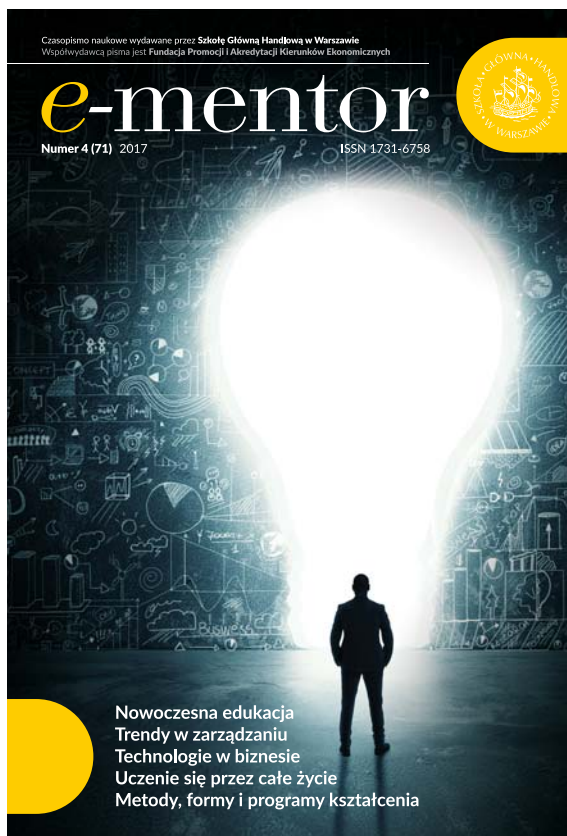


# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2017, nr 4 (71)



Przemysław Banasik, *Wykorzystanie standardów organizacji biznesowych w zakresie raportowania społecznego w działalności sądów powszechnych*, „e-mentor” 2017, nr 4(71), s. 36–44, <http://dx.doi.org/10.15219/em71.1317>.

# Wykorzystanie standardów organizacji biznesowych w zakresie raportowania społecznego w działalności sądów powszechnych

Przemysław Banasik

*Rozwiązania służące poprawie sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa mogą być, po pewnych modyfikacjach, zaadaptowane w sądach. Przykładem takiego rozwiązania jest raportowanie społeczne. Jest ono wyrazem prowadzenia społecznie odpowiedzialnej działalności przez przedsiębiorstwa. Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (corporatesocial responsibility reporting lub sustainability reporting) to dobrowolna prezentacja informacji o niefinansowej działalności i wynikach – ekonomicznych, społecznych oraz dotyczących relacji ze środowiskiem, które miały miejsce w ustalonym okresie, zazwyczaj w ciągu roku obrotowego. Raportowanie społeczne pozwala na prowadzenie dialogu z interesariuszami, a zatem na dwukierunkową komunikację symetryczną. Jego celem jest zbadanie różnych spojrzeń, potrzeb i alternatyw, co służy poprawie wzajemnego zrozumienia, zaufania i współpracy nad strategią lub inicjatywą. Sądy powszechne to organizacje komunikujące się ze swoimi interesariuszami w zasadzie wyłącznie za pośrednictwem formalnych środków prawnych. Celem artykułu jest prezentacja autorskiego modelu raportowania społecznego przez sądy powszechne podejmowanych przez nie działań w obszarze zaangażowania społecznego. W jego opracowaniu pomocne były rozwiązania i standardy wypracowane w biznesie.*

Podejmowanie przez organizacje biznesowe działań prospołecznych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporatesocial responsibility* – CSR) oraz problematyka raportowania społecznego doczekały się licznych publikacji, w których prezentowano wyniki badań empirycznych (Osagie, Wesselink, Blok, Lans i Mulder, 2016, s. 233–252; Burkhardt-Holm i Chebbi, 2008, s. 139; Segalas, Ferrer-Balas, Svansson, Lundqvist i Mulder, 2009, s. 24; Hansmann, Mieg i Frischknecht, 2010, s. 283; Manoliadis, 2009, s. 72). Na tym tle istnieje luka poznawcza w zakresie społecznej odpowiedzialności organizacji publicznych (Mazur, 2015, s. 40). Niedostatek badań analizujących podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych przez organizacje publiczne może wynikać z faktu, że uznaje się odpowiedzialność społeczną za nieodłączny cel funkcjonowania tych organizacji. Tymczasem działania wpisują się w koncepcję społecznej odpowiedzialności, jeśli wykraczają poza rutynowe działania organizacji (Vazquez, Aza i Lanero, 2016, s. 166–183).

Stan wiedzy dotyczący społecznej odpowiedzialności organizacji publicznych jest niewystarczający w zakresie zarówno motywów podejmowania przez nie działań społecznie odpowiedzialnych, ich obszarów, jak i czynników mających wpływ na ich podejmowanie. Brakuje również badań dotyczących raportowania społecznego. Założeniem autora jest uzupełnienie luki poznawczej w tym zakresie. Do badania wybrano sądy powszechne. Nie jest to wybór przypadkowy. Z projektu badawczego przeprowadzonego w ramach badań statutowych KNOP/S15/01/15 w SGH w latach 2015–2016 pt. *Sąd w otoczeniu społecznym*, w którym wzięły udział 34 sądy powszechne różnej hierarchii, wynika, że podejmują one działania prospołeczne, wykraczające poza podstawową działalność sądu polegającą na wydawaniu orzeczeń.

## Raportowanie społeczne jako narzędzie komunikowania zaangażowanego społecznie sądu

W opracowaniu modelu raportowania społecznego sądów nie sposób nie odnieść się do dorobku literatury dotyczącej raportowania społecznego w biznesie (Roszkowska, 2011, s. 77; Wachowiak, 2013, s. 144; Mikulska i Michalczuk, 2014, s. 213; *Sustainability: A Guide to Triple Bottom Line Reporting, Group of 100 Inc.*, 2003, s. 19; Baj i Krakowińska, 2012, s. 81–82). Raportowanie społeczne jest wyrazem prowadzenia społecznie odpowiedzialnej działalności przez przedsiębiorstwa. Wśród przedstawicieli nauki zajmujących się tą problematyką nie ma jednoznacznego poglądu co do istoty raportowania społecznego (Epstein, Flamholtz i McDonough, 1976, s. 23–42; Gray, Owen i Maunders, 1987, 224; Salomon i Darby, 2005, s. 34). Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa to dobrowolna prezentacja informacji o niefinansowej działalności i wynikach (ekonomicznych, społecznych, dotyczących relacji ze środowiskiem), które wystąpiły w ustalonym okresie, zazwyczaj w ciągu roku obrotowego. Innymi słowy raport taki, wydawany w postaci publikacji lub umieszczany w witrynie internetowej, przedstawia w sposób całościowy strategię przedsiębiorstwa, jego politykę społeczną

i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych interesariuszy (Roszkowska 2011, s. 77). Raportowanie społeczne jest systematycznym procesem komunikowania się przedsiębiorstwa z interesariuszami, opartym na dialogu społecznym, dotyczącym oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie w obszarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym (Wachowiak, 2013, s. 144). Raport CSR, czyli raport społeczny lub inaczej raport zrównoważonego rozwoju, dostarcza informacji na temat zarządzania organizacją w takich aspektach jej funkcjonowania, jak: odpowiedzialność społeczna, etyka, ekologia (Mikulska i Michalczyk, 2014, s. 213). Raportowanie jest integralną częścią zarządzania organizacją w sposób odpowiedzialny. Umożliwia monitorowanie postępów w osiągnięciu założonych celów, zarówno biznesowych, jak i społecznych. Ponadto odgrywa istotną rolę w procesie wsparcia realizacji strategii społecznej odpowiedzialności, poprzez fakt włączenia pracowników w tworzenie raportu. Tym samym proces raportowania stanowi narzędzie integracji pracowników i komunikacji celów firmy. Raportowanie odpowiedzialnego biznesu pozwala również na rozpoznanie luk w procesach lub komunikacji i podjęcie stosownych działań.

Raporty społeczne sporządzane są przez przedsiębiorstwa według określonych standardów. Jako przykład można wymienić następujące standardy działalności społecznie odpowiedzialnej i raportowania społecznego:

1. Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.
2. Global Sullivan Principles.
3. Standardy Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO).
4. Europejski System Zarządzania i Raportowania Środowiskowego (EMAS).
5. Standard Social Accountability 8000 (SA 8000).
6. Standard Account Ability (AA1000).
7. Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI).

Standardy raportowania społecznego można sklasyfikować ze względu na cztery podstawowe kryteria: procesu, wyników, certyfikowania, przeglądów (Rok, 2004, s. 41).

**Standardy procesu** (*Process standards*) określają sposoby budowania relacji z grupami interesariuszy, a także kształtowania metod komunikacji oraz systemów zarządzania. Do tej grupy można zaliczyć standardy AA1000 oraz GRI (Wytyczne GRI4, 2016). **Standardy wyników** (*Performance standards*) precyzują, jakie postępowanie jest dopuszczalne, a jakie nie. W tej grupie znajdują się standardy Global Compact, a także konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy. Standardy zasad wskazują najlepszą praktykę w nowych dziedzinach. Jako przykład można tu wskazać instrukcje OECD lub normę AA1000. **Standardy certyfikowane** (*Certification standards*) określają, jaki powinien być system zarządzania w danym obszarze, aby możliwe było uzyskanie certyfikatu (SA8000, ISO14001, EMAS). **Standardy przeglądów** (*Screening*

*standards*) precyzują, jakie warunki musi spełniać firma, aby mogła zostać zakwalifikowana do danej grupy firm (FTSE4GOOD, DJSI). Standardy międzynarodowe (tworzone przez organizacje międzynarodowe) są wykorzystywane przy tworzeniu raportów społecznych w przedsiębiorstwach w wielu krajach. Standardy krajowe stosuje się tylko w przedsiębiorstwach działających w państwie, w którym opracowano te wytyczne. Standardy lokalne ograniczają się do przedsiębiorstw działających w danym regionie. Ze względu na zakres standardów mogą one dotyczyć kwestii społecznych, środowiskowych lub ekonomicznych. Standardy mogą mieć charakter uniwersalny – być stosowane we wszystkich przedsiębiorstwach lub w przedsiębiorstwach działających w danym sektorze. Poniżej opisano te standardy, które odnoszą się również do organizacji niebędących przedsiębiorstwami.

Najbardziej rozpowszechnionym na świecie standardem raportowania kwestii społecznych i ekologicznych są wytyczne opracowane przez Global Reporting Initiative (*Sustainability Reporting Guidelines*) – Wytyczne GRI. Są one rezultatem długoletniej współpracy dużej grupy organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw, konsultantów oraz przedstawicieli środowisk naukowych i biznesowych. Zgodnie z deklaracjami GRI misją wytycznych jest:

- wspieranie i doskonalenie idei zrównoważonego raportowania, uwzględniającego ekonomiczne, społeczne i środowiskowe aspekty działalności przedsiębiorstw, przez stworzenie dobrowolnych międzynarodowych standardów raportowania społecznego, które zapewnią przejrzystość i wiarygodność publikacji oraz
- uczynienie raportowania społecznego zadaniem równie rutynowym, jak ma to miejsce w przypadku sprawozdawczości finansowej (*Sustainability: A Guide to Triple Bottom Line Reporting, Group of 100 Inc., 2003*).

Wytyczne stanowią kompleksowe i dostosowane do różnych sektorów gospodarki rekomendacje oraz ułatwiają stworzenie systemu raportowania wewnątrz przedsiębiorstwa (Mazurczak, 2012, s. 95). Wytyczne GRI dotyczące raportowania zrównoważonego rozwoju poddawane są okresowej kontroli w celu zapewnienia jak najlepszych i najbardziej aktualnych wskazówek dotyczących raportowania zrównoważonego rozwoju. Cel G4, czyli już czwartego wydania Wytycznych GRI, jest prosty: udzielenie pomocy organizacjom w przygotowaniu raportu zrównoważonego rozwoju, który będzie zawierał cenne informacje na temat najważniejszych dla danej organizacji kwestii dotyczących zrównoważonego rozwoju oraz zapewnienie, że sporządzanie takiego raportu stanie się standardową praktyką. GRI G4 umożliwia elastyczne dostosowanie do potrzeb raportującej organizacji. Ułatwia organizację raportowania, ponieważ prezentuje proces raportowania. Zawiera również konkretne wskaźniki. Wybrane branże dysponują dodatkowymi suplementami sektorowymi ułatwiającymi przygotowanie raportów dla organizacji operujących w wybranych sektorach. Wytyczne są również spójne z innymi

ważnymi standardami i inicjatywami, np. UN Global Compact, normą ISO 26000, International Integrated Reporting Framework. Wytyczne są uniwersalne i mogą być stosowane w każdej organizacji, nie tylko w biznesie, ale również w administracji publicznej czy organizacjach społecznych. Wymagają prezentacji podejścia do zarządzania oraz wskaźników wynikowych. Zawierają wskaźniki, które odnoszą się do wskazanych w dyrektywie obszarów:

- kwestii środowiskowych,
- kwestii społecznych i pracowniczych,
- praw człowieka,
- przeciwdziałania korupcji.

Podstawowym celem wytycznych jest ustrukturyzowanie i dostarczenie przejrzystych oraz spójnych zasad raportowania zrównoważonego rozwoju. Drugim, równie ważnym – zachęcenie organizacji do przedstawiania wiarygodnych raportów (Baj, Krakowińska, 2012, s. 81–82). GRI G4 proponuje odpowiednie zasady, którymi powinni kierować się autorzy raportowania pozafinansowego (tabela 1).

W przypadku sądów pomocny w wypracowaniu zasad raportowania może okazać się standard GRI. W raportowaniu społecznym należy uwzględnić następujące zasady: istotności, włączenia, kontekstu zrównoważonego rozwoju, kompletności i wiarygodności. Zasady są wykorzystywane na poszczególnych etapach raportowania. Etapy te zostały przedstawione

na rysunku 1. Wzorem do ich opracowania były rozwiązania przyjęte w organizacjach biznesowych (Herr, Anderson, 2005). Zasadniczo można wyodrębnić trzy etapy raportowania:

1. Raportowanie należy rozpocząć od sprecyzowania informacji, które powinien zawierać raport (zasada istotności). Na tym etapie należałoby włączyć interesariuszy tak, aby uwzględnić ich oczekiwania (zasada włączenia). Konieczne jest również stworzenie zespołu projektowego, który zająłby się w sądzie raportowaniem. Badania autora pozwoliły na wyznaczenie działań prospołecznych w trzech obszarach. Dla każdego obszaru należałoby określić wskaźniki pomiaru w celu zobrazowania postępów w procesie zaangażowania społecznego sądu. Wskaźniki pomiaru nie powinny być narzucone z góry, lecz uzgodnione pomiędzy sądem a jego interesariuszami. Muszą uwzględniać stan zaangażowania społecznego sądu i oczekiwania społeczności lokalnej.
2. Drugim krokiem jest zebranie danych do raportu i jego opracowanie. Na tym etapie należy uwzględnić zasadę kompletności. Oznacza ona, że raport nie może pomijać żadnych informacji, które odzwierciedlają istotne oddziaływanie społeczne sądu. Informacje zawarte w raporcie powinny również przedstawiać rzeczywisty

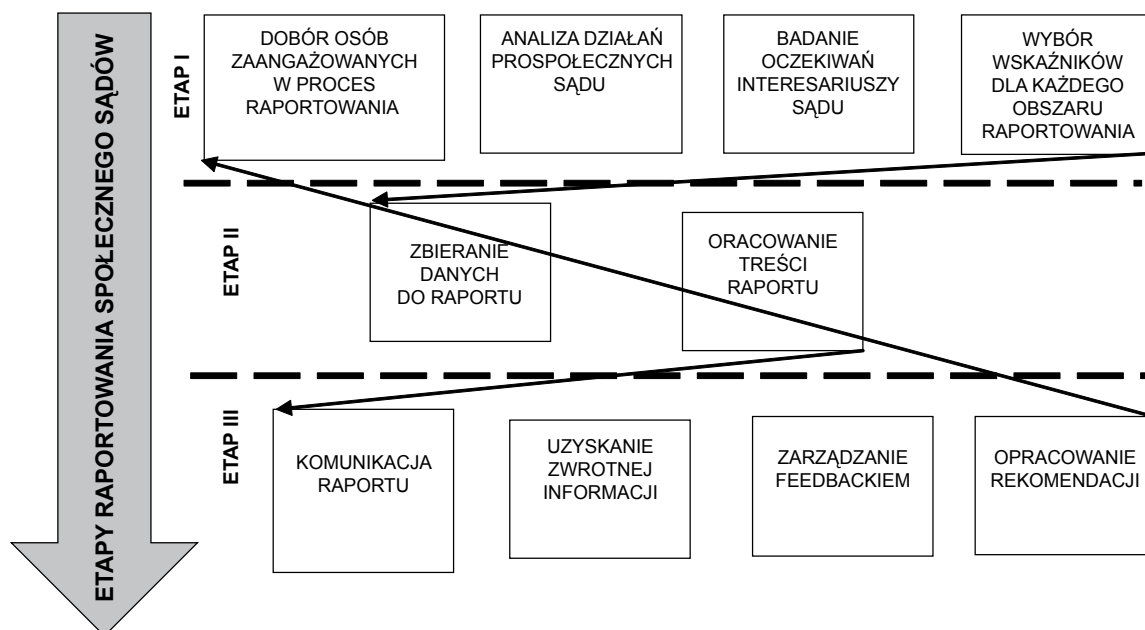
**Tabela 1. Zasady raportowania społecznego**

Zasada	Wyjaśnienie
Istotność	Informacje zawarte w raporcie powinny obejmować te zagadnienia i wskaźniki, które odzwierciedlają istotne oddziaływanie gospodarcze i społeczne organizacji oraz jej wpływ na środowisko naturalne, a także kwestie, które mogą mieć duży wpływ na oceny i decyzje interesariuszy.
Uwzględnianie interesariuszy	Organizacja raportująca powinna zdefiniować swoich interesariuszy i wyjaśnić w raporcie, w jaki sposób reagowała na ich uzasadnione oczekiwania i interesy.
Kontekst zrównoważonego rozwoju	Raport powinien prezentować wyniki organizacji w szerszym kontekście zrównoważonego rozwoju.
Kompletność	Uwzględnione w raporcie zagadnienia i wskaźniki, uznane za istotne, oraz zdefiniowany zasięg raportu powinny wystarczać do odzwierciedlenia istotnych oddziaływań ekonomicznych i społecznych oraz wpływu na środowisko naturalne organizacji raportującej i umożliwić interesariuszom ocenę jej wyników w okresie raportowania.
Zasady dotyczące zapewnienia jakości raportu	Wyważenie – raport powinien odzwierciedlać pozytywne i negatywne aspekty, umożliwiając właściwą ocenę całościowych wyników organizacji. Porównywalność – poszczególne kwestie i informacje powinny być dobierane, zestawiane i prezentowane w sposób spójny i konsekwentny. Wykazywane informacje należy przedstawiać w sposób, który umożliwia interesariuszom przeanalizowanie zmian w wynikach organizacji wraz z upływem czasu oraz porównanie ich z wynikami innych organizacji. Dokładność – prezentowane informacje powinny być wystarczająco dokładne i szczegółowe, aby interesariusze mogli ocenić wyniki organizacji raportującej. Terminowość – raporty powinny być sporządzane regularnie, a informacje dostępne na czas, aby interesariusze mogli podejmować świadome decyzje. Przejrzystość – informacje należy udostępniać w sposób, który jest zrozumiały i dostępny dla interesariuszy korzystających z raportu. Wiarygodność – informacje i procesy zastosowane przy sporządzaniu raportu należy zebrać, zarejestrować, zestawzić, przeanalizować i zaprezentować w sposób, który może podlegać weryfikacji i pozwala ustalić jakość i istotność informacji.

Źródło: A. Mazurczak (2012). Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowy element raportowania biznesowego. W: B. Micherda (red.) *Kierunki ewolucji sprawozdawczości i rewizji finansowej* (s. 95) Warszawa: Difin.



Rysunek 1. Etapy raportowania społecznego sądów



Źródło: opracowanie własne.

obraz działalności sądu, a zatem jej aspekty pozytywne i negatywne, osiągnięcia i błędy, zrealizowane i niezrealizowane przedsięwzięcia. Interesariusze muszą również mieć możliwość porównania celów i bieżących wyników działania sądu w zakresie społecznym z wcześniejszymi celami i wynikami, a także wynikami innych sądów.

3. W rozwoju zaangażowania społecznego sądów szczególną rolę odgrywać będzie etap III raportowania – uzyskanie zwrotnej informacji od poszczególnych interesariuszy (interaktywna ankieta, panele, sesje dyskusyjne, konferencje i inne formy wymiany poglądów) oraz zarządzanie uzyskanym feedbackiem, formułowanie rekomendacji na jego podstawie.

Raporty powinny być publikowane regularnie na stronach internetowych sądów.

## Metodyka badań

W ramach artykułu postawiono następujące pytania badawcze:

1. Sąd jakiego szczebla powinien raportować działania prospołeczne oraz prowadzić dialog z interesariuszami? Czy powinien to być sąd rejonowy, okręgowy, apelacyjny, czy też sądy wszystkich tych szczebli?
2. Jaka powinna być zawartość raportów?
3. Czy raportowanie powinno być rozproszone, czy też skonsolidowane w obrębie apelacji?
4. Czy działania w obszarze podstawowym powinny znaleźć się w raportach społecznych poszczególnych sądów?

5. Czy działania w obszarze podstawowym powinny być odrębnie raportowane na poziomie Ministerstwa Sprawiedliwości?

Udzielenie odpowiedzi na wymienione pytania badawcze wymagało zróżnicowanego warsztatu badawczego. W artykule wykorzystano zarówno metody właściwe dla badań ilościowych, jak i jakościowych, czyli tzw. metodę mieszaną (*mixed method design*). Był to zabieg celowy. Wiedza dotycząca zaangażowania społecznego sądów jest na wczesnym etapie rozwoju. Powyższy argument przemawia za wykorzystaniem w artykule, oprócz metod właściwych dla badań ilościowych, także metod jakościowych. Posłużono się badaniami literaturowymi oraz empirycznymi badaniami ze źródeł wtórnych, a także przeprowadzono wielokrotne studium przypadku. Zrealizowane badania empiryczne podzielono na następujące etapy:

1. Studia literaturowe, analiza dokumentacji źródłowej oraz aktów prawnych.
2. Badanie stron internetowych sądów.
3. Wielokrotne studium przypadku oparte na wywiadach z kierownictwem sądu.

W ramach etapu drugiego dokonano analizy stron internetowych wszystkich sądów: 318 sądów rejonowych, 45 sądów okręgowych i 11 sądów apelacyjnych, w celu wstępnego ustalenia czy sądy prowadzą działania prospołeczne, czy komunikują je interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym, a jeżeli tak, to w jaki sposób i w jakich obszarach.

Sprawdzano także, czy brak komunikatów oznacza, że sądy nie prowadzą działań w zakresie zaangażowania społecznego. W kolejnym etapie badań przeprowadzono wielokrotne studium przypadku oparte na wywiadach.

Jedną z najważniejszych kwestii związanych ze studium przypadku jest dobór próby do badań. Próba została dobrana w sposób celowy (nielosowy), przy wykorzystaniu kryteriów przedstawionych w tabeli 1. Do badania pogrupowano sądy w 4 grupy:

- G1 – sądy, które podejmują działania prospołeczne i wdrożyły praktykę *Sąd w otoczeniu społecznym* (10 sądów).
- G2 – sądy, które podejmują działania prospołeczne i nie wdrożyły praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* (10 sądów).
- G3 – sądy, które nie podejmują działań prospołecznych, pomimo formalnego wdrożenia praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* (6 sądów).
- G4 – sądy, które nie podejmują działań prospołecznych i nie wdrożyły praktyki *Sąd w otoczeniu społecznym* (10 sądów).

Dokonując wyboru pozostałych sądów, kierowano się następującymi kryteriami:

1. W przypadku, gdy sądy rejonowe wdrażały dobrą praktykę, do badania wybrano sądy zwierzchnie – sąd okręgowy i apelacyjny.
2. W sytuacji, gdy niektóre sądy rejonowe lub okręgowe z tej samej apelacji wdrażały dobrą praktykę, do badania wybrano pozostałe sądy rejonowe i okręgowe z danej apelacji.
3. W wypadku, gdy sąd okręgowy wdrażał dobrą praktykę, w badaniu wzięły udział wszystkie podlegające mu sądy rejonowe.
4. W przypadku, gdy dobrą praktykę wdrażały sądy okręgowe, do badania wybrano sąd zwierzchni – apelacyjny.

Taki dobór próby pozwolił na dokonanie porównań i analiz na następujące sposoby:

- w przekroju sądów wdrażających praktykę *Sąd w otoczeniu społecznym* i niewdrażających jej,
- w przekroju sądów podejmujących działania z zakresu zaangażowania społecznego i niepodejmujących ich.

**Tabela 2. Kryteria podziału próby badawczej**

Wdrożenie praktyki z zakresu ZS	Nie wdrożyły praktyki	Sąd zaangażowany społecznie <b>G2</b>	Sąd niezaangażowany społecznie <b>G4</b>
	Wdrożyły praktykę	Sąd zaangażowany społecznie <b>G1</b>	Sąd niezaangażowany społecznie <b>G3</b>
		Podejmuje działania	Nie podejmuje działań
<b>Podejmowanie działań z zakresu ZS</b>			

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięło udział 36 sądów różnej hierarchii i wielkości. Przy celowym doborze przypadków pomocne okazało się badanie wszystkich witryn internetowych sądów, zrealizowane w pierwszym etapie badań. Aby ustalić, czy sądy prowadziły działania prospołeczne/nie prowadziły działań prospołecznych, co wstępnie wynikało z komunikatów/ich braku na stronach internetowych, przeprowadzono krótki wywiad telefoniczny z przedstawicielami losowo wybranych 100 sądów w Polsce. Celem tego wywiadu było ustalenie, czy brak komunikatów o zaangażowaniu społecznym na stronach internetowych oznacza niewystępowanie takich działań, czy też brak chęci komunikowania o nich, pomimo podejmowania działań prospołecznych. W wyniku przeprowadzonych wywiadów okazało się, że w 90 proc. przypadków brak komunikatów oznaczał niepodejmowanie działań prospołecznych. Taki zabieg miał dodatkowo wzmocnić trafność wewnętrzną i zewnętrzną wybranej metody badania jakościowego.

Informacje dotyczące podejmowania działań prospołecznych przez poszczególne sądy zebrano na podstawie wywiadów z respondentami, które były przeprowadzone w okresie od listopada 2015 r. do 31 marca 2016 r. W ramach wywiadów pozyskano informacje o działaniach prospołecznych podejmowanych przez poszczególne sądy za okres ostatnich dwóch lat przed badaniem. Przeprowadzono 72 swobodne wywiady z prezesami i dyrektorami sądów. W wywiadzie swobodnym, czasami zwanym też pogłębionym wywiadem etnograficznym, przeprowadzający ma swobodę w aranżowaniu sekwencji pytań, a także w sposobie ich formułowania w zależności od sytuacji wywiadu. Wywiad przeprowadzono na podstawie kwestionariusza o większym stopniu standaryzacji. Z badań przeprowadzonych przez autora wynika, że żaden z badanych sądów nie przygotowywał raportów społecznych, a co najwyżej komunikował się z interesariuszami przez strony internetowe lub w ramach dwu- i wielostronnych bezpośrednich rozmów.

W tabeli 1 przedstawiono kryteria podziału próby badawczej, natomiast w tabeli 3 – autorską propozycję stadiów zaangażowania społecznego sądów (na podstawie przeprowadzonych badań). Raportowanie społeczne występuje w stadiach czwartym i piątym.

Na podstawie przeprowadzonych przez autora badań w sądach ustalono, że sądy prowadzą działania społecznie odpowiedzialne w trzech następujących obszarach:

**Obszar 1.** Działalność dobroczynna.

**Obszar 2.** Działalność informacyjna (aktywność medialna, organizacja wydarzeń popularyzatorskich (kształtowanie świadomości prawnej)).

**Obszar 3.** Działalność edukacyjna (integracja i aktywizacja podmiotów współpracujących wymiar sprawiedliwości, współpraca ze szkołami w zakresie organizacji praktyk w sądzie, edukacja prawna młodzieży, nieodpłatne porady prawne udzielane przez studentów prawa na terenie sądu itd.).

Analiza wyników badań wskazuje, że żaden sąd nie przygotowuje raportów społecznych, a zatem



## Wykorzystanie standardów organizacji biznesowych...

**Tabela 3. Stadia zaangażowania społecznego sądów**

Stadia	Charakterystyka
Stadium pierwsze – <b>bierne</b>	Sąd w żadnym stopniu nie przejawia zaangażowania społecznego. Nie podejmuje też żadnych działań w tym zakresie i nie deklaruje takiej chęci. Nie identyfikuje interesariuszy i nie prowadzi z nimi komunikacji.
Stadium drugie – <b>przejściowe</b>	Sąd podejmuje działania w ramach zaangażowania społecznego w jednym z trzech obszarów. Mają one charakter incydentalny. Nie deklaruje jednak chęci rozszerzenia tej działalności na pozostałe obszary zaangażowania społecznego, a inicjatywy już podejmowane najczęściej nie mają charakteru cyklicznego. Działania te nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w komunikacie zewnętrznym. Sąd jedynie częściowo identyfikuje swoich interesariuszy, ale nie ma to charakteru planowego.
Stadium trzecie – <b>deklaratywne</b>	Sąd podejmuje działania w ramach zaangażowania społecznego w więcej niż jednym z trzech wskazanych obszarów. Mają one charakter stały. Zapisy dotyczące podejmowanych działań w ramach zaangażowania społecznego są umieszczane na stronie internetowej sądu. Sądy reprezentujące ten poziom są zaangażowane społecznie w ograniczonym zakresie, ponieważ zaangażowanie to nie dotyczy wszystkich scharakteryzowanych trzech obszarów. Nie sporządzają także raportów społecznych mających na celu komunikowanie o podejmowanych inicjatywach. Nadal jednak sąd jedynie częściowo identyfikuje swoich interesariuszy, ale stara się z nimi utrzymywać stałe relacje.
Stadium czwarte – <b>realizacyjne</b>	Zapisy dotyczące chęci podejmowania działań oraz opis konkretnych przedsięwzięć można znaleźć w raporcie społecznym. Sąd w tym stadium w ograniczonym stopniu informuje o swoim zaangażowaniu społecznym, a działania podejmowane w ramach tego zaangażowania nadal nie odnoszą się do wszystkich możliwych obszarów, choć w tym stadium sąd uświadamia sobie potrzebę podejmowania cyklicznych inicjatyw zaangażowania społecznego, integruje interesariuszy zewnętrznych i zależy mu na prawidłowej komunikacji ze społecznością lokalną. Sąd identyfikuje swoich interesariuszy.
Stadium piąte – <b>wiarygodne</b>	W raporcie społecznym umieszczono zapisy dotyczące chęci podejmowania działań w wymienionych obszarach oraz opisano konkretne przedsięwzięcia w ich obrębie. Sądy reprezentujące to stadium są w pełni zaangażowane społecznie, ponieważ deklarują taki zamiar i w sposób kompleksowy, wiarygodny i komunikatywny informują otoczenie o przedsięwzięciach realizowanych we wszystkich obszarach zaangażowania społecznego sądów. Sąd identyfikuje swoich interesariuszy, integruje ich i są oni dla niego ważnym partnerem w podejmowaniu działalności prospołecznej.

Źródło: opracowanie własne.

nie osiągnął stadium IV i V (IV – **realizacyjny**, V – **wiarygodny**). Na 36 sądów uczestniczących w badaniu – 3 sądy osiągnęły stadium III – **deklaratywne** stadium zaangażowania społecznego, choć ich sposób komunikowania się z interesariuszami różni się pomiędzy sobą. Czynią to bowiem w pełnym zakresie przez strony internetowe, ale także poprzez partycypację interesariuszy w różnych gremiach służących budowaniu z nimi relacji. Sądy zakwalifikowane do stadium III podejmują działania w ramach zaangażowania społecznego praktycznie we wszystkich trzech obszarach, a co więcej mają one charakter stały. Większość sądów (21 na 36 badanych) osiągnęło II stadium – **przejściowe**. W tym stadium sąd podejmuje działania w ramach zaangażowania społecznego w jednym z trzech obszarów. Działania te mają jednak charakter incydentalny i zasadniczo nie znajdują odzwierciedlenia na stronach internetowych sądów (co potwierdza, poza badaniem jakościowym, także zaprezentowane badanie ilościowe oparte na analizie witryn internetowych wszystkich sądów). Zakwalifikowanie tych sądów do III stadium jest jednak niemożliwe z uwagi na brak regularności w komunikowaniu podjętych działań. Świadczy to o braku w tych sądach polityki dotyczącej informowania interesariuszy zewnętrznych

o podejmowanych działaniach. Na 36 sądów uczestniczących w badaniu 12 zakwalifikowano do I stadium – **biernego**. Sądy nie przejawiają zaangażowania społecznego. Zaznaczyć należy, że przypisanie sądu do konkretnego stadium z uwagi na pewną dynamikę procesu, nie ma charakteru ostatecznego. Sądy, które podejmują działania społecznie odpowiedzialne, odczuwając korzyści z zaangażowania, poszukują źródeł inspiracji do kolejnych działań. Widzą również potrzebę komunikowania tych działań w celu wymiany dobrych praktyk pomiędzy sądami. Należy się spodziewać, że rozpowszechnienie koncepcji zaangażowania społecznego sądów i odnoszonych przez nie korzyści spowoduje ich ewolucję do wyższych stadiów rozwoju.

Raportowanie społeczne z jednej strony będzie porządkowało działania sądów w ramach zaangażowania społecznego, z drugiej strony uruchomi proces uczenia się, czego ważną konsekwencją mogą być zmiany w sądach. Raport będzie generował dobre praktyki w obszarze zaangażowania społecznego. Nie powinien to być dokument zamknięty. Wręcz przeciwnie, musi uwzględniać nowe obszary zaangażowania społecznego, opracowane w ramach organizacyjnego (w sądzie) i międzyorganizacyjnego (pomiędzy



sądami) uczenia się oraz uzgodnione w dwustronnej komunikacji symetrycznej z interesariuszami sądu w procesie raportowania (konsultacje z interesariuszami). W procesie raportowania konieczne jest gromadzenie informacji oraz porad od interesariuszy i uwzględnianie ich poglądów przy zmianach planów, podejmowaniu decyzji lub wyznaczeniu kierunków zaangażowania. W miarę zdobywania przez sądy doświadczenia i pewności w zakresie angażowania interesariuszy, ich metody mogą zmieniać się z jednokierunkowych kanałów komunikacji służących rozpowszechnianiu informacji w interaktywne narzędzia konsultacji i dialogu. Mogą również przerodzić się w wielopodmiotowe partnerstwa i sojusze.

### Implikacje dla praktyki sądowej

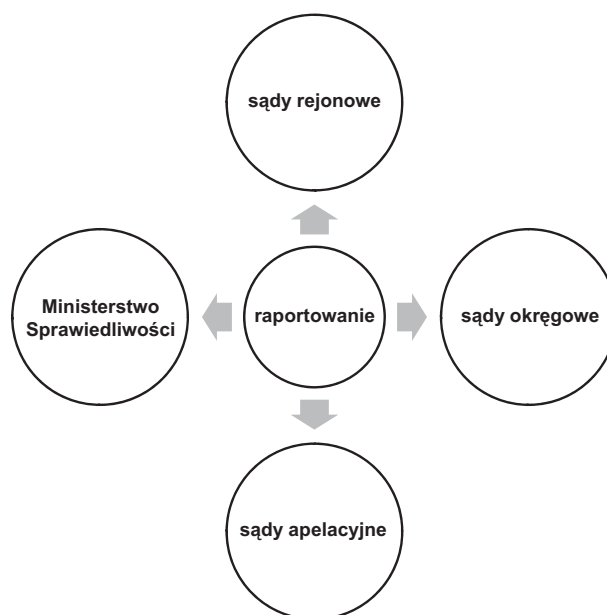
Dla sądów można zaproponować dwa modele raportowania społecznego. Stanowią one propozycję autora tekstu. Modele te uwzględniają specyfikę funkcjonowania sądów powszechnych, ich strukturę organizacyjną oraz zasady działania. W organizacjach biznesowych raporty społeczne mają co do zasady charakter dobrowolny. Pojawia się jednak tendencja w kierunku obligatoryjnego charakteru raportowania społecznego. Znajduje ona swoje potwierdzenie w uchwalonej 22 października 2014 r. przez Parlament Europejski i Radę Unii Europejskiej dyrektywie nr 2014/95/UE (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 11 listopada 2014 r. L 330/1), która nakłada na wybrane podmioty obowiązek sporządzania sprawozdań niefinansowych. Dyrektywa ta zmieniła dyrektywę 2013/34/UE z 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniającą dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylającą dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy. Przyjęta dyrektywa wprowadza obowiązek raportowania, ograniczając go do największych podmiotów. Tym samym przyczynia się do ujednoczenia informacji gospodarczej na terenie Unii oraz podnosi jakość praktyk zarządczych, wymuszając monitorowanie i zarządzanie kwestiami niefinansowymi. W celu zwiększenia spójności i porównywalności informacji niefinansowych ujawnianych na terytorium Unii, niektóre duże jednostki będą zobowiązane do przygotowywania oświadczeń na temat informacji niefinansowych zawierających przynajmniej kwestie związane z aspektami: środowiskowymi, społecznymi i pracowniczymi, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu.

Pierwszy model rozproszony (rysunek 2) polega na tym, że sądy samodzielnie, dobrowolnie przygotowują raporty społeczne. Nie

przekazują ich do sądów zwierzchnich. Publikują je na stronach internetowych. Model ten, zakłada dobrowolność w działaniu i może przyczynić się do rozwoju oddolnej inicjatywy wśród pracowników i osób zarządzających sądem w kreowaniu nowych rozwiązań w zakresie zaangażowania społecznego. Nie sprzyja on jednak wymianie pomiędzy sądami przyjętych rozwiązań w poszczególnych sądach.

Drugi model skonsolidowany (rysunek 3) obliuguje do przekazywania w określonych terminach danych do raportów zbiorczych tworzonych na poziomie sądu okręgowego, skupiającego sądy rejonowe, a następnie na poziomie sądu apelacyjnego obejmującego swym zasięgiem sądy okręgowe i podlegające im sądy rejonowe. Sądy apelacyjne (11 sądów apelacyjnych), po opracowaniu raportu zbiorczego, dane w nim zawarte przekazywałyby do Ministerstwa Sprawiedliwości w celu opracowania raportu społecznego obejmującego wszystkie sądy powszechne w Polsce. Niezależnie od raportu społecznego przygotowanego i udostępnionego na stronach Ministerstwa Sprawiedliwości, każdy sąd publikowałby raport społeczny na swoich stronach internetowych w celu prowadzenia dialogu ze społecznością lokalną. Na poziomie Ministerstwa Sprawiedliwości, oprócz danych dotyczących podejmowanych działań prospołecznych, powinna znaleźć się część dotycząca działalności orzeczniczej. Sądy mają obowiązek przekazywania do Ministerstwa Sprawiedliwości danych dotyczących wymierzania sprawiedliwości, a odpowiednie zaprezentowanie ich na tym poziomie może zobrazować skalę oddziaływania sądów na stosunki społeczno-gospodarcze. Model skonsolidowany, obligatoryjny, wymusza odgórnie przekazywanie przez sądy podległe rozwiązań w zakresie zaangażowania społecznego. To może być barierą w kreowaniu nowych pomysłów.

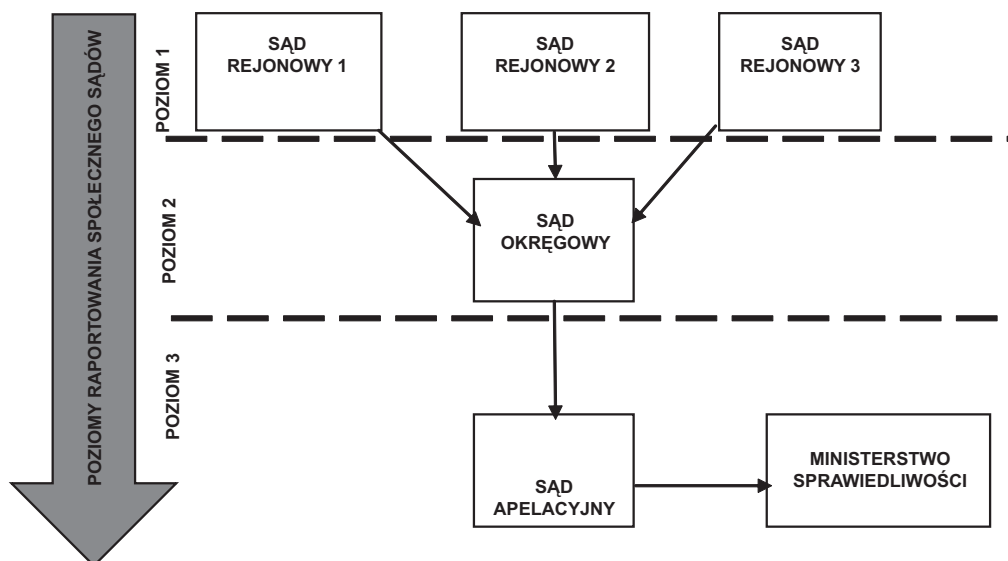
Rysunek 2. Model rozproszony raportowania społecznego w sądach



Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Model skonsolidowany raportowania społecznego w sądach



Źródło: opracowanie własne.

Daje on jednak możliwość wymiany dobrych praktyk w podejmowanych przez sądy działaniach z zakresu zaangażowania społecznego i prowadzi do ujednoczenia działań sądów w obszarze zaangażowania społecznego.

Uwzględniając stan rozwoju zaangażowania społecznego sądów i wytyczne w tym zakresie wynikające ze standardu GRI, modelowy raport społeczny sądu powinien zawierać: profil sądu, posumowanie podejmowanych działań prospołecznych za poprzednie lata, cele zaangażowania społecznego na kolejny rok, sposób zaangażowania w proces tworzenia raportu interesariuszy, politykę zarządzania oraz dobre praktyki. Rolą Ministerstwa Sprawiedliwości w skonsolidowanym modelu raportowania społecznego byłoby utworzenie banku dobrych praktyk w zakresie zaangażowania społecznego (Banasik, 2015, 2017). Sądy, podobnie jak organizacje biznesowe, oprócz komunikowania działań w zakresie zaangażowania społecznego, powinny komunikować także swoje osiągnięcia orzecznicze (działalność podstawowa sądu). Organizacje biznesowe komunikują w raportach społecznych zarówno wyniki w zakresie działalności finansowej (działalność podstawowa), jak i niefinansowej.

## Podsumowanie

Artykuł wypełnia lukę poznawczą dotyczącą społecznej odpowiedzialności organizacji publicznych na przykładzie sądów powszechnych. Działania w obszarze zaangażowania społecznego sądów mają charakter rozproszony i utrzymują atomizację sądownictwa (Banasik, Niestrój, 2017). Doskonałym narzędziem umożliwiającym nie tylko kontrolę podejmowanych przez sądy działań w zakresie zaangażowania społecznego, ale także porządkującym i ujednoczającym, może okazać się raportowanie

społeczne. Wbudowanie raportowania społecznego w działanie sądów spowoduje także zaangażowanie ich pracowników i interesariuszy zewnętrznych w proces zarządzania.

Optymalnym modelem dla sądownictwa, przeciwdziałającym ich rozproszeniu, jest skonsolidowane raportowanie społeczne. Daje to możliwość wykorzystania efektu międzyorganizacyjnego uczenia się poprzez wymianę dobrych praktyk pomiędzy sądami w tym obszarze. Może się również przyczynić do ujednoczenia działań sądów w obszarze zaangażowania społecznego.

Raporty społeczne mogłyby odegrać istotną rolę w promowaniu wśród interesariuszy sądu działań społecznie odpowiedzialnych. Będą również sprzyjać otwarciu sądów poprzez dwukierunkową komunikację symetryczną na potrzeby interesariuszy w tym obszarze. Raportowanie społeczne sądu może stać się systematycznym procesem komunikowania się sądu z interesariuszami, opartym na dialogu społecznym dotyczącym oddziaływania sądu na otoczenie w obszarze orzeczniczym i społecznym.

## Bibliografia

Baj, K. i Krakowińska, A. (2012). GRI G4 – nowy standard raportowania. W: H. Zukowska, W. Janik (red.), *Audyt zewnętrzny sprawozdania finansowego a wiarygodność przedsiębiorstwa* (s. 187–197). Lublin: Wydawnictwo KUL.

Banasik, P. (2015). Społeczna odpowiedzialność – przełom w zarządzaniu organizacją wymiaru sprawiedliwości. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3(36), 61–69.

Banasik, P. i Niestrój, J. (2017). *Koncepcja dobrej praktyki: Sąd w otoczeniu społecznym* opracowana w ramach wdrożenia pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management. Program Operacyjny Kapitał Ludzki dla Krajowej Szkoły Sądowni-

ctwa i Prokuratury. Zbiór dobrych praktyk zarządzania sądami powszechnymi – Seria Metodyki. Kraków: Krajowa Sądowa Sądownictwa i Prokuratury.

Banasik P. (2017). *Sąd zaangażowany społecznie – pożądany kierunek zmian*, Warszawa: Wydawnictwo CH Beck.

Burkhardt-Holm P. i Chebbi, C. (2008). Master's degree in sustainable development in Switzerland, the first master course comprising three faculties. *Environmental Science and Pollution Research*, 15(2), 139.

Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z dnia 11 listopada 2014 r. L 330/1.

Epstein, M.J., Flamholtz, E.G. i McDonough, J.J. (1976). Corporate social accounting in the United States of America: State of the art and future prospects. *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 23–42. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(76)90005-2)

Gray, R., Owen, D. i Maunders, K.T. (1987). *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*. Hemel Hempstead: Prentice Hall,

Hansmann, R., Mieg, H.A., i Frischknecht, P.M. (2010). Qualifications for contributing to sustainable development: a survey of environmental sciences graduates. *Gaia-Ecological Perspectives for Science and Society*, 19(4), 278–286. <http://dx.doi.org/10.14512/gaia.19.4.10>

Herr, K. i Anderson, L.G. (2005). *The Action Research Dissertation: A Guide for Students and Faculty*. California: Sage Publications.

Manoliadis, O. (2009). Education for sustainability: Experiences from Greece. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 135(2), 70–74.

Mazur, S. (2015). *Współzarządzanie a administracja publiczna*. W: S. Mazur (red.), *Współzarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

Mazurczak, A. (2012). Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowy element raportowania biznesowego. W: B. Micherda (red.), *Kierunki ewolucji sprawozdawczości i rewizji finansowej* (s. 88–98). Warszawa: Difin.

Mikulska, T. i Michalczyk, G. (2014). Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 827(69), 209–219.

Osagie, E.R., Wesselink, R., Blok V., Lans, T. i Mulder, M. (2016). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233–252. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2469-0>

PN-ISO 26000 (2012). *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.

Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Roszkowska, P. (2011). *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Warszawa: Difin.

Salomon, J.F. i Darby, L. (2005). Is private social, ethical and environmental reporting mythicizing or demythologizing reality? *Accounting Forum*, 29(1), 27–47. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.12.003>

Segalas, J., Ferrer-Balas, D., Svanstrom, M., Lundqvist, U. i Mulder, K.F. (2009). What has to be learnt for sustainability? A comparison of bachelor engineering education competencies at three European universities. *Sustainable Science*, 4(1), 17–27.

*Sustainability: A Guide to Triple Bottom Line Reporting, Group of 100 Inc.* (2003). Pobrane z [http://www.group100.com.au/publications/G100\\_guide-tbl-reporting2003.pdf](http://www.group100.com.au/publications/G100_guide-tbl-reporting2003.pdf).

Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Wytyczne GRI4 (2016). Pobrane z <https://www.global-reporting.org/resourcelibrary/Polish-G4-Part-One.pdf>.

Vazquez, J.L., Aza, C.L. i Lanero, A. (2016). Citizens' perceptions on social responsibility in public administration organizations: a case study on Spain. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 48(E), 166–183, Pobrane z [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Luis\\_Burguete/publication/303946907\\_CITIZENS'\\_PERCEPTIONS\\_ON\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_IN\\_PUBLIC\\_ADMINISTRATION\\_ORGANIZATIONS\\_A\\_CASE\\_STUDY\\_ON\\_SPAIN/links/575ff6b208aed884621da1ac.pdf?origin=publication\\_list](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Luis_Burguete/publication/303946907_CITIZENS'_PERCEPTIONS_ON_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_PUBLIC_ADMINISTRATION_ORGANIZATIONS_A_CASE_STUDY_ON_SPAIN/links/575ff6b208aed884621da1ac.pdf?origin=publication_list).

## The standards of social reporting by business organizations as a model for social engagement of the courts of law

*The aim of the article is to present an original model of social reporting in courts. Thus, an attempt has been made to fill the cognitive gap in terms of using our knowledge of social reporting in public organization. The article includes both appropriate methods for quantitative and qualitative research in other words the so-called mixed method design. Literature of the subject and empirical research from secondary sources have been used, as well as multiple case studies. Analysis conducted by the author shows that besides their statutory-judicature, the courts more and more often interact with their stakeholders by taking pro-social action. They do not make it in systemic way, and most often they fail to communicate those activities to the local community. Social reporting may provide a perfect tool that allows not only control of the socially engaged actions undertaken by the courts, but also their ordering, coordination and monitoring. It also involves the employees and other stakeholders in court management.*

Autor jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych oraz sędzią Sądu Apelacyjnego w Gdańsku. Pracuje w Katedrze Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Od marca 2013 r. do października 2017 r. pełnił funkcję prezesa Sądu Okręgowego w Gdańsku, w latach 2010–2013 prezesa Sądu Rejonowego w Wejherowie, a w latach 2009–2010 rzecznika prasowego Sądu Okręgowego w Gdańsku oraz sędziego sądu okręgowego. Jest autorem wielu publikacji z dziedziny prawa, zarządzania i ekonomii. W pracy naukowej podejmuje badania nad organizacją wymiaru sprawiedliwości oraz przedsiębiorczością w jej ujęciu prawnym i ekonomicznym.