

ROZDZIAŁ 25

WŁADZTWO KORPORACYJNE W KONTEKŚCIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

*Monika Marcinkowska**

1. Wprowadzenie

Cechą wspólną wszystkich systemów władztwa korporacyjnego i kształtujących ich kodeksów ładu korporacyjnego jest poczucie odpowiedzialności. Dotyczy ona postaw władz spółki: tak wykonawczych (zarządu), jak i nadzorczych (rady nadzorczej i walnego zgromadzenia akcjonariuszy). Odpowiedzialność dotyczy zatem losów spółki, jej postępowania (misji, strategii i środków jej realizacji) i wpływu na wszystkich interesariuszy. Dotychczas akcentowano wyłącznie lub głównie odpowiedzialność spółki wobec jej właścicieli. Wraz jednak ze wzrostem popularności postaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, coraz częściej akcentuje się konieczność uwzględniania w wiązce celów przedsiębiorstwa odpowiedzialności także wobec innych niż jedynie właściciele interesariuszy.

W niniejszym opracowaniu przedstawiony zostanie wpływ koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i interesariuszy na system władztwa korporacyjnego – w tym nade wszystko na organizację i zadania stawiane spółkom i ich władzom.

* Dr hab., Uniwersytet Łódzki.

2. Rosnące znaczenie interesariuszy i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Tradycyjnie za podstawową grupę interesów uważa się właścicieli i inwestorów, a w dalszej kolejności inne podmioty wywierające silny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (a często będące w silniejszej pozycji wobec niego, a tym samym mogące stawiać niesymetrycznie wysokie wymagania): wymienić tu można chociażby państwo i jego agendy (np. urzędy i izby skarbowe) oraz kapitałodawców (w szczególności banki). Grupy, na które to spółka wywiera większy wpływ (a zwłaszcza, gdy pozostaje w dominującej wobec nich pozycji), często bywają ignorowane w równorzędnej komunikacji.

Tymczasem, zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, organizacje są integralną częścią społeczeństwa i winny w sposób równorzędny kształtować swoje relacje ze wszystkimi grupami interesu. Rzetelność w przestrzeganiu społecznych norm przejawia się w szczególności w respektowaniu praw najsłabszych interesariuszy – tych osób i podmiotów, które mają najsłabsze możliwości wygłaszania swych racji i egzekwowania swych praw. Zauważmy przy tym, że – wraz z rozwojem społecznym – zwiększa się możliwość wywierania wpływu na przedsiębiorstwa przez różnorakie grupy interesów. Mają one coraz większe możliwości domagania się od organizacji wyższych standardów działania i szersze możliwości wpływania na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Interesariusze (*stakeholders*) to wszystkie grupy interesów, czyli podmioty, które pozostają we wzajemnych relacjach z przedsiębiorstwem, a tym samym mogą być zainteresowane posiadaniem informacji na jego temat i oceną jego funkcjonowania. Tabela 1 przedstawia zestawienie grup zainteresowanych stron w szerokim ujęciu.

Postulat uwzględnienia w strategii przedsiębiorstwa potrzeb i oczekiwań różnorodnych grup interesów spowodował rozłam wśród teoretyków i praktyków zarządzania. Rodzi się bowiem pytanie: czy nadal kreowanie wartości dla akcjonariuszy jest podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa, czy też powinno ono spełnić potrzeby innych grup interesów? Jeżeli zaś mamy wybrać drugą opcję, to gdzie leży granica odpowiedzialności przedsiębiorstwa? Spory dotyczące kwestii uwzględnienia grup interesów w wiązce celów przedsiębiorstwa wynikają z podejścia do aspektu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zwrócił na to uwagę I. Ansoff, stwierdzając iż strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń, będących kompromisem ustalonym pomiędzy poszczególnymi grupami interesów [Ansoff 1965]. Cele, które przekładają się na strategię zależne są od oczekiwań poszczególnych grup środowiskowych oraz od siły ich wpływów.

Idea *stakeholders* związana jest z tradycją pojmowania biznesu jako integralnej części społeczeństwa, a nie jako odseparowanej instytucji o czysto ekonomicznym charakterze. W latach osiemdziesiątych XX w. koncepcja ta przyjęła się w teorii i praktyce zarządzania jako metoda brania pod uwagę wszystkich tych grup, które mogą wpływać na przedsiębiorstwa, i które same znajdują się pod jego wpływem [Frejman 1996]. Podkreśla się, że podstawową funkcją przedsiębiorstw jest umożliwianie jednostkom realizacji ich indywidualnych celów dzięki przezwyciężaniu granic możliwości poszczególnych jednostek [Stoner, Wankel 1992].

Tabela 1. Grupy interesów przedsiębiorstwa

GRUPY INTERESÓW	SPOŁECZNE	POZASPOŁECZNE
PODSTAWOWE	• inwestorzy, • klienci, • pracownicy, • dostawcy i partnerzy handlowi, • społeczności lokalne, • kierownictwo;	• środowisko naturalne, • inne gatunki, • przyszłe pokolenia;
DRUGORZĘDNE	• rząd i społeczeństwo, • socjalne grupy nacisku i związki (oraz grupy nacisku z trzeciego świata), • media i komentatorzy, • organizacje handlowe, • konkurencji;	• ekologiczne grupy nacisku, • obrońcy praw zwierząt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wheeler, Sillanpää 1997.

W sporze o naczelny cel istnienia przedsiębiorstw wyróżniamy zatem dwa skrajne obozy: osób, które bezwzględnie opowiadają się za wyłącznym celem maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy oraz osób, postulując ustanowienie strategicznych, a nie finansowych celów przedsiębiorstwa. Rozważania o wpływie uwzględniania potrzeb interesariuszy na wyniki finansowe działalności przedsiębiorstwa w teorii zarządzania wyróżniono: tezę dysharmonii (Freedmana), głoszącą, że koncentracja na potrzebach innych niż właściciele interesariuszy prowadzi do destrukcji wartości przedsiębiorstwa oraz tezę harmonii (Freemana), zgodnie z którą wartość przedsiębiorstwa rośnie wraz z zaspokajaniem potrzeb wszystkich zainteresowanych stron [Kirsten 2000]. Tymczasem należy zauważyć, że aby móc wygenerować wartość dla właściciela, przedsiębiorstwo musi zaspokoić (przynajmniej częściowo) interesy

innych zainteresowanych stron: dać zatrudnienie, stworzyć należyte warunki pracy i godziwie wynagrodzić pracowników; zaprojektować i wykonać produkty i usługi, które będą spełniały potrzeby klientów oraz dostarczyć je w dogodny sposób i po atrakcyjnej cenie; nawiązać partnerską współpracę z dostawcami i kooperantami, którzy przyczynią się do wysokiej jakości finalnych produktów, a następnie zapłacić im zgodnie z umówionymi uprzednio warunkami; by móc funkcjonować, przedsiębiorstwo musi także zaskarbić sobie przychylność lokalnej społeczności i ekologów. A zatem, w toku swej działalności spółka wchodzi w wiele interakcji z różnorodnymi interesariuszami, którzy w istotny sposób wpływają na jakość jej pracy i warunkują możliwość stabilnego funkcjonowania, generowania zysków i tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Podkreślimy zatem: aby móc kreować wartość, przedsiębiorstwo musi dbać o wszystkich interesariuszy. Prowadzi to do oczywistej potrzeby wyważenia spełnianych potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron. Celem nadrzędnym pozostaje zatem nadal generowanie wartości dla właścicieli, jednak należy uznać, że będzie to możliwe wyłącznie wówczas, gdy w wystarczającym stopniu spełnione zostaną potrzeby pozostałych grup interesów

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw podkreśla, że podmioty gospodarcze są integralną częścią społeczeństwa, a zatem koniecznym jest sankcjonowanie nadrzędnych norm, zasad i wartości społecznych. Przedsiębiorstwu stawia się zatem wiązkę celów związanych ze zrównoważonym realizowaniem potrzeb i oczekiwań różnych zainteresowanych stron. Jak bowiem słusznie podkreśla polski zbiór dobrych praktyk „postępowanie przyzwoite, uwzględniające w odpowiednim stopniu różne interesy, służy wszystkim podmiotom zaangażowanym w spółce” [Komitet Dobrych Praktyk Forum Corporate Governance 2004]. Wśród głównych obszarów odpowiedzialności współczesnego przedsiębiorstwa, wymienia się: prawa człowieka, warunki pracy, równość i różnorodność, ochronę konsumenta, wpływ na środowisko naturalne i zdrowie, rozwój ekonomiczny, etyczne zachowania biznesowe, lobbying i wpływy polityczne, rolę przedsiębiorstw w strefach konfliktów [Swift, Zadek 2002].

Istnieje wiele różnych definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR), przykładowo [FORGE 2002]:

- „CSR jest szerokim programem, dotyczącym tego w jaki sposób przedsiębiorstwo postrzega: możliwość poprawienia swojego wpływu socjalnego, ekologicznego i gospodarczego, oddziaływanie na społeczeństwo, spójność społeczną i prawa człowieka, uczciwy handel oraz na sposoby pogwałcenia tej uczciwości. CSR jest kwestią zarówno dla dużych korporacji międzynarodowych, jak i dla małych lokalnych przedsiębiorstw” – Department of Trade and Industry.

- „CSR jest zaangażowaniem przedsiębiorstwa we wkład w zrównoważony rozwój, pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, lokalną społecznością i całym społeczeństwem, dla poprawy jakości ich życia” – World Business Council for Sustainable Development;
- „CSR jest koncepcją, wedle której przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne za swój wpływ na wszystkich swych interesariuszy. Jest to stałe zaangażowanie przedsiębiorstwa w to, by zachowywać się uczciwie i odpowiedzialnie i przyczyniać się do rozwoju gospodarczego przy jednoczesnej poprawie jakości życia pracowników i ich rodzin oraz lokalnych społeczności i całego społeczeństwa. Przejawiając swą społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa potwierdzają swą rolę w społecznej i terytorialnej spójności, jakości i środowisku. Poprzez produkcję, relacje z pracownikami i inwestycje, przedsiębiorstwa są w stanie wpływać na zatrudnienie, jakość pracy i jakość relacji przemysłowych, uwzględniając respektowanie fundamentalnych praw, równych szans, braku dyskryminacji, jakości produktów i usług, zdrowia i środowiska naturalnego” – European Commission;
- „CSR oznacza otwarte i przejrzyste praktyki biznesowe oparte na wartościach etycznych i szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska naturalnego. Jego celem jest dostarczenie zrównoważonej wartości całemu społeczeństwu i właścicielom” – CSR Forum.

W praktyce przyjęcie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialnej społecznie postawy polega na rozszerzeniu wiązki swych celów o spełnienie uzasadnionych potrzeb interesariuszy oraz zaangażowanie różnych grup interesów w swoją działalność – m.in. przy budowaniu strategii oraz kontroli działalności.

Poniższy przykład przedstawia w jaki sposób Vodafone zaangażował interesariuszy w swoją działalność.

Przykład 1. Zaangażowanie grup interesów w społeczną odpowiedzialność Vodafone

Vodafone w raporcie rocznym uwzględnia zawsze kwestie społecznej odpowiedzialności (corporate social responsibility). Raport wyjaśnia, w jaki sposób spółka rozumie swą odpowiedzialność:

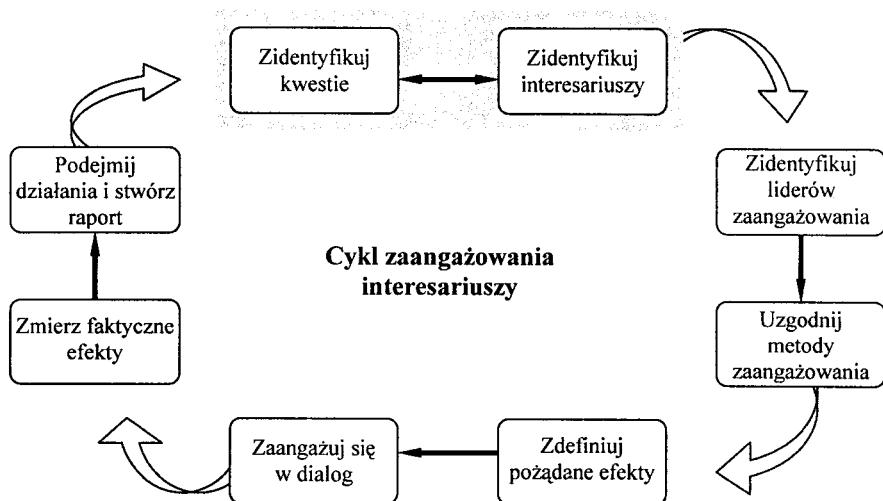
„[...] społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa polega na tym, aby mieć pozytywny wpływ na życie ludzi oraz na środowisko naturalne dzięki prowadzeniu skutecznej działalności biznesowej. Społeczna odpowiedzialność polega zatem na zrozumieniu i uwzględnieniu potrzeb naszych interesariuszy we właściwy sposób. W praktyce oznacza to:

- *pozytywne angażowanie się w relacje z lokalnymi społecznościami oraz organizacjami międzynarodowymi;*
- *uwzględnianie spraw publicznych i spraw ważnych dla klientów;*

- otwartość na pracowników i traktowanie ich sprawiedliwie i z szacunkiem;
- optymalizację społecznych i środowiskowych korzyści mobilnej technologii;
- minimalizację naszego bezpośredniego wpływu na środowisko naturalne.

Podstawową przesłanką naszej strategii jest nadanie priorytetu kwestiom społecznej odpowiedzialności najbardziej odnoszącym się do naszej grupy poprzez konsultacje z interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi”.

Powyższa deklaracja jest ilustrowana diagramem cyklu zaangażowania interesariuszy w kwestie społecznej odpowiedzialności Vodafone.



W odrębnym raporcie na temat społecznej odpowiedzialności Vodafone szczegółowo omawia swój system nadzoru i zarządzania spółką, uwzględniający zaangażowanie grup interesów i opierający się na przyjętych wartościach, zasadach i kodeksach. W raporcie tym spółka szczegółowo opisuje przyjęte zasady i cele oraz podejmowane inicjatywy służące ich wdrażaniu oraz związane z nimi wymierne efekty.

Przedstawienie w rocznych raportach takich informacji powoduje, że wylania się z nich obraz podmiotu, który jest świadomy misji, jaką powinien spełnić oraz odpowiedzialności ponoszonej wobec szerokiego grona interesariuszy. Spółka prezentuje się zatem nie tylko jako lider na rynku telekomunikacyjnym, ale także jako etyczne i odpowiedzialne przedsiębiorstwo, które realizuje swoje cele biznesowe, przy jednoczesnym spełnianiu określonych wymogów społecznych i ekologicznych. Raporty te są zatem ważnym elementem budowy wizerunku przedsiębiorstwa.

Źródło: Vodafone 2003a i Vodafone 2003b.

2. Zarządzanie relacjami z interesariuszami

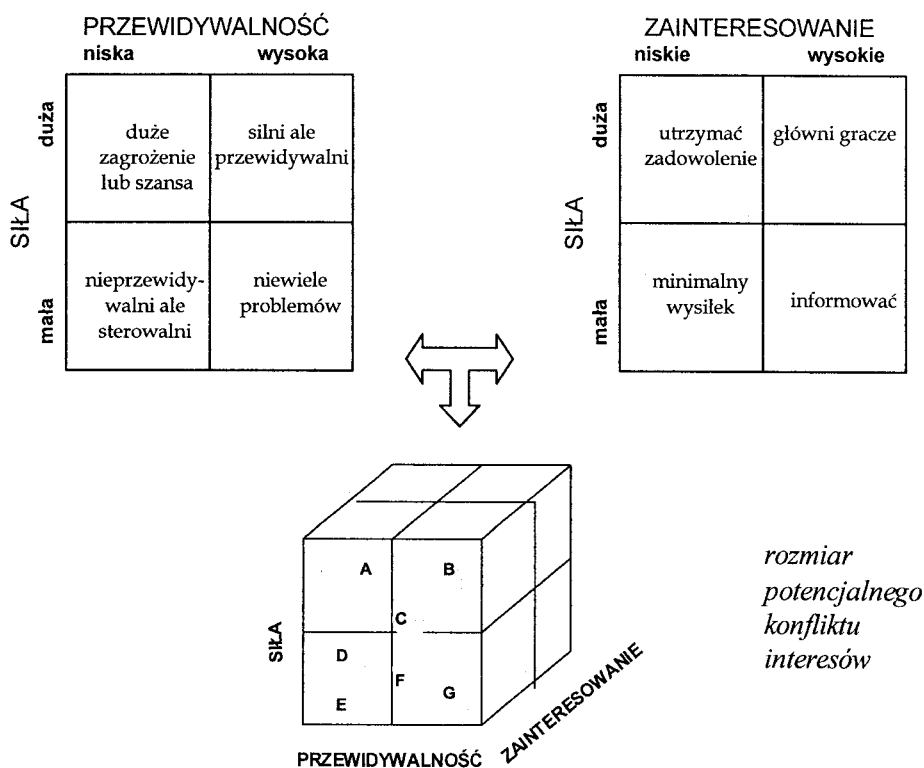
Prześledźmy zatem ogólny proces zarządzania relacjami z interesariuszami [Marcinkowska 2003]. Podstawowe znaczenie w tym procesie ma oczywiście sama identyfikacja grup interesów. Na tym etapie należy wyróżnić wszelkie możliwe grupy zainteresowanych stron (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), określić ich ilość, zależności między nimi, a nade wszystko ich potrzeby i cele oraz metody, jakimi się posługują dla ich realizacji.

Identyfikacja interesariuszy ma kluczowe znaczenie dla działalności przedsiębiorstwa. Wiedząc kto jest zainteresowany funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i jakie są oczekiwania tych grup względem spółki, możemy ukształtować swoją postawę i działania. Jak już dowodzono, tworzenie wartości – które jest ostatecznym finansowym celem istnienia każdego przedsiębiorstwa – wymaga uwzględnienia potrzeb różnych interesariuszy. Aby zatem spółka mogła stworzyć strategię tworzenia wartości, musi poznać owe potrzeby i oczekiwania¹. Identyfikacja interesariuszy i ich oczekiwań względem przedsiębiorstwa, winny być zatem pierwszym krokiem w tworzeniu (i ewentualnie redefiniowaniu) strategii każdej spółki.

Kolejnym etapem jest szczegółowa analiza grup interesów. Ocenie powinny podlegać przede wszystkim [Johnson, Scholes 1993]:

- siła interesariuszy – jej źródłami mogą być:
 - w przypadku wewnętrznych grup interesów: pozycja w hierarchii, wpływ na innych, kontrola zasobów, wiedza i umiejętności, kontrola środowiska pracy;
 - w przypadku zewnętrznych grup interesów: zależność od zasobów, zaangażowanie w wewnętrzne procesy przedsiębiorstwa, wiedza i umiejętności, wewnętrzne powiązania;
- przewidywalność ich reakcji i działań oraz
- przejawiane zainteresowanie sprawami spółki.

¹ Szersza enumeracja głównych grup interesariuszy i ich oczekiwań względem spółki zaprezentowana jest w Marcinkowska 2004.



Schemat 1. Analiza grup interesów

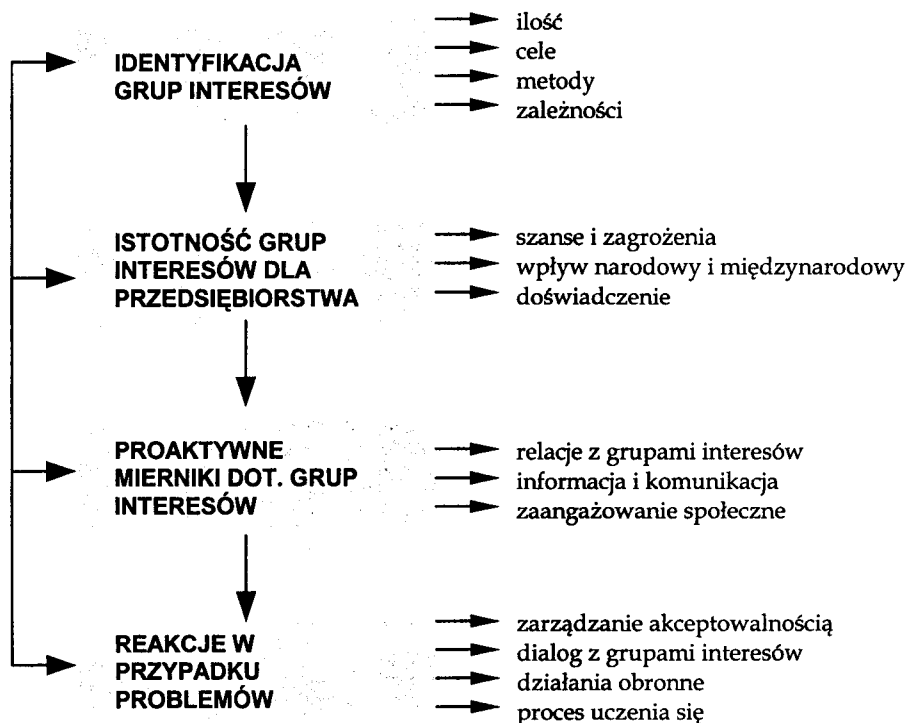
Źródło: opracowanie własne (z uwzględnieniem [Johnson, Scholes 1993]).

Wyniki przeprowadzonych analiz powinny prowadzić do ustalenia hierarchii ważności grup interesów przedsiębiorstwa (i ich celów) oraz określenia potencjalnie skutecznych narzędzi wpływu na nie.

Ostatnią sferą zarządzania tym obszarem jest przygotowanie do zażegnywania konfliktów i radzenie sobie z problemami. Przy dobrze przeprowadzonej analizie grup interesów, prowadzonej uczciwej komunikacji z nimi, przedsiębiorstwo powinno być w stanie przygotować plany awaryjne na wypadek nieprzewidzianych problemów i skutecznie wprowadzać je w życie z korzyścią dla spółki i jej interesariuszy².

² Szerzej na temat komunikacji spółki z interesariuszami w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw: Marcinkowska 2004b.

Schemat 2 przedstawia ogólny przebieg procesu zarządzania relacjami z interesariuszami. Przykład 2 opisuje przypadek Novo Nordisk.



Schemat 2. Zarządzanie relacjami z grupami interesów przedsiębiorstwa

Źródło: Schuster 2000.

Przykład 2. Partnerstwo Novo Nordisk z interesariuszami

Novo Nordisk opisuje w raporcie nt. zrównoważonego rozwoju za rok 2002 swą politykę odpowiedzialności społecznej, prezentując tworzenie partnerstw z interesariuszami: „Uzasadnienie zaangażowania interesariuszy Novo Nordisk jest bardzo proste. Musimy zaskarbić sobie ich zaufanie by móc skutecznie prowadzić działalność. Spotykając się z interesariuszami – czy to u nich, w Novo Nordisk, czy też w miejscach publicznych – z otwartymi umysłami dążymy do realizacji naszych celów biznesowych, przy jednoczesnym równoważeniu trosk społeczności, której jesteśmy częścią. Partnerstwa są ważnym czynnikiem tego podejścia”. Raport bliżej opisuje stosowane przez spółkę podejście angażowania interesariuszy (każdy przykład jest oddzielnie szeroko omówiony) oraz wskazuje korzyści odnoszone zarówno przez Novo Nordisk, jak i szeroko rozumianą społeczność [www.novonordisk.com].

Podjęcie Novo Nordisk	Interesariusze	Przykłady zaangażowania interesariuszy	Korzyści dla Novo Nordisk	Korzyści dla społeczeństwa	Kryteria sukcesu
W dzisiejszym złożonym społeczeństwie spojrzenie Novo Nordisk na świat jest tylko jedną z wielu perspektyw. Zaangażowanie naszych interesariuszy opiera się na refleksyjnym zrozumieniu pozycji i motywów innych. Relacje z interesariuszami nie są statyczne i zależą od charakteru relacji.	rzód Władza organizacje biznesowe pacjenci Novo Nordisk społeczności lokalne media inwestorzy lekarze organizacje pozarządowe obywatele unwersytety	Spotkania z sesjami aby ograniczyć ekologiczny wpływ w miejscach produkcji Oczyszczanie środowiska społecznego i ekologicznego dostawców Oczyszczanie środowiska społecznego i ekologicznego dostawców Oczyszczanie środowiska społecznego i ekologicznego dostawców Partnerstwo z organizacjami pozarządowymi w zakresie działań o związku Colonykstwo w organizacjach biznesowych by promować zrównowagony wzrost Organizowanie publicznej debaty na temat badań nad chorobami miedzy innymi Wprowadzanie kwestii kulturalnych pod obrady Parlamentu Europejskiego	Podjęcie Novo Nordisk zaangażowania wielu interesariuszy pozwala nam: Utrzymać w centrum uwagi troski interesariuszy Dostosowywać się do różnych programów Identyfikować i priorytetyzować różne kwestie Zarządzać ryzykiem i szansami	Świadomość cukrzycy i rozwiązań dot. troski o chorych Bardziej zrównowagone rozwiązania wielu szczególnych problemów Innowacyjne produkty i usługi Nowe partnerstwa	Ochranienie sukcesu w angażowaniu interesariuszy opiera się na: - jasnej definicji zasad i oczekiwań - gotowości do wspólnej odpowiedzialności - zaangażowaniu się na rzecz zmian - zaufaniu budowanym w ciągu czasu - wzajemnej odpowiedzialności

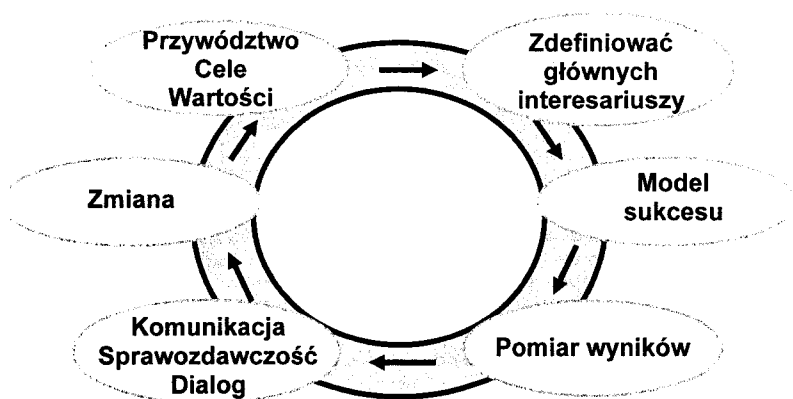
3. Wpływ interesariuszy na organizację i zadania nadzoru korporacyjnego

Wymagania stawiane przedsiębiorstwom istotnie zmieniły się w ostatnich latach. Jesteśmy świadkami niebywałej presji na tworzenie wartości; wzrost cen akcji stał się podstawowym kryterium oceny sprawności zarządu (co częstokroć kończyło się malwersacjami i nadużyciami księgowymi, popełnianymi w celu ukrycia niekorzystnej sytuacji lub jeszcze większym poprawieniu dobrej). Z drugiej strony, jednocześnie rośnie presja ze strony społeczeństwa na potrzebę respektowania wartości etycznych; w połączeniu ze stale spadającym zaufaniem do przedsiębiorstw i przedsiębiorców, zwiększa to zainteresowanie raportami spółek o ich wpływie na społeczeństwa i środowisko naturalne. Ów drugi czynnik coraz silniej akcentuje, że *corporate governance* nie może koncentrować się na ochronie praw li-tylko właścicieli i dbaniu o ich interesy.

Dobre władanie korporacyjne zapewnia, iż potrzeby interesariuszy, mających uzasadnione oczekiwania wobec działalności przedsiębiorstwa, są wzięte pod uwagę przy podejmowaniu decyzji odnośnie funkcjonowania spółki. Ponadto stosowanie zasad ładu korporacyjnego ma istotny wpływ na ograniczenie możliwości nieprawidłowych i bezprawnych, oszukańczych działań (choć nie może im w pełni zapobiec) [*Raport Hampel'a 1998*]³.

The Centre for Tomorrow's Company propaguje model przedsiębiorstwa, oparty na zasadach "skutecznego kręgu władztwa korporacyjnego" (patrz Schemat 3) i związanym z nim modelem przywództwa i partnerskich relacji z kluczowymi interesariuszami przedsiębiorstwa. W modelu tym podkreśla się centralne znaczenie celów i wartości w funkcjonowaniu spółki. Relacje podmiotu z jego grupami interesów są zaś prowadzone na zasadach partnerstwa. Podstawowym czynnikiem budującym taki model partnerstwa jest otwarta, szczerza i uczciwa komunikacja z interesariuszami.

³ Raport zaowocował powstaniem The Combined Code, który obecnie wyznacza zasady władztwa w spółkach publicznych w Wielkiej Brytanii, składa się on z Zasad Dobrego Władztwa oraz Kodeksu Najlepszych Praktyk (nowością raportu było rozszerzenie odpowiedzialności za ład korporacyjny z rady na ogół właścicieli).



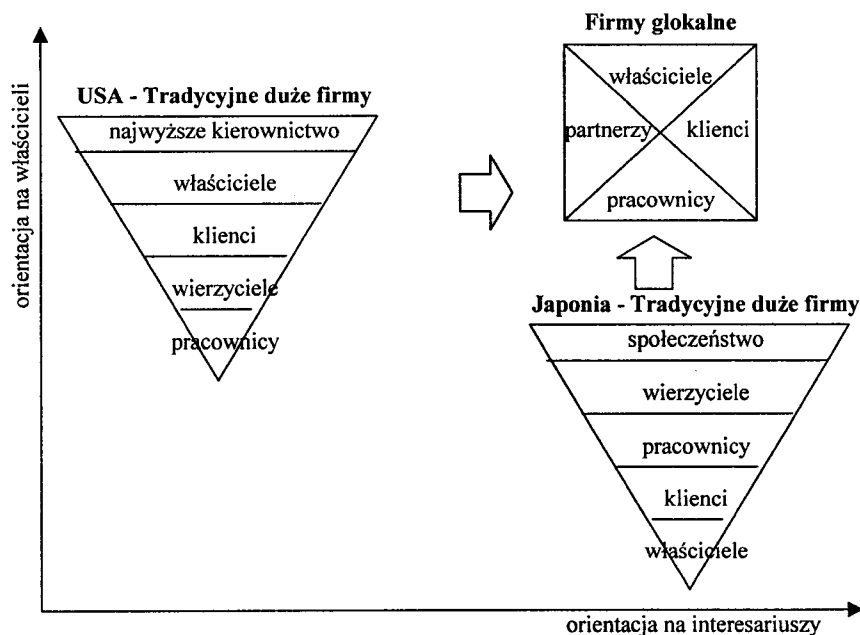
Schemat 3. Skuteczny krąg władztwa

Źródło: The Centre for Tomorrow's Company 2003.

Postawa przedsiębiorstwa wobec kwestii interesariuszy i odpowiedzialności wobec nich ma wpływ na kształt funkcjonującego systemu ładu korporacyjnego. Rozważając modele ładu korporacyjnego w tym kontekście, można wyróżnić trzy podejścia [Hilb 2005]:

- podejście globalne – postawa koncentrująca się na właścicielach (model konkurencyjny – *competition model*);
- podejście lokalne – postawa koncentrująca się na interesariuszach (model kooperacyjny – *cooperation model*);
- podejście globalne – postawa, w której wyważone są potrzeby właścicieli i innych interesariuszy (model „koopurencji” – *coopetition model*).

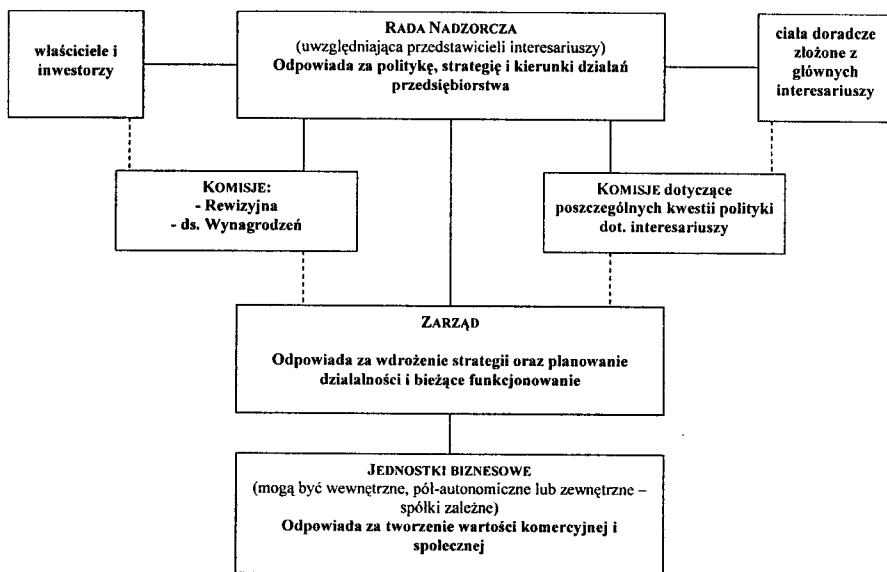
Poniższy schemat przedstawia przykłady orientacji na wartość rad nadzorczych w kontekście powyższych modeli.



Schemat 4. Orientacja rad nadzorczych na wartość

Źródło: Hilb 2005.

Schemat 5 przedstawia zarys struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa uwzględniającego w swych działaniach interesariuszy. Choć autorzy nazwali ową strukturę „wyidealizowaną”, to jednak w praktyce dostrzec można pewne symptomy powolnego urzeczywistniania tej wizji. Niektóre przedsiębiorstwa bowiem chętnie dążą do uwzględniania porad wybranych, szczególnie istotnych grup interesów, w toku swojej działalności. Jakkolwiek decyzje takie zapadają na szczeblu zarządu (lub niższego kierownictwa), a komisje interesariuszy nie mają zwykle bezpośredniego przełożenia na radę nadzorczą, to jednak pośrednio takie relacje istnieją i mogą wpływać na kształtowanie polityki przedsiębiorstwa.



Schemat 5. Wyidealizowana struktura przedsiębiorstwa uwzględniająca interesariuszy

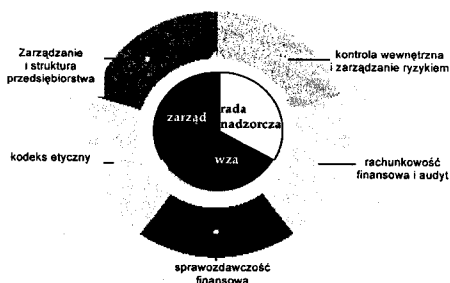
Źródło: Wheeler, Silanpää 1997.

Poniższe ilustrują sposób uwzględnienia koncepcji społecznej odpowiedzialności w konstrukcji ładu korporacyjnego w spółkach: Siemens (przykład 3) i Swiss Re (przykład 4).

Przykład 3. Ład korporacyjny w Siemens

Raport roczny Siemens (www.siemens.com) za rok 2002 zawiera rozdział poświęcony łaadowi korporacyjnemu. Spółka zaznacza na wstępie, że „odpowiedzialne i przejrzyste struktury zarządzania i monitorowania – zorientowane na zrównoważony wzrost wartości przedsiębiorstwa – są nieodzownym warunkiem zdobycia i utrzymania zaufania do Siemensu i jego polityki biznesowej. Właśnie dlatego procesy podejmowania decyzji i ich monitorowania, jak również współpraca z właścicielami, oparte są na zasadach dobrego wladztwa korporacyjnego”.

W dalszej części raport szczegółowo omawia zadania organów władz spółki (walnego zgromadzenia akcjonariuszy, rady nadzorczej i zarządu) oraz poszczególne elementy systemu ładu korporacyjnego. Zawiera również opis kodeksu etycznego przyjętego w spółce, prezentację zasad zarządzania oraz



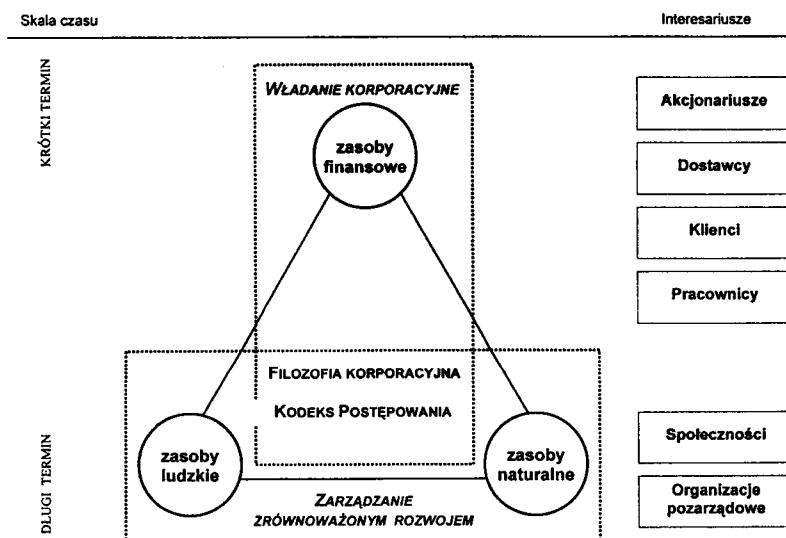
strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, a także przedstawia normy odnoszące się do zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej, rachunkowości finansowej i audytu oraz sprawozdawczości finansowej.

Taka prezentacja zasad i organizacji ładu korporacyjnego w spółce służy budowaniu zaufania grup interesów do niej samej oraz jej władz. Opisanie tego systemu spełnia to zadanie znacznie lepiej, niż jedynie deklaracja o zgodności z normami ładu korporacyjnego. Zawiera on bowiem najważniejsze z punktu widzenia interesariuszy elementy kształtujące postawy i działania władz spółki, a także uwzględnia stały monitoring i nadzór. Zawarta w raporcie charakterystyka systemu ładu korporacyjnego w Siemens sugeruje, że mamy do czynienia z odpowiedzialną spółką, w której są stosowane normy służące ochronie interesów różnych grup.

Źródło: na podstawie Siemens 2002.

Przykład 4. Ład korporacyjny i zrównoważony wzrost – Swiss Re

Swiss Re w raporcie zrównoważonego rozwoju za 2002 rok prezentuje swą misję: „Dokładając starań by tworzyć długoterminową wartość, Swiss Re wyznaje zasadę zrównoważonego rozwoju. W zgodzie z nią generujemy wartość ekonomiczną, która utrzymuje wpływy ekologiczne i społeczne na poziomie, który umożliwi przyszłym pokoleniom spełnienie ich potrzeb”. Spółka podkreśla, że poprzez tę misję oraz włączenie jej do Kodeksu postępowania Grupy, Swiss Re osadził zasadę zrównoważonego rozwoju w swym władaniu korporacyjnym. „Formalnie łączy to długoterminowe i krótkoterminowe tworzenie wartości i zapewnia stałe włączanie tej koncepcji do procesów zarządzania, podejmowania decyzji i komunikacji”.



Źródło: www.swissre.com

4. Ocena skuteczności władztwa korporacyjnego – pomiar satysfakcji interesariuszy

Skuteczne funkcjonowanie władztwa korporacyjnego w przedsiębiorstwie wymaga zintegrowania relacji między radą nadzorczą (oraz jej poszczególnymi członkami) ze strategią ustanowioną dla spółki (uwzględniającą potrzeby właścicieli, klientów, pracowników, społeczeństwa i innych grup interesariuszy). Niezbędne jest tu ustanowienie mierników sukcesu spółki. Mierniki te powinny odnosić się do pomiaru reakcji odzwierciedlających stopień zadowolenia poszczególnych grup interesów z realizacji ich oczekiwań. Raz jeszcze należy zatem podkreślić znaczenie pierwszego etapu zarządzania relacjami z interesariuszami, jakim jest identyfikacja zainteresowanych stron oraz ich potrzeb i oczekiwań.

W odniesieniu do poszczególnych interesariuszy oraz ich potrzeb, które spółka uznała za godne spełnienia, należy określić kryteria oceny i mierniki, które będą służyły ocenie skuteczności kształtowania wspólnych relacji w kontekście tak zdefiniowanych celów władztwa korporacyjnego. Spełnienie tych kryteriów będzie jednocześnie oceną skuteczności systemu władztwa korporacyjnego w spółce.

Mierniki przyjęte do oceny jakości władztwa korporacyjnego z punktu widzenia realizacji celów interesariuszy powinny charakteryzować się kilkoma cechami⁴:

- mierniki są wielkościami kwantytatywnymi, opartymi na danych ilościowych lub wartościowych;
- mierniki nie są obciążone subiektywnymi opiniami;
- wszystkie dane niezbędne do obliczenia mierników albo już są dostępne w przedsiębiorstwie, albo mogą być osiągnięte w łatwy i tani sposób;
- w przypadku każdego miernika należy wskazać czy jest stymulantą, destymulantą czy nominantą (wraz ze wskazaniem pożądanego poziomu/przedziału);
- ocenie podlega raczej nie wartość nominalna miernika, lecz jego zmiany w czasie.

Przykładami takich mierników mogą być:

- dla właścicieli: wskaźnik całkowitego zwrotu z akcji (TSR) lub relatywny TSR (np. względem indeksu giełdowego lub subindeksu branżowego);
- dla członków zarządu: średnie wynagrodzenie lub średnie wynagrodzenie jako odsetek średniego wynagrodzenia członków zarządów firm z grupy porównawczej, odsetek posiadanych akcji spółki;

⁴ Szerzej na temat pomiaru satysfakcji interesariuszy: [Theodor 2004].

- dla pracowników: średnie wynagrodzenie w spółce w porównaniu ze średnim wynagrodzeniem w kraju (ew. w branży), średni poziom absencji, średni czas szkoleń na jednego pracownika w roku itp.;
- dla wierzycieli: wskaźniki wypłacalności i płynności, ratingi przyznane przez niezależne agencje;
- dla klientów: wskaźnik udziału w rynku, odsetek zwrotów (reklamacji), odsetek klientów dokonujących powtórnego zakupu, średni czas dostawy itp.;
- dla rządu/fiskusa – kwota płaconych podatków;
- dla społeczności lokalnej/ społeczeństwa – wielkość zatrudnienia (w tym np. osób niepełnosprawnych), kwota inwestycji w infrastrukturę komunalną, kwota środków przekazanych na działalność społeczną (charytatywną, naukową, kulturalną, sportową) itp.

Poniżej zamieszczony jest przykład raportu banku UniCredito Italiano omawiający kwestię tworzenia wartości dla interesariuszy.

Przykład 5. Tworzenie wartości dla interesariuszy – UniCredito Italiano

Raport społeczny i ekologiczny Grupy UniCredito Italiano za 2001 rok zawiera wyjaśnienie, że „rozważania na temat wartości działalności UniCredito Italiano oznaczają uznanie wielu czynników, które mają swój udział w tworzeniu tej wartości, a których nie można odnieść jedynie do zdolności generowania zysku. Cel budowania rentowności jest bardzo ważny, ale nie jedyny w kontekście długoterminowego wzrostu”. Spółka wyjaśnia, że jej troską jest zrównoważony i społecznie odpowiedzialny rozwój, co oznacza „spełnianie potrzeb dzisiejszych pokoleń bez poświęcania potrzeb pokoleń jutrzejszych, uzgadnianie wymiaru ekonomicznego wzrostu z wymiarem społecznym, opartym na równości i respektowaniu godności wszystkich, jak również wymiarem ekologicznym, oznaczającym ochronę środowiska naturalnego, stanowiącego aktywa społeczne”.

Spółka następnie opisuje swą „sieć relacji w następujących obszarach zrównoważenia: jakość pracy, rynek, środowisko naturalne, bezpieczeństwo i zdrowie, solidarność i dialog, kultura i informacja, bezpieczeństwo i prywatność” – przedstawia mapę powiązań z szerokim kręgiem interesariuszy, opisując powyższe obszary i wskazując jednocześnie jaką wartość tworzy dla zainteresowanych stron:

- *wartość UniCredit dla ciał instytucjonalnych: szacunek dla prawa, odpowiedzialne i właściwe umowy, przestrzeganie i wsparcie dla instytucjonalnych inicjatyw;*
- *wartość UniCredit dla partnerów ekonomicznych: zysk z tytułu wzrostu wartości akcji, bezpieczne i zdrowe miejsce pracy, rozwój zawodowy, zgodność pomiędzy szansami zawodowymi i celami osobistymi;*

- *wartość UniCredit dla szkół i ośrodków badawczych: uczestnictwo w inicjatywach informacyjnych i kulturalnych, wsparcie badań, możliwość powiązań szkoleniowych pomiędzy szkołami i badaniami, szanse rekrutacji zawodowej dla młodych osób;*
- *wartość UniCredit dla społeczności: możliwości zatrudnienia, szacunek i ochrona środowiska naturalnego, inicjatywy badawczo-rozwojowe dla podniesienia jakości życia, wsparcie rozwoju ekonomicznego, aktywne uczestnictwo w inicjatywach solidarnościowych.*



	Jakość pracy	Rynek	Zdrowie, bezpieczeństwo i środowisko naturalne	Solidarność i dialog	Kultura i informacja	Bezpieczeństwo i prywatność
partnerzy ekonomiczni		X	X	X	X	X
zasoby ludzkie	X		X	X	X	X
społeczność	X	X	X	X	X	X
szkoły i inst. badawcze	X			X	X	
instytucje		X	X		X	X

Źródło: www.unicredito.it

Literatura:

- Ansoff H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.
- FORGE (2002), *Guidance on Corporate Social Responsibility Management and Reporting for the Financial Services Sector*, www.abi.org.uk/FORGE/
- Freeman R. E. (1996), *Understanding stakeholder capitalism*, "Financial Times", 19.07.
- Hilb M. (2005), *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg.
- Johnson G., Scholes K. (1993), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall.
- Kirsten D. W. (2000), *Das bankspezifische Shareholder-Value-Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Komitet Dobrych Praktyk Forum Corporate Governance (2004), *Dobre praktyki w spółkach publicznych w 2005 r.*, Warszawa, www.gpw.pl
- Shareholder Value Management in Banks* (2000), Schuster L. [red.], Macmillan Press Ltd., London.
- Marcinkowska M. (2004), *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Współczesne trendy w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Marcinkowska M. (2004b), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – wpływ na zawartość raportów rocznych*, Zeszyty Naukowe UŁ, „Folia Oeconomica”, nr 181/2004.
- Marcinkowska M. (2003), *Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa z interesariuszami*, [w:] Jeżak J. [red.], *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, tom 1, PAM Center, Łódź.
- Report of the Committee on Corporate Governance*, Gee and Co. Ltd., London 1998 (tzw. Raport Hampel'a)
- Siemens, *Annual Report 2002*.
- Stoner J. A. F., Wankel C. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Swift T., Zadek S. (2002), *Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations*, The Copenhagen Centre, Account Ability, lipiec.
- The Centre for Tomorrow's Company (2003), *The Inclusive Company – Leadership and Governance*, maj.
- Theodor M. (2004), *A Stakeholder Approach to Measuring the Level of Corporate Governance*, EIASM Workshop on Corporate Governance Proceedings, EIASM, Brussels 4–5.11.
- Vodafone Group Plc (2003a), *Annual Review & Summary Financial Statement for the Year Ended 31 March 2003*.
- Vodafone Group Plc (2003b), *Corporate Social Responsibility Report 2002–2003*.
- Wheeler D., Sillanpää M. (1997), *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing.
- www.novonordisk.com
- www.swissre.com
- www.unicredito.it

STRESZCZENIE

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw podkreśla, że podmioty gospodarcze są integralną częścią społeczeństwa, a zatem koniecznym jest sankcjonowanie nadrzędnych norm, zasad i wartości społecznych. Rosnąca popularność odpowiedzialnych postaw biznesowych ma swój wpływ także i na systemy ładu korporacyjnego. Dobre władanie korporacyjne zapewnia, iż potrzeby interesariuszy, mających uzasadnione oczekiwania wobec działalności przedsiębiorstwa, są wzięte pod uwagę przy podejmowaniu decyzji odnośnie funkcjonowania spółki.

W opracowaniu omówiono koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz proces zarządzania przez spółkę relacjami z jej interesariuszami. Następnie omówiono modele ładu korporacyjnego w kontekście podejścia do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i wynikającą stąd redefinicję celów przedsiębiorstwa i zadań nadzoru korporacyjnego. W związku z tym nakreślono również konieczność opracowania nowych mierników sukcesu spółki. Powinny one odnosić się do pomiaru reakcji odzwierciedlających stopień zadowolenia poszczególnych grup interesów z realizacji ich oczekiwań.

SUMMARY

Corporate governance in the context of corporate social responsibility

Corporate social responsibility concept emphasizes that business entities are an integral part of a society and therefore they need to affirm the general social norms, principles and values. The growing popularity of accountable business attitudes affects also corporate governance systems. Good corporate governance assures that the needs of stakeholders having reasonable expectations to the company actions are taken into consideration in decision making with respect to the company functioning.

The paper discusses the CSR concept and the process of managing the company relations with its stakeholders. The models of corporate governance within the CSR concept are presented and the redefinition of company goals and the tasks of corporate governance. The necessity of the choice of the new success measures of a company is emphasized. These indicators should measure the satisfaction of stakeholders groups from the realization of their expectations.