

# 2.3

## Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Sylwia Morawska\*

Przemysław Banasik\*\*

## Raportowanie społeczne w sądach powszechnych

### Streszczenie

Pomimo upływu 20 lat od pojawienia się pierwszych pionierskich badań nad raportowaniem społecznym w organizacjach publicznych stan wiedzy w tym obszarze jest wciąż na wczesnym etapie. Liczba obecnych badań, chociaż wykazuje tendencję wzrostową, jest nadal niewielka i są one lokalne. Niedobór prac teoretycznych z pewnością stanowi hamulec dla pełnego rozwoju potencjału tej dziedziny badań. Intencją autorów rozdziału jest opracowanie modelu raportowania społecznego w sądach powszechnych. Wykorzystano literaturę krajową i międzynarodową dotyczącą prezentowanej tematyki, a także dokonano analizy stron internetowych wszystkich sądów powszechnych w celu identyfikacji sposobów komunikowania działań prospołecznych na rzecz interesariuszy przez sąd. Badania wykazują, że sądy sporadycznie komunikują działania prospołeczne na rzecz swoich interesariuszy. Żaden z badanych sądów nie opublikował na stronie internetowej raportu społecznego.

**Słowa kluczowe:** sądy powszechne, raportowanie społeczne, komunikacja, interesariusze

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-6708-338X

\*\* Politechnika Gdańska, ORCID: 0000-0002-9231-6066

## Social Reporting in Common Courts

### Abstract

Despite the passage of 20 years since the first pioneering research on social reporting in public organisations, the state of knowledge in this area is still at an early stage. The current research, although showing an upward trend, is still scarce and local. The lack of theoretical work is certainly a brake on the full development of the potential of this field of research. The intention of the authors of the article is to develop a model of social reporting in common courts. For the purposes of preparing the article, national and international literature on the presented topics was used, as well as the analysis of the websites of all common courts in order to identify ways of communicating pro-social activities to stakeholders by the court. The research shows that courts sporadically communicate pro-social activities for the benefit of their stakeholders. None of the courts surveyed published a social report on the website.

**Keywords:** common courts, social reporting, communication, stakeholders

---

### Wprowadzenie

Celem rozdziału jest opracowanie modelu raportowania społecznego organizacji publicznych na przykładzie sądów powszechnych. W literaturze światowej dominuje pogląd uznający, że badania nad raportowaniem społecznym w organizacjach społecznych wpisują się w teorię rozliczalności (*accountability*)<sup>1</sup>, teorię interesariuszy

---

<sup>1</sup> R. Gray, R. Kouhy, S. Lavers, *Corporate Social and Environmental Reporting. A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 1995, vol. 8, no. 2, s. 47–77; R. Gray, D. Owen, K. Maunders, *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead 1987; P. Ricci, *What Future for Social Reporting and Accountability in Academic Systems. An Overview of the Italian Case*, "Review of International Comparative Management" 2013, vol. 14, no. 2, s. 202–221; P. Ricci, *Accountability*, w: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, A. Farazmand (ed.), Springer, Cham 2013; P. Ricci, F. Fusco, *Social Reporting in the Italian Justice System: Milan's Court Experience*, "Public Integrity" 2016, vol. 18, no. 3, s. 254–268.

(*stakeholder theory*)<sup>2</sup>, teorię legitymizacji (*legitimacy theory*)<sup>5</sup> oraz teorię instytucjonalną (*institutional theory*)<sup>4</sup>.

Dotychczasowe wysiłki badawcze w zakresie raportowania społecznego dotyczyły przedsiębiorstw prywatnych<sup>5</sup>. Tymczasem w literaturze światowej wyraźnie się podkreśla, że zapotrzebowanie na raportowanie społeczne dotyczy nie tylko przedsiębiorstw prywatnych, ale także i organizacji publicznych, a badania w tym obszarze są cały czas na wstępnym etapie<sup>6</sup>. Ponadto zauważa się, że zastosowanie tego rodzaju raportowania w organizacjach publicznych jest nie tylko możliwe, ale i konieczne. Postawiony w artykule cel został przełożony na szczegółowe pytania:

<sup>2</sup> R.W. Roberts, *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory*, "Accounting, Organizations and Society" 1992, vol. 17, no. 6, s. 595–612; D. Ne, H. Warsame, K. Pedwell, *Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports*, "Accounting, Organizations and Society" 1998, vol. 23, no. 3, s. 265–282.

<sup>3</sup> C. Deegan, *The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – a Theoretical Foundation*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 2002, vol. 15, no. 3, s. 282–311; C. Deegan, M. Rankin, J. Tobin, *An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983–1997: A Test of Legitimacy Theory*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 2002, vol. 15, no. 3, s. 312–343; R. Nurhayati, G. Taylor, R. Rusmin, G. Tower, B. Chatterjee, *Factors Determining Social and Environmental Reporting by Indian Textile and Apparel Firms: A Test of Legitimacy Theory*, "Social Responsibility Journal" 2016, vol. 12, no. 1, s. 167–189.

<sup>4</sup> C. Marquis, C. Qian, *Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance?*, "Organization Science" 2013, vol. 25, no. 1, s. 127–148; K.M. Shabana, A.K. Buchholtz, A.B. Carroll, *The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting*, "Business & Society" 2017, vol. 56, no. 8, s. 1107–1135.

<sup>5</sup> N. Lear, *Przedmowa*, w: D. Bollier, *Mierzyć wyżej. Historia 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999, s. XI; U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 85; M. Morising, M. Schultz, *Stakeholder Communications Strategies*, w: *Strategic CSR Communication*, DJOF Publishing, Kopenhaga 2006, s. 135–160; J.E. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winson, New York 1984, s. 57; P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 135 et al.; P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011; J. Szumnińska-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 48–49; M. Greszta, *Raportowanie społeczne: niedoceniony element*, w: *Odpowiedzialny Biznes 2009*, „Harvard Business Review Polska”, s. 37; D. Tapscott, D. Ticoll, *The Naked Corporation*, Free Press, New York 2003, s. 58–73; S. Zade, J. Sabapath, H. Dossing, T. Swift, *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action*, The Copenhagen Centre & Account Ability, January 2003, s. 10; Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 78–80, 152–154, 219; T. Mikulska, G. Michalczyk, *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 69, s. 213.

<sup>6</sup> D. Dickinson, R. Leeson, J. Ivers, J. Karic, *Sustainability Reporting by Public Agencies: International Uptake, Forms and Practice*, The Centre for Public Agency Sustainability Reporting, Melbourne 2005; A. Ball, S. Grubnic, *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Unerman, J. Bebbington, B. O’Dwyer (eds.), Routledge, London 2005, s. 243–265; A. Ball, J. Bebbington, *Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organisations: Issues and Emerging Directions*, "Public Money and Management" 2008, vol. 28, no. 6, s. 323–325; A. Ball, S. Grubnic, J. Birchall, *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Bebbington, J. Unerman, B. O’Dwyer (eds.), Routledge, London 2014, s. 176–196.

1. Czy sądy powszechne komunikują się w zakresie społecznego zaangażowania ze swoimi interesariuszami?
2. Czy sądy powinny opracowywać raporty społeczne?
3. Kto powinien opracowywać i publikować raporty społeczne?
4. Czy każdy sąd, niezależnie od miejsca położenia w strukturze hierarchicznej, powinien opracowywać raport społeczny – raportowanie społeczne rozproszone, czy też np. na poziomie sądu najwyższego usytuowanego w hierarchii sądowej – raportowanie społeczne scentralizowane?
5. Jakie informacje powinny się znaleźć w raporcie społecznym?

W celu udzielenia odpowiedzi na te pytania autorzy artykułu na podstawie przeglądu literatury krajowej i międzynarodowej zaproponowali autorską definicję sądu społecznie zaangażowanego, dokonali identyfikacji interesariuszy sądu, a także przeprowadzili badania stron internetowych wszystkich sądów powszechnych w celu udzielenia odpowiedzi dotyczącej sposobu komunikowania się sądu w zakresie społecznego zaangażowania ze swoimi interesariuszami. Rezultatem przeglądu literatury jest również propozycja modelu raportowania społecznego w sądach powszechnych.

## Sąd zaangażowany społecznie

Sądy zajmują się imperatywną działalnością polegającą na wymierzaniu kar bądź rozstrzyganiu konfliktów prawnych lub spraw niekonfliktowych w sferze konstytucyjnych wolności lub praw człowieka i obywatela w celu zabezpieczenia przestrzegania i realizowania obowiązujących norm prawa w Rzeczypospolitej Polskiej. Sąd zajmuje się „sądzeniem”, tzn. rozstrzyganiem spraw na podstawie i przy pomocy norm prawnych. **Zgodnie z autorską propozycją sąd zaangażowany społecznie** to taki, który dobrowolnie podejmuje na rzecz swoich interesariuszy długotrwałe działania związane z ich oczekiwaniami co do zapewnienia satysfakcji z pracy i możliwości rozwoju. Nadto inicjuje on liczne działania integrujące środowisko lokalne, w którym funkcjonuje. Staje się partnerem, koordynatorem oraz inicjatorem różnych działań na rzecz społeczeństwa i własnych pracowników. Sąd zaangażowany społecznie podejmuje wysiłki ukierunkowane na zrozumienie i włączanie interesariuszy w działania i proces decyzyjny. Jednocześnie sąd ten jest odpowiedzialny ekonomicznie, prawnie, etycznie i filantropijnie. Interesariusz (*stakeholder*)<sup>7</sup> sądu to podmiot, który z nim współpracuje lub bezpośrednio/

<sup>7</sup> J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 25; F. Yves, *The Stakeholder Model Refined*, "Journal of Business Ethics" 2009, no. 84, s. 113–135; M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 1, s. 92–117; J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs, *Redefining the*

pośrednio wpływa na realizację jego celów w każdym obszarze jego funkcjonowania. To również podmioty będące w orbicie jego wpływów i mogące czerpać korzyści ze wzajemnej współpracy – ujęcie szerokie (menedżerskie). W ujęciu wąskim obszar wzajemnego oddziaływania dotyczy podstawowej działalności sądu – wymierzania sprawiedliwości (ujęcie prawne). Od niektórych interesariuszy, w zależności od ich siły oddziaływania, może zależeć kształt jego funkcjonowania oraz ustawowy zakres realizowanych działań. Interesariusz jest także zainteresowany wynikami działalności sądu. Wysuwa wobec niego swoje żądania i ma faktyczną lub potencjalną siłę ich egzekwowania. Sądy stają się na tyle świadomymi organizacjami, że dostrzegają konieczność wyjścia poza działalność podstawową związaną z wymierzaniem sprawiedliwości na rzecz zaangażowania społecznego. Działaniu temu towarzyszyć powinny ułatwienia komunikacyjne w celu zmniejszenia dystansu i zapewnienia transparentności, a także przejrzystości w relacjach z interesariuszami. Interesariuszy sądu w szerokim ujęciu uwzględniającym jego działania w zakresie społecznego zaangażowania przedstawia tabela 2.3.1.

Sądy mogą odegrać aktywną rolę zarówno w podwyższaniu stanu wiedzy na temat ich funkcjonowania (struktury, procesów obsługi), jak i szerzeniu wiedzy z zakresu prawa, wartości społecznych opartych na równości i sprawiedliwości. Aktywne włączenie się sądu w działania z obszaru zaangażowania społecznego poprzez m.in. edukację prawną pobudzającą i podnoszącą świadomość istotności problemów społeczności lokalnej korzystnie wpływa na jego wizerunek i wzrost jego wartości, czyniąc go organizacją nowoczesną i otwartą<sup>8</sup>.

---

*Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford 2002, s. 22–31; Ch. Laszlo, *The Sustainable Company. How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*, Island Press, Washington–Cavelo–London 2005, s. 117; R.O. Mason, I.I. Mitroff, *Challenging Strategic Planning Assumptions Theory. Cases and Techniques*, Wiley, New York 1981; P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 44; J.B. McGuire, A. Sundgren, T. Schneeweis, *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, "Academy of Management Journal" 1988, vol. 31, no. 4, s. 854–872; M. Lewis, B. Young, L. Mathiassen, A. Rai, R. Welke, *Business Process Innovation Based on Stakeholder Perceptions*, "Information Knowledge Systems Management" 2007, vol. 6, no. 1–2; R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B. Parmar, S. Colle, *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, New York 2010, [www.cambridge.org/9780521190817](http://www.cambridge.org/9780521190817); P. Thomas, C. Palfrey, *Evaluation: Stakeholder Focused Criteria*, "Social Policy and Administration" 1996, vol. 30, no. 2, s. 125–142; T. Thomas, J.R. Schermerhorn, J.W. Dienhart, *Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 2, s. 56–66; P.C. Nutt, *Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decisions Making*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 4, s. 13–28; A. Austen, W. Czakon, *Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi*, w: *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2012, s. 47; R.E. Freeman, J. McVea, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, w: *Handbook of Strategic Management*, M. Hitt, R.E. Freeman, J. Harrison (eds.), Blackwell, Oxford 2001, s. 189–207; R.E. Freeman, *Mastering Management: Understanding Stakeholder Capitalism*, "Financial Times" 1996.

<sup>8</sup> B. Dobiegała-Korona, *Transformacja wymiaru sprawiedliwości w kierunku organizacji otwartej*, w: *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część 2 Zarządzanie i Ekonomia*, P. Banasik, R. Sobiecki (red.), C.H. Beck, Warszawa 2016.

**Tabela 2.3.1.**  
Interesariusze sądu w szerokim ujęciu

Kategoria interesariuszy	Podgrupy
Pracownicy	Prezes sądu, dyrektor sądu, sędziowie, referendarze, asystenci, kuratorzy, pracownicy administracyjni, związki zawodowe
Interesanci	Strony i uczestnicy postępowań sądowych, pełnomocnicy procesowi
Sądy i trybunały	Sądy rejonowe, sądy okręgowe, sądy apelacyjne, Sąd Najwyższy, Trybunał Konstytucyjny
Prawodawca	Prawodawca międzynarodowy, prawodawca unijny, Sejm i Senat, minister sprawiedliwości (prokurator generalny), pozostali ministrowie
Organy władzy wykonawczej	Minister sprawiedliwości (prokurator generalny), minister spraw wewnętrznych i administracji, minister finansów, organy samorządu terytorialnego
Kręgi akademickie i naukowe	Ośrodki uniwersyteckie, badacze, studenci
Podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu wąskim	Prokuratury rejonowe, prokuratury okręgowe, prokuratury regionalne, Prokuratura Krajowa, niefinansowe organy postępowania przygotowawczego, np. Policja, finansowe organy postępowania przygotowawczego, Służba Więzienna, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury
Pozostałe podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu szerokim	Adwokaci, radcowie prawni, notariusze, komornicy, syndycy, biegli, ławnicy, mediatorzy, Okręgowa Izba Radców Prawnych, Okręgowa Rada Adwokacka, Rada Ławnicza, Okręgowa Izba Notarialna, Okręgowa Izba Syndyków, Okręgowa Izba Komornicza
Spółeczności lokalne	Władze lokalne, organizacje dobroczynne, grupy środowiskowe
Organizacje pozarządowe i grupy nacisku	NGO, Stowarzyszenie Sędziów Iustitia, Themis, Stowarzyszenia Sędziów Rodzinnych, Stowarzyszenie Sędziów Upadłościowych
Dostawcy, outsourcing	Ochrona, obsługa sprzętująca, podmioty realizujące centralny wydruk
Obywatele	Obywatele
Społeczeństwo	Społeczeństwo

Źródło: opracowanie własne.

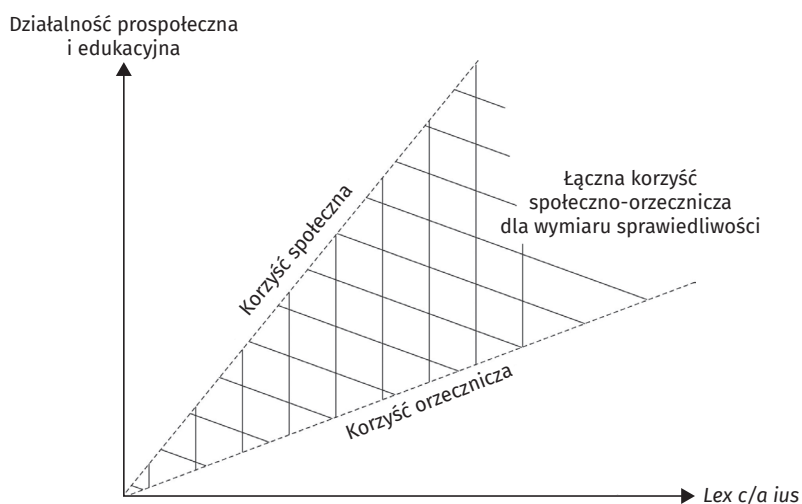
Podjęcie dialogu ze społecznościami lokalnymi może się przyczynić do wzrostu zaufania do sądu, a wzrost ten może wpływać na dobrowolne przestrzeganie prawa i wykonywanie orzeczeń sądowych (rysunek 2.3.1).

Nie można wykluczyć, że większe zaangażowanie się sądu w działania prospołeczne uwrażliwi go w procesie wymierzania sprawiedliwości. Bliższe relacje ze społecznością lokalną, ale także z innymi interesariuszami pozwoli na bycie „w”, a nie „poza” problemami powstającymi w najbliższym jego otoczeniu. To być może przyczyni się do większego zrozumienia niektórych problemów. Dodatkowo, wzajemna wymiana poglądów, kreowanie i wypracowywanie wspólnych stanowisk pozwoli także na większy szacunek na sali rozpraw pomiędzy uczestnikami postępowań, ale także większą przewidywalność decyzji sądu. Można zatem postawić tezę, że im większe zaangażowanie sądu

w działalność prospołeczną, tym większe uwrażliwienie „na sprawy ludzkie” i łagodzenie „prawa normatywnego” w „prawo sprawiedliwe”. Oczywiście jest to pewien model idealny, a do jego powstania konieczna jest zmiana świadomości orzeczniczej i chęć szerszego zaangażowania się kadry orzeczniczej w działania prospołeczne sądu, a tego jak dotychczas w większości sądów brakuje.

### Rysunek 2.3.1.

Korzyść społeczno-orzecznicza a zaangażowanie społeczne sądu



Źródło: opracowanie własne.

Dojrzałość sądu będzie się przejawiać m.in. w odpowiedzialnym podejściu i realizowaniu działań w zakresie zaangażowania społecznego.

## Raportowanie społeczne

Raportowanie społeczne jest wyrazem prowadzenia społecznie odpowiedzialnej działalności przez organizacje. Wśród przedstawicieli nauki zajmujących się tą problematyką nie ma jednoznacznego poglądu co do istoty raportowania społecznego. Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility reporting* lub *sustainability reporting*) to dobrowolna prezentacja informacji o niefinansowej działalności i wynikach – ekonomicznych, społecznych oraz dotyczących relacji ze środowiskiem – za ustalony okres, zazwyczaj rok obrotowy. Innymi słowy, raport taki, wydawany w postaci publikacji lub umieszczany na stronie internetowej, przedstawia

w sposób całościowy strategię przedsiębiorstwa, jego politykę społeczną i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych interesariuszy<sup>9</sup>. 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<sup>10</sup>. 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 oraz ekologia<sup>11</sup>. Raportowanie jest integralną częścią zarządzania organizacją w sposób odpowiedzialny. Umożliwia monitorowanie postępów w osiąganiu 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.

W literaturze międzynarodowej wyraźnie podkreśla się, że zapotrzebowanie na większą odpowiedzialność dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, ale także organizacji publicznych oraz ich relacji z zainteresowanymi stronami i społeczeństwem jako całością. W szczególności wykazano, że wzrost zapotrzebowania na rozliczalność i przejrzystość dotyczy głównie kwestii społecznych i środowiskowych. Doprowadziło to do wzrostu zainteresowania nietradycyjnymi i niefinansowymi praktykami sprawozdawczymi, które są w stanie uwzględnić wpływ społeczny i środowiskowy organizacji oraz ich wkład w zrównoważony rozwój<sup>12</sup>. Mimo pewnych początkowych różnic terminy: raport społeczny, raport społeczno-środowiskowy (*Social Report, Social and Environmental Report – SER*), raport zrównoważonego rozwoju (*Sustainability Report – SR*) stały się wymienne. Na potrzeby artykułu autorzy używają pojęcia „raport społeczny”. Pomimo tego, że badania z zakresu rachunkowości społecznej i środowiskowej (SEAR) tradycyjnie koncentrują się na sektorze prywatnym, ostatnio zwrócono uwagę na sektor publiczny. To samo można powiedzieć o praktykach, które szybko się upowszechniają również dzięki zachęcaniu do stosowania różnych ram międzynarodowych (GRI [1]). Niemniej „raportowanie społeczne organi-

<sup>9</sup> P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 77.

<sup>10</sup> P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 144.

<sup>11</sup> T. Mikulska, G. Michalczyk G., *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 69, s. 213.

<sup>12</sup> J. Unerman, J. Guthrie, L. Striukova, *UK Reporting of Intellectual Capital*, Mimeo ICAEW University of London, London 2007.



zacji publicznych jest jeszcze w powijakach”<sup>13</sup>, a jego potencjał jest pomijany<sup>14</sup>, również ze względu na wątpliwości co do jego zastosowania w organizacjach publicznych. W literaturze międzynarodowej podkreśla się, że zastosowanie tego rodzaju raportowania w organizacjach publicznych jest nie tylko możliwe, ale i konieczne. Oczywiście nie byłoby rozsądne bezwarunkowe powielanie wzorców i modeli sektora prywatnego, ale konieczne jest zbadanie i zastosowanie odrębnego modelu raportowania społecznego w organizacjach publicznych, który uwzględni charakter tych organizacji – jak stwierdzają A. Ball i S. Grubnic oraz A. Ball i J. Bebbington.

W opracowaniu modelu raportowania społecznego sądów nie sposób nie odnieść się do dorobku literatury dotyczącej raportowania społecznego w biznesie. Raport społeczny sądu, aby w pożądanym sposobie informował o jego zaangażowaniu społecznym, powinien:

- 1) zawierać informacje dotyczące działalności sądu w obszarach związanych z zaangażowaniem społecznym,
- 2) być rzetelny, to znaczy obiektywnie przedstawiać działalność sądu w obszarach zaangażowania społecznego z uwzględnieniem zarówno aspektów pozytywnych, jak i negatywnych oraz zrealizowanych i niezrealizowanych celów,
- 3) być wiarygodny,
- 4) być kompletny, to znaczy pozwolić odbiorcy na wyrobienie sobie całościowego poglądu na działalność sądu,
- 5) gwarantować porównywalność rezultatów działalności sądów z wynikami wcześniejszymi oraz wynikami innych sądów,
- 6) być publikowany w odpowiednim czasie, tak aby informacje w nim zawarte były aktualne oraz winien ukazywać się w regularnych odstępach czasu<sup>15</sup>.

Raportowanie społeczne sądu powinno być systematycznym procesem komunikowania się sądu z interesariuszami, opartym na dialogu społecznym, dotyczącym oddziaływania sądu na otoczenie w obszarze społecznym i w wybranych aspektach w orzecznictwie. W związku z powyższym w raporcie zaangażowanego społecznie sądu należy wyodrębnić części społeczną oraz orzecniczą. Społeczną część, co wynika z badań identyfikujących działania sądu społecznie odpowiedzialne, należałoby podzielić na trzy obszary tematyczne:

<sup>13</sup> D. Dickinson, R. Leeson, J. Ivers, J. Karic, *Sustainability Reporting by Public Agencies: International Uptake, Forms and Practice*, The Centre for Public Agency Sustainability Reporting, Melbourne 2005.

<sup>14</sup> A. Ball, S. Grubnic, *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Unerman, J. Bebbington, B. O'Dwyer (eds.), Routledge, London 2007, s. 243–265; A. Ball, J. Bebbington, *Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organisations: Issues and Emerging Directions*, "Public Money and Management" 2008, vol. 28, no. 6, s. 323–325; A. Ball, S. Grubnic, J. Birchall, *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Bebbington, J. Unerman, B. O'Dwyer (eds.), Routledge, London 2014, s. 176–196.

<sup>15</sup> P. Wachowiak, *op.cit.*, s. 7.

**Obszar 1.** Działalność dobroczynna.

**Obszar 2.** Działalność informacyjna.

**Obszar 3.** Działalność edukacyjna.

**Tabela 2.3.2.**

Zestawienie działań prospołecznych podejmowanych wobec różnych grup interesariuszy w ramach trzech obszarów

Działania prospołeczne	
Interesariusze zewnętrzni	<p><b>Obszar 1. Działalność dobroczynna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nieodpłatne przekazanie zbędnych sprzętów do szkół i bibliotek</li> <li>▪ nawiązanie współpracy z samorządami lokalnymi w zakresie wsparcia wykonywania kar ograniczenia wolności poprzez prace społecznie użyteczne</li> <li>▪ udział w projektach przeciwdziałających wykluczeniu społecznemu</li> <li>▪ comiesięczne dyżury mediatorów sądowych</li> </ul>
	<p><b>Obszar 2. Działalność informacyjna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizowanie na terenie sądu „Dnia mediacji”, „Tygodnia osób pokrzywdzonych”, „Dni bezpłatnych porad prawnych”, „Tygodnia pomocy ofiarom przestępstw”, „Krajowego programu przeciwdziałania przemocy w rodzinie”</li> <li>▪ organizowanie na terenie sądu obchodów rocznicowych, wystaw związanych z sądownictwem i in.</li> <li>▪ obejmowanie patronatem prezesa sądu ważnych wydarzeń, np. związanych z promowaniem mediacji</li> <li>▪ utworzenie biura rzecznika prasowego</li> <li>▪ utworzenie samodzielnej sekcji prasowej</li> <li>▪ zamieszczanie na stronie internetowej relacji z wydarzeń odbywających się w sądzie</li> <li>▪ organizowanie konferencji prasowych</li> <li>▪ coroczne konferencje prasowe podsumowujące działalność sądu</li> <li>▪ informowanie o bieżących zmianach w strukturach sądownictwa powszechnego na stronie internetowej sądu</li> <li>▪ przygotowywanie autorskich publikacji, np. poświęconych historii sądu</li> <li>▪ powierzenie obsługi prasowej profesjonalnemu dziennikarzowi</li> <li>▪ informowanie o interesujących opinię publiczną rozprawach poprzez stronę internetową sądu</li> <li>▪ wywiady radiowe</li> <li>▪ udział we wspólnych szkoleniach z przedstawicielami policji, prokuratury, służby więziennej</li> <li>▪ utworzenie ośrodków kuratorskich przy sądach rejonowych</li> <li>▪ nawiązanie współpracy z sądami w innych krajach</li> <li>▪ wymiana pracowników z sądami w innych krajach</li> <li>▪ organizowanie spotkań dla mediatorów</li> <li>▪ organizowanie spotkań przedstawicieli środowisk prawniczych</li> </ul>
	<p><b>Obszar 3. Działalność edukacyjna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wizyty uczniów w sądzie – zwiedzanie budynku, spotkania z sędzią i udział w rozprawie</li> <li>▪ organizacja projektów dla szkół, np. na temat ochrony danych osobowych, bezpieczeństwa na drodze czy przeciwdziałania narkomanii</li> <li>▪ organizacja dni otwartych dla szkół</li> <li>▪ organizacja symulacji rozpraw dla młodzieży</li> <li>▪ organizacja edukacyjnych gier terenowych dla młodzieży</li> <li>▪ organizacja szkoleń i seminariów z uczelniami wyższymi i wykładowcami</li> <li>▪ nawiązanie współpracy z kuratorium oświaty</li> <li>▪ porozumienia ze szkołami wyższymi w zakresie organizacji praktyk studenckich</li> <li>▪ bezpłatne porady prawne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2.3.2 przedstawiono zidentyfikowane w badanych sądach działania w ramach wyodrębnionych trzech obszarów tematycznych.

Wyznaczenie trzech obszarów tematycznych ma charakter celowy. Z jednej strony porządkuje działania sądów w ramach zaangażowania społecznego, z drugiej strony uruchamia proces uczenia się, czego ważną konsekwencją mogą być zmiany w sądach. Raport generuje dobre praktyki w obszarze zaangażowania społecznego. Nie powinien on być dokumentem zamkniętym. Wręcz przeciwnie, powinien 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 wyznaczaniu kierunków zaangażowania. Metody i narzędzia zaangażowania sądu przedstawiono w tabeli 2.3.3.

**Tabela 2.3.3.**

Metody i narzędzia zaangażowania społecznego sądu

Lp.	Metoda	Opis	Narzędzia
1.	Komunikacja jednostronna	Komunikowanie to upublicznianie, przekazywanie informacji o sądzie, jego usługach, dokonaniach, planach i poglądach tym, którzy tych informacji poszukują i tym, na których organizacja chce wywrzeć wpływ	Specjalne linie telefoniczne Strony internetowe sądów
2.	Konsultacje – dwukierunkowa komunikacja asymetryczna	Konsultacje to proces gromadzenia informacji lub porad od interesariuszy i uwzględnianie tych poglądów przy zmianach planów, podejmowaniu decyzji lub wyznaczaniu kierunków	Spotkania w cztery oczy Badania sondażowe, spotkania publiczne Grupy fokusowe, zaproszenie interesariuszy do przedstawiania komentarzy na piśmie, np. z wykorzystaniem formularzy odpowiedzi w raportach <b>Stale fora doradcze interesariuszy</b> Społeczne panele doradcze, wielopodmiotowe rady doradcze Naukowe komitety doradcze, panele z interesantami i inne wydarzenia organizowane kilka razy do roku, służące pozyskaniu doradców na potrzeby procesu decyzyjnego sądu <b>Narzędzia internetowe</b> Fora online

cd. tabeli 2.3.3

3.	Dialog – dwukierunkowa komunikacja symetryczna	Dialog oznacza wymianę poglądów i opinii. W przeciwieństwie do konsultacji, celem dialogu jest zbadanie różnych spojrzeń, potrzeb i wariantów, co służy poprawie wzajemnego zrozumienia, zaufania i współpracy nad strategią lub inicjatywą	<b>Stale fora doradcze interesariuszy</b> Otwarte, elastyczne fora wielopodmiotowe <b>Narzędzia internetowe</b> Sieci intranet łączące prezesa, dyrektora i pracowników na potrzeby prowadzonego w rzeczywistym czasie dialogu na temat działania sądu
4.	Partnerstwa – dwukierunkowa komunikacja symetryczna <sup>16</sup>	Partnerstwo definiowane jest jako osoby i organizacje pochodzące z kombinacji środowisk społecznych, biznesowych i obywatelskich, które angażują się we wspólne cele społeczne poprzez połączenie ich zasobów i kompetencji, dla których wspólne są zarówno ryzyko, jak i korzyści	Dwustronne – między sądem i jednym głównym interesariuszem, wielopodmiotowe – między sądem i kilkoma interesariuszami

Źródło: opracowanie własne.

W miarę zdobywania przez sądy doświadczenia i pewności w zakresie angażowania interesariuszy ich metody mogą się zmieniać z jednokierunkowych kanałów komunikacji służących rozpowszechnianiu informacji w interaktywne narzędzia konsultacji i dialogu. Mogą one również przerodzić się w wielopodmiotowe partnerstwa i sojusze.

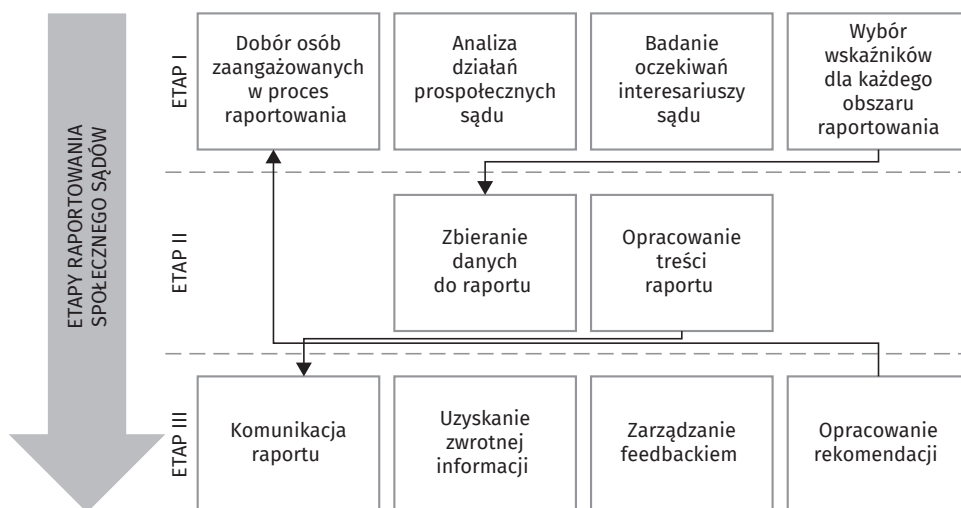
W przypadku sądów pomocny w wypracowaniu zasad raportowania może się okazać standard GRI. W raportowaniu społecznym należy uwzględnić następujące zasady: istotności, włączenia, kontekstu zrównoważonego rozwoju, kompletności i wiarygodności. Zasady te znajdują wykorzystanie na poszczególnych etapach raportowania. Zasadniczo można wyodrębnić następujące etapy raportowania (I–III). Raportowanie (etap I) 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, ale uzgodnione pomiędzy sądem a jego interesariuszami. Muszą one uwzględniać stan zaangażowania społecznego sądu i oczekiwania społeczności lokalnej. W kolejnym etapie (etap II) po ustaleniu zawartości raportu następuje zbieranie danych do raportu i jego opracowanie. Na tym etapie należy uwzględnić zasadę kompletności. Oznacza ona, że

<sup>16</sup> Trzy typy komunikacji z interesariuszami zostały opracowane na podstawie modelu *public relations* stworzonego przez J.E. Grundiga i T. Hunta, za: P. Roszkowska, *op.cit.*

raport nie może pomijać żadnych informacji, które odzwierciedlają istotne oddziaływanie społeczne sądu. Informacje zawarte w raporcie powinny również przedstawiać rzeczywisty obraz działalności sądu, a zatem jej aspekty pozytywne i negatywne, osiągnięcia i błędy oraz 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. 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 uzyskanymi informacjami zwrotnymi, formułowanie rekomendacji na ich podstawie (rysunek 2.3.2). Raporty powinny być publikowane regularnie na stronach internetowych sądów.

### Rysunek 2.3.2.

Etapy raportowania zaangażowania społecznego sądów



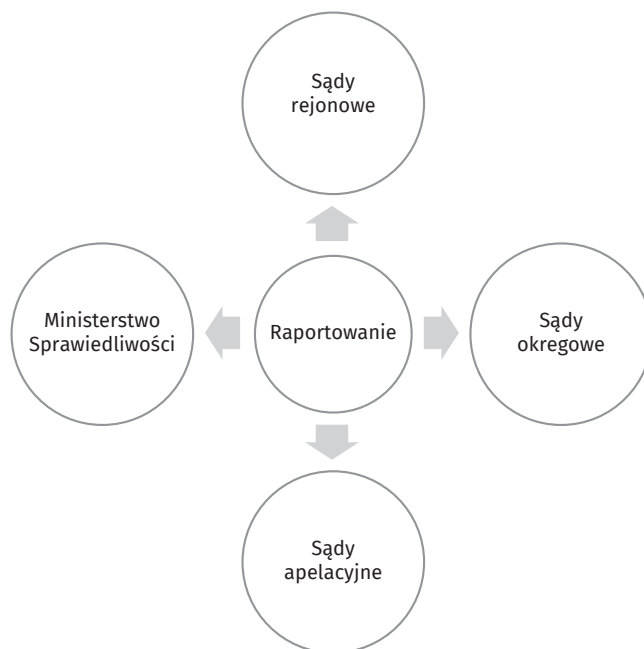
Źródło: opracowanie własne.

Dla sądów można zaproponować dwa modele raportowania społecznego. **Pierwszy rozproszony** (rysunek 2.3.3) polega na tym, że sądy samodzielnie, dobrowolnie przygotowują raporty społeczne. Nie przekazują ich do sądów zwierzchnich. Publikują je na stronach internetowych. **Drugi skonsolidowany** (rysunek 2.3.4) 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 swoim 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 (MS) każdy sąd publikowałby raport społeczny na swoich stronach internetowych w celu prowadzenia dialogu ze społecznością lokalną. Na poziomie ministerstwa oprócz danych dotyczących podejmowanych działań prospołecznych powinna się znaleźć część dotycząca działalności orzeczniczej. Sądy mają obowiązek przekazywania do MS danych dotyczących wymierzania sprawiedliwości, a odpowiednie zaprezentowanie ich na tym poziomie może zobrazować skalę oddziaływania sądów na stosunki społeczno-gospodarcze. Jeden i drugi model ma swoje wady i zalety. Model rozproszony zakłada dobrowolne raportowanie, model zaś skonsolidowany nakłada na sądy obowiązki związane z przekazywaniem danych w określonych terminach do sądów zwierzchnich. Daje jednak możliwość wymiany dobrych praktyk w podejmowanych przez sądy działaniach z zakresu zaangażowania społecznego i prowadzi do ujednolicenia działań sądów w obszarze zaangażowania społecznego.

### Rysunek 2.3.3.

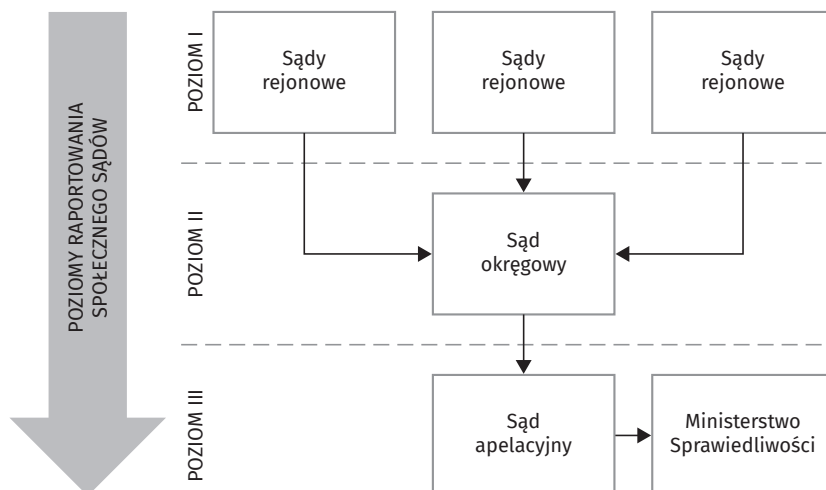
Model rozproszony raportowania społecznego w sądach



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2.3.4.**

Model skonsolidowany raportowania społecznego



Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając stan rozwoju zaangażowania społecznego sądów i wytyczne w tym zakresie wynikające ze standardu GRI, modelowy raport społeczny sądu powinien zawierać: profil sądu, podsumowanie podejmowanych działań prospołecznych za poprzednie lata w wyznaczonych obszarach, 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.

## Komunikowanie działań prospołecznych podejmowanych przez sądy – stan aktualny

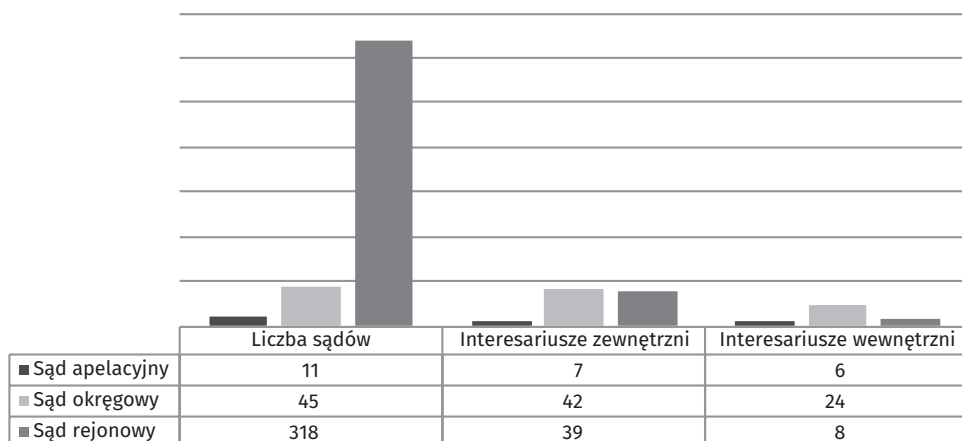
Badanie stron internetowych sądów powszechnych przeprowadzono w grudniu 2019 r. Obejmowało ono komunikowane treści dotyczące podejmowania przez sądy działań prospołecznych w 2019 r. Analizą objęto wszystkie sądy powszechne (strony internetowe 318 sądów rejonowych, 45 sądów okręgowych i 11 sądów apelacyjnych). Obiektem badawczym były komunikaty sądów o podejmowanych działaniach prospołecznych wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Celem badań było ustalenie, czy sądy podejmują działania prospołeczne, jakiego typu są to działania oraz czy

ich zamiar i realizacja są przez sądy komunikowane interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym oraz w jaki sposób.

Z badań wynika, że sądy okręgowe i apelacyjne częściej komunikują podejmowane działania prospołeczne niż sądy rejonowe. Na 45 sądów okręgowych liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych od 2014 r. do października 2015 r. wyniosła 66, w 11 sądach apelacyjnych – 13 aktywności, podczas gdy na 318 sądów rejonowych tylko 47 (rysunek 2.3.5). Zaznaczyć przy tym należy, że zarówno w przypadku sądów okręgowych, jak i rejonowych aktywności prospołeczne komunikowały sądy uczestniczące w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi. Jeśli zaś chodzi o sądy apelacyjne, to co do zasady aktywności prospołeczne komunikowały te sądy, w których podległe sądy okręgowe uczestniczyły w pilotażu. W przypadku sądów apelacyjnych komunikowane aktywności dotyczyły pięciu sądów, a okręgowych – 20. Sądy okręgowe najaktywniej informujące o swoich działaniach to przede wszystkim te, które uczestniczyły w pilotażu. Jeśli chodzi o sądy rejonowe, to komunikaty były rozproszone i dotyczyły także sądów nieuczestniczących w pilotażu. Zawsze jednak komunikaty dotyczyły sądów rejonowych, których sąd nadrzędny był w pilotażu. Z analizy danych wynika także, że zarówno sądy apelacyjne, okręgowe, jak i rejonowe komunikowały przede wszystkim działania podejmowane wobec interesariuszy zewnętrznych.

### Rysunek 2.3.5.

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w podziale na rodzaje sądu



Źródło: opracowanie własne.

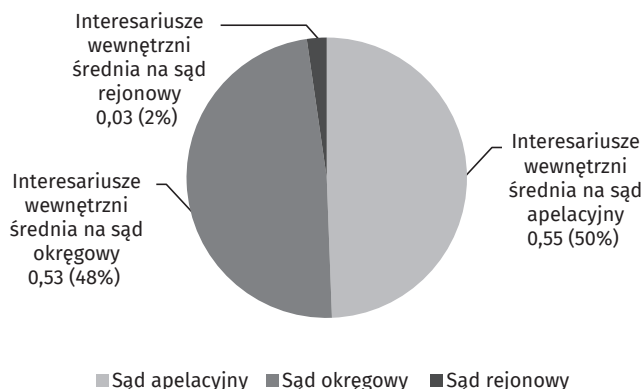
W przeliczeniu na sąd liczba komunikowanych aktywności społecznych wobec interesariuszy wewnętrznych jest największa w przypadku sądów apelacyjnych (mediana



– 0,55) i okręgowych (mediana – 0,53). Sądy rejonowe (mediana – 0,03) są najmniej aktywne w komunikowaniu działań z zakresu zaangażowania społecznego wobec interesariuszy wewnętrznych (rysunek 2.3.6).

#### Rysunek 2.3.6.

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy wewnętrznych w przeliczeniu na sąd a rodzaj sądu

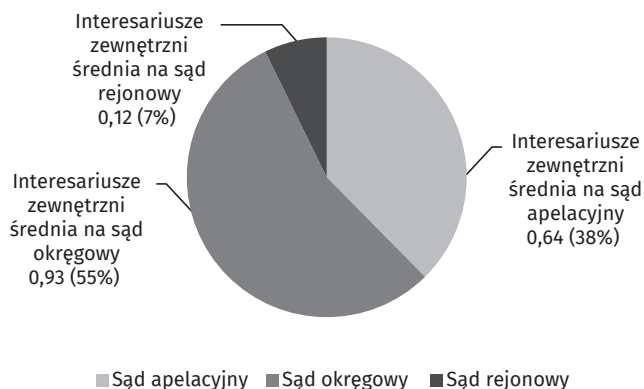


Źródło: opracowanie własne.

Najaktywniejsze w komunikowaniu działań wobec interesariuszy zewnętrznych były sądy okręgowe (mediana – 0,93), następnie apelacyjne (mediana – 0,64), a na końcu rejonowe (mediana – 0,12) (rysunek 2.3.7).

#### Rysunek 2.3.7.

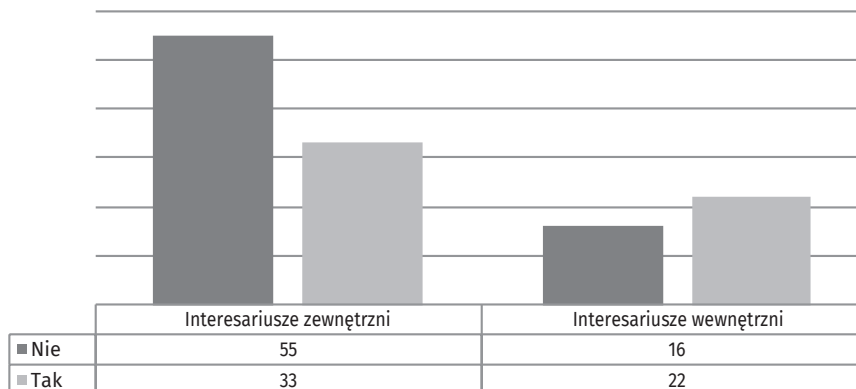
Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych w przeliczeniu na sąd a rodzaj sądu



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2.3.8.**

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w sądach, które uczestniczyły/nie uczestniczyły w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 2.3.8 wynika, że sądy uczestniczące w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi<sup>17</sup> są bardziej aktywne w informowaniu o podejmowanych działaniach prospołecznych wobec interesariuszy wewnętrznych niż sądy, które w pilotażu nie uczestniczyły, zaś w informowaniu o działaniach podejmowanych wobec interesariuszy zewnętrznych – sądy, które w pilotażu nie uczestniczyły.

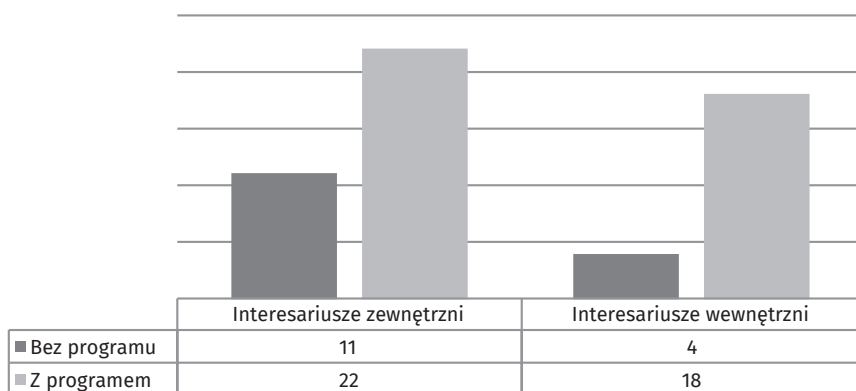
Sądy, które podjęły się wdrożenia dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym” w ramach pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi informują częściej o podejmowanych działaniach prospołecznych wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych niż sądy, które praktyki nie wdrożyły. Liczba komunikowanych działań prospołecznych podejmowanych wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych wyniosła odpowiednio 22 i 18 w sądach, które praktykę wdrożyły

<sup>17</sup> Pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi realizowano w ramach projektu „Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – *case management*”, w latach 2011–2015 przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Pilotaż był swoistym „polem doświadczalnym” do testowania metod i technik zarządzania zidentyfikowanych w sądach. W jego ramach została przeprowadzona diagnoza systemu zarządzania kluczowymi procesami w sądach, oparta na analizie problemów zarządczych i identyfikacji „dobrych praktyk” w obszarach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, PR, wdrażania budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej w sektorze sprawiedliwości i zastosowania narzędzi IT do monitoringu oraz zarządzania przepływem spraw, komunikacją i tworzeniem baz wiedzy. Projekt ten miał charakter pionierski i innowacyjny. Był to pierwszy realizowany na tak wielką skalę projekt zakładający opracowanie gotowych rozwiązań zarządczo-organizacyjnych we współpracy z sądami, a następnie ich wdrożenie.

i 11 i 4 w sądach, które praktyki nie wdrożyły. W przeliczeniu na sąd liczba komunikatów wyniosła: w przypadku sądów, które praktykę wdrożyły – mediana – 0,69 wobec interesariuszy zewnętrznych i mediana – 0,56 wobec interesariuszy wewnętrznych, a sądów, które praktyki nie wdrożyły – mediana – 0,34 wobec interesariuszy zewnętrznych i mediana – 0,13 wobec interesariuszy wewnętrznych (rysunek 2.3.9).

### Rysunek 2.3.9.

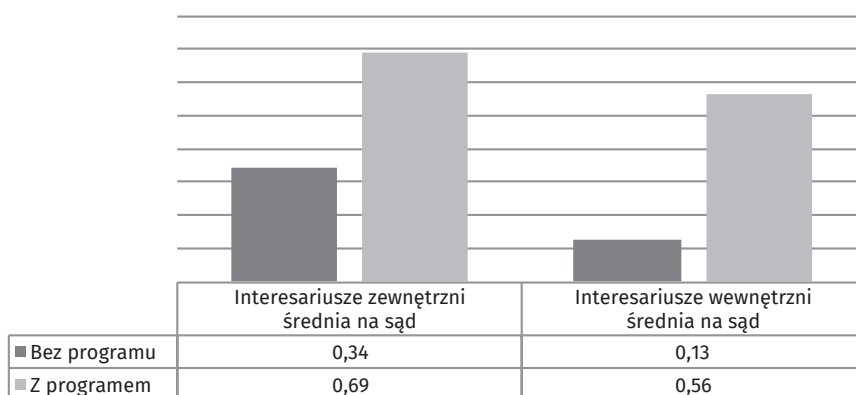
Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w sądach, które uczestniczyły/nie uczestniczyły w programie wdrażania dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym”



Źródło: opracowanie własne.

### Rysunek 2.3.10.

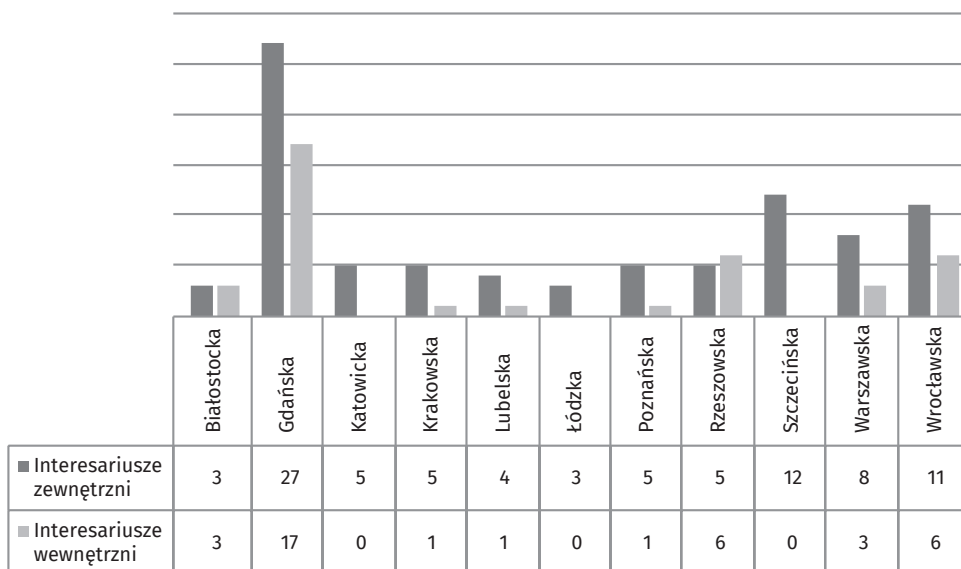
Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w sądach, które uczestniczyły/nie uczestniczyły w programie wdrażania dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym” w przeliczeniu na sąd



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2.3.11.**

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w podziale na apelacje



Źródło: opracowanie własne.

Najaktywniejszą, komunikującą o podejmowanych działaniach prospołecznych wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych była apelacja gdańska (interesariusze zewnętrzni – 27, interesariusze wewnętrzni – 17), następnie wrocławska (interesariusze zewnętrzni – 11, interesariusze wewnętrzni – 6) i dalej warszawska (interesariusze zewnętrzni – 8, interesariusze wewnętrzni – 3) oraz szczecińska (interesariusze zewnętrzni – 12, interesariusze wewnętrzni – 0). W przypadku apelacji gdańskiej taka liczba komunikatów wynikała z faktu, że jeden z podległych sądów okręgowych był autorem dobrej praktyki, aktywnie prowadzi działalność prospołeczną i komunikuje o swoich działaniach. W dużym stopniu to ten sąd przyczynił się do tego, że apelacja gdańska była najaktywniejsza w komunikowaniu zaangażowania społecznego (rysunek 2.3.11). Podobna tendencja występuje w przypadku przeliczenia liczby aktywności w danej apelacji na sąd (rysunek 2.3.12).

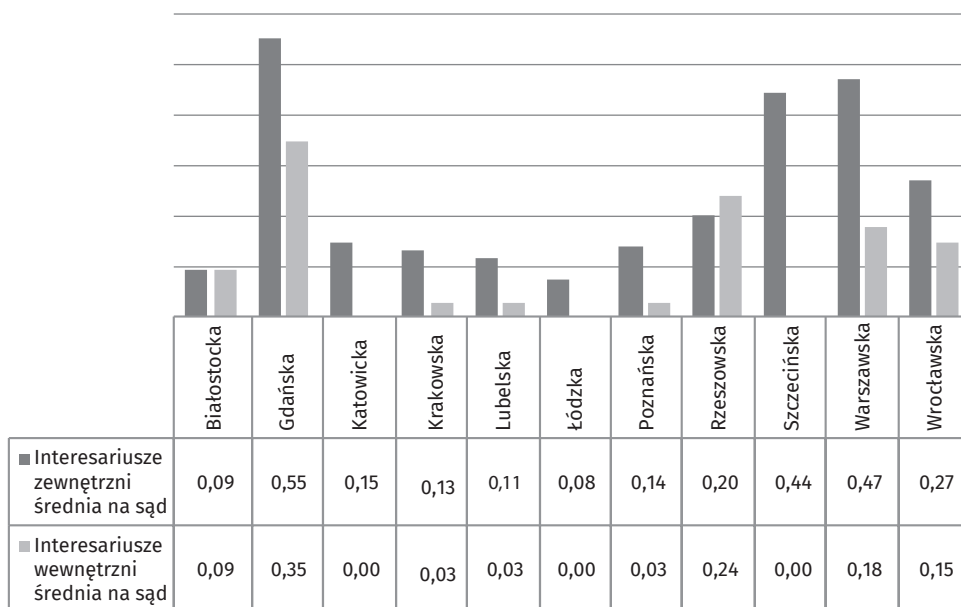
Na stronach internetowych sądów znajdują się m.in. następujące zakładki, które mogą świadczyć o podejmowanych przez sąd działaniach prospołecznych:

1. Aktualności
2. Informacje
3. Informacje prasowe (dla mediów)

4. Pomoc dla pokrzywdzonych/ofiar przestępstw
5. Pomoc ofiarom przemocy w rodzinie
6. Informacje dla osób niepełnosprawnych
7. Darmowa pomoc prawna
8. Informacje o mediacjach
9. Wzory pism, pytania i odpowiedzi, użyteczne informacje.

#### Rysunek 2.3.12.

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w podziale na apelacje w przeliczeniu na sąd

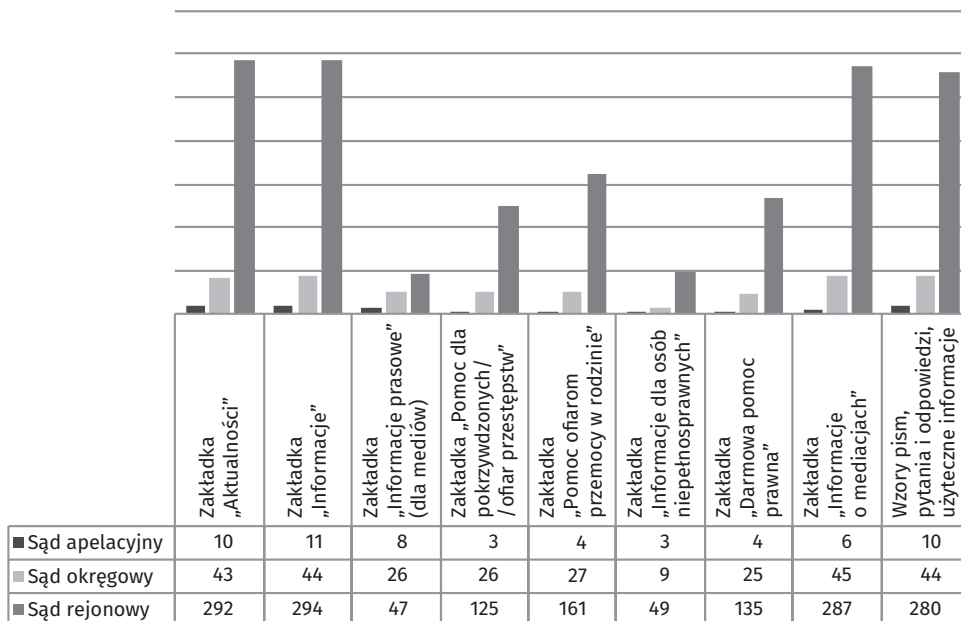


Źródło: opracowanie własne.

Znaleźć można również udogodnienia dla osób słabowidzących – kontrast, czcionka. Brakuje jednak standardów w zakresie zawartości stron internetowych sądów i to zarówno w obszarze działania sądów okręgowych, jak i apelacyjnych. W większości sądów apelacyjnych na stronach internetowych znajdują się zakładki: aktualności, informacje, informacje prasowe dla mediów oraz wzory pism, pytania i odpowiedzi, użyteczne informacje. W przypadku sądów okręgowych oprócz wyżej wymienionych na większości stron internetowych można również znaleźć informacje dotyczące mediacji. Podobnie jest także w przypadku sądów rejonowych (rysunki 2.3.13 i 2.3.14).

**Rysunek 2.3.13.**

Liczba sądów, w których zidentyfikowano zakładki w podziale na sądy apelacyjne, sądy okręgowe i sądy rejonowe



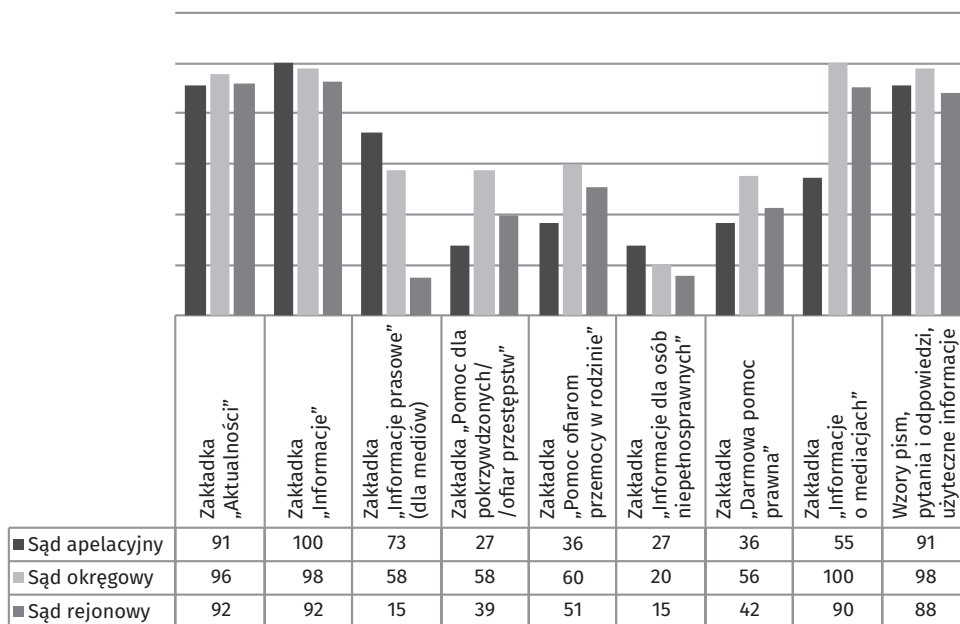
Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badań stron internetowych sądów powszechnych prowadzi do następujących wniosków.

W przypadku interesariuszy wewnętrznych sądy komunikują na stronach internetowych działania podejmowane wobec pracowników administracyjnych, jeśli zaś chodzi o interesariuszy zewnętrznych, komunikaty dotyczą głównie działań podejmowanych wspólnie z interesariuszami zewnętrznymi, w szczególności z ministrem sprawiedliwości, podmiotami przestrzeni wymiaru sprawiedliwości, uczelniami czy też organizacjami pozarządowymi. Sąd informuje również o działaniach inicjowanych na rzecz młodzieży szkolnej i akademickiej. Biorąc pod uwagę sąd i jego usytuowanie w hierarchii, należy zauważyć, że sądy okręgowe i apelacyjne komunikują w większym zakresie swoją aktywność niż sądy rejonowe. Przeważają również komunikaty dotyczące interesariuszy zewnętrznych. Liczba komunikowanych działań wobec interesariuszy zewnętrznych w przypadku sądów okręgowych wynosi 42 na 45 sądów, w przypadku sądów apelacyjnych 7 aktywności na 11 sądów, a sądów rejonowych – 39 aktywności na 318 sądów.

**Rysunek 2.3.14.**

Odsetek sądów, w których zidentyfikowano zakładki w podziale na sądy apelacyjne, sądy okręgowe i sądy rejonowe (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rozwój zaangażowania społecznego sądów znajduje się w początkowej fazie rozwoju – liczba podejmowanych działań społecznie odpowiedzialnych jest niewielka, a obszary, w ramach których podejmowane są działania, mało zróżnicowane. O podejmowanych działaniach sądy informują *ex post*, czyli po podjęciu określonego działania. Sądy nie oczekują przy tym żadnych komentarzy wobec zamieszczanych komunikatów przez interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych – komunikacja ma charakter jednostronny. W kontekście liczby zamieszczanych komunikatów na stronach internetowych sądów ich aktywność w tym obszarze jest nieznaczna. Świadczy to o tym, że albo sądy nie widzą potrzeby komunikacji podejmowanych działań prospołecznych, albo działań tych nie podejmują. Twierdzenie to będzie podlegało weryfikacji w dalszej części pracy. Brakuje również na stronach internetowych sądów materiałów z odbytych konferencji. Podejmowane działania są raczej sporadyczne i nie wpisują się w strategię działania sądów – komunikaty nie mają charakteru systemowego. Finalnie trzeba wskazać, że żaden sąd, nawet jeśli prowadzi regularne i trwałe działania w zakresie zaangażowania społecznego, nie przedstawia ich w formie rocznego raportu.

Działania w obszarze zaangażowania społecznego sądów mają charakter rozproszony i utrzymują atomizację sądownictwa. Wymagają one włączenia w proces zarządzania sądem. Oznacza to, że nowa aktywność sądu wymaga podjęcia działań innowacyjnych i planowania. Najbardziej nawet racjonalna koncepcja usprawnienia wymaga opracowania programu działania. Następnym etapem procesu zarządzania jest realizacja planu poprzez działalność stymulacyjną i przywództwo. W grę wchodzi z reguły realizacja programu przez zespoły ludzkie, które nie uczestniczyły w jego opracowaniu. Stąd też muszą one być dokładnie poinformowane o swoich zadaniach w formie szczegółowych instrukcji, zawierających również informacje o działalności koordynacyjnej i sposobie oceny działań. Ostatnim etapem cyklu zarządzania jest kontrola. Jest to czynność mająca na celu sprawdzenie, czy programy działania zostały zrealizowane zgodnie z założeniami i czy cele zostały osiągnięte<sup>18</sup>. Doskonałym narzędziem umożliwiającym nie tylko kontrolę podejmowanych przez sądy działań w zakresie zaangażowania społecznego, ale także porządkującym oraz ujednolicającym i monitorującym postęp sądów, a także angażującym w proces zarządzania pracowników i interesariuszy zewnętrznych, może się okazać raportowanie społeczne. Sądy postrzegają korzyści wynikające z podejmowania działań prospołecznych. Wprowadzenie trwałości (planowanie działań, regularność) w ich podejmowaniu oraz komunikowania dwustronnego z interesariuszami mogłoby zwiększyć korzyści z zaangażowania społecznego. Badania wykazują, że sądy, podejmując się działań prospołecznych, nierzadko odpowiadają na zapotrzebowanie interesariuszy, inicjując np. działania mające na celu podniesienie świadomości prawnej. Aktywność w obszarze zaangażowania społecznego sądów w dużej mierze uzależniona jest od osób kierujących poszczególnymi sądami, czyli od prezesa lub dyrektora sądu. Badania przeprowadzone przez autora pracy wykazują, że sądy, które się decydują na przedstawienie informacji o podejmowanych działaniach prospołecznych, dokonują jednostronnej komunikacji z interesariuszami poprzez strony internetowe. Sądy czynią to dobrowolnie, bez nakazu ustawowego. Każdy sąd wypracowuje samodzielnie zasady w zakresie komunikacji (zawartość merytoryczna i forma prezentacji danych). Proces rozwoju zaangażowania społecznego sądów może ulec wzmocnieniu poprzez wprowadzenie obowiązku raportowania społecznego. Optymalnym modelem dla sądownictwa jest skonsolidowane raportowanie społeczne wykorzystujące efekt międzyorganizacyjnego uczenia się poprzez wymianę dobrych praktyk w tym obszarze. W jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości brakuje narzędzi wymiany informacji i wiedzy na temat możliwych obszarów zaangażowania społecznego. Raporty społeczne mogłyby odegrać istotną rolę w promowaniu działań społecznie odpowiedzialnych oraz otwarciu sądów poprzez komunikację dwustronną na potrzeby w tym obszarze interesariuszy.

<sup>18</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 137.



Raportowanie społeczne sądu powinno się stać systematycznym procesem komunikowania się sądu z interesariuszami, opartym na dialogu społecznym, dotyczącym oddziaływania sądu na otoczenie w obszarze orzecznym i społecznym.

## Bibliografia

- Austen A., Czakon W., *Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi*, w: *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2012.
- Ball A., Grubnic S., *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Unerman, J. Bebbington, B. O'Dwyer, B. (eds.), Routledge, London 2007.
- Ball A., Bebbington J., *Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organisations: Issues and Emerging Directions*, "Public Money and Management" 2008, vol. 28, no. 6.
- Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 1.
- Deegan C., *The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – a Theoretical Foundation*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 2002, vol. 15, no. 3.
- Deegan C., Rankin M., Tobin J., *An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983–1997: A Test of Legitimacy Theory*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 2002, vol. 15, no. 3.
- Dickinson D., Leeson R., Ivers J., Karic J., *Sustainability Reporting by Public Agencies: International Uptake, Forms and Practice*, The Centre for Public Agency Sustainability Reporting, Melbourne 2005.
- Dobiegała-Korona B., *Transformacja wymiaru sprawiedliwości w kierunku organizacji otwartej*, w: *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część 2 Zarządzanie i Ekonomia*, P. Banasik, R. Sobiecki (red.), CH Beck, Warszawa 2016.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B., Colle S., *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, New York 2010, [www.cambridge.org/9780521190817](http://www.cambridge.org/9780521190817)
- Freeman R.E., McVea J., *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, w: *Handbook of Strategic Management*, M. Hitt, R.E. Freeman, J. Harrison (eds.), Blackwell, Oxford 2001.
- Freeman R.E., *Mastering Management: Understanding Stakeholder Capitalism*, "Financial Times" 1996.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Gray R., Kouhy R., Lavers, S., *Corporate Social and Environmental Reporting. A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 1995, vol. 8, no. 2, s. 47–77.
- Gray R., Owen D., Maunders, K., *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead 1987.
- Greszta M., *Raportowanie społeczne: niedoceniony element*, w: *Odpowiedzialny Biznes 2009*, „Harvard Business Review Polska”.
- Grundig J.E., Hunt T., *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winson, New York 1984.
- Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio EMKA, Warszawa 2008.

- Laszlo Ch., *The Sustainable Company. How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*, Island Press, Washington–Cavelo–London 2005.
- Lear N., *Przedmowa*, w: D. Bollier, *Mierzyć wyżej. Historia 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999, s. XI.
- Lewis M., Young B., Mathiassen L., Rai A., Welke R., *Business Process Innovation Based on Stakeholder Perceptions*, "Information Knowledge Systems Management" 2007, vol. 6, no. 1/2.
- Mason R.O., Mitroff I.I., *Challenging Strategic Planning Assumptions Theory. Cases and Techniques*, Wiley, New York 1981.
- Marquis C., Qian C., *Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance?*, "Organization Science" 2013, vol. 25, no. 1, s. 127–148.
- McGuire J.B., Sundgren A., Schneeweis T., *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, "Academy of Management Journal" 1988, vol. 31, no. 4.
- Mikulska T., Michalczyk G., *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 69.
- Morising M., Schultz M., *Stakeholder Communications Strategies*, w: *Strategic CSR Communication*, DJOF Publishing, Kopenhaga 2006.
- Neu D., Warsame H., Pedwell K., *Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports*, "Accounting, Organizations and Society", vol. 23, no. 3.
- Nurhayati R., Taylor G., Rusmin R., Tower G., Chatterjee B. (2016), *Factors Determining Social and Environmental Reporting by Indian Textile and Apparel Firms: a Test of Legitimacy Theory*, "Social Responsibility Journal" 2016, vol. 12, no. 1.
- Nutt P.C., *Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decisions Making*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 4.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S., *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford 2002, s. 22–31.
- Ricci P., *What Future for Social Reporting and Accountability in Academic Systems. An Overview of the Italian case*, "Review of International Comparative Management" 2013, vol. 14, no. 2.
- Ricci P., *Accountability*, w: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, A. Farazmand (ed.), Springer, 2016.
- Ricci P., Fusco F., *Social Reporting in the Italian Justice System: Milan's Courtexperience*, "Public Integrity" 2016, vol. 18, no. 3.
- Roberts, R.W., *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory*, "Accounting, Organizations and Society" 1992, vol. 17, no. 6.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.
- Shabana K.M., Buchholtz A.K., Carroll A.B., *The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting*, "Business & Society" 2017, vol. 56, no. 8.
- Szumniak-Samolej J., *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
- Tapscott D., Ticoll D., *The Naked Corporation*, Free Press, New York 2003.
- Thomas T., Schermerhorn J.R., Dienhart J.W., *Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 2.

- Thomas P., Palfrey C., *Evaluation: Stakeholder Focused Criteria*, "Social Policy and Administration" 1996, vol. 30, no. 2.
- Unerman J., Guthrie J., Striukova L., *UK Reporting of Intellectual Capital*, Mimeo ICAEW University of London, London 2007.
- Yves F., *The Stakeholder Model Refined*, "Journal of Business Ethics" 2009, no. 84.
- Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Zadek S., Sabapathy J., Dossing H., Swift T., *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action*, The Copenhagen Centre&Account Ability, January 2003.