

Justyna FijałkowskaUniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Finansów
i Rachunkowości MŚP

justyna.fijałkowska@uni.lodz.pl

MODEL LBG A POMIAR EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH

Streszczenie: Jednym z podstawowych czynników wpływających na wiarygodność firmy, a tym samym budowanie przez nią zaufania w ocenie jej interesariuszy, jest przejrzysta komunikacja efektów działania. Celem artykułu jest wskazanie na konieczność odpowiedniego pomiaru i raportowania efektywności CSR oraz przybliżenie metodologii modelu LBG, który ma na celu wspieranie tych wyzwań, stawianych dziś przed rachunkowością i zarządzaniem. W artykule zaprezentowano metodologię modelu LBG, ukazano praktyczne przykłady jego zastosowania oraz przedstawiono wyniki analizy jego aplikacyjności w polskich spółkach, badając informacje ujawniane w raportach CSR zawartych w bazie raportów społecznych edycji z lat 2015 i 2014. Badaniem objęto 67 dokumentów. Metody badawcze przyjęte w artykule to studium literatury, analiza dokumentów źródłowych i studium przypadku oraz metoda dedukcji. W pracy przyjęto normatywne podejście do rachunkowości.

Słowa kluczowe: model LBG, pomiar efektywności, raportowanie, społeczna odpowiedzialność biznesu, zaangażowania społeczne.

Klasyfikacja JEL: M10, M14, M41.

THE LBG MODEL AND THE EFFECTIVENESS OF SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITIES MEASUREMENT

Abstract: One of the primary factors affecting a company's credibility, and thus building its confidence in the assessment of its stakeholders, is the transparent communication of its activities. The aim of this article is to highlight the need for ap-

appropriate measurement and reporting of CSR effectiveness, as well as a description of the LBG model, which aims to support these challenges posed to accounting and management. This article presents the methodology of the LBG model, and shows its practical implementation in 67 CSR reports analyzed from the years 2015 and 2014. The research methods adopted in the article are a study of literature, source documents analysis and case studies, as well as the method of deduction. In the paper, the normative approach to accounting is applied.

Keywords: LBG Model, efficiency measurement, reporting, Corporate Social Responsibility, Corporate Community Involvement.

Wstęp

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) cieszy się coraz większą popularnością w dzisiejszej praktyce gospodarczej. Aby zarządzanie strategiczne odnoszące się do CSR było skuteczne, powinno bazować na narzędziach i miernikach umożliwiających pomiar efektywności działań CSR oraz raportowanie rezultatów tego pomiaru dla celów podejmowania racjonalnych decyzji przez interesariuszy przedsiębiorstwa. Raportowanie CSR jest jednym z kluczowych obszarów działalności społecznie odpowiedzialnej – zgodnie z przeświadczeniem, że brak odpowiedniej komunikacji dotyczącej aktywności CSR jest zaniechaniem i rezygnacją z możliwości dostrzeżenia tych działań przez rynek, a co za tym idzie z możliwości przełożenia ich na wzmacnianie wizerunku firmy oraz osiągnięcia innych szeroko opisywanych w literaturze korzyści. Coraz więcej firm, również w Polsce, publikuje raporty dotyczące CSR. Zgodnie z nową Dyrektywą Parlamentu Europejskiego 2014/95/EU, która zacznie obowiązywać od 2017 roku, największe przedsiębiorstwa Unii Europejskiej będą musiały poszerzyć zakres ujawnianych informacji, poprzez prezentację informacji niefinansowych – dotyczących między innymi działań społecznych i środowiskowych. Jednocześnie najnowsze wyniki badań [Cho i in. 2015] wskazują, że raportowanie społeczne nie jest w stanie dostarczać informacji istotnych dla wyceny wartości przedsiębiorstwa, a motywowane jest głównie chęcią legitymizacji funkcjonowania organizacji, stąd nie jest ono dziś pozytywnie oceniane przez inwestorów – głównych adresatów raportów biznesowych, będących źródłem kapitału, więc często przesądzających o kontynuacji funkcjonowania firmy. Coraz bardziej powszechna jest również krytyka raportów CSR oraz samej idei działalności „społecznie odpowiedzialnej” i utożsamianie

jej jedynie z prowadzeniem gry marketingowej [Varadarajan i Menon 1988; The Economist 2005; Coombs 1995, Fijałkowska 2014]. Jakość informacji prezentowanych w raportach CSR jest często kwestionowana, a ich wiarygodność i użyteczność podważana [Forehand i Grier 2003; Cho i in. 2015]. Dzieje się tak głównie dlatego, że przedsiębiorstwa w publikowanych raportach CSR ujawniają tylko informacje deskryptywne, narracyjne, jakościowe – czyli takie, które są trudne do zweryfikowania i łatwo poddają się manipulacjom. Dziś konieczne jest wzmacnianie cech jakościowych raportowania biznesowego poprzez wiarygodne mierniki i spójne, porównywalne z okresu na okres prezentowanie danych, które uzupełniłoby informację deskryptywną. Ponadto należy zaznaczyć, że działalność CSR musi być efektywna. Oczekuje się więc, że zaangażowanie społeczne – podstawowy element działalności CSR firmy – będzie z jednej strony odnosić się do rozwiązywania określonych problemów społecznych, które firma w interakcji z otoczeniem uznaje za istotne, z drugiej strony będzie się wiązało z konkretnymi korzyściami biznesowymi. Konieczne więc jest zdefiniowanie celów, odniesienie ich do strategii firmy oraz do działań operacyjnych, a następnie znalezienie wskaźników umożliwiających pomiar uzyskanych efektów – inaczej stopień realizacji celów. Uzyskane informacje o kluczowych wynikach powinny być komunikowane, tak by zaspokoić potrzeby interesariuszy oczekujących jasnego i rzetelnego przekazu o sytuacji przedsiębiorstwa. Narzędziem, które mogłoby wprowadzić więcej obiektywizmu do publikowanych informacji CSR, a jednocześnie pozwolić na ocenę efektywności zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa, może być model LBG.

Celem artykułu jest wskazanie na konieczność odpowiedniego pomiaru i raportowania efektywności CSR i zaangażowania społecznego przedsiębiorstw oraz przybliżenie metodologii modelu LBG, który ma na celu wspieranie tych wyzwań. W artykule zaprezentowano przykłady komunikowania poprzez model LBG oraz przedstawiono opis wykorzystania tego modelu przez polskie spółki, analizując informacje ujawniane w raportach CSR przedsiębiorstw w edycji 2015 i 2014. Metody badawcze przyjęte w artykule to studium literatury, analiza dokumentów źródłowych i studium przypadku oraz metoda dedukcji. W pracy zastosowano normatywne podejście do rachunkowości, zgodnie ze stwierdzeniem Y. Ijiriego [1975, s. 78], że celem podejścia normatywnego jest podkreślenie tych obszarów, gdzie najbardziej potrzebne są zmiany i w których są one wykonalne. Przyjęto, że dla sukcesu organizacji biznesowych zaangażowanych w działania CSR konieczne jest usprawnienie sposobu pomiaru efektywności tych działań oraz ich raportowanie dla przejrzystości, wiarygodności i porównywalności informacji upublicznianych przez przedsiębiorstwa, co jest dziś wyzwaniem dla rachunkowości i zarządzania.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu a nowe wyzwania w odniesieniu do pomiaru w rachunkowości

Pomiar w naukach społecznych, do których zalicza się zarządzanie, należy do najważniejszych wyzwań epistemologicznych i metodologicznych [Sułkowski 2012, s. 110]. Przyjmuje się, że dopiero rachunkowość wykorzystwała w pełni ideę pomiaru [Micherda i Szulc 2012, s. 254]. T. Peche [1988] określa rachunkowość jako systemem mierzenia ruchu wartości, M. Dobija [1988] zaznacza, że rachunkowość to nauka o pomiarze ekonomicznym wartości tworzących się w podmiotach gospodarczych, natomiast A. Jarugowa [1992, s. 30], definiując rachunkowość, stwierdza, że jest ona „procesem identyfikacji, pomiaru i przekazywania informacji, które są potencjalnie użyteczne dla podejmowania decyzji gospodarczych”. Rachunkowość jest więc nierozdzielnie związana z pomiarem, jej podstawowym celem jest odzwierciedlanie wiernego i rzetelnego obrazu podmiotów gospodarczych w postaci sprawozdań finansowych, a realizacja tego celu możliwa jest wyłącznie poprzez poprawny pomiar aktywności gospodarczej [Fijałkowska 2012]. Obecnie obserwujemy kryzys wiarygodności systemu informacyjnego rachunkowości, określany mianem rachunkowości kreatywnej [Micherda i Szulc 2012]. Wynika on głównie z braku etyki, konfliktu lojalności oraz braku publicznych instytucji nadzoru [Kamela-Sowińska 2003]. Jak wskazuje A. Szychta [2007], „prawidłowość i odpowiedniość pomiaru wyników działalności jednostek gospodarczych, w tym wyników finansowych, jest warunkiem koniecznym dla adekwatnej oceny rezultatów ich działalności przez różnych interesariuszy, w tym kierownictwo jednostek”. Z perspektywy wewnętrznej – zarządzania przedsiębiorstwem – możliwość pomiaru determinuje dalszą możliwość zarządzania [Kaplan i Norton 1992; Shields i White 2004]. Jak zaznacza J. Dymowski [2012, s. 6], „ryzykujemy tym, że CSR jako koncepcja zarządzania pozbawiona skutecznych narzędzi zarządczych, które pozwalają ją mierzyć, będzie ulegała erozji”.

Zaangażowanie społeczne biznesu (*corporate community involvement* – CCI) jest podstawową częścią strategii CSR firmy, mającą na celu budowanie relacji ze społecznościami lokalnymi, odpowiadaniem na ich potrzeby, przy uzyskiwaniu jednocześnie korzyści dla biznesu i dla tych społeczności. Zaangażowanie społeczne stało się strategicznym zadaniem dla firm; oczekiwania społeczne w odniesieniu do biznesu wciąż rosną; aby odnieść sukces, biznes nie może ich ignorować. W związku z tym coraz więcej środków przeznaczanych jest na odpowiedzialną działalność biznesu, w tym na cele społeczne. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i interesariusze zewnętrzni chcą

znać efektywność tych nakładów. Działania społeczne muszą być odpowiednio zarządzane, a ich efektywność musi być mierzona, monitorowana i raportowana.

2. Model London Benchmarking Group

Model London Benchmarking Group (LBG) jest jednym ze sposobów zarządzania, mierzenia i raportowania efektywności zaangażowania społecznego firm. Metodologia modelu LBG została opracowana w 1994 roku w Wielkiej Brytanii z inicjatywy firmy doradczej Corporate Citizenship. Model LBG ma być z założenia praktycznym narzędziem zwiększania efektywności zarządzania działaniami społecznymi biznesu, między innymi poprzez pomiar i raportowanie tych działań. Jest on nazywany „standardem”, „metodologią” lub „narzędziem” mającym na celu pomiar zaangażowania społecznego firmy oraz weryfikację zarówno krótkookresowych rezultatów, jak i jej długofalowego wpływu na własne struktury oraz na bezpośrednie otoczenie. Model LBG pozwala na kompleksowe i pieniężne określenie wartości zaangażowania społecznego firmy. Ma on na celu wycenę łącznych kosztów/nakładów, jakie ponosi firma w związku z realizacją działań CCI, zarówno kwot bezpośrednio przekazanych na cele dotyczące CCI, jak i wartości czasu poświęconego na realizację projektów CCI przez pracowników i zarządzających. Metodologię LBG można traktować trojako:

- 1) jako podejście do zarządzania różnymi płaszczyznami CCI i CSR, które pomaga sklasyfikować i uporządkować różne formy działalności oraz mieć nad nimi kontrolę,
- 2) jako zestaw ustandaryzowanych zasad i narzędzi do przeliczania/wartościowania różnych form zaangażowania społecznego,
- 3) jako system mierzenia skuteczności zaangażowania społecznego dla oceny korzyści krótkoterminowych i wpływu długookresowego z perspektywy firmy oraz z perspektywy korzyści dla społeczeństwa.

Istotą modelu jest odnoszenie uzyskanych efektów do ponoszonych kosztów. Model poprzez zastosowanie ustandaryzowanych narzędzi pozwala na dokonywanie porównań skuteczności działań własnych na tle branży. Przedsiębiorstwa stosujące model są włączone do międzynarodowej sieci, obejmującej dziś ponad 300 organizacji. Poprzez przynależność do tej sieci firmy mają możliwość dzielenia się informacjami o osiągniętych wynikach, mierzonych według tych samych zasad – istnieje więc możliwość porównania wyników z inną firmą lub rezultatami całego sektora reprezentowanego przez

organizacje członkowskie. Przynależność do sieci umożliwia obserwację, jak inne firmy danego sektora w sieci angażują swoje zasoby i co wspierają, w jakim stopniu i jakie uzyskują efekty. Ponadto przynależność do sieci LBG wiąże się z dostępem do ciągłej edukacji ze strony organizacji promującej ten model, możliwości wymiany *know-how* oraz wiedzy na temat narzędzi do praktycznego wykorzystania w biznesie.

Punktem wyjścia dla mierzenia efektywności CCI organizacji jest znajomość celów, które ta chce osiągnąć poprzez działania i projekty. Motywacją dla działań CCI, zgodnie z LBG, są trzy podstawowe czynniki, którym odpowiadają trzy formy zaangażowania społecznego. Przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki motywujące do podejmowania działań CCI i odpowiadające im formy zaangażowania społecznego

Czynnik motywujący	Forma zaangażowania społecznego
Poczucie moralnej i społecznej odpowiedzialności	działania charytatywne / filantropia
Przekonanie, że firmy mogą odnieść długofalowe korzyści ze wspierania społeczności	inwestycje społeczne
Wiedza, że CCI może przynosić bezpośrednie korzyści biznesowe	inwestycje komercyjne w społecznościach

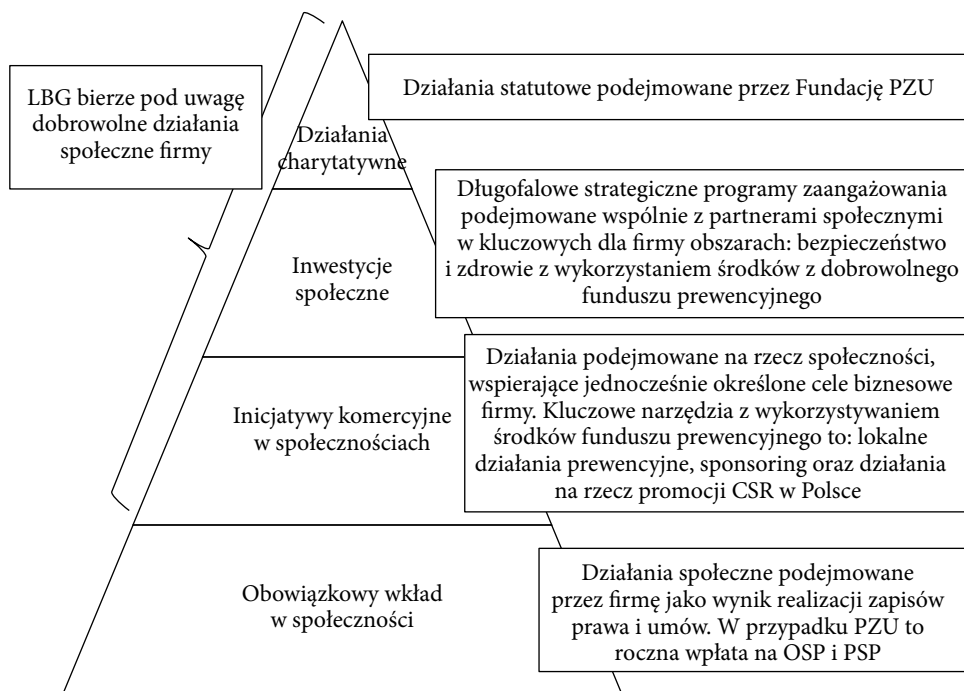
Źródło: na podstawie: [Greszta 2013].

Model LBG obejmujący wyżej wymienione formy zaangażowania społecznego może być przedstawiony w postaci piramidy. Piramida ta składa się zazwyczaj z czterech, ewentualnie pięciu poziomów. Są to:

- **Działania charytatywne** – okresowe wsparcie na cele dobroczynne w odpowiedzi na zgłaszane z zewnątrz potrzeby i apele organizacji społecznych i charytatywnych.
- **Inwestycje społeczne** – długofalowe strategiczne zaangażowanie w partnerstwo na rzecz rozwiązywania problemów społecznych uznawanych przez firmę za istotne, w celu ochrony długoterminowych interesów firmy i poprawy jej reputacji.
- **Inwestycje komercyjne w społecznościach** – działania podejmowane zazwyczaj przez działy marketingu, mające na celu bezpośrednie wsparcie określonych celów biznesowych firmy poprzez promocję marki, realizowane w partnerstwie z organizacjami społecznymi i pozarządowymi.
- **Obowiązkowy wkład w społeczności** – działania społeczne podejmowane przez firmę jako wynik zapisów prawa, regulacji czy umów.

- **Podstawowa działalność biznesowa** – podstawowe działania biznesowe mające na celu dostarczenie efektywnych kosztowo produktów i usług w sposób odpowiedzialny etycznie, społecznie i środowiskowo.

Trzy pierwsze poziomy rozumiane są jako dobrowolna działalność społeczna, czyli dobrowolne zaangażowanie społeczne firmy. Niektóre firmy, na przykład PZU S.A., pomijają w piramidzie opis podstawowej działalności biznesu. Na rysunku 1 zaprezentowano piramidę LBG na przykładzie zastosowania jej właśnie w spółce PZU S.A.



Rysunek 1. Piramida modelu LBG w spółce PZU S.A.

Źródło: PZU *Zmieniamy się na dobre*, 2012

Model LBG umożliwia ewaluację kosztu i efektów zaangażowania społecznego. Całkowite koszty zaangażowania społecznego obejmują środki finansowe, czas oraz dary rzeczowe. Efekty zaangażowania społecznego podzielone są na dwie grupy: efekty natychmiastowe rozważane w kategoriach dodatkowo pozyskanych środków na realizację projektów, korzyści dla społeczeństwa i dla biznesu oraz efekty długofalowe zarówno dla firmy, jak i społeczeństwa. Obszary analizy w modelu LBG przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Obszary analizy w modelu LBG

Obszar analizy	Charakterystyka
Całkowity koszt zaangażowania społecznego	
Środki finansowe	Całkowita suma przeznaczona na zaangażowanie społeczne
Czas	Wartość czasu przeznaczonego przez pracowników na działania społeczne w godzinach pracy
Dary rzeczowe	Wartość przekazanych darów rzeczowych, usług itp.
Natychmiastowe efekty zaangażowania społecznego	
Dodatkowe środki na realizację projektów	Udział dodatkowych graczy w zaangażowaniu społecznym
Korzyści dla społeczeństwa	Ilościowe dane dotyczące tego, jakie korzyści zaangażowanie społeczne firmy przyniosło społeczeństwu, np. dokładna liczba osób, którym udzielono wsparcia
Korzyści biznesowe	Ilościowe dane dotyczące tego, jakie korzyści osiągnęła firma dzięki swojemu zaangażowaniu społecznemu, np. wartość pozytywnych informacji o przedsiębiorstwie w mediach
Długofalowe efekty zaangażowania społecznego dla firmy i społeczeństwa	
Ocena długofalowych korzyści zaangażowania społecznego, np. jak zmniejszyło się bezrobocie w danej społeczności czy odsetek niedożywionych dzieci na danym obszarze.	

Źródło: [Greszta 2013, s. 29; LBG Guidance Manual 2008 s. 3].

Model LBG może być również ujęty w formie bardziej złożonej macierzy, która wskazuje na to, w jaki sposób firma jest zaangażowana społecznie, czyli **jak** wspiera, **dlaczego**, **gdzie** i **co** – jakie są obszary i problemy społeczne będące przedmiotem działań firmy. Jednocześnie w ramach modelu działania te są analizowane z punktu widzenia trzech perspektyw: **wkładu** – możliwie w jak największym stopniu określonego w sposób wartościowy, **rezultatów** – czyli korzyści uzyskiwanych z tych działań, oraz **efektów**, rozumianych jako wpływ wywierany przez firmę w ramach prowadzonych działań, społecznych na otoczenie. Przykład zastosowania macierzy LBG w spółce Orange Polska dotyczący transferu wiedzy w sferę działań społecznych zawarto w tabeli 3.

Za kluczowe korzyści ze stosowania modelu LBG uważa się pełne zrozumienie zarówno skali, jak i wartości zaangażowania społecznego, możliwość wyczerpującej oceny osiągniętych rezultatów, sprawniejsze zarządzanie programami społecznymi, możliwość lepszych decyzji dotyczących przyszłych programów społecznych oraz poprawę komunikacji odnoszącej się do zaangażowania społecznego zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji [Greszta 2013, s. 29]. W tabeli poniżej zawarto możliwości zastosowania i korzyści modelu LBG.

Tabela 3. Macierz LBG w spółce Orange Polska

Wkład (inputs)	Rezultaty (outputs)	Efekty (impacts)
1 500 000 zł – wyposażenie Pracowni, 150 000 zł – koszt szkolenia dla lokalnych animatorów 10 000 zł – praca wolontariuszy 70 000 zł – wiedza ekspercka Dodatkowe środki pozyskane na realizację: 3750 mieszkańców zaangażowanych w powstanie Pracowni 50 lokalnych partnerstw	50 pracowni w małych miejscowościach poniżej 20 tys. mieszkańców 250 tys. osób korzystających z pracowni, 130 godzin szkoleń dla lokalnych animatorów baza scenariuszy zajęć edukacyjnych internetowa platforma wymiany wiedzy 1250 godzin działania Pracowni w tygodniu	dostęp do Internetu w małych miejscowościach wsparcie techniczne i merytoryczne dla lokalnych animatorów wzmocnienie kompetencji mieszkańców umożliwienie dzielenia się pasjami i wspólne spędzanie czasu zwiększenie wiedzy na temat nowych technologii i mądrego korzystania z Internetu

Źródło: [Raport społecznej odpowiedzialności Orange Polska 2012].

Tabela 4. Zastosowanie i korzyści z modelu LBG

Zastosowanie	Korzyści
Ocena i planowanie programów społecznych	weryfikacja skuteczności i zasadności realizacji programów społecznych wskazanie kierunków zmian i rozwoju programów
Efektywne zarządzanie strategią działań społecznych	wiarygodna informacja na temat struktury i rzeczywistych kosztów w zestawieniu z osiąganymi efektami w wymiarze społecznym i biznesowym wsparcie w procesach zarządczych w obszarze CSR
Edukacja, wymiana doświadczeń	forum wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy firmami członkowskimi dostęp do bazy praktyk z rynku międzynarodowego
Raportowanie zaangażowania społecznego	podniesienie jakości i przejrzystości raportowania zwiększenie wiarygodności społecznej

Źródło: [LBG Casebook 2014].

W skali globalnej model LBG jest stosowany w ponad 300 wiodących firmach, np. HSBC, Vodafone, Unilever, 3M, Adidas, Bacardi, Coca-Cola, Fuji Xerox, Heineken, Kellogg's, GSK, Jeronimo-Martins, Marks&Spencer, Pearson, Accenture, Deloitte, KPMG, PwC, IBM, Intel, Jaguar Land Rover, Rolls-Royce, Toyota Australia, Skanska, Citi, Aviva, Axa i wielu innych. Firmy działające w Polsce mają możliwość praktycznego stosowania modelu LBG od roku 2011 roku. Wyłącznym przedstawicielem London Benchmarking Group w Polsce (LBG Poland) jest firma SGS Polska. W 2010 roku powołano grupę tzw. Członków Założycieli

LBG Poland, w skład której weszły spółki Danone, GlaxoSmithKline, PGNiG, Żywiec Zdrój oraz Bank Zachodni WBK, którzy jako pierwsi testowali metodologię LBG w swojej codziennej działalności gospodarczej.

Z badań SGS Polska [2014] wynika, że w 2014 roku 66% z 500 największych firm w Polsce (zgodnie z rankingiem „Rzeczpospolitej”) upubliczniło informacje dotyczące społecznej odpowiedzialności na swojej stronie internetowej, ale jedynie 53 firmy opublikowały raport społeczny. W badanej próbie aż 77% firm nie podawało żadnych informacji na temat rezultatów i efektów swoich działań społecznych, a 16% firm przedstawiło jedynie dane częściowe na ten temat. Obecnie na stronie www.raportyspoleczne.pl można znaleźć 200 dokumentów dotyczących CSR. W ramach niniejszego badania przeanalizowano zawartość informacyjną 67 dokumentów z tej bazy; 37 z edycji 2015 i 30 z edycji 2014. Większość spółek (61 na 67) dokonuje przede wszystkim opisu słownego inicjatyw z dziedziny CCI, nie stosując żadnego narzędzia ewaluacji efektywności tych działań. Jeśli spółki decydują się na publikację jakichkolwiek danych liczbowych, są to informacje zazwyczaj dotyczące wartości przekazanych darowizn, ewentualnie dane na temat liczby osób uczestniczących w projektach czy czasu poświęconego na działania CCI. Wśród raportów edycji 2014 tylko cztery spółki zastosowały metodologię LBG do ewaluacji i raportowania swojego zaangażowania społecznego. Były to spółki Polpharma, Kompania Piwowarska, Orange oraz Provident Polska S.A. Polpharma pokazała piramidę LBG, nie określiła jednak łącznych nakładów na CCI, ale zaprezentowała efekty i korzyści zarówno natychmiastowe, jak i długookresowe. Spółka Kompania Piwowarska nie przedstawiła ani piramidy, ani macierzy LBG, jednak zadeklarowała stosowanie metodologii LBG. Spółka ta podała również sumę łącznego zaangażowania społecznego obliczonego na podstawie modelu LBG, a także nakłady oraz efekty krótko- i długoterminowe prowadzonych działań CCI. Ujawniła też w swoim raporcie wynik SROI – stopy społecznego zwrotu z inwestycji – narzędzia służącego do analizy mechanizmów powstawania i trwania wpływu organizacji na społeczeństwo, środowisko i gospodarkę, mierzenia wartości tego wpływu i jego raportowania. Firma Orange nie pokazała piramidy LBG, ale zaprezentowała macierze LBG dla każdej z inicjatyw społecznych, które zostały ujęte w raporcie, z wyczerpującym opisem wszystkich elementów. Spółka Provident Polska S.A. zaprezentowała zarówno piramidę LBG, jak i macierze dla każdej z inicjatyw społecznych. Niestety, spółka ta nie zgłosiła swojego raportu CSR do kolejnej edycji konkursu raportów społecznych i nie opublikowała takiego raportu na swojej stronie internetowej. Kilka spółek z edycji 2014, między innymi Enea czy Bank Zachodni WBK, dokonało opisu w wartościach wymiernych nakładów

na działalność CCI, opisało również efekty i korzyści krótko- i długookresowe. Bank Zachodni WBK wymienia jako kluczowe wyzwanie na przyszłość pokazanie wpływu oraz bezpośrednich i pośrednich efektów działań banku w postaci mierzalnej. Również Bank BGŻ stwierdził, że w przyszłości stawia na pomiar efektywności swoich działań i mierzenia zmiany społecznej oraz że standardy sposobu działania firmy zostaną poddane weryfikacji i poprawie.

W kolejnej edycji konkursu raportów społecznych, edycji 2015, wśród zgłoszonych raportów tylko trzy zawierały informację o pomiarze efektywności (Tesco, Coca-Cola i Castorama), w tym dwie precyzowały metodologię pomiaru w obu wypadkach był to model LBG (Tesco i Coca-Cola). Żaden inny model ani sposób oceny efektywności zaangażowania społecznego spółek nie został zastosowany. Spółka Castorama stwierdziła, że bada efektywność swoich działań, ale nie określiła, w jaki sposób, i nie opublikowała żadnych rezultatów ani wniosków tych analiz. Coca-Cola opublikowała jedynie wartość łącznego zaangażowania w działalność społeczną oraz koszty jednej z akcji i liczbę osób w nią włączonych. Dane za poprzednie okresy nie są dostępne. Informacje opublikowane przez Tesco dotyczące ewaluacji CCI są natomiast bardzo obszerne; spółka prezentuje piramidę LBG oraz macierze nakładów i korzyści krótko- oraz długookresowych dla każdego z rodzajów działań społecznych. Pozostałe raporty mają głównie formę narracyjnego opisu działań CCI, wspominają ogólnikowo o nakładach, często bez podawania nakładów finansowych, opisują efekty w sposób narracyjny i jakościowy.

Zakończenie

Jednym z podstawowych czynników wpływających na wiarygodność firmy, a tym samym budowanie przez nią zaufania w ocenie jej interesariuszy, jest przejrzysta komunikacja efektów jej działania. Mimo rosnącego zainteresowania firm kwestiami CSR i włączaniem ich do strategii oraz praktyki funkcjonowania, a także mimo coraz powszechniejszych prób upubliczniania informacji na temat zaangażowania firm w działalność społecznie odpowiedzialną, nadal tylko sporadycznie wśród informacji publikowanych przez firmy można odnaleźć dane o finansowej i rzeczowej skali ich zaangażowania oraz o wymiernych korzyściach i efektach działań CSR/CCI. Można wnioskować, że mierzenie efektywności działań społecznych i przejrzyste o tym komunikowanie jest poważnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw.

Analiza teoretyczna założeń koncepcyjnych modelu LBG wskazuje, że ma on potencjał, by stać się przydatnym narzędziem pomiaru i raportowania

jednego z podstawowych obszarów CSR, jakim jest zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw. Jednak analiza stosowania w praktyce tego modelu w przedsiębiorstwach w Polsce każe przyjąć, że jako sposób komunikowania nadal jest to narzędzie o znaczeniu marginalnym. Wciąż większość firm nie stosuje go w praktyce, a te, które stosują, albo nie publikują informacji z niego wynikających w swoich raportach CSR, albo ujawniają jedynie szczątkowe informacje, głównie deskryptywne. Ogólnie można zauważyć, że nadal polskie przedsiębiorstwa, mimo dużego zaangażowania w działalność CSR i chęci dzielenia się informacjami o tych działaniach w swoich raportach biznesowych, bazują na dowolnie dobieranej informacji opisowej, której wiarygodność jest trudna do weryfikacji i do porównań w czasie z innymi firmami. Dowolność doboru prezentowanych informacji oraz powszechny brak poddawania tych raportów audytowi przez niezależnego biegłego rewidenta z jednej strony, z drugiej zaś świadomość możliwych korzyści uzyskiwanych przy odpowiednim pokazaniu (koloryzowaniu, upiększaniu) rzeczywistości, powodują, że wiarygodność tych raportów i tym samym ich przydatność decyzyjna może budzić kontrowersje. Również objętość raportów, przy jednoczesnym często całkowitym braku informacji o nakładach, kosztach działań społecznych i o wymiernych ich efektach, może być czynnikiem zniechęcającym do ich analizy. Może to potwierdzać stwierdzenia zawarte w ostatnich pracach badawczych [Cho i in. 2015] negujące przydatność tych raportów dla inwestorów i coraz powszechniejsze traktowanie ich wraz z działalnością CSR głównie w kategoriach sprawnie prowadzonych działań marketingowych kreujących wizerunek firmy.

Dla nauki rachunkowości, która z założenia ma dążyć do wiernej i rzetelnej prezentacji wyników działania firmy i jej pozycji rynkowej, przy jednoczesnej dbałości o zachowanie cech jakościowych raportowania finansowego i zapewnienie dostarczania informacji dających możliwość podejmowania racjonalnych decyzji ekonomicznych, wdrożenie właściwych metod pomiaru i komunikowania działań CSR jest priorytetowym wyzwaniem. Staje się to jeszcze bardziej istotne w obliczu konieczności zastosowania wymogów nowych regulacji UE [Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/EU o ujawnianiu kluczowych danych niefinansowych]. Wymogi nowej Dyrektywy UE w tych kwestiach są wciąż bardzo lakoniczne i ryzykujemy, że przedsiębiorstwa będą ponosiły koszty poszerzonego raportowania biznesowego, które poza funkcjami marketingowymi i PR będą miały marginalne znaczenie¹. Przed przedstawicielami teorii i praktyki rachunkowości oraz przed przedsiębiorstwami stoi wyzwanie wdrożenia spójnego modelu pomiaru

¹ Więcej na temat oceny zapisów nowej dyrektywy w pracach A. Kameli-Sowińskiej [2014; 2015]

i ewaluacji działań CSR. Przedstawiony w tym artykule model LBG jest propozycją metodologii ułatwiającej osiągnięcie tego celu. Konieczne jest wspieranie przedsiębiorstw i innych organizacji w staraniach związanych ze stosowaniem tego lub podobnych modeli dla wypracowania spójnego podejścia i stworzenia uniwersalnych wskaźników, które umożliwiłyby pomiar efektywności działań w ramach CSR oraz tym samym dałyby lepsze podstawy dla podejmowania decyzji zarówno przez zarządy przedsiębiorstwa, jak i przez zewnętrznych użytkowników informacji o przedsiębiorstwach. Konieczne są prace nad rozwijaniem i praktycznym wykorzystaniem narzędzi pomiaru efektywności CSR, w tym zaangażowania społecznego, tak by społeczna odpowiedzialność biznesu była faktem. Im lepszy pomiar, tym większa wiedza, mniejsze ryzyko i niepewność, czyli przybliżanie się do sytuacji doskonalszego przepływu informacji, a tym samym do atrybutów modelu wolnego rynku.

Bibliografia

- Cho, C., Michelon, G., Patten, D., Roberts, R., 2015, *CSR Disclosure; the More Thing Change...?*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 28, no. 1, s. 14–35.
- Coombs, W.T., 1995, *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of 'Appropriate' Crisis-Response Strategies*, Management Communication Quarterly, vol. 8, no. 2, s. 279–295.
- Dobija, M., 1988, *Metoda empirycznych miar prawdopodobieństwa w rachunkowości*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 84.
- Dymowski, J., 2012, *Zmierzyć niemierzalne*, w: *Mierzenie efektywności i wpływu społecznego działań CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, s. 6–13.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz.Urz. UE z dnia 15.11.2014, nr L 330/1.
- Fijałkowska, J., 2012, *Pomiar w rachunkowości*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIII, z. 14, Wydawnictwo SAN, Łódź, s. 33–44.
- Fijałkowska, J., 2014, *Společna „nieodpowiedzialność” biznesu*, w: Sułkowski, Ł., Zawadzki, M. (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Forehand, M.R., Grier, S., 2003, *When is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism*, Journal of Consumer Psychology, vol. 13, no. 3, s. 349–356.

- Greszta, M., 2013, *Model LBG, czyli jak w praktyce mierzyć efektywność działań społecznych podejmowanych przez firmy*, w: *Mierzenie efektywności i wpływu społecznego działań CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, s. 25–31.
- Ijiri, Y., 1975, *Theory of Accounting Measurement*, Accounting Research Studium, no. 10, American Accounting Association, Sarasota, Fl.
- Jaruga, A., 1992, *Rachunkowość finansowa*, Towarzystwo Gospodarcze RAFIB, Łódź.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, vol. 70, no. 1, s. 71–79.
- Kamela-Sowińska A., 2003, *Skąd się wzięła sprawa Enronu?*, „Rachunkowość”, nr 4.
- Kamela-Sowińska, A., 2014, *Dyrektywa Unii Europejskiej o ujawnianiu informacji niefinansowych – nowe wyzwanie dla rachunkowości*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 2, no. 4 (265), s. 61–72.
- Kamela-Sowińska, A., 2015, *Tajemnica przedsiębiorstwa a dyrektywa Unii Europejskiej o ujawnianiu informacji niefinansowych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 854, nr 73, s. 981–991
- Kruczkowska, D., Greszta, M., 2014, *Efektywne zarządzanie i komunikacja działań społecznych firm w Modelu LBG*, *AS Biznesu*, nr 10, lipiec – wrzesień, s. 23–25
- LBG Casebook, 2014, *Efektywność zaangażowania społecznego. Przykłady wykorzystania modelu LBG*, http://doradztwocsr.pl/pdf/LBG_Casebook.pdf [dostęp: 10.01.2016].
- LBG Guidance Manual, *Volume 1. Inputs – Assessing the Contribution*, 2008, LBG, Corporate Citizenship.
- Micherda, B., Szulc, M., 2012, *Współczesne uwarunkowania kwantyfikacji w rachunkowości*, *Zeszyty Naukowe* nr 12, PTE, Kraków, s. 253–268.
- Peché, T., 1988, *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, PWE, Warszawa.
- SGS Polska, 2014, *Indeks BI-NGO 20014*, http://www.doradztwocsr.pl/pdf/ULOTKA_BI-NGO_2014.pdf.
- Rzeczpospolita, 2014, *Indeks BI-NGO 20014*, www.odpowiedzialnybiznes.pl
- Shields, J.F., White, L.F., 2004, *The Measurement Gap in Paying for Performance: Actual and Preferred Measures*, *Advances in Management Accounting*, vol. 12, s. 59–84.
- Sułkowski, Ł., 2012, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Szychta, A., 2007, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- The Economist, 2005, *The Good Company: A Survey of Corporate Social Responsibility*, January 22, s. 1–2.
- Varadarajan, P.R., Menon, A., 1988, *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*, *Journal of Marketing*, vol. 52, no. 3, s. 58–74.