

# 1

## Potrzeby informacyjne interesariuszy w świetle odmiennych podejść teorii interesariuszy

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-195-8/1>

 Andrzej Niemiec

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
andrzej.niemiec@ue.poznan.pl

 Wanda Skoczylas

Uniwersytet Szczeciński  
wanda.skoczylas@usz.edu.pl

### The information needs of stakeholders in the light of different approaches to the stakeholders theory

**Abstract:** The profit paradigm in business declining, replaced by hybrid organizations pursuing profits alongside social and environmental goals. Stakeholders' involvement and dialogue are vital for the company's success in this transformation.

The objective is to examine the evolving needs of stakeholders in terms of information and their communication expectations in light of two alternative approaches in stakeholder theory: managerial and normative (Gray et al., 1996). The research method employed is a systematic literature review.

The dialogic approach in stakeholder management involves engaging stakeholders in the process of defining priority issues and providing relevant information, collaboration, and accommodating changing expectations. The monologic approach is based on providing one-sided scientific knowledge by technical experts, limiting debate and rejecting alternative perspectives.

The growing significance of stakeholders generates escalating principal-agent conflict between stakeholders and managers, as well as other capital providers.

**Keywords:** stakeholders theory, information needs, ESG reporting.

**Sugerowane cytowanie:** Niemiec, A. i Skoczylas, W. (2023). Potrzeby informacyjne interesariuszy w świetle odmiennych podejść teorii interesariuszy. W: C. Kochalski (red.), *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw w warunkach niepewności* (s. 13–33). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-195-8/1>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

## Wstęp

W obliczu wyzwań zrównoważonego rozwoju konieczne jest kompleksowe podejście i działanie w celu zachowania równowagi pomiędzy postępowaniem społeczno-gospodarczym a ochroną środowiska, poszanowaniem praw człowieka (Moallemi i in., 2019). Wyzwania te obejmują transformację systemów energetycznych, redukcję emisji gazów cieplarnianych, ochronę bioróżnorodności, zrównoważone wykorzystanie zasobów, walkę z ubóstwem i nierównościami społecznymi, budowanie pokojowych i sprawiedliwych społeczeństw oraz promowanie globalnej współpracy i partnerstwa (ONZ, 2015).

Aktualnie kluczowym dokumentem strategicznym jest Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, która opisuje ambitny plan przekształcenia pięciu obszarów istotnych dla ludzkości, takich jak ludzie, planeta, dobrobyt, pokój oraz partnerstwo. Jej celem jest pozbycie się ubóstwa i głodu, zapobieganie degradacji planety i zmianom klimatycznym, zapewnienie wszystkim ludziom możliwości korzystania z dobrodziejstwa życia, udzielanie wsparcia dla pokojowego i sprawiedliwego społeczeństwa oraz mobilizacja środków do implementacji Agendy 2030 przy partycypacji wszystkich krajów, interesariuszy i obywateli (ONZ, 2015).

W kontekście zmieniających się priorytetów zmianie ulegają także potrzeby interesariuszy. Celem rozdziału jest zbadanie ewoluujących potrzeb interesariuszy w zakresie informacji i komunikacji w świetle dwóch alternatywnych podejść w teorii interesariuszy, a więc dialogicznego i monologicznego (Gray i in., 1996). Wnioski zostały sformułowane zgodnie z klasyczną metodą dedukcji.

### 1.1. Ewolucja teorii zrównoważonego rozwoju

W obliczu wzrastającej presji na zasoby naturalne, degradacji środowiska, nierówności społecznych oraz braku pokoju i stabilności konieczne jest podejmowanie trudnych decyzji i implementowanie strategii, które uwzględniają wymagania teraźniejszych pokoleń, nie narażając przyszłych pokoleń na utratę możliwości rozwoju. Wyzwania te obejmują transformację istniejących systemów energetycznych, redukcję emisji gazów cieplarnianych, ochronę bioróżnorodności, zrównoważone wykorzystanie zasobów wodnych i lądowych, walkę z ubóstwem i nierównościami społecznymi, budowanie pokojowych i sprawiedliwych społeczeństw oraz promowanie globalnej współpracy i partnerstwa. Tylko poprzez wspólną mobilizację, koordynację i współpracę na wszystkich poziomach – lokalnym, krajowym i międzynarodowym – będzie można sprostać tym wyzwaniom i osiągnąć zrównoważony rozwój dla dobra obecnych i przyszłych pokoleń. To stało się podstawą do podejmowania inicjatyw legislacyjnych w tym obszarze.

Obecnie najważniejszym dokumentem strategicznym jest Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, która jest kontynuacją Agendy 21. Agenda 21 obejmowała 21 tzw. milenijnych celów rozwoju (MCR), które zostały ustalone podczas konferencji ONZ w Rio de Janeiro w 1992 roku, a następnie zapisane w Deklaracji Milenijnej ONZ w 2000 roku. Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 opisuje plan, który ma na celu przekształcenie pięciu obszarów istotnych dla ludzkości: ludzi, planety, dobrobytu, pokoju oraz partnerstwa. Dokument wskazuje na potrzeby:

- pozbycia się ubóstwa (cel 1) i głodu (cel 2) we wszystkich postaciach i wymiarach;
- zapobiegania degradacji planety (odpowiedzialna konsumpcja i produkcja – cel 12) oraz podejmowania działań w obszarze zmian klimatu (cel 13, życie pod wodą – cel 14, na lądzie – 15), tak aby mogła ona odpowiadać na potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń (przemysł, innowacyjność, infrastruktura – cel 9);
- zapewnienia wszystkim ludziom możliwości korzystania z dobrodziejstwa życia (zdrowie i jakość życia – cel 3, dobra jakość edukacji – cel 4) na dobrym i satysfakcjonującym poziomie (wzrost gospodarczy i godna praca – cel 8), jak również tego, aby postęp gospodarczy, społeczny i technologiczny odbywał się w zgodzie z naturą (czysta woda i warunki sanitarne – cel 6, czysta i dostępna energia – cel 7);
- udzielania wsparcia na rzecz pokojowego, sprawiedliwego (cel 16) i inkluzywnego społeczeństwa (równość płci – cel 5, mniej nierówności – cel 10, zrównoważone miasta i społeczności – cel 11), pozbawionego lęku i przemocy;
- mobilizowania środków do implementacji Agendy 2030 przy partycypacji wszystkich krajów, interesariuszy i obywateli (cel 17).

Wymienione cele zrównoważonego rozwoju zostały ściśle powiązane z ramami politycznymi Unii Europejskiej, tak by we wszystkich realizowanych działaniach i inicjatywach mogły być one uwzględnione w pełni, w sposób spójny, kompleksowy, zintegrowany i skuteczny ze wszystkim zainteresowanymi partnerami i stronami. W pierwszej kolejności znalazło to odzwierciedlenie w Komunikacie Komisji „Kolejne kroki w kierunku zrównoważonej przyszłości Europy – europejskie działania na rzecz zrównoważonego rozwoju” (Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, 2017), a następnie zostało potwierdzone w konkluzjach: „Zrównoważona przyszłość Europy: działania UE w odpowiedzi na agendę na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030” (Rada Unii Europejskiej, 2017). Unia Europejska przyjęła też nową strategię wzrostu gospodarczego W Komunikacie Komisji Europejski Zielony Ład stwierdza się wprost, że jej celem jest przekształcenie Unii w nowoczesną, „zasobooszczędna” i konkurencyjną gospodarkę o zerowym poziomie emisji gazów cieplarnianych, ale też ochrona, zachowanie i poprawa kapitału naturalnego Unii, ochrona zdrowia i dobrostanu obywateli Unii przed zagrożeniami i negatywnymi skutkami związanymi ze środowiskiem. Istotne jest oddzielenie wzrostu gospodar-

czego od wykorzystania zasobów naturalnych i zapewnienie, aby wszystkie regiony i wszyscy obywatele Unii uczestniczyli w sprawiedliwej społecznie transformacji w kierunku zrównoważonego systemu gospodarczego. W konsekwencji ma się to przyczynić do budowania gospodarki służącej ludziom, wzmocnienia społecznej gospodarki rynkowej Unii i dopilnowania, aby była ona gotowa na przyszłość oraz zapewniała stabilność, miejsca pracy, wzrost gospodarczy i zrównoważone inwestycje (Komisja Europejska, 2019).

Coraz szersze akceptowanie idei zrównoważonego rozwoju i podjęte działania legislacyjne spowodowały zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Obecnie istotne stają się takie kwestie, jak bioróżnorodność, czyste powietrze, edukacja pracowników, godziwe miejsca pracy, gospodarka obiegu zamkniętego, gospodarka odpadami i recykling, innowacyjność dla zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialne inwestowanie, odpowiedzialne pozyskiwanie surowców, oszczędzanie wody, programy etyczne, rozwój MŚP, rozwój przedsiębiorczości, równość kobiet i mężczyzn, wylesianie, zarządzanie różnorodnością, zielona energia, zmiany klimatyczne, zrównoważona turystyka, zrównoważone rolnictwo, zrównoważony łańcuch dostaw (Firlej, 2021).

Realizacja wiązki celów, z jaką mamy do czynienia obecnie, spowodowała ewolucję przedsiębiorstw bazujących dotychczas na kategorii zysku. W rezultacie paradygmat zysku jest zastępowany przez podejście hybrydowe. Współczesne organizacje hybrydowe są znane również jako przedsiębiorstwa społeczne. Jest to nowa forma przedsiębiorczości, która łączy cele zarówno komercyjne, jak i społeczne. Te organizacje dążą do generowania zysków, jednocześnie realizując misje społeczne i wpływając pozytywnie na społeczność i środowisko. Przedsiębiorstwa hybrydowe wykorzystują innowacyjne modele biznesowe, które umożliwiają im równoczesne osiąganie zrównoważonego wzrostu ekonomicznego, społecznego z uwzględnieniem wpływu na środowisko (Pierścieniak, 2022). Jest to spowodowane głównie tym, że kwestie związane z ekologią, społecznością i zarządzaniem (Environmental, Social, Governance – ESG) stały się kluczowymi wyzwaniami dla współczesnych przedsiębiorstw. Firmy muszą stawić czoła coraz większej liczbie regulacji dotyczących środowiska, społecznej odpowiedzialności biznesu i dobrego zarządzania.

Kluczową rolę w tej transformacji odgrywa nadal zarząd. Dotyczy to nie tylko praktyk zarządczych, lecz także raportowania (Zampone i in., 2022). Jest to szczególnie zauważalne, kiedy członkowie zarządu są zaangażowani w kwestie CSR (Zampone i in., 2022) lub posiadają pewną autonomię lub niezależność. Wówczas skłaniają się do większej transparentności i zaspokajania potrzeb informacyjnych interesariuszy (Nicolò, 2020).

Poza czynnikami wewnętrznymi wspierającymi transformację organizacji do modelu hybrydowego znaczącą rolę odgrywają liczne inicjatywy legislacyjne. W tym kontekście raportowanie zrównoważonego rozwoju staje się istotnym narzędziem

zarządzania i komunikacji dla przedsiębiorstw, aby informować o swoich inicjatywach ESG, postępach i wynikach. W rezultacie rośnie zainteresowanie raportowaniem jako sposobem na lepsze zarządzanie ryzykiem ESG i reagowanie na oczekiwania interesariuszy

## 1.2. Teoria interesariuszy w kontekście raportowania ESG

Według R.E. Freemana (1984) interesariuszami są wszelkie grupy lub osoby, które mogą osiągać cele organizacji lub wpływać na skuteczność procesów organizacyjnych. Wpływ interesariuszy na organizację może być znaczący, dlatego ważne jest uwzględnienie ich w analizach i strategiach działania. W teorii interesariuszy wyróżnia się szereg grup, które mają istotny wpływ na organizację. Są nimi klienci, dostawcy, konkurenci, pracownicy, organy odpowiedzialne za środowisko naturalne oraz społeczności lokalne. Każda z tych grup może mieć różne oczekiwania i cele wobec organizacji. Dlatego istotne jest zrozumienie ich potrzeb i angażowanie ich w proces podejmowania decyzji.

Teoria interesariuszy przesuwa punkt widzenia na roszczenia i potrzeby informacyjne pewnych grup interesariuszy, których znaczenie różni się w zależności od ich siły strategicznej i stopnia wpływu wywieranego na organizację (Garde-Sanchez i in., 2018). Teoria interesariuszy jest jedną z teorii, które zapewniają perspektywę systemową. Traktuje politykę ujawniania informacji jako strategię wpływania na interesariuszy i spełniania ich oczekiwań, co wyjaśnia, dlaczego organizacje dobrowolnie ujawniają informacje (Deegan i Unerman, 2008). Teoria interesariuszy traktuje organizację jako część większego systemu, na który organizacja ma wpływ, a także jako podmiot, na który wpływają inne strony i grupy interesariuszy.

Istnieją dwa podejścia do teorii interesariuszy: dialogiczne, inaczej menedżerskie, i monologiczne, zwane też normatywnym (Gray i in., 1996). Teoria interesariuszy menedżerskich jest ściśle powiązana z koncepcją zarządzania interesariuszami i stanowi rozwinięcie zarządzania ryzykiem reputacji. Organizacja – w tym podejściu – zwraca większą uwagę na interesariuszy, którzy mogą wpływać na nią i na jej dostęp do zasobów potrzebnych do odniesienia sukcesu. Dostawcy zasobów finansowych, tacy jak akcjonariusze i banki, są zazwyczaj postrzegani jako potężni interesariusze, których menedżerowie muszą zadowolić (Neu i in., 1998).

Monologiczna teoria interesariuszy zakłada natomiast, że organizacja powinna służyć wszystkim interesariuszom. Wówczas władza nie ma znaczenia, ponieważ wszyscy interesariusze powinni być traktowani sprawiedliwie przez organizację, a menedżerowie mają za zadanie koordynować cele i działania organizacji podejmowane z korzyścią dla dobra wszystkich interesariuszy. Dlatego kierownictwo ponosi odpowiedzialność nie tylko wobec inwestorów, ale także wobec wszystkich

interesariuszy (Hasnas, 1998). W przypadku konfliktu interesariuszy powinno zaś podejmować działania mające na celu osiągnięcie równowagi między różnymi interesariuszami. W tym podejściu zakłada się, że odpowiedzialne zachowanie wymaga ujawniania informacji dotyczących korzyści dla wszystkich interesariuszy, a nie tylko interesariuszy posiadających władzę (Farneti i in., 2019).

Na bazie tych dwóch podejść do teorii interesariuszy powstał model rachunkowości dialogicznej – odnoszącej się do podejścia menedżerskiego i monologicznego – nawiązującej do normatywnej teorii interesariuszy. W literaturze panuje przekonanie, że potrzebne jest rozwijanie menedżerskiej teorii interesariuszy (Bebbington i in., 2007; Frame i Brown, 2008), która promuje i ułatwia bardziej partycypacyjne formy podejmowania decyzji i odpowiedzialności (Gray, 2002). Podejście to odrzuca ideę ustandaryzowanej i uniwersalnej narracji, preferując postrzeganie społeczeństw jako wielorakich narracji (Brown, 2009). Rachunkowość dialogiczna uznaje heterogeniczność i wielość perspektyw, pozwalając na bardziej pluralistyczne wyrażanie interesu publicznego, co może złagodzić dominację racjonalności instrumentalnej (Agostini i in., 2022).

Brown (2009) zidentyfikował następujące zasady podejścia dialogicznego:

- Pluralizm ideologiczny. Rachunkowość dialogiczna przyjmuje, że różnorodność ludzi o różnych wartościach i perspektywach prowadzi do różnych podejść w rozliczaniu różnych spraw. Jej celem jest ułatwienie wyrażania tych różnych perspektyw i zachęcanie jednostek oraz grup do demokratycznego dialogu, przekraczającego granice własnych punktów widzenia.
- Ciągły dialog. Nie powinno się zawężać komunikacji do jednego standardowego rozwiązania, optymalnego dla wszystkich interesariuszy. Rachunkowość dialogiczna powinna dostarczać różnorodnych informacji zarówno ilościowych, jak i jakościowych.
- Subiektywność i niepewność. W procesach dialogu podkreśla się, że zdarzenia ekonomiczne w obszarze raportowania środowiskowego nie są trwale zaklasyfikowane jako koszty lub korzyści. Jednostki decydują, co uwzględnić, którą perspektywę przyjąć i jakie znaczenie nadać poszczególnym kwestiom.
- Otwarty dostęp do rzetelnych informacji. Interesariusze muszą ufać informacjom, które otrzymują. Należy więc dążyć do poprawy ich jakości (Frame i Brown, 2008; Haag i Kaupenjohann, 2001).
- Proces partycypacyjny. Dla efektywnego zaangażowania interesariuszy ważne jest uwzględnienie ich udziału na wczesnym etapie i opracowanie zasad proceduralnych, zapewniających równowagę i różnorodność opinii (Owen i in., 2001).
- Inkluzywność. Przykładanie wagi do dynamicznej natury władzy ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia uczestnictwa marginalizowanych grup w procesach partycypacyjnych (O'Dwyer, 2005). Ważne jest, aby działać zespołowo, biorąc pod uwagę trudności, jakie jednostki napotykają przy kwestionowaniu decyzji lub wyrażaniu oporu w izolacji.

- Krytyczna refleksja. Podejście dialogowe ma na celu zachęcenie interesariuszy do bardziej krytycznej refleksji (na poziomie indywidualnym, mezo i makro) oraz ułatwienie szerszych dyskusji między grupami o różnych perspektywach. Promuje ideę dyskusji, debaty i dialektycznego uczenia się w pluralistycznych środowiskach, zamiast postępować zgodnie z określonym, z góry przyjętym algorytmem (Agostini i in., 2022).
- Opieranie się nowym formom monologizmu.

Podejście oparte na dialogu podważa założenia IFRS (International Financial Reporting Standards) i idei ISSB (International Sustainability Standards Board), takie jak:

- pilna potrzeba utworzenia globalnego organu do ustalania standardów zrównoważonego rozwoju,
- dominacja informacji finansowej,
- spójność i porównywalność wskaźników.

Reprezentanci tego podejścia uważają, że są to mity wynikające z braku analizy alternatyw, przecenienia kompetencji IFRS i błędnego ukierunkowania finansowania zrównoważonego rozwoju (Agostini i in., 2022).

### 1.3. Metoda badawcza

Badanie potrzeb informacyjnych interesariuszy zostało przeprowadzone zgodnie z regułami systematycznego przeglądu literatury (Tranfield i in., 2003) w trzech etapach:

1. Planowanie przeglądu.
2. Przeprowadzenie przeglądu.
3. Raport i rozpowszechnianie.

Istniejące uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw ulegają systematycznym zmianom. Zmiany mają charakter fundamentalny, ponieważ dotyczą jednej z kluczowych zasad, jaką jest paradygmat zysku w ekonomii. Ze względu na opisane zmiany ekonomiczno-społeczno-środowiskowe istnieje potrzeba ponownego redefiniowania znaczenia interesariuszy dla organizacji. Obecnie narzędziem komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami jest zrównoważone raportowanie. Celem tego etapu przeglądu jest zbadanie ewoluujących potrzeb interesariuszy w zakresie informacji i ich oczekiwań komunikacyjnych w świetle dwóch alternatywnych podejść w teorii interesariuszy: menedżerskiej i normatywnej (Gray i in., 1996). Dobór literatury obejmował dostępne bazy danych (Cambridge Journals, EBSCO, Emerald, Jstor, Oxford Journals – Economics and

Finance, ProQuest, SAGE, ScienceDirect, Scopus, Springer, Wiley, Google Scholar oraz pozycje zwarte i artykuły ze zbiorów prywatnych) na podstawie haseł *stakeholder*, *information needs*, *CSR reporting*, *ESG reporting*, *non-financial reporting* przy uwzględnieniu filtrów dla kierunku badań (ekonomia, finanse, zarządzanie). Protokół przeglądu obejmował prace przygotowawcze prowadzone do 1 grudnia 2022 roku oraz ewidencjonował postęp prac dotyczących przeprowadzenia przeglądu i formułowania wniosków.

Faza identyfikacji badań obejmowała czynności prowadzone od 1 grudnia 2022 do 5 czerwca 2023 roku. W trakcie badań zidentyfikowano ostatecznie 763 artykuły oraz 12 pozycji zwartych po ograniczeniu zakresu publikacji do ekonomii, finansów i zarządzania.

Wybór badań był realizowany w okresie od 5 do 15 czerwca 2023 roku. Miał on charakter wielostopniowy i został dokonany na podstawie następujących kryteriów:

- aktualność badań (pięć ostatnich lat),
- zgodność tematyki (problem raportowania ESG, teoria interesariuszy),
- jakość danych,
- dostępność pełnego tekstu (zgodnie z możliwym dostępem do baz danych).

Ocena jakości danych była jednym z kryteriów wyboru badań. Z badania wyłączono metodyki bazujące na osobistych doświadczeniach oraz te, w których poszczególne etapy procedury nie zostały sprecyzowane dostatecznie jasno (kategoria IV), natomiast dopuszczono badania na grupie podmiotów (kategoria II) oraz opinie ekspertów (kategoria III) (Davies i Nutley, 1999). Dodatkowo uwzględniono istotne badania z punktu widzenia problemu badawczego spełniające warunek aktualności (ponadczasowość) i jakości danych.

W trakcie analizy literatury zidentyfikowano 108 autorów, z których 14,8% posiadało więcej niż jedną publikację z danej dziedziny w renomowanych periodykach. Ten fakt bądź częstość powoływania się w literaturze na danego autora decydowały o zakwalifikowaniu go do grona ekspertów. Najważniejszymi naukowcami w aspekcie raportowania i potrzeb informacyjnych interesariuszy są: Barry Ackers, Judy Brown, Susanna Elizabeth Grobbelaar, David Owen, Carol Adams, Rob Gray i Charles De Villiers.

Potrzeby zostały zidentyfikowane i pogrupowane pod względem dwóch ujęć: monologicznego – odnoszącego się do podejścia menedżerskiego – i dialogicznego – nawiązującego do normatywnej teorii interesariuszy.



## 1.4. Potrzeby informacyjne interesariuszy

### 1.4.1. Podejście dialogiczne

Podejście bazujące na dialogu nie skupia się tylko na potrzebach informacyjnych interesariuszy. Głównym elementem jest zaangażowanie interesariuszy w określeniu priorytetowych kwestii oraz dostarczaniu istotnych informacji. Zaangażowanie interesariuszy – z definicji – jest powtarzającym się procesem, który sprzyja otwartej i ewoluującej relacji między korporacją a jej interesariuszami, a tym samym zapewnia uwzględnianie zmieniających się ich oczekiwań (Manetti i Bellucci, 2016).

W tym ujęciu zidentyfikowano następujące możliwości współpracy i zaangażowania:

#### 1. Ciągły dialog inicjowany przez organizację.

Zaangażowanie interesariuszy to proces, w którego ramach firmy interaktywnie angażują się w dialog z interesariuszami, aby zrozumieć swoje kluczowe cele i priorytety korporacyjne. Zaangażowanie interesariuszy może działać jako potężne narzędzie dialogicznej komunikacji i rachunkowości (Bebbington i in., 2007; Brown i Dillard, 2014) oraz kanał interaktywnego wzajemnego uczenia się, jednocześnie promując działania transformacyjne i zmiany społeczne (Bebbington i in., 2007; Dillard i Brown, 2012). Zgodnie z zaleceniami Global Reporting Initiative (GRI) czy International Integrated Reporting Council (IIRC), a także inne organizacje uczestniczące w tworzeniu standardów raportowania ESG angażują interesariuszy w coraz większym stopniu. Interesariusze odgrywają kluczową rolę w wyborze informacji, które mają być zawarte w raportach zrównoważonego rozwoju (Brown i Dillard, 2014; Manetti, 2011; Manetti i Bellucci, 2016). Firma powinna inicjować dialog i konsultacje z różnymi grupami interesariuszy, takimi jak pracownicy, organizacje ekologiczne i klienci, aby lepiej zrozumieć ich potrzeby i uwzględnić je w raportach (Farneti i in., 2019) oraz praktykach zarządczych (Bellucci i Manetti, 2018).

Przeprowadzone badania pozwoliły również na identyfikację problemów związanych z nieodpowiednią komunikacją, która jest procesem dwustronnym pomiędzy firmami i ich interesariuszami. Stwierdzono, że tworzenie wspólnej wartości między organizacją a jej interesariuszami jest wyzwaniem dla 97% firm zaangażowanych w raportowanie ESG (Black Sun Plc, 2015; Mondal, 2023).

#### 2. Właściwa identyfikacja interesariuszy.

Firmy muszą zidentyfikować i zrozumieć swoich interesariuszy oraz dostosować się do ich specyficznych potrzeb informacyjnych (Hadro i in., 2022). Niektóre firmy wciąż mają problem z identyfikacją interesariuszy, nie mówiąc już o przygotowaniu raportów, które zaspokoją ich potrzeby informacyjne (Arnold i in., 2012; Carels i in., 2014; Solomon i Maroun, 2012).

3. Przyjmowanie odpowiedzialności przed interesariuszami.  
Firmy muszą komunikować się z interesariuszami, odpowiadać przed nimi i informować w przejrzysty sposób o wynikach, tworzeniu wartości i wpływie (Skouloudis i in., 2013). Tymczasem można zauważyć, że raportowane są raczej informacje o wydzwiku pozytywnym (Solomon i Maroun, 2012).
4. Ciągła współpraca z interesariuszami w celu minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko naturalne i zagrożenia społeczne.  
Firma podejmuje działania mające na celu zmniejszenie wpływu na środowisko i współpracuje z dostawcami, klientami i społecznościami, by zminimalizować negatywny wpływ na środowisko (Farneti i in., 2019). Crovini i in. (2022) zaproponowali natomiast możliwość współpracy z interesariuszami w zakresie rozpoznawania i oceny rodzajów ryzyka.
5. Ciągła współpraca z klientami w celu wypracowania uczciwego, przejrzystego i etycznego zachowania oraz uwzględnienia kontekstu społecznego.  
Klienci są istotnymi interesariuszami, a ich potrzeby są identyfikowane i uwzględniane w raportach. Firma stawia na uczciwość, etyczne zachowanie i przejrzystość w relacjach z klientami i łączy te potrzeby z szerszymi kwestiami społecznymi (Farneti i in., 2019).
6. Podejmowanie ciągłych działań w celu ograniczania luki występującej pomiędzy oczekiwaniami sporządzających raporty a interesariuszami.  
Badania empiryczne mające na celu analizę, w jaki sposób ujawnienie informacji pozafinansowych zaspokaja potrzeby informacyjne, są rzadkością (Naynar i in., 2018). Jednym z badań były badania Hadro i in. (2022) dotyczące zawartości raportów w konfrontacji z oczekiwaniami interesariuszy. W jego wyniku zidentyfikowano w raportach spółek budowlanych takie luki, jak:
  - Luka precyzji. Na przykład interesariusze oczekiwali informacji dotyczących działań na rzecz zapewnienia uczciwych warunków pracy, zwalczania pracy dzieci, handlu ludźmi oraz promowania różnorodności i równości szans. Istotne były również wynagrodzenia pracowników, godzin pracy czy programy szkoleniowe. Publikowane informacje skupiały się natomiast na politykach BHP i szkoleniach pracowników (Hadro i in., 2022). W rezultacie prezentowane informacje nie trafiały w sedno oczekiwań.
  - Luka dokładności. Wiele informacji ujawnianych przez firmy dotyczyło jedynie produktów końcowych i ich zrównoważonych cech, podczas gdy interesariusze oczekiwali także informacji o codziennej działalności firm, procesie budowlanym i zarządzaniu środowiskowym (Hadro i in., 2022). W efekcie prezentowana informacja była zbyt ogólna.
  - Luka braku informacji. Istotne kwestie dla interesariuszy dotyczące budownictwa to: materiały z recyklingu, rewitalizacja przestrzeni, cykl życia aktywów i budynków czy kwestie zużycia wody, a w tym: intensywność zużycia wody, reżim wodny, redukcja wody i wody gruntowe. W raportach firm budowlana-

nych terminy te były rzadko używane, mimo że na przykład w projektach budowlanych często wymaganych jest wiele informacji dotyczących zużycia wody (Hadro i in., 2022).

#### 7. Partycypacyjne podejście w doborze informacji do raportów.

Raportowanie zrównoważone koncentruje się na identyfikacji kluczowych interesariuszy firmy i uwzględnieniu ich potrzeb informacyjnych. Pozostali interesariusze, tak jak akcjonariusze, powinni mieć znaczący wpływ na kształtowanie treści zintegrowanych raportów i treści społecznych w tych raportach (Farneti i in., 2019). Firmy muszą poświęcić czas na zidentyfikowanie swoich interesariuszy oraz zrozumienie i odpowiednie zaspokojenie ich specyficznych potrzeb informacyjnych (Solomon i Maroun, 2012). Wskazano natomiast, że firmy uważają przypadki reakcji interesariuszy za niejasne (Black Sun Plc, 2015; Mondal, 2023).

W ujęciu bazującym na dialogu zidentyfikowano następujące potrzeby informacyjne interesariuszy i kwestie dyskusyjne:

- Identyfikacja wpływu ich działalności operacyjnej na przyszłe pokolenia. Opis wpływu, jaki praktyki operacyjne przedsiębiorstwa mogą mieć na przyszłe pokolenia, zgodnie z prognozami (ONZ, 1987; Rensburg i Botha, 2014).
- Skupienie się na problemach ważnych dla społeczności lokalnych, w których uczestniczą.

Potrzeby informacyjne inwestorów i innych interesariuszy różnią się pod względem koncentracji na różnych aspektach działalności organizacji i różnych rodzajach informacji (De Villiers i Sharma, 2020). Różne grupy interesariuszy zazwyczaj mają różne cele w poszukiwaniu informacji korporacyjnych (Adhariani i De Villiers, 2019). Interesariusze oczekują, że raporty zintegrowane będą nadal uwzględniać kwestie istotne dla interesariuszy zgodnie z ich oczekiwaniami. Chcą, aby organizacje w dalszym ciągu skupiały się na zagadnieniach ważnych dla społeczności lokalnych, w jakich uczestniczą (Ackers i Grobbelaar, 2022).

- Aktualność informacji i większa częstotliwość raportowania.

Interesariusze wymagają dokładnych i aktualnych informacji na temat wpływu przedsiębiorstwa na społeczeństwo i środowisko, aby wspierać podejmowanie decyzji i korzystać z wielu źródeł informacji, a tym samym zapewnić, że decyzje są dobrze przemyślane (Wong i Millington, 2014). Crovini i in. (2022), podsumowując doświadczenia pandemiczne, zaproponowali możliwość wykorzystania różnych kanałów komunikacji (na przykład media społecznościowe) do większego zaangażowania interesariuszy i dostarczania im informacji w sposób dostosowany do zgłoszonych potrzeb i oczekiwań. Również sama forma przekazywania informacji nie jest bez znaczenia. Firmy powinny rozważyć ulepszenie sposobu przekazywania informacji, aby były bardziej konkretne i zrozumiałe dla różnych grup interesariuszy. Zwięzłe raporty, infografiki i wizualizacje danych mogą pomóc w lepszym przekaza-

niu istotnych zagadnień. Ponadto uwzględnienie feedbacku w formie dialogu z nimi może pomóc firmom w dostosowaniu swoich raportów i ujawnień do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań społeczności (Hadro i in., 2022).

W dialogicznym ujęciu istotne stają się także oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy:

1. Akcjonariusze poza ogólnymi potrzebami, jak na przykład jakość sprawozdań, dane dotyczące prognoz rozwoju, oczekują:

- możliwości bezpośredniego kontaktu (Walińska, 2015),
- możliwości natychmiastowego uzyskania informacji zwrotnych (Walińska, 2015) o szybko zmieniających się czynnikach, takich jak świadomość obywateli, preferencje konsumentów i praktyki rynkowe (Dyrektywa, 2022),
- kompletnej informacji na stronie internetowej (Walińska, 2015),
- większego wykorzystanie internetu i nowoczesnych technologii komunikacyjnych (Walińska, 2015),
- informacji (także ESG) istotnych dla wartości (Adhariani i De Villiers, 2019),
- informacji ESG, które decydują o wyborach inwestycyjnych (Ackers i Grobbelaar, 2022; Amel-Zadeh i Serafeim, 2017; Arjaliès i Bansal, 2018; Hadro i in., 2022); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 wskazuje także na zwiększenie liczby produktów inwestycyjnych powiązanych ze spełnieniem określonych standardów zrównoważonego rozwoju lub osiągnięciem określonych celów zrównoważonego rozwoju i z zapewnieniem spójności z szeregiem regulacji,
- zapewnienia, że spółka nie łamie zasad społecznych, oraz przestrzega norm środowiskowych (Ackers i Grobbelaar, 2022); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 wiąże to ze wzrostem świadomości ryzyka i możliwości dla jednostek i inwestycji wynikających z innych kwestii środowiskowych, takich jak utrata różnorodności biologicznej, oraz kwestii związanych ze zdrowiem i społecznymi, w tym dotyczących pracy dzieci i pracy przymusowej,
- informacji o tym, jak czynniki ESG wpływają na ryzyko działalności (Ackers i Grobbelaar, 2022), wpływ zmienności ryzyka na działalność jednostek i rosnącą świadomość inwestorów na temat konsekwencji finansowych tych rodzajów ryzyka, w tym rodzajów ryzyka finansowego związanego z klimatem, podkreśla również Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464,
- informacji o zaburzeniach ekosystemów przez człowieka oraz powiązaniem ich z występowaniem i rozprzestrzenianiem się chorób; pandemia COVID-19 ujawniła podatność pracowników i łańcuchów wartości na czynniki chorobowe, dlatego istotne jest łagodzenie negatywnych efektów przyszłych pandemii (Dyrektywa, 2022).

2. Menedżerowie mają tendencję do lekceważenia informacji, które nie dają się łatwo zintegrować z danymi finansowymi, takich jak dane środowiskowe, społeczne i zarządcze (ESG) (Chua, 1996). Z drugiej strony inni interesariusze będą domagać się większej odpowiedzialności zarządzających w wyniku dodatkowych ujawnień (De Villiers i van Staden, 2011). Powoduje to klasyczny konflikt z punktu widzenia teorii agencji i asymetrii informacji. Równocześnie Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 nie identyfikuje jednoznacznie potrzeb tej grupy interesariuszy. Menedżerowie stają się zatem niemyimi ofiarami zmian.
3. Pracownicy i związki zawodowe. Organizacja angażuje pracowników poprzez ankietyzację i konsultacje, aby zrozumieć oczekiwania pracowników i uwzględnić ich opinie w raportach. To poprawia komunikację wewnętrzną i zadowolenie pracowników (Farneti i in., 2019). Zarówno oni, jak i indywidualni obywatele, byłiby odpowiednio informowani i mogliby lepiej uczestniczyć w dialogu społecznym (Dyrektywa, 2022).
4. Społeczność lokalna i organizacje pozarządowe (podmioty społeczeństwa obywatelskiego, w tym organizacje pozarządowe i partnerzy społeczni):
  - chcą uzyskać informacje na temat wpływu działalności spółek wydobywczych na środowisko i społeczeństwo (Farneti i in., 2019),
  - interesują się przestrzeganiem standardów zrównoważonego rozwoju (Farneti i in., 2019),
  - chcą uzyskać konkretne dane dotyczące emisji gazów cieplarnianych, zużycia wody, wpływu na bioróżnorodność i lokalne społeczności oraz podejmowanych działań w zakresie ochrony środowiska i społecznej odpowiedzialności biznesu (Farneti i in., 2019),
  - są zainteresowani współpracą w celu wypracowania działań zmniejszających wpływ organizacji na środowisko (Farneti i in., 2019),
  - chcą skłaniać jednostki do większej odpowiedzialności za ich wpływ na ludzi i środowisko (Dyrektywa, 2022).
5. Klienci i dostawcy są zaangażowani w problemy ochrony środowiska i kwestie społeczne w ramach łańcucha dostaw (Dyrektywa, 2022). W kontaktach zwłaszcza z klientami ważne są uczciwość, etyczne zachowanie i przejrzystość. Organizacja powinna łączyć te potrzeby z szerszymi kwestiami społecznymi (Farneti i in., 2019).
6. Instytucje regulujące i organy nadzoru interesują się zgodnością działalności spółek z przepisami i regulacjami (Farneti i in., 2019). Pozyskują także informacje niezbędne do monitorowania tendencji zmian środowiskowych i społecznych, aby kształtować politykę publiczną (Dyrektywa, 2022).
7. Badacze i naukowcy nie są istotnymi interesariuszami. Ich potrzeby nie zostały uwzględnione w Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464. Chcą między innymi (Farneti i in., 2019):

- zbadać wpływ raportowania na czynniki środowiskowe, społeczne i ekonomiczne,
- identyfikować ewentualne braki lub niedociągnięcia w raportowaniu ESG,
- badać różnice w ujawnieniach.

### 1.4.2. Podejście monologiczne

W ramach monologicznego podejścia eksperci techniczni dostarczają decyden-  
tom wiedzy naukowej, aby osiągnąć z góry określone cele (Brown, 2009). W tym  
podejściu konkurujące ze sobą poglądy ograniczają się do zmniejszenia szczegóło-  
wości kwestii zarządczych. Eksperci ograniczają przestrzeń do debaty i odrzucają  
alternatywne perspektywy.

Podejście monologiczne w zasadzie nie podejmuje dialogu z interesariusza-  
mi. Dialog odbywa się w zakresie opracowywania standardów sprawozdawczości  
zrównoważonego rozwoju. Jednak i tu instytucje ustanawiające standardy finan-  
sowe przedkładały zaangażowanie ekspertów i interesy komercyjne nad inne za-  
interesowane strony w opracowywanie standardów. Dzieje się tak dlatego, że po  
pierwsze debaty obejmują wysoce techniczne koncepcje, które wymagają wiedzy  
ekspertkiej, a po drugie eksperci zazwyczaj wydają się niezależni, neutralni pod  
względem wartości i apolityczni (Agostini i in., 2022). Jednak inni uczeni (Himick  
i in., 2016) zachęcali do zaangażowania ekspertów nietechnicznych w opracowy-  
wanie standardów finansowych. Najnowsze badania wskazują, że osoby niebędące  
ekspertami mogą mieć kluczowe znaczenie w opracowywaniu alternatywnych  
standardów sprawozdawczości i uwzględnianiu specyfiki różnych sektorów, takich  
jak mikrofinansowanie (Agostini i in., 2022).

Podejście monologiczne uwzględnia rolę poszczególnych interesariuszy z per-  
spektywy całego sektora. Jest to główny trend biorący pod uwagę różnorodne per-  
spektywy, specyfikę sektorów i angażujący szerokie grono interesariuszy, zwłaszcza  
w przypadku organizacji hybrydowych i non profit (Agostini i in., 2022).

Podejście monologiczne oparte na standardach ma jednak istotną zaletę w sto-  
sunku do podejścia bazującego na dialogu. Poprzez standaryzację dąży do popra-  
wy jakości i spójności raportów (Ackers i Grobbelaar, 2022).

Zidentyfikowano następujące oczekiwania interesariuszy w odniesieniu do po-  
dejścia monologicznego:

- Coraz większa liczba ujawnień.  
Firmy odczuwają presję ze strony interesariuszy, aby ujawniać więcej informacji  
dotyczących zrównoważonego rozwoju. Oczekuje się od nich ujawnienia więk-  
szej ilości informacji na temat ich wyników w tym zakresie (Hadro i in., 2022;  
Welbeck, 2017).
- Szerszy zakres tematyczny ujawnień.

Oczekuje się, że raporty będą zawierały informacje dotyczące szerokiego zakresu tematów i praktyk związanych z relacjami firmy z dostawcami, klientami i pracownikami, zakładami ubezpieczeń społecznych, organami bezpieczeństwa publicznego i ochrony zdrowia itd. (Hadro i in., 2022; Williams i Pei, 1999).

- Większa transparentność organizacji.  
Interesariusze oczekują większej przejrzystości działań organizacji (Adams i Simnett, 2011), zwłaszcza jeśli chodzi o odpowiedzialność społeczną i środowiskową (Ho i Taylor, 2007; Wild i van Staden, 2013). Chcą uzyskać więcej informacji niż tylko dane finansowe zawarte w tradycyjnych raportach rocznych (Ackers i Grobbelaar, 2022).
- Koncentracja na kluczowych aspektach.  
Interesariusze oczekują, że raporty CSR będą bardziej kompleksowe i skoncentrowane na kluczowych obszarach (Cheng i in., 2014), takich jak ekologia, społeczność, zasoby naturalne, relacje z interesariuszami i kapitał intelektualny.
- Istotność informacji.  
Raporty powinny zawierać podsumowanie istotnych informacji społecznych i środowiskowych (Van Zyl, 2013) rozumianych jako informacje, które mogą poważnie wpłynąć na zdolność firmy do tworzenia wartości dla niej samej i odpowiednio dla dostawców kapitału finansowego.
- Jasność strategii i długofalowe zasady prowadzonej działalności.  
Informacje niefinansowe pomagają interesariuszom zrozumieć nie tylko wyniki firmy, lecz także strategię biznesową i długoterminowy wpływ na społeczeństwo i środowisko. Raporty zrównoważonego rozwoju i CSR firmy powinny przekazywać interesariuszom informacje dotyczące wielkości i kierunki generowanych zysków oraz sposobu ich uzyskiwania (Dragomir i Maghetiu, 2009; Gray i in., 1995).
- Ujawnienia procesu tworzenia wartości.  
Tradycyjne sprawozdania finansowe nie dostarczają wyczerpującego opisu generowania wartości przez firmę i jej wpływu na społeczeństwo (Gray, 2006; Jones i Solomon, 2013; Skouloudis i Evangelinos, 2014), podczas gdy jest on konieczny do wzmocnienia pewności i zaufania interesariuszy (Farneti i in., 2019; Tiarado-Valencia i in., 2020).
- Integracja różnych zasobów (określane jako kapitały w modelu 6 kapitałów).  
Interesariusze oczekują, że organizacje będą raportować w sposób zintegrowany informacje dotyczące różnych rodzajów kapitału, takich jak kapitał finansowy, produkcyjny, ludzki, przyrodniczy, społeczny i relacyjny. Chcą, aby organizacje uwzględniały te różnorodne aspekty w raportach, ukazując, w jaki sposób tworzą trwałą wartość (Adams, 2015; Milne i Gray, 2013).
- Powiązanie danych niefinansowych i finansowych.  
Powiązanie między informacjami finansowymi a CSR jest elementem ewolucji sprawozdawczości przedsiębiorstw (Rupley i in., 2017). Pierwotnie informa-

cje społeczne i środowiskowe okazały się przydatne zarówno dla finansistów (Blacconiere i Patten, 1994; Richardson i Welker, 2001), jak i interesariuszy niefinansowych (na przykład pracowników, klientów i społeczności lokalnej). Obecnie interesariusze oczekują, że organizacje jasno przedstawią związek między informacjami finansowymi a informacjami dotyczącymi odpowiedzialności społecznej. Chcą zrozumieć, w jaki sposób organizacje tworzą wartość dla swoich interesariuszy (Ackers i Grobbelaar, 2022).

– Nieustanne doskonalenie standardów raportowania

Interesariusze oczekują, że praktyki i doświadczenia wynikające z wdrażania standardów w konkretnych krajach, będą miały wpływ na rozwój i poprawę globalnych standardów raportowania (Ackers i Grobbelaar, 2022).

## Zakończenie

Obecnie obserwuje się upadek paradygmatu zysku jako długofalowego celu przedsiębiorstw. Teoria podejścia właścicielskiego, coraz częściej jest zastępowana przez teorię interesariuszy. Organizacje tym samym ukierunkowują swoją działalność na realizację wiązki celów, obejmujących w przypadku akceptacji strategii zrównoważonego rozwoju cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Łączą więc dążenie do generowania zysków z pełnieniem misji społecznej oraz dbałością o ochronę środowiska. Strategie i innowacyjne modele biznesowe – w tej sytuacji – muszą uwzględniać oczekiwania istotnych interesariuszy.

Teoria interesariuszy wyróżnia różne ich grupy, takie jak klienci, dostawcy, konkurenci, pracownicy, podmioty działające na rzecz ochrony środowiska czy społeczności lokalne, które mają różne oczekiwania i cele wobec organizacji. Teoria zaś musi zidentyfikować istotnych interesariuszy i ich cele, a następnie skutecznie je realizować. Podstawą takiego zachowania jest na przykład teoria legitymizacji lub obligatoryjny obowiązek wynikający z coraz liczniejszych aktów prawnych. Proces ten jest procesem złożonym i trudnym ze względu na niejednorodność interesariuszy i konieczność zbilansowania różnorodnych, często sprzecznych ich interesów, zmieniających się z upływem czasu. Pomiędzy menedżerami a pozostałymi interesariuszami występuje bowiem konflikt pryncypał–agent. Interesariusze roszczą sobie prawo do wpływu na organizację i kar dla zarządzających w przypadku braku jego respektowania. Występuje również trudność pomiaru i powiązania celów finansowych i niefinansowych, między którymi często występują tylko zależności logiczne.

Pokonanie tych problemów jest możliwe przez likwidację luki informacyjnej i poprawę komunikacji z interesariuszami. Przeprowadzona analiza wyników badań prezentowanych w literaturze pozwoliła zidentyfikować potrzeby interesariuszy w tym zakresie w świetle dwóch alternatywnych podejść, a więc podejścia dialogicznego i monologicznego. Pierwsze, elastyczne, uwzględniła ciągle zaangażo-



zowanie interesariuszy w określenie priorytetowych kwestii oraz dostarczanie istotnych informacji, a więc sprzyja otwartej i ewoluującej relacji między korporacją a jej interesariuszami, a tym samym zapewnia uwzględnianie zmieniających się ich oczekiwań. Drugie, monologiczne, wynika z wymogów legislacyjnych, standardów i modeli raportowania, które mają pewne ograniczenia. W rezultacie większe wymogi interesariuszy odnośnie do ilości informacji, transparentności i jakości coraz trudniej zaspokoić, ponieważ wynikają one z samego konfliktu pomiędzy interesariuszami i zarządem. Dla sukcesu organizacji podejście oparte na dialogu z interesariuszami wykorzystujące w komunikacji raporty zintegrowane jest szczególnie ważne. Natomiast w skutecznej realizacji zrównoważonego rozwoju w skali sektora lub makro raportowanie ESG, zgodne z obowiązującymi standardami, zapewnia porównywalne i wiarygodne, ale w dużej części zunifikowane informacje.

## Bibliografia

- Ackers, B. i Grobbelaar, S. E. (2022). The impact of the integrated reporting framework on Corporate Social Responsibility (CSR) disclosures—the case of South African mining companies. *Social Responsibility Journal*, 18(6), 1106–1127.
- Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23–28.
- Adams, S. i Simnett, R. (2011). Integrated reporting: An opportunity for Australia's not-for-profit sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292–301.
- Adhariani, D. i De Villiers, C. (2019). Integrated reporting: Perspectives of corporate report preparers and other stakeholders. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(1), 126–156.
- Agostini, M., Costa, E. i Korca, B. (2022). Non-financial disclosure and corporate financial performance under directive 2014/95/EU: Evidence from Italian listed companies. *Accounting in Europe*, 19(1), 78–109.
- Amel-Zadeh, A. i Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87–103.
- Arjaliès, D. L. i Bansal, P. (2018). Beyond numbers: How investment managers accommodate societal issues in financial decisions. *Organization Studies*, 39(5–6), 691–719.
- Arnold, M. C., Bassen, A. i Frank, R. (2012). *Integrating sustainability reports into financial statements: An experimental study*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2030891>
- Bebbington, J., Brown, J., Frame, B. i Thomson, I. (2007). Theorizing engagement: The potential of a critical dialogic approach. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 20(3), 356–381. <https://doi.org/10.1108/09513570710748544>
- Bellucci, M. i Manetti, G. (2018). *Stakeholder engagement and sustainability reporting*. Routledge.
- Blaconiere, W. G. i Patten, D. M. (1994). Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value. *Journal of Accounting and Economics*, 18(3), 357–377.

- Black Sun Plc and the International Integrated Reporting Council. (2015). *Progress through reporting*. IIRC Integrated Report.
- Brown, J. (2009). Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), 313–342. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2008.08.002>
- Brown, J. i Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120–1156.
- Carels, C., Maroun, W. i Padia, N. (2014). Integrated reporting in the South African mining sector. *Corporate Ownership and Control*, 11(1), 947–964. <https://doi.org/10.22495/co-cv11i1c11p6>
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N. i Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: Key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90–119.
- Chua, W. F. (1996). Teaching and learning only the language of numbers—monolingualism in a multilingual world. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(1), 129–156.
- Crovini, C., Schaper, S. i Simoni, L. (2022). Dynamic accountability and the role of risk reporting during a global pandemic. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(1), 169–185.
- Davies, H. i Nutley, S. (1999). The rise and rise of evidence in health care. *Public Money & Management*, 19, 9–16.
- De Villiers, C. i Sharma, U. (2020). A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 70, 101999.
- De Villiers, C., i van Staden, C. J. (2011). Where firms choose to disclose voluntary environmental information. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(6), 504–525.
- Deegan, C. i Unerman, J. (2008), *Financial accounting theory*. McGrawHill.
- Dillard, J. i Brown, J. (2012). Agonistic pluralism and imagining CSEAR into the future. *Social and Environmental Accountability Journal*, 32(1), 3–16.
- Dragomir, A. C. i Maghetiu, A. R. (2009). *Conceptual approaches regarding customer value*. The Proceedings of the International Conference “Marketing—from Information to Decision” (p. 163). Babes Bolyai University.
- Dyrektywa. (2022). Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju. Parlament Europejski, PE/35/2022/REV/1.
- Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny. (2017). Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Kolejne kroki w kierunku zrównoważonej przyszłości Europy Europejskie działania na rzecz zrównoważonego rozwoju z dnia 5.07.2017. COM(2016)739 final.
- Farneti, F., Casonato, F., Montecalvo, M. i De Villiers, C. (2019). The influence of integrated reporting and stakeholder information needs on the disclosure of social information in a state-owned enterprise. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 556–579.
- Firlej, K. (2021). Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce w świetle celów zrównoważonego rozwoju. *Problems of Economics and Law*, 6(1), 35–53.

- Frame, B. i Brown, J. (2008). Developing post-normal technologies for sustainability. *Ecological Economics*, 65(2), 225–241. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.11.010>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Garde-Sanchez, R., López-Pérez, M. V. i López-Hernández, A. M. (2018). Current trends in research on social responsibility in state-owned enterprises: A review of the literature from 2000 to 2017. *Sustainability*, 10(7), 2403.
- Gray, R. (2002). The social accounting project and accounting organizations and society privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 687–708. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00003-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00003-9)
- Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 793–819.
- Gray, R., Owen, D., i Adams, C. (1996). *Accounting and accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice-Hall.
- Haag, D. i Kaupenjohann, M. (2001). Parameters, prediction, post-normal science and the precautionary principle—a roadmap for modelling for decision-making. *Ecological Modelling*, 144, 45–60.
- Hadro, D., Fijałkowska, J., Daszyńska-Żygadło, K., Zumente, I. i Mjakuškina, S. (2022). What do stakeholders in the construction industry look for in non-financial disclosure and what do they get? *Meditari Accountancy Research*, 30(3), 762–785.
- Hasnas, J. (1998). The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 19–42.
- Himick, D., Brivot, M. i Henri, J. F. (2016). An ethical perspective on accounting standard setting: professional and lay-experts' contribution to GASB's pension project. *Critical Perspectives on Accounting*, 36, 22–38.
- Ho, L. C. J. i Taylor, M. E. (2007). An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 18(2), 123–150.
- Jones, M. J. i Solomon, J. F. (2013). Problematising accounting for biodiversity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(5), 668–687.
- Komisja Europejska. (2019). Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejski Zielony Ład z dnia 11.12.2019. COM(2019)640 final.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110–122.
- Manetti, G. i Bellucci, M. (2016). The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(6), 985–1011.
- Milne, M. J. i Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118, 13–29.
- Moallemi, E. A., Malekpour, S., Hadjidakou, M., Raven, R., Szetey, K., Moghadam, M. M., Bandari, R., Lester, R. i Bryan, B. A. (2019). Local Agenda 2030 for sustainable development. *The Lancet Planetary Health*, 3(6), e240–e241.

- Mondal, S. (2023, 28 marca). Integrated ratio: An emerging tool for integrated reporting analysis. *Contemporary Research in Commerce and Management*, 279–284. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4406539>
- Naynar, N. R., Ram, A. J. i Maroun, W. (2018). Expectation gap between preparers and stake-holders in integrated reporting. *Meditari Accountancy Research*, 26(2), 241–262.
- Neu, D., Warsame, H. i Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282.
- Nicolò, G., Manes-Rossi, F., Christiaens, J. i Aversano, N. (2020). Accountability through intellectual capital disclosure in Italian Universities. *Journal of Management and Governance*, 24, 1055–1087.
- O'Dwyer, B. (2005). The construction of a social account: A case study in an overseas aid agency. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 279–296.
- ONZ. (1987). Implementation of the General Assembly resolutions 42/186 on the Environmental Perspective to the year 2000 and beyond and 42/187 on the report of the World Commission on Environment and Development. [https://digitallibrary.un.org/record/61869/files/UNEP\\_GC\\_15\\_6\\_Add-2-EN.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/61869/files/UNEP_GC_15_6_Add-2-EN.pdf)
- ONZ. (2015). Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. A/RES/70/1.
- Owen, D. L., Swift, T. A. i Hunt, K. (2001). Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting. *Accounting Forum*, 25(3), 264–282.
- Pierścieniak, A. (2022). „Hybrydowość” jako atrybut współczesnych organizacji. W: J. Karpacz i B. Nogalski (red.), *Organizacja hybrydowa w teorii i praktyce* (s. 9–20). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Rada Unii Europejskiej. (2017). A sustainable European future: The EU response to the 2030 Agenda for Sustainable Development—Council conclusions (20 June 2017), 10370/17 2 ANNEX.
- Rensburg, R. i Botha, E. (2014). Is integrated reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40(2), 144–152.
- Richardson, A. J. i Welker, M. (2001). Social disclosure, financial disclosure and the cost of equity capital. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7–8), 597–616.
- Rupley, K. H., Brown, D. i Marshall, S. (2017). Evolution of corporate reporting: From stand-alone corporate social responsibility reporting to integrated reporting. *Research in Accounting Regulation*, 29(2), 172–176.
- Skouloudis, A. i Evangelinos, K. (2014). Exogenously driven CSR: Insights from the consultants' perspective. *Business Ethics: A European Review*, 23(3), 258–271.
- Skouloudis, A., Jones, K., Sfakianaki, E., Lazoudi, E. i Evangelinos, K. (2013). EMAS statement: Benign accountability or wishful thinking? Insights from the Greek EMAS registry. *Journal of Environmental Management*, 128, 1043–1049.
- Solomon, J. i Maroun, W. (2012). *Integrated reporting: The influence of King III on social, ethical and environmental reporting*. ACCA. [www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/integrated-reporting/tech-tp-iirsa.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/integrated-reporting/tech-tp-iirsa.pdf)
- Tirado-Valencia, P., Cordobés-Madueño, M., Ruiz-Lozano, M., & De Vicente-Lama, M. (2020). Integrated thinking in the reporting of public sector enterprises: a proposal of contents. *Meditari Accountancy Research*, 28(3), 435–453.

- Tranfield, D., Denyer, D. i Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Van Zyl, A. S. (2013). *Sustainability and integrated reporting in the South African corporate sector*. *International Business and Economics Research Journal*, 12(8), 903–926.
- Walińska, E. M. (2015). Zintegrowany raport – początek końca sprawozdania finansowego? *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 81(138), 152–153.
- Welbeck, E. E. (2017). The influence of institutional environment on corporate responsibility disclosures in Ghana. *Meditari Accountancy Research*, 25(2), 216–240.
- Wild, S. i van Staden, C. (2013). *Integrated reporting: Initial analysis of early reporters—an institutional theory approach*. 7th Asia Pacific Interdisciplinary Accounting Research Conference (pp. 26–28). Kobe, Japan.
- Williams, S. M. i Pei, C. A. H. (1999). Corporate social disclosures by listed companies on their web sites: An international comparison. *The International Journal of Accounting*, 34(3), 389–419.
- Wong, R. i Millington, A. (2014). Corporate social disclosures: A user perspective on assurance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(5), 863–887.
- Zampone, G., Nicolò, G., Sannino, G. i De Iorio, S. (2022, December 27). Gender diversity and SDG disclosure: The mediating role of the sustainability committee. *Journal of Applied Accounting Research*.