

Etyczny ład organizacyjny

odpowiedzialność na trwałych fundamentach.

Czy jesteśmy odpowiedzialni za to, za co powinniśmy być odpowiedzialni?



dr hab. Robert Sroka

Abris Capital Partners

Ład korporacyjny definiuje to, za co w organizacjach powinniśmy być odpowiedzialni, wspiera realizację tej odpowiedzialności oraz pozwala uzyskać odpowiedź na pytanie, czy jesteśmy odpowiedzialni za to, za co powinniśmy być odpowiedzialni.

Zaproponowane powyżej, może trochę nieoczywiste, rozumienie ładu korporacyjnego zawiera nie tylko wymiar formalny i zarządczy, ale również etyczny. Wymiar etyczny ładu korporacyjnego wydaje mi się szczególnie ważny w czasie odchodzenia od co dopiero wdrożonych regulacji oczekujących od przedsiębiorstw brania odpowiedzialności za ich wpływ społeczny i środowiskowy oraz powrotu do koncepcji biznesu prywatyzującego zyski a upubliczniającego koszty/szkody. Entuzjazm, z jakim wielu przedsiębiorców i zarządzających firmami przyjął ten zwrot pokazuje jedynie, że koncepcja zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu jest zbudowana nie na solidnej skale, lecz na piasku.



Ład korporacyjny jest jednym z papierków lakmusowych, który pozwala ocenić, na ile dane przedsiębiorstwo w sposób strategiczny i systemowy uwzględnia swój wpływ społeczny i środowiskowy. A to dlatego, że ład korporacyjny to wyjątkowe połączenie wymagań prawnych z systemowym i formal-

nym uwzględnieniem wartości i przekonań właścicieli oraz zarządzających przedsiębiorstwami. Dzięki niemu organizacja może w sposób systemowy uwzględniać wartości etyczne podczas budowania własnych struktur i podejmowania decyzji przez osoby z nią związane.

→ Zbijając termometr nie spowodujemy, że zniknie choroba. I pomimo coraz częściej pojawiających się opinii o odejściu od zrównoważonego rozwoju, to wciąż **zmiany społeczne i środowiskowe, kryzys klimatyczny, innowacyjne modele biznesowe, przełomowe technologie, a wreszcie regulacje (lub nawet bardziej ich brak) powodują, że od organizacji oczekuje się przemodelowania ładu korporacyjnego**, który umożliwi etyczne zarządzanie dostosowane do współczesnych wyzwań cywilizacyjnych. I jest to oczekiwanie skierowane nie tylko do międzynarodowych korporacji czy spółek giełdowych, ale również do przedsiębiorców i przedsiębiorczyń prowadzących firmy średnie i małe.

→ **Budowanie etycznej kultury organizacyjnej, odpowiadającej na współczesne wyzwania społeczne, klimatyczne, technologiczne i gospodarcze, wymaga więcej niż tylko zapewnienia zgodności z prawem, opracowania kodeksu etycznego czy wdrożenia procedur przeciwdziałania mobbingowi.** Zgodnie z koncepcją zrównoważonego ładu korporacyjnego wartości etyczne, uwzględnianie perspektywy interesariuszy czy dbałość o prawa człowieka i środowisko naturalne powinny być włączone do strategii spółek, formalnie uwzględnione jako obszary odpowiedzialności organów nadzorczych i zarządczych oraz egzekwowane poprzez konkretne narzędzia zarządzania takie jak procesy, polityki czy procedury.

→ **Ład korporacyjny oferuje strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz narzędzia umożliwiające śledzenie wyników spółki.** Dobry nadzór korporacyjny powinien w sposób właściwy stymulować organ spółki i kadre zarządzającą do osiągnięcia celów, których realizacja leży w interesie spółki i jej wspólników/akcjonariuszy,

a także powinien ułatwiać skuteczne śledzenie wyników, sprzyjając tym samym bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów przez firmy.

→ Dlatego spośród liter w akronimie ESG – obszar G – governance, a w szczególności część tego obszaru jaką jest ład korporacyjny, warto postawić na pierwszym miejscu budując odpowiedzialny biznes. Ład korporacyjny przenika i wpływa na obszar środowiskowy i społeczny oraz decyduje o ich jakości. Obszar governance jest dość szeroki. To między innymi struktura i zakres kompetencji nadzoru, zarządu i administracji, to również komitety, m.in. audytu. A także standardy rachunkowości, etyka biznesu, compliance, ryzyko, przeciwdziałanie korupcji, cyber-bezpieczeństwo, polityka podatkowa podatki, whistleblowing, sukcesja, standardy etyki marketingu czy regulacje prawne.

→ Natomiast tak, jak wspomniałem powyżej, z tej palety zagadnień warto wyróżnić jedną grupę, którą możemy określić mianem ładu korporacyjnego. **Ład korporacyjny to – zgodnie z klasyczną definicją w odróżnieniu od tej zaproponowanej na początku - system kontroli i procedur mających zapewnić prawidłowe zarządzanie przedsiębiorstwem.** O jakości ładu korporacyjnego świadczą takie czynniki, jak profesjonalna kadra zarządzająca, struktura zarządu i rady nadzorczej oraz dobrze zorganizowany system i procesy zarządzania.

Warto pamiętać, że jest to system bazujący na ludziach, zgodnie z którym organizacja jest zarządzana, nadzorowana i rozliczana, aby osiągnąć zakładany cel.

W nowej koncepcji ładu korporacyjnego podkreślić warto trzy czynniki:

- 1 Czynniki ludzki;
- 2 Czynniki celu;
- 3 Czynniki systemowy.

Czynnik ludzki

jest związany w szczególności z przywództwem, które można zdefiniować jako dynamiczny proces społeczny w organizacji, którego efektem jest maksymalizowanie wpływu na innych, aby osiągnąć realizację zakładanego celu. Przywództwo nie jest zarezerwowane jedynie dla członków czy członkiń zarządu. W nowocześnie pojętym ładzie korporacyjnym przywództwo jest po pierwsze dla każdego, a po drugie jest to działanie zespołowe.



W nowej odsłonie ładu organizacyjnego wskazuje się na kilka cech liderekich:

- Rozumienie złożoności otaczającego świata oraz relacji w systemie, w którym działa biznes i jego otoczenie. Liderzy szukają wiedzy z różnych perspektyw oraz promują współpracę.
- Współpraca – czyli świadomość złożoności otaczających organizację zjawisk, które prowadzi do konkluzji, że nie da się wszystkiego objąć w pojedynkę.
- Potrzeba budowania współpracy i partnerstw. Dlatego tak ważne jest systemowa współpraca z interesariuszami.
- Kreatywność – przejawiająca się w szukaniu nowych rozwiązań oraz innowacyjnych modeli biznesowych
- Odwaga – czyli podważanie obowiązujących standardów i norm oraz wzmacnianie etycznej kultury organizacyjnej, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. Odwaga to również po-

dejmowanie ryzyka wchodzenia w nowe obszary działalności oraz przyjmowanie krytyki. Dla członków Rad Nadzorczych odwaga wiąże się przede wszystkim z zadawaniem fundamentalnych i niewygodnych pytań.

Czynnik celu

w ładzie korporacyjnym rozumiany jest jako poważne branie pod uwagę zmian związanych ze zrównoważonym rozwojem, technologią, demografią, regulacjami, oczekiwaniami klientów, inwestorów i innych interesariuszy. Trzeba uczciwie stwierdzić, że powoli kończy się czas firmy, które robiły business-as-usual. Stawienie czoła współczesnym wyzwaniom cywilizacyjnym wymaga tego, aby biznes stał się częścią rozwiązania tych problemów dlatego, że znacznie przyczynił się i wciąż przyczynia do ich powstawania. Albo biznes dostosuje się do tych zmian na poziomie strategicznym, modeli biznesowym i governance albo będzie miał problemy na rynku.

Trzeci z wymienionych, czyli **czynnik systemowy** obejmuje strukturę, przywództwo i procesy, które zapewnią, że wszyscy w organizacji oraz główni interesariusze będą wspierali realizację celu organizacji.

Taka nowa struktura składa się z następujących elementów:

- Właściwego zaprojektowania funkcjonowania organów nadzorczych, zarządczych i administrujących
- Odpowiednich osób w tych organach
- Zaprojektowania efektywnych systemów zarządzania i polityk
- Wdrożenie transparentnego procesu podejmowania decyzji
- Realnego, funkcjonującego procesu zaangażowania interesariuszy
- Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem
- Niezależnego systemu zapewnienia zgodności (compliance)
- Kultury transparentności i rozliczalności

- Procesów raportowania i ewaluacji wyników
- Bezpiecznej oraz otwartej kultury feedbacku

Dzięki tak rozumianemu łaadowi organizacyjnemu możliwe jest osiągnięcie sytuacji, w której wyższa i średnia kadra zarządzająca będzie nadawała ton umożliwiający realizację celu organizacji.

Proponuję w tym miejscu wrócić do początkowej myśli i podkreślić wagę etyki w ładzie korporacyjnym. W szczególności formalny wymiar etyki biznesu w ładzie korporacyjnym. Etyka to wartości i zasady budujące etyczną kulturę organizacji za pomocą odpowiednich działań i narzędzi, takich jak kodeksy etyki, szkolenia, komunikacja o wartościach, wdrażanie polityk i procedur pomagających realizować zasady etyczne w codziennej praktyce. Etyczne organizacje przyciągają etycznych pracowników. Kodeksy i narzędzia pomagają nie tylko wdrażać wartości, ale podejmować właściwe decyzje w sytuacjach wątpliwych, kiedy nie wiadomo jak postąpić. Celem tych wysiłków jest zdobywanie przez organizację licencji na działanie wewnątrz i na zewnątrz oraz uchronienie przed kryzysami.

Z teorii nadużyć wiemy, że nieetyczne i niezgodne z prawem działania w organizacji powstają najczęściej wtedy, kiedy nadarza się okazja, pracownicy znajdują usprawiedliwienie dla swoich czynów lub kiedy je racjonalizują. **Za pomocą ładu korporacyjnego możemy oddziaływać na te czynniki zmniejszając ryzyko nieetycznych zachowań.**

Ład korporacyjny to również zagadnienie prawne i raportowe. Spółki zainteresowania publicznego od dawna są zobowiązane do ujawniania danych związanych z ładem korporacyjnym. Natomiast regulacje związane ze zrównoważonym rozwojem podnoszą te wymogi na nowy poziom. Ład korporacyjny jest ważnym, a wręcz uważam, że najważniejszym elementem raportowania zrównoważonego rozwoju.

Artykuł 29b Dyrektywy w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD)

definiuje standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Określa między innymi, jakie informacje jednostki mają ujawniać na temat następujących czynników związanych z zarządzaniem:

- roli organów administrujących, zarządzających i nadzorujących jednostki w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz ich składu, a także ich wiedzy eksperckiej i umiejętności koniecznych do wykonywania ich roli lub dostępu takich organów do takiej wiedzy eksperckiej i umiejętności;
- głównych cech stosowanych przez jednostkę systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju i procesu podejmowania decyzji;
- etyki biznesu i kultury korporacyjnej, w tym przeciwdziałania korupcji i łapownictwu, ochrony sygnalistów i dobrostanu zwierząt;
- zarządzania i jakości stosunków z klientami, dostawcami i społecznościami, na które działalność jednostki ma wpływ, w tym praktyki płatnicze, zwłaszcza w odniesieniu do opóźnień z płatnościami na rzecz małych i średnich jednostek.

Sposób w jaki powyższe informacje mają być ujawniane został opisany w Europejskich Standardach Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS).

Zamiast zakończenia

Czy ład korporacyjny naszych organizacji określa to, za co powinniśmy być odpowiedzialni i sprawia, że jesteśmy odpowiedzialni za to, za co powinniśmy być odpowiedzialni?