities and the workers' and employers' organizations in all countries in which they operate, information on the safety and health standards relevant to their local operations, which they observe in other countries. In particular, they should make known to those concerned any special hazards and related protective measures associated with new products and processes. They, like comparable domestic enterprises, should be expected to play a leading role in the examination of causes of industrial safety and health hazards and in the application of resulting improvements within the enterprise as a whole.

39. Multinational enterprises should cooperate in the work of international organizations concerned with the preparation and adoption of international safety and health standards.

40. In accordance with national practice, multinational

---

38) Recommendation (No. 194) concerning the List of Occupational Diseases and the Recording and Notification of Occupational Accidents and Diseases. The ILO Conventions and Recommendations referred to are listed in the Catalogue of ILO Publications on Occupational Safety and Health, ed. 2000, ILO, Geneva. See also  
<<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/publicat/index.htm>.

enterprises should cooperate fully with the competent safety and health authorities, the representatives of the workers and their organizations, and established safety and health organizations. Where appropriate, matters relating to safety and health should be incorporated in agreements with the representatives of the workers and their organizations.

## INDUSTRIAL RELATIONS

41. Multinational enterprises should observe standards of industrial relations not less favourable than those observed by comparable employers in the country concerned.

### *Freedom of association and the right to organize*

42. Workers employed by multinational enterprises as well as those employed by national enterprises should, without distinction whatsoever, have the right to establish and, subject only to the rules of the organization concerned, to join organizations of their own choosing without previous authorisation.<sup>39)</sup> They should also enjoy adequate protection against acts of anti-union discrimination in respect of their employment.<sup>40)</sup>

43. Organizations representing multinational enterprises or the workers in their employment should enjoy adequate protection against any acts of interference by each other or each other's agents or members in their establishment, functioning or administration.<sup>41)</sup>

44. Where appropriate, in the local circumstances, multinational enterprises should support representative employers' organizations.

45. Governments, where they do not already do so, are urged to

---

39) Convention No. 87, Article 2.

40) Convention No. 98, Article 1(1).

41) Convention No. 98, Article 2(1).

apply the principles of Convention No. 87, Article 5, in view of the importance, in relation to multinational enterprises, of permitting organizations representing such enterprises or the workers in their employment to affiliate with international organizations of employers and workers of their own choosing.

46. Where governments of host countries offer special incentives to attract foreign investment, these incentives should not include any limitation of the workers' freedom of association or the right to organize and bargain collectively.

47. Representatives of the workers in multinational enterprises should not be hindered from meeting for consultation and exchange of views among themselves, provided that the functioning of the operations of the enterprise and the normal procedures which govern relationships with representatives of the workers and their organizations are not thereby prejudiced.

48. Governments should not restrict the entry of representatives of employers' and workers' organizations who come from other countries at the invitation of the local or national organizations concerned for the purpose of consultation on matters of mutual concern, solely on the grounds that they seek entry in that capacity.

### *Collective bargaining*

49. Workers employed by multinational enterprises should have the right, in accordance with national law and practice, to have representative organizations of their own choosing recognized for the purpose of collective bargaining.

50. Measures appropriate to national conditions should be taken, where necessary, to encourage and promote the full development and utilization of machinery for voluntary negotiation between employers or employers' organizations and workers' organizations, with a view to the regulation of terms and conditions of employment by means of collective agreements.<sup>42)</sup>

51. Multinational enterprises, as well as national enterprises, should provide workers' representatives with such facilities as may be necessary to assist in the development of effective collective agreements.<sup>43)</sup>

52. Multinational enterprises should enable duly authorized representatives of the workers in their employment in each of the countries in which they operate to conduct negotiations with representatives of management who are authorized to take decisions on the matters under negotiation.

53. Multinational enterprises, in the context of bona fide negotiations with the workers' representatives on conditions of employment, or while workers are exercising the right to organize, should not threaten to utilize a capacity to transfer the whole or part of an operating unit from the country concerned in order to influence unfairly those negotiations or to hinder the exercise of the right to organize; nor should they transfer workers from affiliates in foreign countries with a view to undermining bona fide negotiations with the workers' representatives or the workers' exercise of their right to organize.

54. Collective agreements should include provisions for the settlement of disputes arising over their interpretation and application and for ensuring mutually respected rights and responsibilities.

55. Multinational enterprises should provide workers' representatives with information required for meaningful negotiations with the entity involved and, where this accords with local law and practices, should also provide information to enable them to obtain a true and fair view of the performance of the entity or, where appropriate, of the enterprise as a whole.<sup>44)</sup>

56. Governments should supply to the representatives of

---

42) Convention No. 98, Article 4.

43) Convention (No. 135) concerning Protection and Facilities to be Afforded to Workers' Representatives in the Undertaking.

workers' organizations on request, where law and practice so permit, information on the industries in which the enterprise operates, which would help in laying down objective criteria in the collective bargaining process. In this context, multinational as well as national enterprises should respond constructively to requests by governments for relevant information on their operations.

### *Consultation*

57. In multinational as well as in national enterprises, systems devised by mutual agreement between employers and workers and their representatives should provide, in accordance with national law and practice, for regular consultation on matters of mutual concern. Such consultation should not be a substitute for collective bargaining.<sup>45)</sup>

### *Examination of grievances*

58. Multinational as well as national enterprises should respect the right of the workers whom they employ to have all their grievances processed in a manner consistent with the following provision: any worker who, acting individually or jointly with other workers, considers that he has grounds for a grievance should have the right to submit such grievance without suffering any prejudice whatsoever as a result, and to have such grievance examined pursuant to an appropriate procedure.<sup>46)</sup>

This is particularly important whenever the multinational

---

44) Recommendation (No. 129) concerning Communications between Management and Workers within the Undertaking.

45) Recommendation (No. 94) concerning Consultation and Co-operation between Employers and Workers at the Level of Undertaking; Recommendation (No. 129) concerning Communications within the Undertaking.

46) Recommendation (No. 130) concerning the Examination of Grievances within the Undertaking with a View to Their Settlement.

enterprises operate in countries which do not abide by the principles of ILO Conventions pertaining to freedom of association, to the right to organize and bargain collectively, to discrimination, to child labour and to forced labour.<sup>47)</sup>

### *Settlement of industrial disputes*

59. Multinational as well as national enterprises jointly with the representatives and organizations of the workers whom they employ should seek to establish voluntary conciliation machinery, appropriate to national conditions, which may include provisions for voluntary arbitration, to assist in the prevention and settlement of industrial disputes between employers and workers. The voluntary conciliation machinery should include equal representation of employers and workers.<sup>48)</sup>

---

47) Convention (No. 29) concerning Forced or Compulsory Labour; Convention (No. 87) concerning Freedom of Association and Protection of the Right to Organise; Convention (No. 98) concerning the Application of the Principles of the Right to Organise and to Bargain Collectively; Convention (No. 100) concerning Equal Remuneration for Men and Women Workers for Work of Equal Value; Convention (No. 105) concerning the Abolition of Forced Labour; Convention (No. 111) concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation; Convention (No. 138) concerning Minimum Age for Admission to Employment; Convention (No. 182) concerning the Prohibition and Immediate Action for the Elimination of the Worst Forms of Child Labour; Recommendation (No. 35) concerning Indirect Compulsion to Labour; Recommendation (No. 90) concerning Equal Remuneration for Men and Women Workers for Work of Equal Value; Recommendation (No. 111) concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation; Recommendation (No. 146) concerning Minimum Age for Admission to Employment, and Recommendation (No. 190) concerning the Prohibition and Immediate Action for the Elimination of the Worst Forms of Child Labour.

48) Recommendation (No. 92) concerning Voluntary Conciliation and Arbitration.

## ANNEX

### **List of international labour Conventions and Recommendations referred to in the Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy**

*(adopted by the Governing Body of the International Labour Office at its 204th Session (Geneva, November 1977) as amended at its 279th (November 2000) and 295th Session (March 2006))*

#### CONVENTIONS

- No. 29 concerning Forced or Compulsory Labour, 1930
- No. 87 concerning Freedom of Association and Protection of the Right to Organise, 1948
- No. 98 concerning the Application of the Principles of the Right to Organise and to Bargain Collectively, 1949
- No. 100 concerning Equal Remuneration for Men and Women Workers for Work of Equal Value, 1951
- No. 105 concerning the Abolition of Forced Labour, 1957
- No. 110 concerning Conditions of Employment of Plantation Workers, 1958
- No. 111 concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation, 1958
- No. 115 concerning the Protection of Workers against Ionising Radiations, 1960
- No. 119 concerning the Guarding of Machinery, 1963
- No. 122 concerning Employment Policy, 1964
- No. 130 concerning Medical Care and Sickness Benefits, 1969
- No. 135 concerning Protection and Facilities to be Afforded to Workers' Representatives in the Undertaking, 1971
- No. 136 concerning Protection against Hazards of Poisoning arising from Benzene, 1971

- No. 138 concerning Minimum Age for Admission to Employment, 1973
- No. 139 concerning Prevention and Control of Occupational Hazards caused by Carcinogenic Substances and Agents, 1974
- No. 142 concerning Vocational Guidance and Vocational Training in the Development of Human Resources, 1975
- No. 182 concerning the Prohibition and Immediate Action for the Elimination of the Worst Forms of Child Labour, 1999

### **RECOMMENDATIONS**

- No. 35 concerning Indirect Compulsion to Labour, 1930
- No. 69 concerning Medical Care, 1944
- No. 90 concerning Equal Remuneration for Men and Women Workers for Work of Equal Value, 1951
- No. 92 concerning Voluntary Conciliation and Arbitration, 1951
- No. 94 concerning Consultation and Co-operation between Employers and Workers at the Level of the Undertaking, 1952
- No. 110 concerning Conditions of Employment of Plantation Workers, 1958
- No. 111 concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation, 1958
- No. 114 concerning the Protection of Workers against Ionising Radiations, 1960
- No. 115 concerning Workers' Housing, 1961
- No. 116 concerning Reduction of Hours of Work, 1962
- No. 118 concerning the Guarding of Machinery, 1963
- No. 119 concerning Termination of Employment at the Initiative of the Employer, 1963
- No. 122 concerning Employment Policy, 1964

- No. 129 concerning Communications between Management and Workers within the Undertaking, 1967
- No 130 concerning the Examination of Grievances within the Undertaking with a View to Their Settlement, 1967
- No. 134 concerning Medical Care and Sickness Benefits, 1969
- No. 144 concerning Protection against Hazards of Poisoning arising from Benzene, 1971
- No. 146 concerning Minimum Age for Admission to Employment, 1973
- No. 147 concerning Prevention and Control of Occupational Hazards caused by Carcinogenic Substances and Agents, 1974
- No. 169 concerning Employment Policy, 1984
- No. 189 concerning General Conditions to stimulate Job Creation in Small and Medium-Sized Enterprises, 1998
- No. 190 concerning the Prohibition and Immediate Action for the Elimination of the Worst Forms of Child Labour, 1999
- No. 194 concerning the List of Occupational Diseases and the Recording and Notification of Occupational Accidents and Diseases, 2002
- No. 195 concerning Human Resources Development: Education, Training and Lifelong Learning, 2004

## ADDENDUM I

**List of international labour Conventions and Recommendations  
adopted since 1977 which contain provisions relevant  
to the Tripartite Declaration of Principles concerning  
Multinational Enterprises and Social Policy**

*(adopted by the Governing Body of the International Labour Office at its 238th Session (Geneva, November 1987), as amended at its 264th Session (Geneva, November 1995) and 279th Session (Geneva, November 2000) and 295th Session (Geneva, March 2006))*

A number of international labour Conventions and Recommendations containing provisions relevant to the Declaration are referred to in footnotes in the Declaration as well as in an Annex. These footnotes do not affect the meaning of the provisions of the Declaration to which they refer. They should be considered as references to relevant instruments adopted by the International Labour Organization in the corresponding subject areas, which have helped shape the provisions of the Declaration.

Since the adoption of the Declaration by the Governing Body on 16 November 1977, new Conventions and Recommendations have been adopted by the International Labour Conference. The text below is a consolidation of the lists of Conventions and Recommendations adopted since 1977 (including those adopted in June 1977), containing provisions relevant to the Declaration. Like the footnotes included in the Declaration at the time of its adoption, the new references do not affect the meaning of the provisions of the Declaration.

In keeping with the voluntary nature of the Declaration, all of its provisions, whether derived from ILO Conventions and Recommendations or other sources, are recommendatory, except of

course for provisions in Conventions which are binding on the member States which have ratified them.

*List of Conventions and Recommendations adopted since 1977 (inclusive)  
which contain provisions relevant to the Declaration*

## CONVENTIONS

*Number and title of Convention and Recommendation  
Paragraphs of the declaration to which the instrument is relevant*

- No. 148 concerning the Protection of Workers against Occupational Hazards in the Working Environment due to Air Pollution, Noise and Vibration, 1977
- No. 154 concerning the Promotion of Collective Bargaining, 1981
- No. 155 concerning Occupational Safety and Health and the Working Environment, 1981
- No. 156 concerning Equal Opportunities and Equal Treatment for Men and Women Workers: Workers with Family Responsibilities, 1981
- No. 158 concerning Termination of Employment at the Initiative of the Employer, 1982
- No. 161 concerning Occupational Health Services, 1985
- No. 162 concerning Safety in the Use of Asbestos, 1986
- No. 167 concerning Safety and Health in Construction, 1988
- No. 168 concerning Employment Promotion and Protection against Unemployment, 1988
- No. 170 concerning Safety in the Use of Chemicals at Work, 1990  
37
- No. 173 concerning the Protection of Workers' Claims in the event of the Insolvency of their Employer, 1992
- No. 174 concerning the Prevention of Major Industrial Accidents, 1993

- No. 176 concerning Safety and Health in Mines, 1995
- No. 184 concerning Safety and Health in Agriculture, 2001

### RECOMMENDATIONS

*Number and title of Convention and Recommendation  
Paragraphs of the declaration to which the instrument is relevant*

- No. 156 concerning the Protection of Workers against Occupational Hazards in the Working Environment Due to Air Pollution, Noise and Vibration, 1977
- No. 163 concerning the Promotion of Collective Bargaining, 1981
- No. 164 concerning Occupational Safety and Health and the Working Environment, 1981
- No. 165 concerning Equal Opportunities and Equal Treatment for Men and Women Workers: Workers with Family Responsibilities, 1981
- No. 166 concerning Termination of Employment at the Initiative of the Employer, 1982
- No. 171 concerning Occupational Health Services, 1985
- No. 172 concerning Safety in the Use of Asbestos, 1986
- No. 175 concerning Safety and Health in Construction, 1988
- No. 176 concerning Employment Promotion and Protection against Unemployment, 1988
- No. 177 concerning Safety in the Use of Chemicals at Work, 1990
- No. 180 concerning the Protection of Workers' Claims in the event of the Insolvency of their Employer, 1992
- No. 181 concerning the Prevention of Major Industrial Accidents, 1993
- No. 183 concerning Safety and Health in Mines, 1995
- No. 192 concerning Safety and Health in Agriculture, 2001

## ADDENDUM II

*(adopted by the Governing Body of the International Labour Office at its 277th Session (Geneva, March 2000))*

The International Labour Conference adopted in June 1998 the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. By this adoption, Members renewed their commitment to respect, promote and realize the following fundamental principles and rights at work, namely: (a) freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining; (b) the elimination of all forms of forced or compulsory labour; (c) the effective abolition of child labour; and (d) the elimination of discrimination in respect of employment and occupation. The ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work applies to all Members. Nevertheless, the contribution of multinational enterprises to its implementation can prove an important element in the attainment of its objectives. In this context, the interpretation and application of the Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy should fully take into account the objectives of the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. This reference does not in any way affect the voluntary character or the meaning of the provisions of the Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy.

**PROCEDURE FOR THE EXAMINATION OF DISPUTES  
CONCERNING THE APPLICATION OF THE TRIPARTITE  
DECLARATION OF PRINCIPLES CONCERNING  
MULTINATIONAL ENTERPRISES AND SOCIAL POLICY  
BY MEANS OF INTERPRETATION OF ITS PROVISIONS**

*(adopted by the Governing Body of the International Labour Office  
at its 232nd Session (Geneva, March 1986)<sup>49)</sup>*

1. The purpose of the procedure is to interpret the provisions of the Declaration when needed to resolve a disagreement on their meaning, arising from an actual situation, between parties to whom the Declaration is commended.

2. The procedure should in no way duplicate or conflict with existing national or ILO procedures. Thus, it cannot be invoked:

- (a) in respect of national law and practice;
- (b) in respect of international labour Conventions and Recommendations;
- (c) in respect of matters falling under the freedom of association procedure

The above means that questions regarding national law and practice should be considered through appropriate national machinery; that questions regarding international labour Conventions and Recommendations should be examined through the various procedures provided for in articles 19, 22, 24 and 26 of the Constitution of the ILO, or through government requests to the Office for informal interpretation; and that questions concerning freedom of association should be considered through the special ILO procedures applicable to that area.

---

49) Official Bulletin (Geneva, ILO), 1986, Vol. LXIX, Series A, No. 3, pp. 196-197 (to replace Part IV of the Procedures adopted by the Governing Body at its 214th Session (November 1980)). See Official Bulletin, 1981, Vol. LXIV, Series A, No. 1, pp. 89-90.

3. When a request for interpretation of the Declaration is received by the International Labour Office, the Office shall acknowledge receipt and bring it before the Officers of the Committee on Multinational Enterprises. The Office will inform the government and the central organizations of employers and workers concerned of any request for interpretation received directly from an organization under paragraph 5(b) and (c).

4. The Officers of the Committee on Multinational Enterprises shall decide unanimously after consultations in the groups whether the request is receivable under the procedure. If they cannot reach agreement the request shall be referred to the full Committee for decision.

5. Requests for interpretation may be addressed to the Office:

(a) as a rule by the government of a member State acting either on its own initiative or at the request of a national organization of employers or workers;

(b) by a national organization of employers or workers, which is representative at the national and/or sectoral level, subject to the conditions set out in paragraph 6. Such requests should normally be channelled through the central organizations in the country concerned;

(c) by an international organization of employers or workers on behalf of a representative national affiliate.

6. In the case of 5(b) and (c), requests may be submitted if it can be demonstrated:

(a) that the government concerned has declined to submit the request to the Office; or

(b) that three months have elapsed since the organization addressed the government without a statement of the government's intention.

7. In the case of receivable requests the Office shall prepare a draft reply in consultation with the Officers of the Committee on Multinational Enterprises. All appropriate sources of information

shall be used, including government, employers' and workers' sources in the country concerned. The Officers may ask the Office to indicate a period within which the information should be provided.

8. The draft reply to a receivable request shall be considered and approved by the Committee on Multinational Enterprises prior to submission to the Governing Body for approval.

9. The reply when approved by the Governing Body shall be forwarded to the parties concerned and published in the Official Bulletin of the International Labour Office.

※ Wardyński i Wspólnicy 로펌의 무료 법률서비스 안내

이번 CSR 길라잡이 책자의 핵심 내용을 제공해준 Wardyński i Wspólnicy 사는 유력 변호사를 포함한 100여명의 법률분야 전문 인력들이 소속된 폴란드의 대표적인 로펌 중 하나로 주 폴란드 대한 민국 대사관과 계약을 맺고 우리기업을 대상으로 한 무료법률 자문을 제공하고 있는 법무법인입니다.

Wardyński i Wspólnicy는 폴란드 기업 뿐 아니라 다국적 기업, 금융기관 및 정부기관을 위한 법률 자문 서비스를 제공하고 있으며 자문 분야는 다음과 같습니다.

금융회계, 프로젝트, 개인 고객 법률 상담, 기업 인수 합병, 인프라, 교통, 공공입찰, 금융기관, 전문적인 계약서, 생명 과학, 부동산 및 건설투자, 기업 자문 서비스, 개인 정보 보호, 건강, 아웃소싱, 세금, 주정부 보조 및 국고 보조, 형법 관행, 에너지 법, EU법, 독점규제법, 항공법, 환경보호법, 노동법, 스포츠 실정법, 파산법, 재민영화, 기업 혁신 전략, 분쟁처리 및 중재, 소매 및 도매 판매, 판매, 기술, 미디어, 통신, 보험, 지적 재산

Wardyński i Wspólnicy는 외국인 고객들을 위해 한국, 체코, 프랑스, 독일, 러시아, 스페인 데스크를 마련하여 운영 중이며, 법률 정보 제공 서비스, 폴란드 기업 M&A 시장 정보를 제공하는 인터넷 법률 서비스를 시행중입니다.

Wardyński i Wspólnicy사가 제공하는 무료 법률 자문서비스를 희망하시는 경우 대사관 산하 투자지원센터로 연락(48-22-520-6240, investsupport@kotra.pl)을 하시면 안내를 받으실 수 있습니다.

폴란드 진출 우리 기업을 위한

## CSR 길라잡이

- 발간일 : 2014년 8월
- 발행처 : 주폴란드대한민국대사관
- 편집/인쇄 : (주)마스타상사