

**PRACE NAUKOWE**

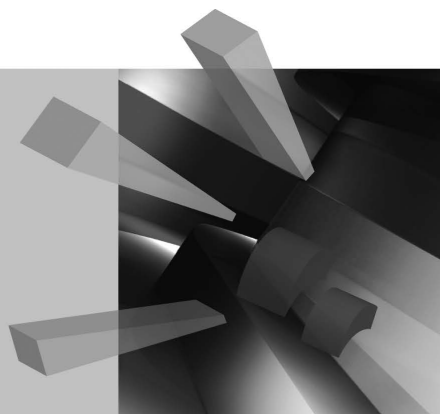
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**265**

# **Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-203-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Baraniecka</b> , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki .....	31
<b>Marek Bugdol</b> , Zaufanie jako wynik działalności organizacji .....	40
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspektywy satysfakcji nauczycieli .....	54
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego .....	65
<b>Marta Chudykowska</b> , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej .....	90
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu .....	102
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM .....	113
<b>Barbara Fura</b> , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
<b>Tomasz Greber</b> , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
<b>Rafał Haffer</b> , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej .....	172
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper</b> , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie .....	208
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań .....	229
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw .....	245
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej .....	260
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego .....	271
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000 .....	282
<b>Barbara Pytko</b> , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych .....	294
<b>Paweł Rumniak</b> , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju? .....	319
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych .....	336
<b>Maciej Urbaniak</b> , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
<b>Izabela Witczak</b> , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń .....	365
<b>Marian Woźniak</b> , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
<b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego .....	390
<b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom .....	404
<b>Anetta Zielińska</b> , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych .....	414

## Summaries

<b>Anna Baraniecka</b> , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Management review vs. results orientation .....	39
<b>Marek Bugdol</b> , Trust as a result of an organization's activities .....	53
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspectives of teachers' satisfaction .....	64
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation .....	76

<b>Marta Chudykowska</b> , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital .....	89
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology .....	101
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics .....	112
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
<b>Barbara Fura</b> , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises .....	134
<b>Tomasz Greber</b> , Quantification of results of third party audits .....	143
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
<b>Rafał Haffer</b> , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies .....	171
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper</b> , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów .....	218
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product .....	228
<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Environment-friendly management – study findings .....	244
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Reporting of socially responsible business.....	259
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Quality measurement of the banking service process .....	270
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region .....	281
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard .....	293
<b>Barbara Pytko</b> , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
<b>Paweł Rumniak</b> , Directions of changes and development of internal report systems .....	318

---

<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment? .....</b>	<b>335</b>
<b>Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study .....</b>	<b>356</b>
<b>Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....</b>	<b>364</b>
<b>Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....</b>	<b>373</b>
<b>Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities .....</b>	<b>389</b>
<b>Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry .....</b>	<b>403</b>
<b>Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction .....</b>	<b>413</b>
<b>Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas .....</b>	<b>423</b>

**Agata Lulewicz-Sas**

Politechnika Białostocka

e-mail: a.lulewicz@pb.edu.pl

---

## RAPORTOWANIE DZIAŁALNOŚCI SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEJ PRZEDSIĘBIORSTW\*

---

**Streszczenie:** W artykule analizie poddano dotychczasową praktykę w zakresie raportowania działań społecznie odpowiedzialnych. Scharakteryzowano raportowanie według wymagań GRI, jak również zaprezentowano istotę raportowania zintegrowanego. Przedstawiono także propozycję metody służącej do weryfikacji raportów społecznych. Autorska propozycja metody została oparta na dwóch grupach kryteriów: atrakcyjności i wiarygodności. Zaproponowana metoda weryfikacji może służyć jako narzędzie doskonalenia raportów.

**Słowa kluczowe:** raportowanie, społeczna odpowiedzialność biznesu, raportowanie zintegrowane.

### 1. Wstęp

Od początku lat 90. XX wieku zaobserwować można znaczący wzrost liczby organizacji publikujących raporty społeczne (raporty społecznej odpowiedzialności biznesu, raporty CSR). W 2010 roku na świecie opublikowanych zostało prawie pięć tysięcy raportów społecznych [CR Reporting... 2011], najwięcej w Stanach Zjednoczonych i w Europie<sup>1</sup>. Szacuje się, że obecnie około dwóch i pół tysiąca organizacji europejskich publikuje raporty CSR [Hohnen 2012] (jest to niewielka liczba organizacji, bo tylko w UE działa około 42 000 dużych przedsiębiorstw [Komunikat Komisji... 2011]). Z przeprowadzonych przez firmę konsultingową KPMG badań wynika, że 95% spośród 250 największych organizacji na świecie raportuje swoje działania społecznie odpowiedzialne (w roku 2008 raporty opublikowało 80% największych organizacji, w 2005 zaś 50%) [A new phase... 2011]. Zwiększająca się popularność raportowania społecznego jest odzwierciedleniem zjawisk mających

---

\* Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05665.

<sup>1</sup> Czwarta dyrektywa w sprawie rocznych sprawozdań finansowych 2003/51/WE nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek ujawniania w swoich rocznych sprawozdaniach informacji związanych ze środowiskiem i z pracownikami w stopniu koniecznym do zrozumienia rozwoju spółki, jej wpływów lub sytuacji. Wszystkie państwa członkowskie zdecydowały się zwolnić MŚP z tego wymogu.

miejsce w otoczeniu gospodarczym, a także środowisku pozabiznesowym. Można do nich zaliczyć: 1) wzrost znaczenia odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, 2) zwiększone wymogi przejrzystości działania przedsiębiorstw, 3) zwiększona uwaga mediów na działania przedsiębiorstw, 4) rygorystyczne regulacje prawne, 5) zwiększona aktywność i zaangażowanie interesariuszy przedsiębiorstw, 6) rozwój i rozprzestrzenianie się standardów dotyczących raportowania społecznego, 7) rozwój technologii informacyjnej [Wachowiak 2008]. Wzrost zainteresowania społecznym raportowaniem wynika z jednej strony niejako z nacisku interesariuszy na większą przejrzystość działalności organizacji, z drugiej zaś jest możliwością ukazania działań podejmowanych w ramach CSR.

Chociaż przedsiębiorstwa coraz chętniej publikują raporty CSR, to wątpliwości nadal budzi wiarygodność zamieszczanych w nich informacji, jak również możliwość ich wykorzystania przez interesariuszy (użyteczność, przydatność informacji). Od kilku lat istnieją wytyczne do raportowania społecznego, ale nie wszystkie organizacje raportują zgodnie z tymi wytycznymi.

Celem artykułu jest analiza dotychczasowej praktyki w zakresie raportowania działań społecznie odpowiedzialnych, a także przedstawienie propozycji autorskiej metody służącej do weryfikacji raportów społecznych.

Do osiągnięcia postawionego celu wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metodę analizy i konstrukcji logicznej.

## 2. Istota raportowania CSR

Dyskusje na temat raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu rozpoczęły się w USA i w Europie Zachodniej w latach 60. XX wieku. Pierwsze raporty dotyczyły tylko wpływu działalności przedsiębiorstw na środowisko przyrodnicze. Z czasem zaczęto integrować w raportach informacje związane z działalnością organizacji z wielu obszarów – aspekty ekonomiczne, środowiskowe, społeczne (*triple bottom line*).

Czym jest raport społeczny? Ogólnie można przyjąć, że jest to sprawozdanie organizacji z realizacji działań społecznie odpowiedzialnych, czyli mających wpływ na społeczeństwo. Raportowanie społeczne jest rozszerzeniem sprawozdawczości przedsiębiorstwa. Realizowane jest ono poprzez upublicznienie danych z dziedzin tradycyjnie nieprezentowanych szerszemu gronu, takich jak informacje o zatrudnieniu, produktach, pomocy społecznościom lokalnym oraz zapobieganiu lub ograniczaniu zanieczyszczenia środowiska [Wachowiak 2008]. Raport społeczny, wydawany przez organizację w formie publikacji lub umieszczany na stronie internetowej, przedstawia w sposób całościowy strategię, jej politykę społeczną i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych grup interesariuszy. Przygotowane prawidłowo raporty społeczne stanowią integralny element zarządzania CSR w organizacji.



Raporty CSR są doskonałym narzędziem komunikacji [Gruning 1989] zewnętrznej (otoczenie organizacji) i wewnętrznej. Raporty ukazują informacje dotyczące funkcjonowania organizacji (prezentowane są wyniki, plany, sukcesy, czasami też porażki), dając możliwość szerokiej jej oceny przez interesariuszy. Publikowanie raportów pomaga w procesie budowania odpowiedzialności organizacji, dzięki temu, że zewnętrzne zainteresowane strony mają możliwość oceny działań organizacji, a także wywierania na nią nacisku do poprawy i ciągłego doskonalenia. Raport społeczny jest zbiorem różnych informacji, dzięki którym decydenci mają możliwość holistycznego przyjrzenia się poczynaniom organizacji. Taka wiedza pozwala na identyfikację obszarów wymagających poprawy, a następnie podjęcia działań w celu usprawnienia funkcjonowania organizacji.

Corocznie publikowane raporty społeczne pozwalają na porównywanie swoich osiągnięć, a także na porównywanie się z innymi. Raporty CSR można więc uznać za narzędzie benchmarkingu, polegającego na porównywaniu się z najlepszymi, dorównywaniu im, orientacji na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczeniu się od konkurentów [Zimniewicz 2000].

Raporty społeczne są bardzo istotnym źródłem wiedzy, na podstawie której możliwe jest przemyślane planowanie, rozwiązywanie problemów istniejących w organizacji, wdrażanie nowych pomysłów i zarządzanie organizacją. Raporty pozwalają monitorować postęp organizacji w osiągnięciu celów CSR.

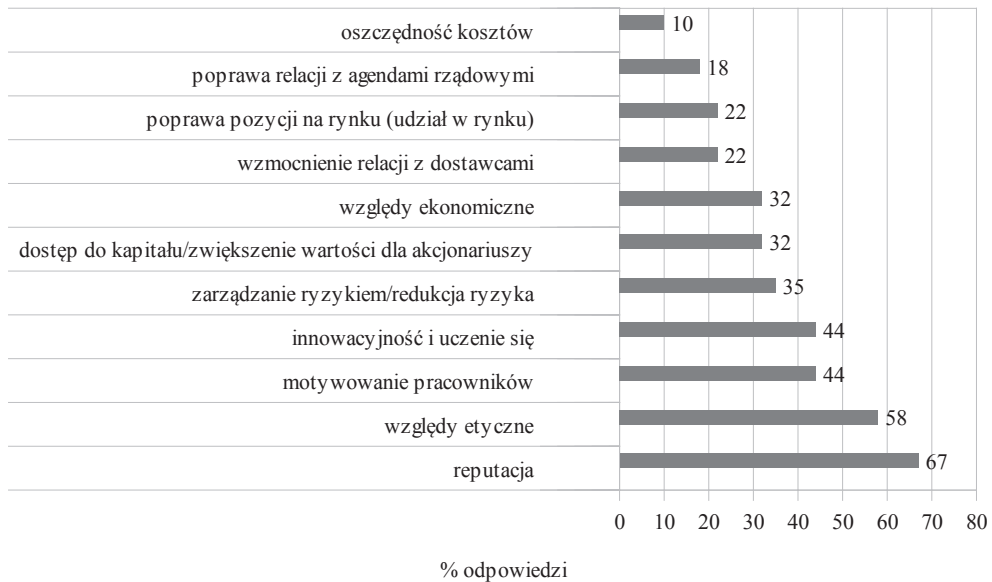
Raporty mogą być obligatoryjne (*mandatory*)<sup>2</sup>, zamawiane (*solicited*) i dobrowolne (*voluntary*). Zwolennicy przymusowego raportowania uważają, że kwestia ta powinna być uregulowana przez państwo w celu ochrony interesów społeczeństwa [Doane 2002]. Raporty zamawiane, które nie zdobyły jeszcze dużej popularności, powstają na wniosek interesariuszy [Van der Laan 2004]. Najczęściej jednak jest stosowane dobrowolne raportowanie.

Motywy publikowania raportów społecznych są różnorodne. Jedne organizacje tworzą raporty społeczne, aby wypełnić obowiązek prawny (raporty obligatoryjne), inne raportu używają do promocji osiągnięć organizacji w zakresie realizacji celów społecznych i środowiskowych, a jeszcze inne spełniają oczekiwania interesariuszy. Badania dotyczące motywów publikowania raportów społecznych w grupie 250 naj-

---

<sup>2</sup> W 2007 roku rząd szwedzki jako jeden z pierwszych wprowadził wytyczne raportowania dla przedsiębiorstw publicznych (*Guidelines for external reporting by state-owned companies*), które nakładają wymóg raportowania CSR według standardu GRI. W 2001 roku Francja przyjęła ustawę o nowych regulacjach gospodarczych (*Loi sur les nouvelles regulations economiques NRE*), która nałożyła na firmy obowiązek raportowania wpływu środowiskowego i społecznego. W 2006 roku w Wielkiej Brytanii ustawa dotycząca funkcjonowania firm *Companies Act* nałożyła na biznes obowiązek raportowania, czy i w jaki sposób firmy ujmują kwestie CSR w swoich działaniach biznesowych. Warto wspomnieć, że w 2000 roku rząd przyjął *Amendment to the Pension Act*, który wymagał od funduszy emerytalnych informowania o tym, w jaki sposób uwzględniają w swoich inwestycjach kwestie etyczne, społeczne i środowiskowe. Szerzej na ten temat: [Analiza instytucjonalnych modeli... 2011].

większych korporacji świata przeprowadziła firma KPMG. Ich wyniki przedstawiono na rys. 1.



**Rys. 1.** Motywy publikowania raportów społecznej odpowiedzialności w grupie 250 największych korporacji świata

Źródło: [KPMG International... 2011].

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że organizacje podejmują się raportowania społecznego nie tylko ze względów czysto ekonomicznych, ale przede wszystkim dla poprawy reputacji, z pobudek etycznych czy też w celu zmotywowania pracowników i dążenia do ciągłego uczenia się.

Raportowanie wiąże się z jednej strony z koniecznością ponoszenia przez organizacje dodatkowych kosztów, a także nakładów czasu pracy pracowników. Z drugiej zaś raportowanie przynosi organizacji wiele korzyści, takich jak:

- poprawa *image* organizacji;
- zmniejszenie potencjalnych konfliktów w relacji organizacja – interesariusze;
- zwiększenie przejrzystości i wiarygodności organizacji;
- zwiększenie atrakcyjności organizacji dla potencjalnych kontrahentów.

Raportowanie społeczne jest znakomitym narzędziem porządkującym podejście do odpowiedzialności w organizacji. Skłania do refleksji nad skutecznością tych działań i ich optymalnymi modyfikacjami. Zachęca także do kontaktu z interesariuszami [Pichola i in. 2007].

### 3. *Global Reporting Initiative* – najpopularniejszy standard w zakresie raportowania społecznej odpowiedzialności

Prace nad ogólnosiwiatowym standardem dotyczącym raportowania kwestii ekonomicznych, środowiskowych i społecznych funkcjonowania organizacji zostały zapoczątkowane w 1997 roku przez Global Reporting Initiative (GRI). Ostateczna wersja standardu była wynikiem szerokich konsultacji z różnymi grupami interesariuszy. W czerwcu 2000 roku opublikowany został pierwszy przewodnik określający zasady raportowania. Obecnie obowiązuje trzecia wersja wytycznych (G3) z 2006 roku oraz jej aktualizacja z 2011 roku (G3.1). Obie wersje wytycznych zachowują ważność do czasu opublikowania nowej wersji wytycznych GRI, które mają zostać ogłoszone w 2013 roku i będą jedyną obowiązującą wersją do roku 2015.

Opracowane przez GRI wytyczne są najpopularniejszym standardem w zakresie raportowania społecznej odpowiedzialności. Ze standardów raportowania GRI mogą korzystać wszystkie organizacje niezależnie od wielkości, sektora czy lokalizacji, ale także organizacje pozarządowe i agendy rządowe.

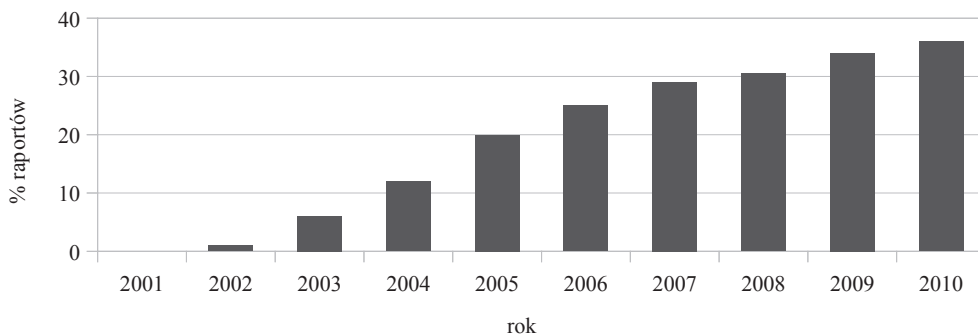
Zgodnie z wytycznymi GRI raport społeczny powinien zawierać:

- informacje niezbędne do zrozumienia funkcjonowania organizacji, np. opis strategii przedsiębiorstwa, profilu działalności;
- informacje dotyczące struktury organizacyjnej i systemu zarządzania.

Według GRI w raportach powinny znaleźć się informacje dotyczące oceny skutków działania organizacji (wskaźniki wyników). Wyróżnia się trzy podstawowe wskaźniki wyników:

- wskaźników działalności ekonomicznej (*economic performance indicators*); aspekty: wyniki ekonomiczne, obecność na rynku oraz pośrednie wpływy ekonomiczne;
- wskaźników działalności środowiskowej (*environmental performance indicators*); aspekty: materiały, energia, woda, bioróżnorodność, emisje, ścieki i odpady, produkty i usługi, transport, ogólne wydatki i inwestycje na ochronę środowiska;
- wskaźników działalności społecznej (*social performance indicators*): praktyki pracy i godne warunki pracy (aspekty: zatrudnienie, stosunki między pracownikami, higiena pracy, szkolenia i edukacja, różnorodność i równość szans); prawa człowieka (aspekty: dyskryminacja, wolność stowarzyszeń i negocjacji w sprawie zbiorowych układów pracy, praca dzieci, przymus pracy, bezpieczeństwo, prawa rdzennych mieszkańców); odpowiedzialność wobec społeczeństwa (aspekty: społeczeństwo, korupcja, polityka publiczna); odpowiedzialność za produkt (aspekty: zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów, znakowanie produktów i usług, komunikacja marketingowa) [*Sustainability Reporting...* 2006].

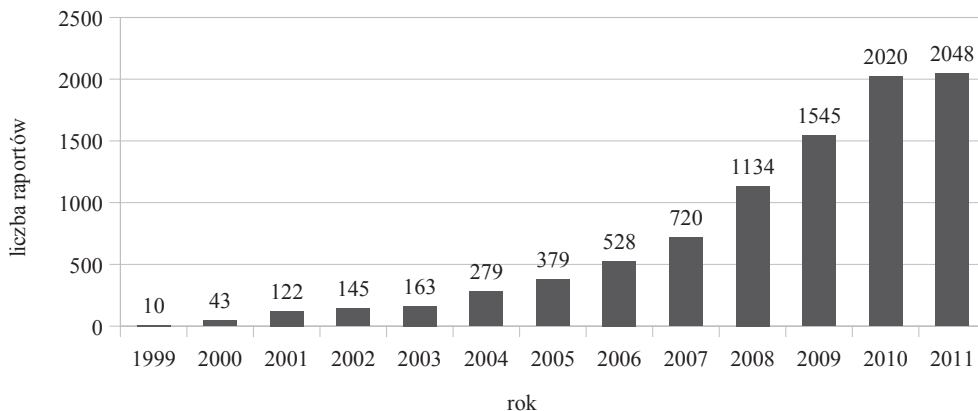
Procentowy udział raportów społecznych zgodnych z wymaganiami GRI w stosunku do ogólnej liczby raportów społecznych w latach 2001–2010 przedstawiono na rys. 2.



**Rys. 2.** Procent raportów zgodnych z wymaganiami GRI w odniesieniu do ogólnej liczby opublikowanych raportów (aktualizacja na dzień 16 marca 2012 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.corporateregister.com].

W ciągu dziesięciu lat nastąpił szybki wzrost liczby raportów opracowywanych zgodnie z wytycznymi GRI. W 2010 roku ich liczba przekroczyła 35% ogółu opracowanych raportów społecznych.



**Rys. 3.** Liczba raportów społecznych zgodnych ze standardami GRI na świecie

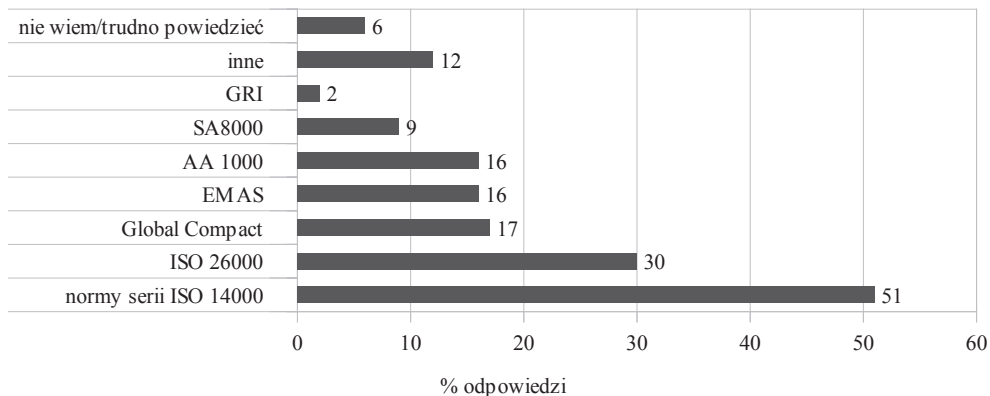
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.database.globalreporting.org].

Global Reporting Initiative prowadzi bazę raportów sporządzonych zgodnie ze standardem GRI. Baza *Sustainability Disclosure Database* zawiera 8691 raportów i prezentuje informacje z 3648 organizacji (z Afryki 92 organizacje, Azji – 777, Europy – 1547, Ameryki Łacińskiej – 541, Ameryki Północnej – 489, Oceanii – 202)

[Strona internetowa Global Reporting Initiative...]. Z krajów europejskich liderami w publikacji raportów zgodnych z wytycznymi GRI są: Hiszpania (19,9% europejskich raportów w 2010 roku), Szwecja (10,2%), Holandia (8,2%). W Europie Środkowo-Wschodniej najwięcej – 27 raportów powstało na Węgrzech [*Raportowanie ESG...* 2011]. Liczbę raportów zgodnych z wymaganiami GRI w latach 1999–2011 na świecie przedstawiono na rys. 3.

W 2010 roku 95% organizacji notowanych na Dow Jones Sustainability Index używało wytycznych GRI. Przeszło 75% organizacji znajdujących się na liście FTSE4Good Global 100 i 70% organizacji z Global 100 Most Sustainable Corporations wykorzystywało wytyczne GRI do przygotowania raportów społecznych [Hohnen 2012].

W Polsce znajomość wytycznych GRI wśród organizacji jest niska. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych przez MillwardBrown SMG/KRC, PwC (rys. 4).



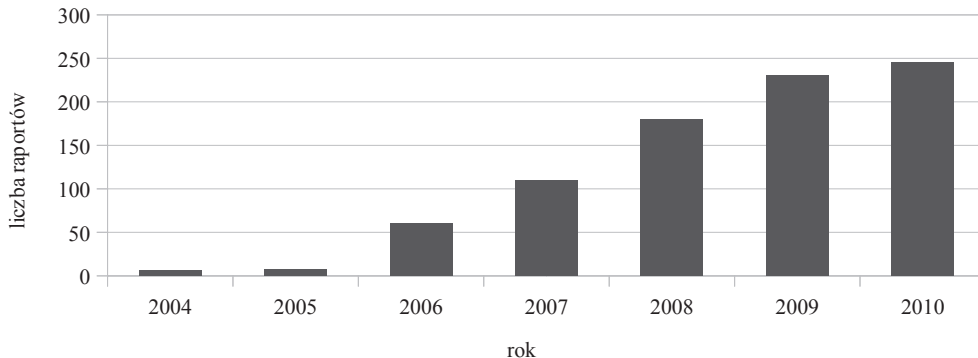
**Rys. 4.** Znajomość standardów w zakresie wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu wśród polskich organizacji ( $n=107$ )

Źródło: [*Ocena stanu...* 2011].

Z badań wynika, że tylko 2% badanych organizacji zna wytyczne GRI. Z tego samego badania wynika, że tylko 1% organizacji realizuje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością na podstawie wytycznych GRI. W 2010 roku w Polsce zgodnie ze standardami GRI opublikowano zaledwie dziewięć raportów [*Raportowanie ESG...* 2011]. Największą popularnością w Polsce cieszy się norma ISO 14001 dotycząca zarządzania środowiskowego, która jednak nie wymaga formalnego raportu środowiskowego.

#### 4. Raporty zintegrowane – przyszłość raportowania?

Niektóre organizacje podchodzą kompleksowo do raportowania i publikują tzw. zintegrowane raporty. Raport zintegrowany polega na skonsolidowaniu sprawozdań finansowych ze sprawozdaniami pozafinansowymi. Liczba raportów zintegrowanych nie jest znacząca (w 2010 roku nie przekroczyła 250), ale obserwowany jest stopniowy ich wzrost (rys. 5).



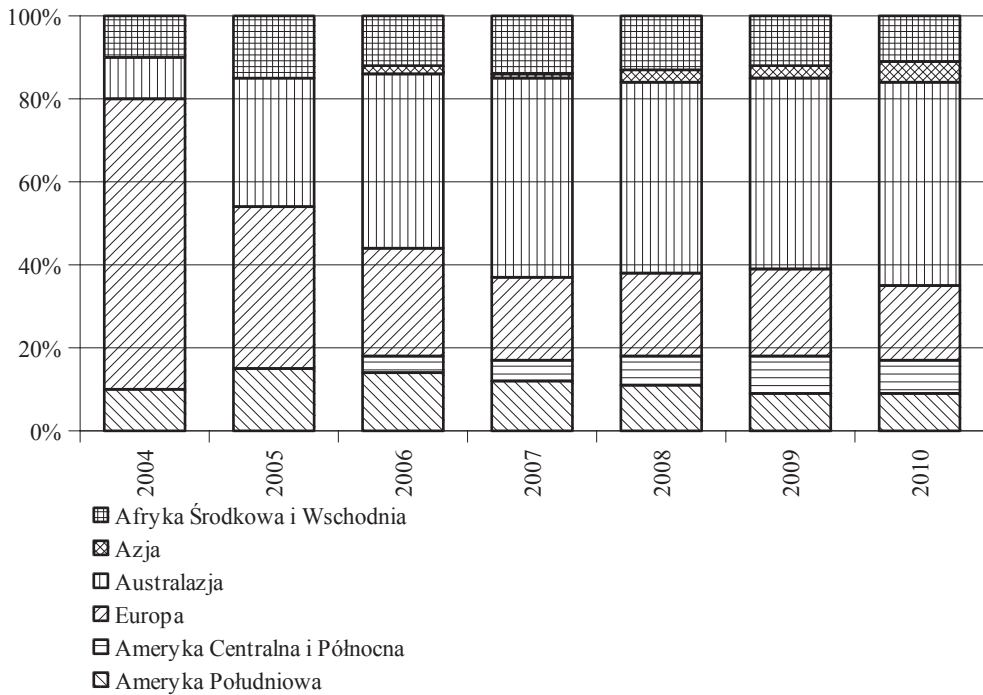
**Rys. 5.** Liczba zintegrowanych raportów opublikowanych na świecie

Źródło: [www.corporateregister.com].

Liczba opublikowanych raportów zintegrowanych jest zróżnicowana regionalnie (rys. 6).

Od 2004 roku obserwowany jest wzrost liczby raportów zintegrowanych publikowanych w Australazji. W 2010 raporty publikowane w tej części świata stanowiły około 50% wszystkich raportów zintegrowanych. W Europie zauważalny jest trend odwrotny: w 2004 roku raporty zintegrowane stanowiły około 70% wszystkich opublikowanych raportów zintegrowanych, a od 2004 roku do 2010 roku widoczny jest spadek liczby publikowanych raportów. W 2010 roku w Europie opublikowano ich niespełna 20%.

Obecnie nie istnieją wytyczne do raportowania zintegrowanego. Organizacje publikujące raporty zintegrowane same tworzą metodologię ich opracowywania. W 2010 roku podjęto prace nad opracowaniem międzynarodowego standardu w zakresie raportowania zintegrowanego. Inicjatorami tych prac były: Global Reporting Initiative oraz The Prince's Accounting for Sustainability Project. W dniu 4 sierpnia 2010 roku powołany został Międzynarodowy Komitet Zintegrowanego Raportowania (International Integrated Reporting Committee – IIRC). W jego skład weszli przedstawiciele głównych instytucji ustalających standardy raportowania finansowego oraz społecznego, przedstawiciele firm, społeczeństwa, a także ONZ. Celem powołania komitetu jest opracowanie międzynarodowych wytycznych w zakresie zintegrowanego raportowania.



**Rys. 6.** Liczba raportów zintegrowanych w odniesieniu do regionu

Źródło: [CR Reporting... 2011].

Praktyka publikowania raportów zintegrowanych w Polsce nie jest powszechna. Pierwszą organizacją, która opublikowała raport zintegrowany, była Grupa LOTOS (raport roczny za 2009 rok).

Proces tworzenia raportów zintegrowanych nie jest pozbawiony trudności. Na podstawie praktycznych doświadczeń w Grupie LOTOS SA do najistotniejszych zaliczono:

- konieczność wypracowania własnej praktyki na podstawie dostępnych metodyk raportowania oraz doświadczeń liderów w tej dziedzinie;
- brak powszechnie przyjętych standardów sporządzania raportów zintegrowanych;
- konieczność wprowadzania głębokich zmian do przyjętego systemu agregowania danych;
- włączenie do współpracy licznej grupy interesariuszy;
- niedostateczny poziom wiedzy na temat walorów zintegrowanego raportowania wśród interesariuszy;
- uwzględnianie na większą niż dotychczas skalę czynników ESG oraz perspektywy zrównoważonego rozwoju w strategii biznesowej [Twardowska 2011].

Przykłady korzyści z raportowania zintegrowanego w zależności od odbiorców przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Korzyści z publikacji raportów zintegrowanych

Odbiorca korzyści	Przykłady korzyści
Organizacja publikująca raport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lepsza identyfikacja ryzyk i pełniejsze powiązanie strategii biznesowej ze zrównoważonym rozwojem</li> <li>• lepsze poznanie szans oraz wpływu, jaki organizacja wywiera na otoczenie w długiej perspektywie</li> <li>• skuteczniejsze zarządzanie dzięki pełniejszym informacjom zarządczym</li> <li>• usprawnienie procesów zarządczych w obszarze CSR i zrównoważonego rozwoju</li> <li>• ukierunkowanie biznesu na wypracowanie dodatkowych wartości społecznych i gospodarczych</li> </ul>
Grupy interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost zaufania do organizacji, dzięki jej większej wiarygodności i przejrzystości informacyjnej</li> <li>• pogłębienie i rozszerzenie zakresu informacji na temat ESG niezbędnych inwestorom zainteresowanym inwestycjami na rynku SRI</li> <li>• ukazanie konsekwencji działań organizacji w długiej perspektywie</li> <li>• szersze otwarcie na dialog i wymianę informacji pomiędzy organizacją i jej otoczeniem poprzez zastosowanie nowoczesnych i spójnych kanałów komunikacji</li> </ul>

Źródło: [Twardowska 2011].

Paweł Olechnowicz, prezes Zarządu Grupy LOTOS SA, w następujący sposób przedstawił korzyści raportowania zintegrowanego: „Korzyści, jakie płyną ze zintegrowanego raportowania, są nie do przecenienia. Takie podejście pozwala przede wszystkim na szersze spojrzenie na prowadzony biznes, lepszą identyfikację ryzyk i szans, głębszą analizę wpływu, jaki organizacja wywiera na otoczenie, a także uzyskanie pełniejszej informacji zarządczej oraz lepszą komunikację z kluczowymi grupami interesariuszy” [*Raport Roczny 2010... 2011*].

## 5. Krytyka raportów społecznych

Na podstawie analizy polskiej i zagranicznej praktyki raportowania zidentyfikować można następujące problemy:

- wiele organizacji odnosi się w raportach tylko do wybranych kwestii społecznych czy środowiskowych;
- wiele raportów nie uwzględnia w wystarczającym stopniu angażowania poszczególnych grup interesariuszy [Pichola i in. 2007];
- ujmowanie w raporcie jedynie korzystnych dla organizacji informacji, a pomijanie lub przedstawianie w ograniczony sposób trudnych kwestii;
- nieregularne ukazywanie się raportów powoduje problemy z porównywaniem danych;
- braki danych ilościowych;



- prezentowanie informacji w sposób nieczytelny [Anam 2012].  
Przyczyny nieuczciwego raportowania społecznego mogą być różnorodne.

Do najważniejszych z nich należą:

- niechęć do pokazywania swoich porażek, błędów, negatywnych działań;
- obawa przed sankcjami prawnymi na skutek ujawnienia informacji;
- obawa przed ujawnieniem informacji, które wykorzystane przez kontrahentów mogłyby działać na szkodę organizacji;
- obawa związana z pogorszeniem reputacji organizacji.

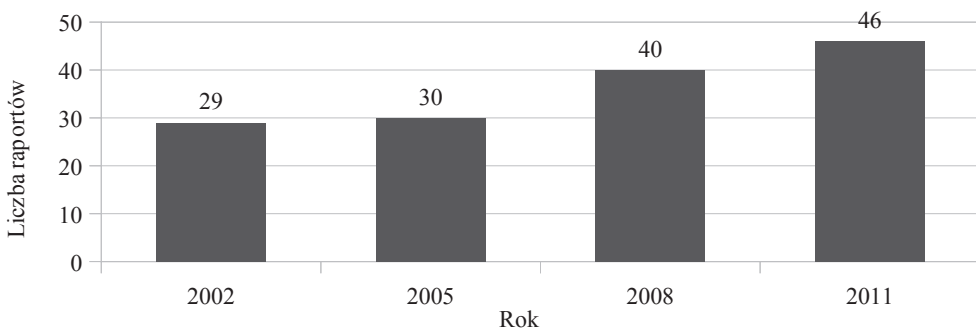
Pomimo że stworzone są formalne międzynarodowe wytyczne do raportowania społecznego, nie wszystkie organizacje raportujące uwzględniają zalecenia zawarte w tych wytycznych. Wiele organizacji tworzy swoją własną metodę raportowania, wybierając często ze standardów tylko niektóre kwestie (tylko te, które pokazują „dobrą stronę” działalności organizacji). Tworzenie raportów według własnych zasad budzi zastrzeżenia co do ich jakości i kompleksowości, a także ogranicza porównywalność raportów.

Krytyka raportów społecznych dotyczy również braku ich zewnętrznej weryfikacji.

## 6. Propozycja metody weryfikacji raportów społecznych

Aby raporty społeczne mogły pełnić istotną rolę w procesie zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu, a także być użyteczne dla interesariuszy, muszą być uznane za wiarygodne. Zewnętrzna weryfikacja raportów jest doskonałym narzędziem sprawdzenia jakości i kompletności informacji przedstawianych w raportach społecznych.

Weryfikacja raportów nie jest jeszcze praktyką powszechną, ale obserwuje się już zainteresowanie organizacji stosowaniem tego narzędzia do sprawdzania wiarygodności raportów. Liczbę raportów zewnętrznie weryfikowanych wśród grupy G250 przedstawiono na rys. 7.



Rys. 7. Liczba raportów zewnętrznie weryfikowanych wśród grupy G250

Źródło: opracowanie własne na podstawie [KPMG International... 2011].

Już na etapie tworzenia raportów ważne jest uwzględnianie opinii niezależnych konsultantów, ekspertów, jak również interesariuszy organizacji.

Z badań wynika, że jest pięć elementów, które zdaniem respondentów (przedstawiciele biznesu, organizacji społecznych i środowisk akademickich) są szczególnie istotne w procesie raportowania. Są to:

- uważny proces selekcji zagadnień do raportu;
- pokazanie wpływu działań z zakresu CSR na procesy zarządcze w organizacji;
- uwzględnienie krytycznych głosów interesariuszy;
- zakres raportu i równowaga w prezentowaniu dobrych i złych wyników;
- sposób komunikacji (częstotliwość raportowania i metoda publikacji raportu) [Greszta 2009].

Nie istnieją wytyczne do weryfikacji raportów społecznych. Obecnie weryfikacja następuje przy uwzględnieniu różnorodnych kryteriów. Istnieje zatem potrzeba opracowania kompleksowej metody weryfikacji raportów.

Autorska propozycja metody weryfikacji raportów społecznie odpowiedzialnych została oparta na dwóch grupach kryteriów: atrakcyjności, wiarygodności. Kryterium atrakcyjności odnosi się do formalnej strony prezentowania danych zawartych w raporcie, natomiast kryterium wiarygodności związane jest z rzetelnością i jakością zawartych w raportach danych.

W obrębie wyróżnionych dwóch grup kryteriów można wyróżnić kryteria szczegółowe, przedstawione w tab. 2.

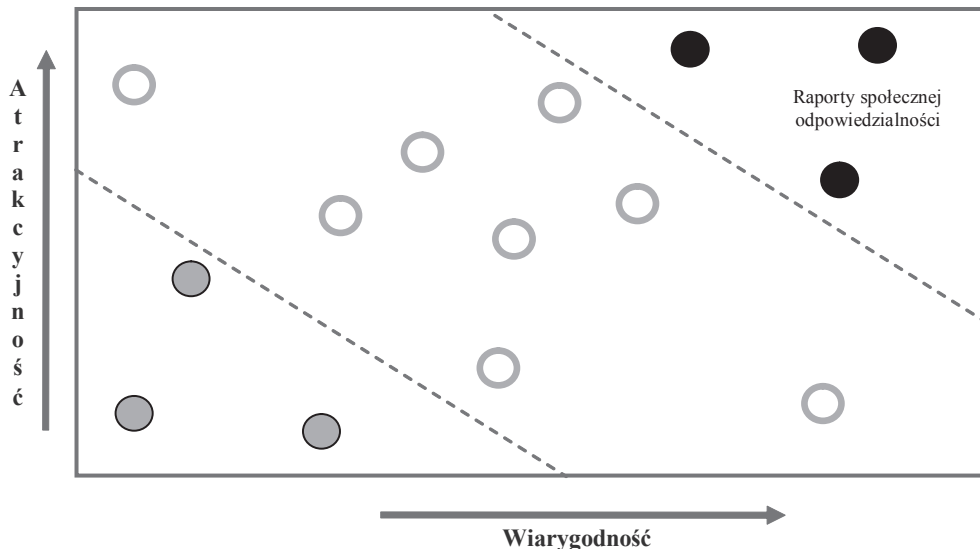
**Tabela 2.** Kryteria weryfikacji raportów społecznych

Atrakcyjność
Struktura raportu (przejrzystość i logiczność struktury, łatwość poruszania się po raporcie i wyszukiwania konkretnych informacji)
Jasność przekazu (ocena języka raportu i zrozumiałości przekazu; raport powinien być napisany językiem niespecjalistycznym, zrozumiałym dla osoby niebędącej fachowcem w danej branży)
Dostępność dla czytelników (sposób udostępnienia raportu odbiorcom)
Atrakcyjność prezentacji (ocena sposobu prezentacji danych)
Selekcja informacji (ocena informacji przedstawionych w raporcie pod względem ich istotności i ważności dla interesariuszy)
Wiarygodność
Charakterystyka organizacji, jej rozmiar i działalność (opis specyfiki organizacji)
Informacje dotyczące polityki, celów i strategii organizacji w zakresie CSR
Kluczowe skutki działalności organizacji w aspekcie CSR (informacje związane ze skutkami bezpośrednimi i pośrednimi działalności organizacji w aspekcie ekonomicznym, środowiskowym i społecznym)
Ocena spójności raportu (informacje przedstawione w raporcie nie mogą być sprzeczne, realizacja jednego celu nie może być sprzeczna z innym)
Dialog z interesariuszami (ocena współpracy organizacji z interesariuszami przy tworzeniu projektu; w raporcie powinny zostać opisane konsultacje z interesariuszami i ich wyniki)
Powiązanie wyników działalności organizacji w zakresie CSR z zakładaną strategią i celami

Źródło: opracowanie własne.

Ocena kryteriów w obrębie dwóch grup możliwa jest przy zastosowaniu 5-stopniowej skali Likerta.

Przeprowadzenie oceny punktowej każdego kryterium i przyjęcie ostatecznej oceny danej grupy jako średniej arytmetycznej ocen cząstkowych umożliwi pozycjonowanie weryfikowanych raportów na płaszczyźnie atrakcyjność–wiarygodność i wyróżnienie raportów charakteryzujących się wysokim poziomem atrakcyjności i wiarygodności.



**Rys. 8.** Przykład umiejscowienia raportów na płaszczyźnie atrakcyjność–wiarygodność

Źródło: opracowanie własne.

Zróznicowane położenie na płaszczyźnie atrakcyjność–wiarygodność będzie wymagało dopasowania zestawu instrumentów, umożliwiającego doskonalenie procesu raportowania, które w przyszłości będzie powodowało zmianę pozycji na płaszczyźnie.

## 7. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonej analizy dotyczącej raportowania społecznie odpowiedzialnego sformułować można następujące wnioski:

- raportowanie społeczne jest doskonałym narzędziem benchmarkingu oraz narzędziem komunikacji z interesariuszami;
- raporty społeczne stanowią integralny element zarządzania CSR w organizacji;

- rośnie zainteresowanie organizacji raportowaniem społecznym zgodnym z wytycznymi GRI (w Polsce znajomość wytycznych GRI wśród organizacji jest niska);
- publikowane raporty społeczne są często przedmiotem krytyki (ze względu na jakość i kompleksowość raportów, a także ich ograniczoną porównywalność).

Doskonałym narzędziem weryfikacji jakości i kompletności informacji przedstawianych w raportach społecznych jest zewnętrzna weryfikacja. Raporty powinny być weryfikowane na podstawie dwóch grup kryteriów: atrakcyjności i wiarygodności. Zaproponowana metoda weryfikacji może służyć jako narzędzie doskonalenia raportów.

## Literatura

*A new phase: the growth of sustainability reporting. GRI's Year in Review 2010/2011*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2011.

*Accounting for Good: the Global Stakeholder Report 2005*, Pleon Kohtes Klewes GmbH, Germany 2005.

*Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach*. Analiza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez CSRinfo, 2011.

Anam L., *Praktyka raportowania społecznego w Polsce. Badanie 2007-2009*, CSRinfo.org (4.04.2012).

*CR Reporting Awards 11 Official Report: Global Winners & Reporting Trends*, CorporateRegister.com, London, March 2011.

Doane D., *Market Failure: The Case for Mandatory Social and Environmental Reporting*, Presentation at IPPR seminar 2002,

Greszta M., *Raportowanie społeczne: niedoceniany element*, dodatek „Harvard Business Review” – „Odpowiedzialny Biznes” 2009.

Gruning J., *Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory*, [in:] C. Botan, J. Hazleton (eds.), *Public relations theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale–New Jersey–London 1989.

Hohnen P., *The Future of Sustainability Reporting*, EEDP Programme Paper: 2012/02, Chatham House, January 2012.

<http://www.hapinternational.org/pool/files/doanepaper1.pdf> (12.03.2012).

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela, 25.10.2011, KOM (2011) 681 wersja ostateczna.

*KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, KPMG, 2011.

Moneva J.M., Archel P., Correa C., *GRI and camouflaging of corporate unsustainability*, „Accounting Forum” 2006, vol. 30, no. 2.

*Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, Raport dla PARP opracowany przez MillwardBrown SMG/KRC, PwC, Warszawa 2011.

Pichola I., Greszta M., Thomppson M., *Raport społeczny – reklama czy pożyteczne narzędzie?*, dodatek „Harvard Business Review” – „Odpowiedzialny Biznes” 2007.

*Raport Roczny 2010. Wyniki finansowe, społeczne i środowiskowe*, Grupa LOTOS SA, 2011.

*Raportowanie ESG w przedsiębiorstwach państwowych i spółkach z udziałem skarbu państwa. Analiza* przygotowana dla rządowego Zespołu do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, Warszawa 2011.

Strona internetowa Global Reporting Initiative: [www.database.globalreporting.org](http://www.database.globalreporting.org) (29.03.2012).

*Sustainability Reporting Guidelines*, GRI 2000-2006, version 3.0.

Twardowska J., materiał przedstawiony podczas konferencji „Wspólna odpowiedzialność – jak zwiększyć obecność i skuteczność CSR w UE”, Gdańsk, 5.09.2011.

Van der Laan S.L., *The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosures: Voluntary Disclosures vs. 'Solicited' Disclosures*, Fourth Asia Pacific international research in accounting conference, cyt. za: U. Golob, J.L. Bartlett, *Communicating about Corporate Social Responsibility: A Comparative Study of CSR Reporting in Australia and Slovenia*, „Public Relations Review” 2007, vol. 33, no. 1.

Wachowiak P., *Raportowanie społeczne przedsiębiorstwa jako przejaw jego odpowiedzialności*, „Przeгляд Organizacji” 2008, nr 10.

[www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com) (17.03.2012).

[www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl) (6.03.2012).

Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

## REPORTING OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS

**Summary:** The current practice of reporting socially responsible actions has been analyzed in this article. Reporting in terms of GRI requirements has been characterized. Integrated reporting and the proposal for the method used to verify social reports have been presented. The method proposed by the author is based on two sets of criteria: attractiveness and reliability. The proposed verification method can be used as a tool for improving the reports.

**Keywords:** reporting, Corporate Social Responsibility, integrated reporting.