



Spółeczna odpowiedzialność w zbilansowanej karcie wyników Lasów Państwowych – propozycja doskonalenia perspektyw

Prof. nadzw. UŁ dr hab. Ewa Śniezek, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości

Mgr Joanna Piłacik, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości



„Żeby czymś zarządzać, trzeba to zmierzyć”

Robert S. Kaplan

Harvard Business School

Doktor Honoris Causa UŁ



Metodologia badania

Cel artykułu: przedstawienie podstawowych założenia zbilansowanej karty wyników jako narzędzia realizacji strategii PGL Lasy Państwowe na lata 2014-2030 oraz podjęcie próby jej modyfikacji, wskazując jednocześnie na powiązania tego narzędzia z ideą społecznej odpowiedzialności Lasów Państwowych przed obecnym i przyszłymi pokoleniami.

Wykorzystane metody badawcze: studia literaturowe oraz metoda dedukcyjna.

Przegląd literatury



- Zbilansowana karta wyników (*Balanced Scorecard*) opracowana pod koniec XX wieku, przez R. Kaplana i D. Nortona, nazywana również strategiczną kartą wyników lub zrównoważoną kartą dokonań w znaczącym stopniu spełnia oczekiwania zarządzających, stając się podstawowym narzędziem wspomagającym proces zarządzania.
- *Harvard Business Review* nazwał BSC jedną z najbardziej wpływowych idei zarządzania ostatnich 75 lat (Sibbet, 1997).
- Wdrożenie Zbilansowanej Karty Wyników umożliwia przypisanie ogólnie sformułowanym celom strategicznym pożądanych docelowych wielkości, wspomaga proces przekazywania informacji o misji, strategii i celach strategicznych. Stanowi narzędzie oceny wyników i kontroli efektów działań, które wcześniej w wielu przypadkach pozostawały niemierzalne.



Przegląd literatury

- BSC z powodzeniem stosuje się zarówno w przedsiębiorstwach, jak i w organizacjach nie nastawionych na zysk, wspomagając zrównoważony rozwój podmiotów i ich społecznie odpowiedzialne działanie na rynku (Śnieżek 2016)*.
- BSC zaimplementowano w wielu organizacjach na całym świecie: w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej, a także w Polsce. (Speckbacher i in, 2003, s. 361-388; Zeng, Luo, 2013, s. 611–620; Madsen, Stenheim, 2014, s. 121–131).
- Jednym z głównych zadań BSC jest stworzenie możliwości przełożenia strategii na działania (*translating strategy into action*). Wdrażanie strategicznej karty wyników to proces wieloetapowy, wymagający współgrania takich elementów jak misja, wizja i strategia przedsiębiorstwa, zbilansowana karta wyników, mapa strategii czy sieć mierników i ich interpretacji.
- W BSC bardzo ważna jest kwestia równoważenia celów i mierników. W zbilansowanej karcie wyników powinno się stosować: mierniki finansowe i niefinansowe, obiektywne i subiektywne, zewnętrzne i wewnętrzne, krótkoterminowe i długoterminowe (Kaplan, 2012, s. 539-545).

*Jak podkreślają twórcy koncepcji, strategiczna karta wyników może być z równym powodzeniem wdrażana nie tylko przez organizacje sektora prywatnego, ale również przez organizacje non-profit, agencje rządowe, gminy czy placówki opieki zdrowotnej (np. szpitale).

Zbilansowana karta wyników jako fundament Strategii Lasów Państwowych na lata 2014-2030



Perspektywa klienta (interesariuszy) określa grupy klientów i segmenty rynku atrakcyjne z punktu widzenia Lasów Państwowych, zdefiniowano wartości dostarczane przez Lasy Państwowe interesariuszom w ramach prowadzonej trwale zrównoważonej gospodarki leśnej.

Perspektywa finansowa określono cele niezbędne do priorytetowego dla strategii zapewnienia zdolności Lasów Państwowych do samofinansowania realizowanych zadań; przedstawiono mierzalne czynniki ekonomiczne, wskazując, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych organizacji; umożliwia monitorowanie realizacji zaplanowanych celów finansowych.

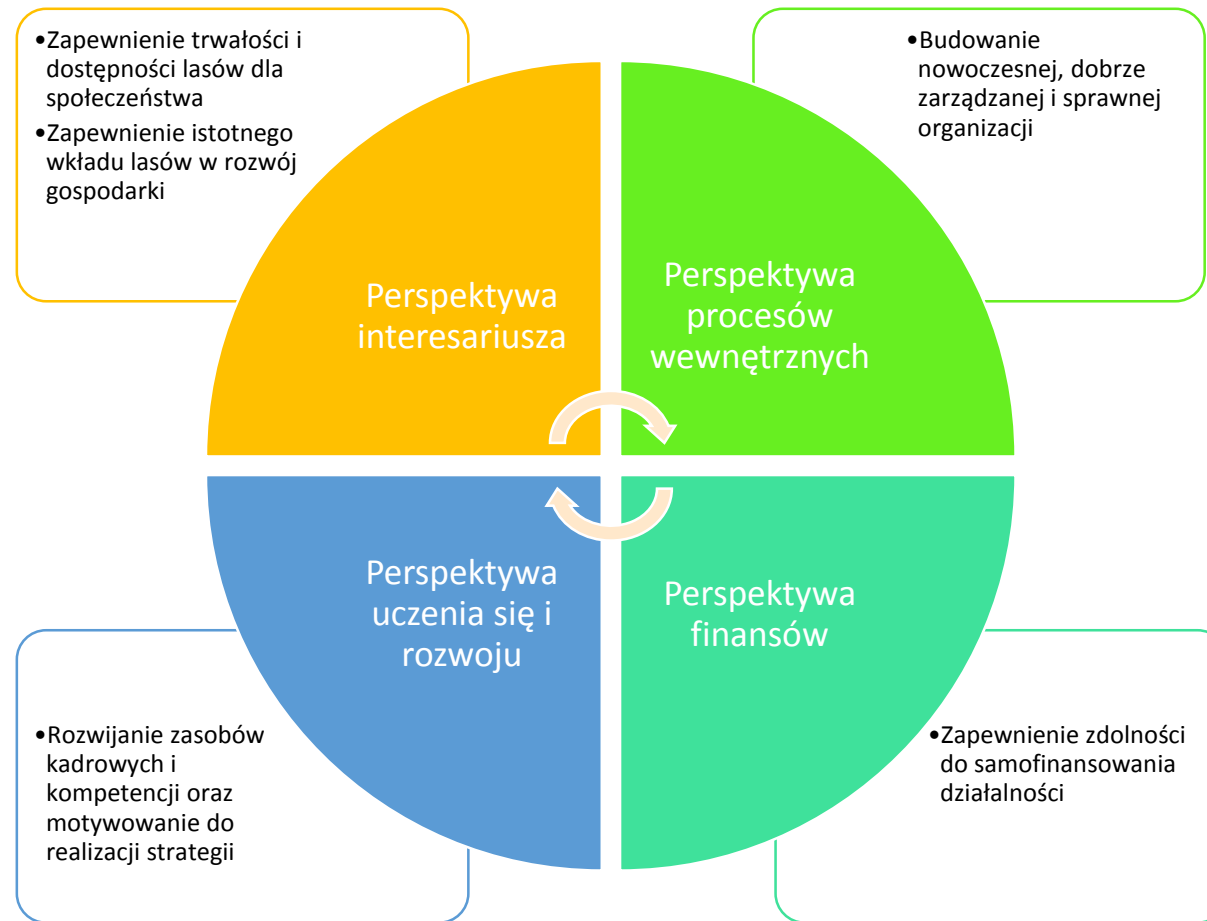
Zbilansowana karta wyników jako fundament Strategii Lasów Państwowych na lata 2014-2030



Perspektywa uczenia się i rozwoju zdefiniowano cele dotyczące sprawnego funkcjonowania organizacji oraz rozwoju i motywowania zasobów kadrowych Lasów Państwowych; pomaga w identyfikacji zasobów, które Lasy Państwowe muszą rozwijać, aby stworzyć fundament długoterminowego doskonalenia.

Perspektywa procesów wewnętrznych określono cele Lasów Państwowych niezbędne do realizacji funkcji ekologicznych, społecznych i produkcyjnych gospodarki leśnej; służy do identyfikacji kluczowych procesów wewnątrz Lasów Państwowych, które docelowo mogą umożliwić organizacji osiągnięcie określonych wyników finansowych oraz kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów segmentu rynku drzewnego (Adamowicz, Szczypa, 2014).

Zbilansowana karta wyników jako fundament Strategii Lasów Państwowych na lata 2014-2030



Zbilansowana karta wyników jako fundament Strategii Lasów Państwowych na lata 2014-2030



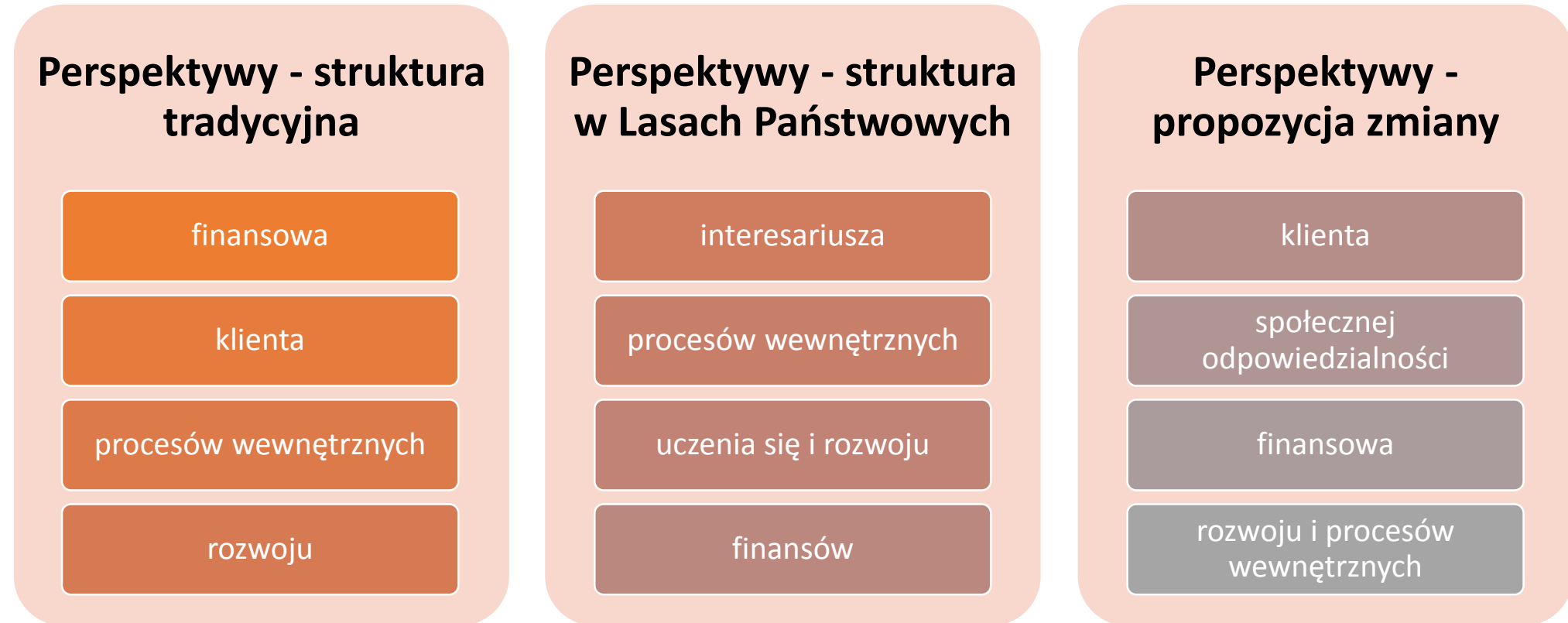
Cel strategiczny w perspektywie finansów	Zamierzenia w ramach gospodarki leśnej	Miernik oceny realizacji zamierzenia
Zapewnienie zdolności do samofinansowania działalności	osiągać wysokie i stabilne przychody ze sprzedaży drewna	przychody ze sprzedaży drewna.
	racjonalnie zarządzać majątkiem i kosztami działalności	wskaźnik inwestycji w rzeczowe aktywa trwałe i wartości niematerialne i prawne oraz wskaźnik ponoszonych kosztów do osiągniętych przychodów z działalności (K/P)
	akumulować osiągnięte nadwyżki finansowe w celu długotrwałego zapewnienia zdolności do prowadzenia zrównoważonej gospodarki leśnej	wartości funduszu stabilizacji i wartość funduszu leśnego.

Tabela 1. Zamierzenia w ramach gospodarki leśnej oraz propozycje mierników – perspektywa finansów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Strategia PGL Lasy Państwowe na lata 2014–2030, s. 22-35).



Perspektywa społecznej odpowiedzialności jako dodatkowa perspektywa w zbilansowanej karcie wyników Lasów Państwowych





Perspektywa społecznej odpowiedzialności jako dodatkowa perspektywa w zbilansowanej karcie wyników Lasów Państwowych

Cel w perspektywie społecznej odpowiedzialności	Przykładowe formuły mierników
1. Edukacja oraz kształtowanie świadomości ekologicznej społeczeństwa	Koszty adaptacji do zmian klimatu Popularność w social-media (liczba wyświetleń, odwiedzin stron, oglądalność filmów)
	Liczba przeprowadzonych zajęć edukacyjnych oraz liczba uczestników tych zajęć,
2. Ochrona i utrzymanie zasobów leśnych dla obecnego i przyszłych pokoleń i promocja lasów jako terenów rekreacyjnych	Liczba obiektów infrastruktury rekreacyjno-edukacyjnej, w tym Leśnych Kompleksów Promocyjnych
	Wysokość kosztów związanych z utrzymaniem i ochroną rezerwatów i pomników przyrody
3. Utrzymywanie równowagi biologicznej w lasach	Liczba chronionych gatunków
	Koszty ochrony gatunkowej
4. Budowanie i utrzymywanie postaw społecznie odpowiedzialnych w toku działalności	Koszty społecznej odpowiedzialności / zysk netto
	Koszty społecznej odpowiedzialności / suma kosztów

Tabela 1. Cele oraz przykładowe mierniki w perspektywie społecznej odpowiedzialności w Lasach Państwowych

Źródło: Opracowanie własne



Podsumowanie i wnioski

Założenia Zbilansowanej Karty Wyników oraz koncepcji odpowiedzialności społecznej są w wielu obszarach zbieżne.

Stosowane w Lasach Państwowych prospołeczne metody zarządzania należy ujawniać i akcentować, a także raportować tego efekty.

Kolejne generacje Zbilansowanej Karty Wyników prawdopodobnie umożliwią pełniejsze uwzględnienie w działaniach Lasów Państwowych interesów różnych grup interesariuszy, a także aspektów *stricte* społecznych i środowiskowych (traktując je jako nieodłączny element modelu biznesu czy wręcz moduł łańcucha wartości Lasów Państwowych).



Dziękujemy za uwagę.

ewa.sniezek@uni.lodz.pl

joanna.pilacik@uni.lodz.pl