

# Zarządzanie z udziałem interesariuszy w strategiach zrównoważonego rozwoju

## Wprowadzenie

Pojęcie **stakeholder governance** przewija się w regulacjach dotyczących zrównoważonego rozwoju, jest ono jednak niesłusznie niedoceniane i poświęca się mu zbyt mało uwagi. Tymczasem podejście zakładające włączanie interesariuszy jest niezbędnym elementem każdej strategii opartej na kryteriach ESG, umożliwi bowiem skuteczne zarządzanie ryzykami związanymi ze zmianami klimatu. Celem tego tekstu jest pokazanie jak zarządzanie, z udziałem interesariuszy, może wspierać wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju i przyczyniać się do zielonej transformacji przedsiębiorstw.

*Stakeholder governance* rozumiane jest często jako „zarządzanie relacjami z interesariuszami”, zaś jego celem jest zwiększanie rentowności działalności. Jednak w kontekście regulacji środowiskowo-klimatycznych pojęcie to należy rozumieć szerzej jako **zarządzanie oddziaływaniem działalności przedsiębiorstwa na otoczenie społeczne, gospodarcze i środowiskowe**. Tak rozumiane *stakeholder governance* to kompleksowy sposób zarządzania firmą, uwzględniający potrzeby różnorodnych interesariuszy, na których przedsiębiorstwo wywiera wpływ. W miejsce zarządzania relacjami z interesariuszami pojawia się więc **zarządzanie z udziałem interesariuszy** poprzez aktywne włączanie ich w procesy decyzyjne.

Przez **interesariuszy** rozumieć należy wszystkie podmioty (instytucje, organizacje i grupy społeczne), które mogą mieć pośredni lub bezpośredni wpływ na działalność przedsiębiorstwa lub być przez nią, w jakikolwiek sposób, dotknięte. Oddziaływanie jest tutaj rozumiane w obu przypadkach pozytywnie jak również negatywnie: jako generowanie zarówno szans jak i zagrożeń. Dlatego – jak zobaczymy w dalszej części tekstu – trudno sobie wyobrazić zarządzanie ryzykami, związanymi ze zmianami klimatu (zgodnie z zasadą podwójnej istotności), bez uwzględnienia podejścia *stakeholder governance*.

*Stakeholder governance* – zarządzanie z udziałem interesariuszy, jest wyrazem odchodzenia od spopularyzowanego przez Milтона Friedmana modelu „**kapitalizmu akcjonariuszy**” (jako sposobu na osiągnięcie sukcesu w biznesie) na rzecz „kapitalizmu interesariuszy”. Kapitalizm akcjonariuszy, odpowiadający tradycyjnemu sposobowi rozumienia istoty działalności gospodarczej, podporządkowuje model działalności firmy maksymalizacji zysków przedsiębiorstwa dla jego udziałowców, często z pominięciem lub wręcz kosztem potrzeb i interesów pracowników, kontrahentów, klientów czy też środowiska naturalnego (mechanizm eksternalizacji kosztów zewnętrznych). Typowym przykładem tego modelu jest przerzucanie kosztów zanieczyszczenia powietrza, gleb i wody na społeczeństwo w postaci zwiększonych kosztów ochrony zdrowia.

Koncepcja **kapitalizmu interesariuszy**, zaproponowana przez Klause Schwaba założyciela Światowego Forum Ekonomicznego, jest propozycją systemu gospodarczego, w którym przedsiębiorstwa zaspokajają potrzeby wszystkich swoich interesariuszy, a nie tylko udziałowców<sup>1</sup>. Jest to system oparty

---

<sup>1</sup> Klaus Schwab, *Kapitalizm interesariuszy. Globalna gospodarka a postęp, ludzie i planeta*, Warszawa, Wydawnictwo One Press 2022.

na inkluzywności, zrównoważonym rozwoju, otwartości i przejrzystości, dążący do uwzględnienia i zachowania równowagi między interesami wszystkich zainteresowanych stron.

Model zarządzania z udziałem interesariuszy został przedstawiony przez Business Roundtable (stowarzyszenie najważniejszych amerykańskich firm regularnie publikujące, od 1978 r., zasady *corporate governance*) w 2019 r. i spotkał się on z poparciem prezesów 181 największych korporacji<sup>2</sup>. To oświadczenie, które zaznaczyło potrzebę opuszczenia tradycyjnego podejścia do biznesu, było pewnym punktem zwrotnym w amerykańskim pejzażu biznesowym i otworzyło ścieżkę dla rozwoju nurtu ESG<sup>3</sup>.

Od *stakeholder governance* jest już krótka droga do modelu ***sustainability governance***, czyli zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa, zaś uwzględnianie udziału interesariuszy w tym procesie jest jego integralną częścią. Co więcej, biorąc pod uwagę rolę jaką w obszarze zrównoważonego rozwoju odgrywają innowacje technologiczne (jak choćby technologie wodorowe, ale również cyfrowe oraz związane z AI) nieodłącznie niosące ze sobą określone ryzyka i trudne do przewidzenia konsekwencje, na znaczeniu zyskują także podejścia z zakresu *technology and risk governance*.

Zanim jednak do nich przejdziemy, przyjrzyjmy się miejscu, jakie zostało przeznaczone dla zarządzania z udziałem interesariuszy w regulacjach środowiskowo-klimatycznych.

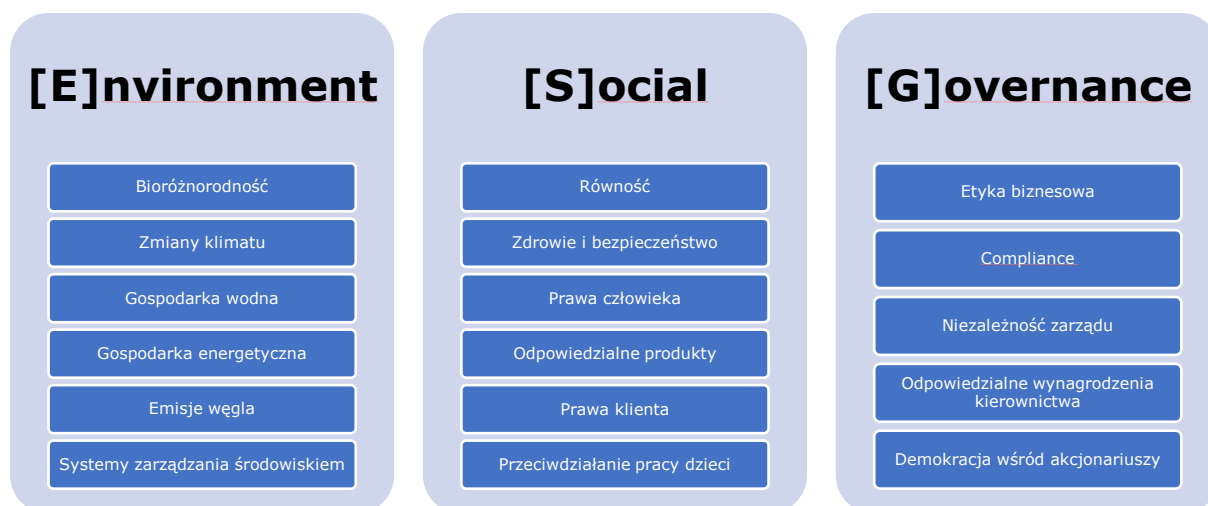
## Brakujący element układanki? Miejsce *stakeholder governance* w ESG

Podstawowym paradygmatem, dla zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw, jest model ESG, odnoszący się do uwzględniania kwestii środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego (***Environmental, Social, and Governance***) w działalności biznesowej. Z założenia, na te trzy filary ESG, składają się zagadnienia przedstawione na rysunku 1.

---

<sup>2</sup> "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'. Business Roundtable." August 19, 2019. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

<sup>3</sup> Ira Kay, Chris Brindisi and Blaine Martin, *The Stakeholder Model and ESG*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/14/the-stakeholder-model-and-esg/> [dostęp 7.12.2023].



Rysunek 1. Składowe ESG.

Choć mogłoby się wydawać, że wszystkie te trzy obszary będą traktowane tak samo, w praktyce nacisk kładziony jest na aspekty środowiskowe, zaś kwestie zarządcze i społeczne pozostają trochę na dalszym planie. W obszarze środowiskowym dominuje natomiast redukcja emisji co sprawia, że niektórzy postulują ograniczenie litery E właśnie do „emisyjności”<sup>4</sup>. W praktyce zatem ESG oznacza przede wszystkim konieczność wyliczania **śladu węglowego** jaką niesie ze sobą działalność przedsiębiorstw, w tym cały cykl życia wytwarzanych produktów. Obliczany, według wystandaryzowanych metodyk i poddawany audytowi ślad węglowy, musi być umieszczany obok danych finansowych w przedstawianych raportach i sprawozdaniach z działalności spółek. Głównym mechanizmem wdrażania ESG w prawie UE jest pakiet zrównoważonego finansowania, a w jego ramach przyjęta w grudniu 2022 r. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*<sup>5</sup>, określająca zasady ujawniania informacji o oddziaływaniu działalności gospodarczej na klimat i środowisko. Poszerza ona obowiązującą od 2018 r. *Non-Financial Reporting Directive (NFRD)*<sup>6</sup> dotyczącą raportowania niefinansowego.

NFRD dotyczyła dużych przedsiębiorstw (zatrudniających ponad 500 pracowników, których w UE było 11 700) i nakładała ona na nie obowiązek raportowania obejmującego kwestie klimatyczne i środowiskowe. Nowa dyrektywa obejmuje wszystkie duże przedsiębiorstwa, w tym notowane na rynkach regulowanych (jest ich ok. 50 000). Nowe przepisy weszły w życie 1 stycznia 2024 r. w odniesieniu do przedsiębiorstw już objętych dyrektywą NFRD, zaś 1 stycznia 2025 r. zaczną obowiązywać w przypadku tych firm, które obecnie nie podlegają dyrektywie o sprawozdawczości

<sup>4</sup> Henry Tricks, *A broken system needs urgent repairs*, The Economist, 23.07.2022

<https://www.economist.com/special-report/2022/07/21/a-broken-system-needs-urgent-repairs> [dostęp 7.12.2023].

<sup>5</sup> 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 (Dz.Urz. UE L 322), s. 15–80.

<sup>6</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (Dz.Urz. UE L 330), s. 1–9.

niefinansowej. W 2026 r. objęte nią zostaną także małe i średnie przedsiębiorstwa notowane na giełdzie.

Kryteria i zasady raportowania wg. CSRD określają standardy zrównoważonej sprawozdawczości, tzw. **ESRS (European Sustainability Reporting Standards)**, przyjęte 31 lipca 2023 r. przez Komisję Europejską (KE). Spośród dziesięciu standardów tematycznych, pięć dotyczy kwestii środowiskowych, zaś cztery obszaru społecznego (kadry pracowniczej, pracowników w łańcuchu wartości, dotkniętych społeczności oraz konsumentów i użytkowników końcowych), zaś jeden dotyczy ładu korporacyjnego i kwestii zarządczych („postępowanie w biznesie”)<sup>7</sup>.

Jak widać, zarówno zagadnienia składające się na trzy filary ESG jak i te do nich się odnoszące standardy raportowania, ujmują kwestie środowiskowe, społeczne i zarządcze w dużym stopniu rozdzielnie, jako osobne obszary tematyczne. Podstawą takiego rozumienia ESG jest konstrukcja **taksonomii zrównoważonego rozwoju**, czyli unijnej regulacji wynikającej z Europejskiego Zielonego Ładu znanej jako „Taksonomia UE”<sup>8</sup>. Stanowi ona jednolitą klasyfikację działalności gospodarczej określającą kryteria, których spełnienie oznacza, że daną działalność – i związane z nią obroty oraz nakłady inwestycyjne – można uznać za zrównoważone pod względem środowiskowym.

Opiera się ona na sześciu celach środowiskowych, na które składają się:

1. łagodzenie skutków zmian klimatu,
2. dostosowanie do zmian klimatu,
3. zrównoważone wykorzystywanie oraz ochrona zasobów wodnych i morskich,
4. przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym,
5. zapobieganie zanieczyszczeniom i ich kontrola,
6. ochrona oraz odbudowa bioróżnorodności i ekosystemów.

Aby działalność gospodarcza została uznana za zrównoważoną i zgodną z taksonomią, musi ona realizować przynajmniej jeden z tych celów oraz nie może szkodzić pozostałym.

Taksonomia ma jednak także wymiar społeczny, choć pozostaje wyraźnie w tyle za regulacjami środowiskowymi. „**Taksonomia społeczna**” została przygotowana przez Europejską Platformę ds. Zrównoważonego Finansowania (*EU Platform on sustainable finance*) czyli ciało doradcze KE<sup>9</sup>. Uzupełnia ona istniejącą taksonomię dotyczącą celów środowiskowych i klimatycznych. Cele społeczne obejmują:

1. godną pracę,
2. zapewnienie odpowiedniego standardu życia i dobrobytu konsumentom wytwarzanych usług i produktów,

---

<sup>7</sup> Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju przyjęte, <https://www.gov.pl/web/finanse/europejskie-standardy-sprawozdawczosci-zrownowazonego-rozwoju-przyjete2>, [dostęp 6.12.2023].

<sup>8</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088 (Dz.Urz. UE L 198), s. 13–43.

<sup>9</sup> Platform on Sustainable Finance, *Final Report on Social Taxonomy*, February 2022, [https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy\\_en.pdf](https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy_en.pdf) [dostęp 2.12.2023].

### 3. inkluzywne i zrównoważone społeczeństwo.

Trzy powyższe cele główne zostały rozbite na cele szczegółowe. Podobnie, jak w przypadku dotychczasowej taksonomii UE, zaproponowano utrzymanie zasady wspierania przynajmniej jednego z celów i nieszkodzenia żadnemu z pozostałych (zasada *do not significant harm* – DNSH).

Ze względu na trudności z naukowym (ilościowym) określeniem celów taksonomii społecznej (jak to ma miejsce w przypadku celów środowiskowo-klimatycznych np. dotyczących celów redukcji emisji gazów cieplarnianych), punktem odniesienia dla celów społecznych są międzynarodowe standardy i inicjatywy polityczne, np. wytyczne ONZ, cele zrównoważonego rozwoju (Sustainable Development Goals – SDGs<sup>10</sup>) oraz Europejski Filar Praw Socjalnych<sup>11</sup>.

Wciąż jednak aspekty społeczne, takie jak prawa człowieka, równość płac, współczesne formy pracy quasi-niewolniczej w tym praca dzieci oraz godne warunki pracy, odnoszą się przede wszystkim do uwzględniania interesów i potrzeb własnych pracowników i partnerów z łańcucha dostaw. I choć są to oczywiście istotne aspekty, pozostają one oddzielone od kwestii środowiskowo-klimatycznych.

## *Stakeholder governance* a zarządzanie ryzykami klimatycznymi

Tymczasem idea zarządzania z udziałem interesariuszy, obecna od lat w nurcie **zarządzania partycypacyjnego**<sup>12</sup>, **ma o wiele większy potencjał w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju i ESG**. *Stakeholder governance* może być łącznikiem między trzema filarami ESG, ułatwiając zrównoważone zarządzanie kwestiami środowiskowo-klimatycznymi.

ESG to nie tylko raportowanie m. in. śladu węglowego, ale to przede wszystkim zmiana strategii i modeli biznesowych na bardziej zrównoważone i zgodne ze standardami. Celem tych działań jest precyzyjne pokazanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć neutralność klimatyczną do 2050 r. i ograniczyć inne negatywne oddziaływania na środowisko i społeczeństwo (zgodnie z celami Europejskiego Zielonego Ładu).

Na pierwszy plan wysuwają się tu ponownie kwestie środowiskowe i konieczność **zarządzania ryzykami klimatycznymi**. W strategiach zarządzania tymi ryzykami, musi być uwzględniane szerokie spektrum zarówno ryzyk jak i szans podzielonych według zasady tzw. **podwójnej istotności**: oddziaływania (pozytywnego i negatywnego) podmiotu gospodarczego na klimat, a także finansowego wpływu zmian klimatycznych na przedsiębiorstwo.

W pierwszym obszarze „istotności oddziaływania” przedmiotowe ryzyka to, z jednej strony wszelkiego rodzaju potencjalnie szkodliwe zewnętrzne oddziaływania generowane przez działalność gospodarczą

---

<sup>10</sup> *What are the Sustainable Development Goals?*, [https://www.undp.org/sustainable-development-goals?utm\\_source=EN&utm\\_medium=GSR&utm\\_content=US\\_UNDP\\_PaidSearch\\_Brand\\_English&utm\\_campaign=CENTRAL&c\\_src=CENTRAL&c\\_src2=GSR&gclid=EAlaIqobChMI-7Tq08X0-wIVhtV3Ch0i1QaREAAAYiAAEgJ2nfD\\_BwE](https://www.undp.org/sustainable-development-goals?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=EAlaIqobChMI-7Tq08X0-wIVhtV3Ch0i1QaREAAAYiAAEgJ2nfD_BwE) [dostęp 3.12.2023].

<sup>11</sup> KE, *Realizacja europejskiego filaru praw socjalnych*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=pl> [dostęp 4.12.2023].

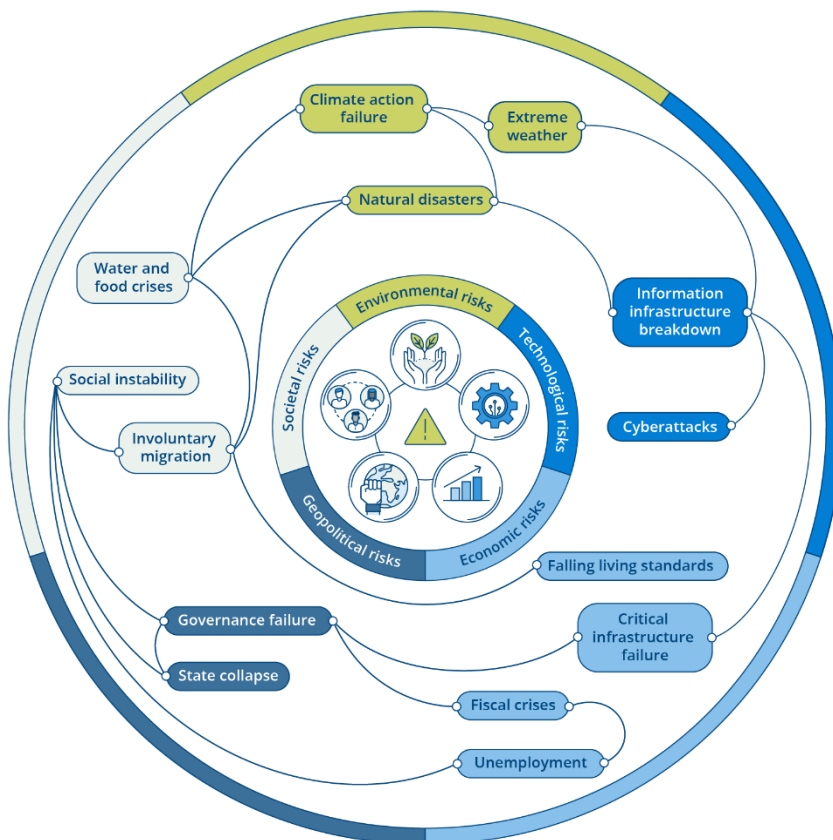
<sup>12</sup> Katie Shonk, *Participative Leadership: What It Can Do for Organizations*, <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/participative-leadership-what-it-can-do-for-organizations/> [dostęp 11.12.2023].

(zwłaszcza przez emisję gazów cieplarnianych, ale także wskutek obniżania odporności środowiska na zmiany klimatyczne), z drugiej – pozytywny wpływ przedsiębiorstw w obszarze łagodzenia zmian klimatycznych, adaptacji do nich i mitygacji ryzyk klimatycznych.

Drugi obszar, związany z oddziaływaniem zmian klimatycznych na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, obejmuje przede wszystkim bezpośrednio, fizyczne ryzyka klimatyczne (np. susze, podniesienie się poziomu mórz, gwałtowne zdarzenia pogodowe), ale także nowe kategorie ryzyk, tzw. transformacyjnych, a więc związanych ze społeczną odpowiedzialnością na zmiany klimatyczne i zrównoważoną transformację. W tej grupie są ryzyka wynikające ze zmiany paradygmatu biznesowego na model zrównoważony, takie jak:

- polityczne, wynikające z przyjętych przez UE celów neutralności klimatycznej (np. ryzyko tzw. ucieczki emisji i przenoszenia inwestycji do państw o mniej rygorystycznych regulacjach w zakresie emisyjności produkcji),
- prawne, związane z wdrażaniem regulacji, standardów i wymogów klimatyczno-środowiskowych (np. norm emisyjności w działalności przemysłowej, standardów termoizolacji w budownictwie czy norm emisji w odniesieniu do samochodów),
- technologiczne, będące skutkiem zachodzącej zmiany w technologiach produkcji i zastępowania wysokoemisyjnych, energochłonnych technologii niskoemisyjnymi innowacjami (np. ryzyko tzw. carbon lock-in, czyli zainwestowania w rozwiązania o wysokim śladzie węglowym),
- rynkowe, polegające na wypieraniu z rynku produktów, usługi oraz rodzajów działalności i branż o dużym śladzie węglowym,
- reputacyjne, związane z wizerunkiem przedsiębiorstwa w sferze osiągnięcia celów neutralności klimatycznej.

Złożoność ryzyk, związanych ze zmianami klimatu, przedstawia rysunek 2, pokazujący powiązania między ryzykami środowiskowymi, technologicznymi, ekonomicznymi, geopolitycznymi i społecznymi.



Rys. 2 Holistyczny model ryzyk klimatycznych. Źródło: WEF. 2020. *The global risks report 2020*. 15<sup>th</sup> ed. (Research report 15/1/20). <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

Ryzyka klimatyczne są przykładem tzw. „**ryzyk systemowych**”, a więc zagrażających stabilności całej branży lub jej gałęzi. Wynika to właśnie z ich złożoności i przeplatania się różnych aspektów, połączonych ze sobą na zasadzie klocków domina – niekorzystne zdarzenia o charakterze środowiskowym mogą „uruchamiać” kolejne problemy w obszarze społecznym, technologicznym czy politycznym. Podnoszenie się poziomów mórz (ryzyko środowiskowe) wywołuje konieczność podejmowania działań adaptacyjnych (obszar technologii), ale prowadzi też do skutków ekonomicznych (spadek wartości gruntów), społecznych (wysiedlanie całych rejonów, jak w przypadku ginących pod wodą wysp), a w efekcie i geopolitycznych (odszkodowania dla globalnego południa w ramach mechanizmu *loss&damage*).

Ta złożoność ryzyk klimatycznych sprawia, że zarządzanie nimi nie jest możliwe tylko przy pomocy mechanizmów z jednego obszaru: technologicznego, ekonomicznego lub politycznego. Nie wystarczą ani same technologie, ani instrumenty finansowe, ani regulacje. Konieczne jest całościowe, strategiczne zaadresowanie problemów i wyzwań z udziałem samych interesariuszy. Płaszczyzną do tego jest właśnie model stakeholder governance, a dokładniej koncepcja **współzarządzania ryzykiem**

(*risk governance*), będąca elementem **społecznego zarządzania technologią** (*technology governance*)<sup>13</sup>.

Model współzarządzania ryzykiem został rozwinięty i spopularyzowany w pracach Międzynarodowej Rady Współzarządzania Ryzykiem (International Risk Governance Council – IRGC)<sup>14</sup>. Zaproponowany, w odpowiedzi wyzwania ryzyk systemowych, model współzarządzania ryzykiem cechuje się dwiema kluczowymi właściwościami:

1. Wykraczaniem, w procesie podejmowania decyzji o ryzyku, poza sferę naukowo-technologiczną i uwzględnianiem społeczno-kulturowego kontekstu.
2. Otwarciem na włączanie, w procesy decyzyjne, interesariuszy i opinii publicznej.

Współpraca z otoczeniem społecznym, obejmująca włączanie interesariuszy, jest więc nie tylko dobrym sposobem, ale wręcz niezbędnym warunkiem skutecznego zarządzania ryzykami klimatycznymi. Stanowi ona istotny element tego, co określane jest jako „good governance practices”, czyli dobre praktyki łączące aspekt zarządczy ze środowiskowym i społecznym - a więc wszystkie trzy litery ESG. Obejmują one zobowiązania przedsiębiorstwa wobec akcjonariuszy, pracowników, klientów i konsumentów, jak również wobec dostawców, kredytodawców oraz regulatorów.

Jak można przeczytać w raporcie prezentującym propozycję „taksonomii społecznej”, „aspekty zarządzania mają wpływ zarówno na kwestie społeczne, jak i środowiskowe, ponieważ struktury zarządzania zapewniają firmie ramy do ustalania wytycznych i zasad, które mogą być korzystne dla kwestii społecznych i środowiskowych oraz zapobiegać ryzyku w obu obszarach”<sup>15</sup>. Takie rozumienie *governance* jest podstawą dla zrównoważonego zarządzania włączającego nie tylko bezpośrednich interesariuszy, którzy mają wpływ na działalność przedsiębiorstwa, ale także społeczności i grupy, na które przedsiębiorstwo oddziałuje (określanych jako „affected groups” lub „right-holders”).

Jak wskazują autorzy propozycji taksonomii społecznej, tradycyjne kryteria związane z zarządzaniem zazwyczaj odnoszą się do kwestii czysto ekonomicznych, takich jak własność i prawa akcjonariuszy, skład oraz rozwój i ocena rad nadzorczych, sprawozdawczość finansowa i ujawnianie informacji, kwalifikacje i konflikty interesów członków rad nadzorczych, audyty, zarządzanie ryzykiem, wynagrodzenia a także systemy *compliance*.

Dodanie do zarządzania wymiaru sustainability, skutkuje większym naciskiem na transparentność i ujawnianie celów i zadań związanych ze zrównoważonym rozwojem, identyfikację konfliktów interesów wśród członków zarządu, a także ocenę kompetencji zarządu i dyrektorów w obszarze zrównoważonego rozwoju. Wzmacnianie tych elementów stanowi jedno z głównych założeń społecznej taksonomii, równoległe z promowaniem umiejętności oceny wpływu na środowisko wśród

---

<sup>13</sup> Zob. Piotr Stankiewicz. *Współzarządzanie nauką i technologią*, INFOS: Zagadnienia społeczno-gospodarcze (biuletyn Biura Analiz Sejmowych) nr 17(200)/ 2015, (<http://www.bas.sejm.gov.pl/infos.php>).

<sup>14</sup> IRGC, *What do we mean by 'Risk Governance'?*, <https://irgc.org/risk-governance/what-is-risk-governance/> [dostęp 6.12.2023].

<sup>15</sup> Platform on Sustainable Finance, *Final Report on Social Taxonomy*, February 2022, [https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy\\_en.pdf](https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy_en.pdf) [dostęp 2.12.2023], s.60.



członków zarządów („sustainability-assessment skills”) oraz transparentności w zakresie celów środowiskowych<sup>16</sup>.

## Governance w praktyce

Warto w tym miejscu wrócić do samej idei *governance* leżącej u podstaw, czy to zarządzania z udziałem interesariuszy (*stakeholder governance*), czy też zarządzania zrównoważonym rozwojem (*sustainability governance*), czy wreszcie współzarządzania ryzykiem i technologią (*risk and technology governance*). Koncepcja **governance**, popularna do niedawna głównie w naukach ekonomicznych (zwłaszcza w nurcie nowej ekonomii instytucjonalnej), jest pojęciem dość wieloznacznym i pojemnym, stosowanym pierwotnie w odniesieniu do sfery biznesowej, gdzie uzupełniało tradycyjne pojęcie managementu. Na przełomie lat 80. i 90., głównie za sprawą Banku Światowego, zaczęto wykorzystywać to pojęcie w odniesieniu do działalności państwa i funkcjonowania sfery publicznej (*public governance* i wywodzące się z tego nurtu *new public management*). Od tego czasu koncepcja współzarządzania (jak często się tłumaczy *governance*) znajduje swe zastosowanie w bardzo wielu obszarach: polityki, administracji, gospodarki, usług i polityk publicznych, oraz w sferze obywatelskiej i dialogu społecznego.

W praktyce, na działania z zakresu współzarządzania, składa się szereg konkretnych metod i narzędzi umożliwiających uwzględnianie, w celach i działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo, potrzeb interesariuszy oraz wartości, którymi się kierują, praktyk społecznych, stylów i modeli życia. Podstawowym krokiem jest stworzenie **mapy otoczenia**, obejmującej wymiar przyrodniczy, gospodarczy, społeczny i kulturowy. Taka mapa to coś znacznie więcej, niż klasyczne mapy interesariuszy, gdyż uwzględniać musi całość oddziaływań przedsiębiorstwa na – nie tylko na podmioty, organizacje i ludzi, ale także środowisko przyrodnicze (powietrze, gleby, wody) czy klimat. Ponieważ otoczenie ma zmienny charakter, więc powinno być poddawane stałemu monitoringowi.

Następnie konieczne jest stworzenie **modelu oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie i odwrotnie** (zgodnie z zasadą podwójnej istotności) – niezbędne jest zidentyfikowanie wszystkich sprzężeń zwrotnych. Narzędzia tworzenia takiego modelu będą opierały się zarówno na klasycznych metodach oceny oddziaływania na środowisko, jak i – zdecydowanie zbyt mało rozpowszechnionych w Polsce – metodach oceny wpływu społecznego (*social impact assessment*). I w tym miejscu pojawia się przestrzeń na stakeholder governance – przy czym błędem byłoby ograniczanie roli interesariuszy jedynie do artykulacji interesów ze sfery społeczno-gospodarczej. Są oni bowiem także wyrazicielami interesów i wartości związanych ze środowiskiem naturalnym (taką funkcję pełnią np. ruchy ekologiczne jak również „zwykli” mieszkańcy dbający o otoczenie przyrodnicze, czyste powietrze i krajobraz itp.).

Dlatego problematyczne i długofalowo kontrskuteczne jest dominujące, w przedstawionym wcześniej modelu ESG oraz taksonomii środowiskowej i społecznej, rozdzielanie obszarów: społecznego i środowiskowego. Nie jest możliwe zarządzanie oddziaływaniem na środowisko (a więc ryzykami klimatycznymi) bez angażowania interesariuszy. Wpływ działalności na otoczenie przyrodnicze ma

---

<sup>16</sup> Platform on Sustainable Finance, *Final Report on Social Taxonomy*, February 2022, [https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy\\_en.pdf](https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy_en.pdf) [dostęp 2.12.2023], s. 61.

bowiem nie tylko charakter „obiektywny”, mierzalny przy pomocy ocen oddziaływania na środowisko, ale również „subiektywny”, wyrażający się w społecznej percepcji i ocenie pewnych zjawisk. Przykładowo, zanieczyszczenie wód okolicznej rzeki to nie tylko ryzyko z zakresu zmniejszenia bioróżnorodności, ale także ograniczenie możliwości korzystania z kąpielisk przez mieszkańców. Dlatego skuteczne zarządzanie kwestiami środowiskowymi, w modelu *sustainability governance*, wymaga jednocześnie włączania interesariuszy w procesy decyzyjne.

Uwzględnianie potrzeb otoczenia społecznego, gospodarczego i środowiskowego, w modelu *stakeholder governance*, może odbywać się pośrednio poprzez **wykorzystanie w procesach decyzyjnych odpowiednich danych i wiedzy** na temat oddziaływania na otoczenie. Z pomocą przychodzą tutaj klasyczne metody badań społeczno-ekonomicznych, pozwalające poznać preferencje i oczekiwania interesariuszy w zakresie działalności firmy (badania ankietowe czy wywiady indywidualne i grupowe). Stanowią one dobry punkt wyjścia, jednak sedno modelu zarządzania z udziałem interesariuszy stanowi wprowadzenie **mechanizmów dialogu i współpracy, z różnymi grupami interesariuszy, umożliwiającymi aktywny udział w procesach podejmowania decyzji**.

Do klasycznych metod dialogowych należą:

– **Warsztaty scenariuszowe** - służą one wypracowywaniu pożądanej (lub pożądanych) wizji przyszłości, przy udziale różnych grup interesariuszy i decydentów. Stworzenie ram takiego wyobrażenia pozwala umieścić w nim plany biznesowe przedsiębiorstwa i ocenić zgodność aktualnych trendów rozwojowych z oczekiwaniami przez różne grupy społeczne. Warsztaty scenariuszowe są klasyczną metodą foresightową, zorientowaną na eksplorację przyszłości i umożliwiającą planowanie strategiczne w długim horyzoncie czasowym.

- **Panele obywatelskie** – opierają się na włączeniu reprezentatywnej grupy obywateli w proces decyzyjny lub konsultacyjny. Uczestnicy panelu, często wybierani losowo, biorą udział w edukacyjnych sesjach dotyczących konkretnego tematu, co umożliwia im podejmowanie decyzji w oparciu o wiedzę. Panele obywatelskie mają na celu zapewnienie różnorodnego spojrzenia na kwestie społeczne i polityczne z uwzględnieniem różnic społecznych i kulturowych. Pomagają one również formułować zalecenia, oceniać projekty czy kierunki działań, zaś ich rekomendacje mogą mieć wpływ na proces decyzyjny zarządów przedsiębiorstw.

– **Komórki planujące** (Planning cells) – jest to metoda warsztatowa opracowana w latach 70. XX w. przez Petera Dienela z Uniwersytetu w Wuppertalu. Grupa ok. 25 losowo wybranych osób pełni funkcję konsultantów w obszarze wybranego zagadnienia. Mogą oni korzystać ze wsparcia ekspertów, otrzymywać wiedzę i informacje potrzebne do wyrobienia sobie opinii z różnych dostępnych źródeł, a na końcu opracowują raport z konkluzjami.

– **Konferencje konsensualne** – to spotkania propagowane przez Duńską Radę Technologii i gromadzące uczestników z różnych środowisk społecznych. Biorą oni udział w warsztatach, podczas których wspólnie pracują nad wybranym tematem, przygotowując pytania i kwestie do dalszej dyskusji. W trakcie dwudniowej publicznej sesji pytania są przedstawiane panelowi ekspertów. Po zakończeniu debaty uczestnicy konferencji sporządzają raport zawierający własne spostrzeżenia i rekomendacje dotyczące omawianego zagadnienia. Do najśłynniejszych konferencji konsensualnych należą: konferencja przeprowadzona po przyjeździe na świat pierwszego zmodyfikowanego genetycznie byka (w 1993 r. w Holandii), wykorzystania GMO w uprawie roślin (w Danii w 1994 r.), zaopatrzenia w energię elektryczną (w Szwajcarii w 1998 roku).

Wielość i różnorodność istniejących metod partycypacyjnych znacznie wykracza poza powyższą listę – można by jeszcze wymienić: wysłuchania publiczne, kawiarnie obywatelskie, spacerzy badawcze, metodę Charette czy wreszcie bardzo popularny w ostatnich latach budżet partycypacyjny (zwany też obywatelskim). Różnią się one skalą uczestnictwa – od kilkunastu do kilku tysięcy osób – lecz zasadniczo wszystkie mają jedną cechę wspólną, opierają się na idei grup dialogowych, w których osoby reprezentujące różne sektory życia społecznego w systematyczny i zdyscyplinowany sposób wymieniają opinie, argumenty i poszukują rozwiązania problemu.

Część z tych metod jest wykorzystywana w praktyce administracyjnej (wysłuchania publiczne, budżety partycypacyjne) jak również znajduje zastosowanie także w sektorze prywatnym – przykładowo, metodę budżetu partycypacyjnego można wyobrazić sobie jako narzędzie do wspólnego planowania inwestycji z lokalną społecznością, zmierzających do zredukowania negatywnego wpływu funkcjonowania przedsiębiorstwa na otoczenie.

## Podsumowanie

Zarządzanie z udziałem interesariuszy jest nie tylko wymogiem regulacyjnym czy metodą zarządzania ryzykami klimatycznymi. Przede wszystkim, jest ono szansą na przestawienie przedsiębiorstw na zarządzanie zrównoważonym rozwojem w sposób maksymalnie bezpieczny – udział interesariuszy pozwala bowiem odpowiednio wcześniej zidentyfikować obszary ryzyk, niepewności oraz uwzględnić je w procesach decyzyjnych. Wprowadzanie tego podejścia leży więc w interesie przedsiębiorstw, które poważnie myślą o zmianie swojego modelu biznesowego na zgodny z wymogami ESG i zrównoważonego rozwoju. Doświadczenie wielu firm pokazuje bowiem, że tego typu złożone transformacje są trudne – jeśli nie niemożliwe – do przeprowadzenia siłami samego przedsiębiorstwa, jego zarządu i kadry menedżerskiej (nawet przy wsparciu dużych firm konsultingowych, które *notabene* również często oferują usługi polegające na włączaniu interesariuszy w procesy transformacyjne). Budowanie relacji z interesariuszami jest sposobem na pozyskanie wiedzy o otoczeniu, zyskanie innych perspektyw spojrzenia, uwzględnienie nieoczywistych opcji biznesowych i zaplanowanie takich ścieżek rozwoju, które pozwolą, w możliwie łagodny i bezpieczny sposób, przeprowadzić zrównoważoną transformację.



Sfinansowano przez Narodowy Instytut Wolności –  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego  
ze środków Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich  
na lata 2018–2030 (Program PROO 1A)

