



Katarzyna Żak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
katarzyna.zak@ue.katowice.pl

KODEKS DOBRYCH PRAKTYK JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z INTERESARIUSZAMI

Streszczenie: Współczesne uwarunkowania społeczno-gospodarcze stawiają przed przedsiębiorstwami wiele wyzwań związanych z uwzględnieniem różnych grup interesów (interesariuszy) i ich oczekiwań. W ramach budowania relacji z interesariuszami wykorzystywane jest tzw. miękkie podejście normatywne w postaci kodeksu dobrych praktyk.

Artykuł prezentuje przykłady (nie)stosowania zasad kodeksu *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* w wybranych spółkach branży budowlanej.

Słowa kluczowe: kodeksy dobrych praktyk, interesariusze, relacje.

Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania społeczno-gospodarcze stawiają przed przedsiębiorstwami wiele wyzwań. Do niedawna dominującym poglądem dotyczącym celu działania przedsiębiorstwa było maksymalizowanie jego zysku. Rozwój demokracji partycypacyjnej i społeczeństwa obywatelskiego połączony ze współczesnymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi oraz wzrost aktywności ruchów społecznych działających na rzecz ochrony praw różnych grup w coraz większym stopniu zmuszają przedsiębiorstwa do weryfikowania poglądu, że maksymalizacja zysku jest jedynym celem działalności gospodarczej. Obecnie przedsiębiorstwa wiele uwagi poświęcają na budowanie trwałej relacji z otoczeniem (i jego podmiotami), w którym funkcjonują. Zasadniczą rolę w tak określonej orientacji działalności przedsiębiorstw odgrywa tzw. teoria interesariuszy. Zachowanie określonych standardów postępowania wobec interesariuszy regulu-

ją różne normy prawne. Obok nich można wskazać także „miękkie” narzędzia, do których zalicza się np. kodeksy dobrych praktyk. Ich wdrożenie powinno przyczyniać się m.in. do poprawy przejrzystości działań przedsiębiorstwa, a tym samym wzmocnienia jego wizerunku i relacji z otoczeniem.

Celem artykułu jest zaprezentowanie jednego ze zbiorów takich norm – kodeksu *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*. Wskazano także, jak w praktyce wybrane przedsiębiorstwa branży budowlanej respektują zasady tego kodeksu.

W artykule zastosowano metodę krytycznej analizy piśmiennictwa oraz studia przypadków z wykorzystaniem i analizą różnych materiałów źródłowych. Wykorzystane zostały także częściowe wyniki badań realizowanych w ramach potencjału badawczego 2014 w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

1. Interesariusze współczesnego przedsiębiorstwa

Interesariusze (*stakeholders*) to każda dająca się określić grupa lub jednostka (instytucja, ale także środowisko przyrodnicze), która może wpływać lub jest pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego strategii, produktów, usług, procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur [Freeman, 1984, s. 46].

Literatura przedmiotu oraz praktyka gospodarcza dostarczają wielu klasyfikacji interesariuszy z uwzględnieniem takich kryteriów jak: umiejscowienie ich w otoczeniu, charakter relacji zachodzących między nimi a korporacją, czy ich znaczenie dla firmy (tabela 1).

Interesariuszami przedsiębiorstwa są więc takie podmioty, które charakteryzują się tym, że [Dąbrowski, 2010, s. 153]:

- są lub mogą być w relacjach z przedsiębiorstwem,
- z działaniami przedsiębiorstwa związane są jakieś ich interesy,
- wpływają lub mogą wpływać na przedsiębiorstwo (w skrajnym przypadku przedsiębiorstwo jest od nich zależne),
- przedsiębiorstwo i jego działania wpływają lub mogą wpływać na nie (w skrajnym przypadku są zależne od przedsiębiorstwa).

Tabela 1. Wybrane klasyfikacje interesariuszy przedsiębiorstwa

Kryterium	Wyszczególnienie
Położenie względem przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> – interesariusze wewnętrzni, tj. właściciele, inwestorzy (akcjonariusze), menedżerowie, pracownicy, związki zawodowe – interesariusze zewnętrzni, tj. klienci, dostawcy, konkurenci, wierzyciele, władze lokalne i centralne, rządy innych państw, organizacje pozarządowe, społeczność lokalna, stowarzyszenia handlowe i branżowe, media, sądy, szkoły i uczelnie oraz tzw. niemy interesariusz – środowisko przyrodnicze i jego rzecznicy
Charakter relacji zachodzących między interesariuszami a korporacją	<ul style="list-style-type: none"> – interesariusze substanwiący, którzy współtworzą przedsiębiorstwo, tj. pracownicy, akcjonariusze lub właściciele – interesariusze kontraktowi, do których należą klienci, kooperanci i konkurenci – interesariusze kontekstowi, czyli różne wspólnoty – instytucje społeczne i rządowe, których relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy
Znaczenie interesariuszy dla firmy	<ul style="list-style-type: none"> – interesariusze główni, tj. tacy, których poparcie jest niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa – interesariusze drugorzędni, tj. tacy, których poparcie nie jest kluczowe z punktu widzenia perspektywy dalszego istnienia przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowano na podstawie Jastrzębska [2011, s. 10]; Rodriguez i Ricart [2002, s. 30-31], Clarkson [1995].

Budowanie dobrych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami to zrozumienie oczekiwań interesariuszy oraz podejmowanie działań zmierzających do odpowiedzi na nie, i to w taki sposób, aby wyróżnić się wśród innych firm z branży. Zestawienie najistotniejszych oczekiwań wybranych grup interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zbiór oczekiwań interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Grupa interesariuszy	Oczekiwania
1	2	3
Interesariusze substanwiący	inwestorzy	<ul style="list-style-type: none"> – wyższa stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału w stosunku do konkurencji – przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego – transparentność działań – podporządkowanie regulacjom
	pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – gwarancja zatrudnienia – bezpieczeństwo w miejscu pracy – możliwości rozwoju – zapewnienie opieki socjalnej – przestrzeganie praw pracowniczych/uczciwe traktowanie – zaufanie – szacunek – troska o wartości społeczne
Interesariusze kontraktowi	konsumenci	<ul style="list-style-type: none"> – jakość/wartość – wygoda/dostępność – rozsądne ceny – <i>value for money</i> – uczciwe traktowanie
	dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> – partnerskie relacje – rozsądek wobec terminów płatności – finansowa stabilność – wielkości obrotów
	partnerzy, sojusznicy	<ul style="list-style-type: none"> – preferencyjne warunki – pierwszeństwo we współpracy

cd. tabeli 2

1	2	3
Interesariusze kontekstowi	regulatorzy	– angażowanie się w projekty społeczne, dobroczynne i edukacyjne prowadzone lub rekomendowane przez regulatorów
	społeczności lokalne	– angażowanie się w lokalne projekty społeczne, dobroczynne i edukacyjne – respekt dla środowiska – uczciwe traktowanie ludzi – opłacanie podatków lokalnych
	media	– równe traktowanie – transparentność – szybkość reakcji – profesjonalizm

Źródło: Opracowanie na podstawie Majchrzak [2011].

Znając i rozumiejąc oczekiwania różnych grup interesariuszy, przedsiębiorstwo powinno starać się znaleźć optymalne rozwiązania nawet w sytuacji, gdy są one sprzeczne czy niezgodne z jego celami (ekonomicznymi). Dialog społeczny ogranicza potencjalne konflikty z różnymi grupami interesariuszy i ryzyko wystąpienia protestów czy bojkotu produktów przedsiębiorstwa. Podejmując współpracę z interesariuszami, przedsiębiorstwa przyjmują zobowiązania, które często wykraczają poza wymogi wynikające z przepisów i konwencji, podnoszą standardy postępowania w zakresie ochrony środowiska, poszanowania podstawowych praw czy polityki informacyjnej, godząc w ten sposób interesy różnych interesariuszy. Prowadząc te działania, są również przekonane, że poprawiają własne postrzeganie przez otoczenie [Majchrzak, 2011, s. 42].

2. Rola kodeksów dobrych praktyk w budowaniu relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa

Istotą kodeksów dobrych praktyk jest to, że nie są to normy narzucane w drodze ustawowej lub innych przepisów powszechnie obowiązujących, lecz są ustanawiane przez samych przedsiębiorców lub ich zrzeszenia (tzw. *self-regulatory system* – system samoregulacji).

Zgodnie z art. 2 pkt 5. Ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym kodeks dobrych praktyk to zbiór zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych. Kodeksy dobrych praktyk mogą być ustanowione przez członków danej branży i obowiązują tylko tych członków danej społeczności, którzy do niej przystąpili. Weryfikowanie właściwego przestrzegania norm, określonych w takim kodeksie, należy do organów wewnętrznych organizacji, która takie normy ustanowiła.

Ustawa nie nakłada na przedsiębiorców nakazu ustanowienia kodeksu dobrych praktyk w danej branży ani nie wkracza w samoregulacje przedsiębiorców, a jedynie poprzez wskazanie kryteriów czy konkretnych zakazów określa ramy prawne dla ich tworzenia. Przepisy omawianej ustawy promują kodeksy dobrych praktyk funkcjonujące w sposób prawidłowy, biorąc pod uwagę zarówno ich zgodność z prawem powszechnie obowiązującym, jak i właściwe egzekwowanie przestrzegania ich postanowień przez organy wewnętrzne zrzeszenia przedsiębiorców [Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, 2007; UOKiK].

Z uwagi na to, iż istniejące systemy prawne na całym świecie w zasadzie nie mogą objąć wszystkich uwarunkowań dotyczących władania korporacyjnego, dlatego w wielu krajach uznano, że istniejące regulacje prawne należy uzupełnić o zbiory reguł postępowania, które określono jako tzw. kodeksy dobrych praktyk. Kodeksy takie wdrażane są w wielu krajach świata. Często nawiązuje się w nich do wzorcowych zaleceń OECD, takich jak: zapewnienie praw akcjonariuszy, równego traktowania akcjonariuszy, udziału interesariuszy w nadzorze korporacyjnym, przejrzystości, rekomendacji rady nadzorczej oraz pozostałych rekomendacji dobrych praktyk dotyczących m.in. relacji z mediami. W kodeksach tych uwzględnia się również specyfikę problemów rynków lokalnych [Aluchna, 2009; OECD, 2004].

Zasady sformułowane w dokumencie OECD nie mają charakteru obligatoryjnego, a co więcej, spółki mogą bojkotować cały dokument albo najbardziej niewygodne rekomendacje. Niemniej ogólnoswiatowa praktyka dowodzi, iż w długim okresie spółki stosujące się do opracowanych zasad są lepiej postrzegane przez rynek i traktowane jako bezpieczniejsze. Należy nadmienić, że reputacja na rynku kapitałowym ma kolosalne znaczenie. W efekcie spółki takie są oceniane jako te, które bardziej chronią interesy inwestorów, notują niższe ryzyko i mogą przynieść większą wartość akcjonariuszom [Aluchna, 2008].

Historia stosowania kodeksu dobrych praktyk w Polsce sięga 2001 r., kiedy to Komitet Dobrych Praktyk działający przy GPW postawił sobie za cel wprowadzenie pewnych rekomendacji, które zwiększyłyby efektywność i poprawiłyby ramy działania spółek, inwestorów i innych uczestników rynku. Ideą było prowadzenie szerokiego dialogu środowiskowego, w którym uczestniczyłyby spółki, banki, fundusze, instytucje, regulatorzy, domy maklerskie i środowiska naukowe, a efektem byłoby sformułowanie zestawu dobrych praktyk, które wyznaczyłyby standardy praktyki gospodarczej obowiązujące spółki notowane na giełdzie [Natowski, 2004].

Sformułowane dotychczas dokumenty dobrych praktyk wskazują na ciągle pojawiające się nowe wyzwania dotyczące praktyki działalności spółek. Z tego punktu widzenia celem dobrych praktyk w Polsce jest przede wszystkim osiągnięcie kompromisu poprzez przyjmowanie zasad w porozumieniu ze spółkami, które potem będą je stosować, a także odpowiadanie na jak najbardziej aktualne potrzeby rynku i jego uczestników.

W 2012 r. opracowano dokument *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, który obowiązuje od 1 stycznia 2013 r. (tabela 3).

Tabela 3. Główne zasady *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Preambuła	Podkreśla znaczenie polskiego rynku kapitałowego dla innych europejskich rynków kapitałowych, a zwłaszcza rynków regionu środkowej i wschodniej Europy oraz rolę nadzoru korporacyjnego działania GPW w tym obszarze.
Część I: Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych	Odnoszą się przede wszystkim do takich kwestii jak: <ul style="list-style-type: none"> – prowadzona polityka informacyjna oraz wykorzystywanie nowych technologii do komunikacji z rynkiem, – realizacja zdarzeń korporacyjnych związanych z nabyciem praw po stronie akcjonariusza; powinna następować w tych samych terminach we wszystkich krajach, w których są one notowane, – wynagrodzenia członków organów spółki oraz członków rady nadzorczej powinny wiązać się z zakresem zadań i odpowiedzialności i pozostawać w rozsądnym stosunku do wyników ekonomicznych spółki, – członkowie rady nadzorczej powinni kierować się w swoim postępowaniu interesem spółki oraz niezależnością opinii i sądów, – żaden akcjonariusz nie może być uprzywilejowany w stosunku do pozostałych akcjonariuszy w zakresie transakcji i umów zawieranych przez spółkę z akcjonariuszami lub podmiotami z nimi powiązanymi, – zrównoważony udział kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru w przedsiębiorstwach.
Część II: Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych	Dotyczą przede wszystkim prowadzonej przez zarząd polityki informacyjnej: zalecają prowadzenie przez spółkę giełdową strony internetowej (także w języku angielskim), na której będą zamieszczane m.in. najważniejsze informacje wpływające na postrzeganie spółki i jej akcji przez inwestorów, życiorysy zawodowe członków organów spółki, informacje o terminie i miejscu walnego zgromadzenia akcjonariuszy, informacje o ewentualnym jego odwołaniu i przerwach, roczne sprawozdanie z działalności rady nadzorczej, informacje o zdarzeniach korporacyjnych, informacje o powiązaniach członków rady nadzorczej, kosztach programu motywacyjnego, raport stosowania zasad nadzoru korporacyjnego.
Część III: Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych	Zalecają sporządzanie przez radę nadzorczą oceny sytuacji spółki wraz z oceną systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki. Członkowie rady nadzorczej powinni przekazać informacje na temat swoich powiązań z akcjonariuszem posiadającym nie mniej niż 5% ogólnej liczby głosów, powinni także uczestniczyć w obradach walnego zgromadzenia, informować o zaistniałym konflikcie interesów.
Część IV: Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy	Odnoszą się do kwestii związanych z umożliwianiem akcjonariuszom obecności i uczestnictwa na walnym zgromadzeniu (w tym: zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej), trybu podejmowania uchwał walnego zgromadzenia akcjonariuszy, terminu ustalenia dywidendy. Ponadto powinno się umożliwiać obecność na walnych zgromadzeniach przedstawicielom mediów.

Źródło: Opracowano na podstawie Załącznika do Uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.

Kodeksy dobrych praktyk nie są wdrażane jako dokumenty prawne. Są traktowane jako „kodeksy dobrych obyczajów”. Ich znaczenie wynika z tego, że na danym rynku przedsiębiorstwa składają deklaracje dotyczące stosowania tych praktyk, które egzekwowane są przez poszczególne giełdy papierów wartościowych. Ogłoszenie publiczne, że dana spółka rezygnuje z tego rodzaju praktyk, zwykle skutkuje tym, iż taka informacja wpływa negatywnie na jej reputację, a co za tym idzie, zwykle i na wartość spółki [Mesjasz, 2004].

3. Kodeksy dobrych praktyk w budowaniu relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami w branży budowlanej

Próbie oceny stosowania w praktyce biznesowej kodeksu *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* dokonano w odniesieniu do wybranych sześciu spółek wchodzących w skład indeksu WIG BUD (spółki zakwalifikowane do sektora „budownictwo” i uczestniczące w indeksie WIG – skład na dzień 22.08.2013 r.). Jako kryterium doboru przyjęto stopy zwrotu z akcji, które osiągnęły spółki w 2012 r. Wybrano trzy spółki o najniższych stopach zwrotu oraz trzy o najwyższych stopach zwrotu: AWBUD S.A. (-64,37%), POLIMEX-MOSTOSTAL S.A. (-61,66%), TEGAS S.A. (-48,53%), ENERGOAPARATURA S.A. (43,08), INSTAL KRAKÓW S.A. (44%), MOSTOSTAL PŁOCK S.A. (44,83)¹.

Ze względu na obszerność materiału pochodzącego z dokładnej analizy dokumentów badanych spółek w tabeli 4 przedstawiono informację o niestosowaniu w badanych podmiotach zasad *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*. Na podstawie przeprowadzonej analizy spółek należy stwierdzić, iż tylko POLIMEX-MOSTOSTAL S.A. deklaruje stosowanie wszystkich zasad omawianego dokumentu. Spośród badanych spółek swoistym rekordzistą w liczbie wyłączeń zasad *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* jest INSTAL KRAKÓW S.A. – 15, natomiast ENERGOAPARATURA S.A. deklaruje 10, a MOSTOSTAL PŁOCK S.A. 9 takich wyłączeń.

Najwięcej zasad *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*, które nie są stosowane przez badane spółki, należy do części II – łącznie 18 wyłączeń, oraz części I – 11 wyłączeń. W części III łącznie zastosowano 9 wyłączeń, a w części IV – 7. Warto zwrócić uwagę na fakt, że zasada dotycząca zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej nie jest realizowana przez badane spółki, z wyjątkiem spółki POLIMEX-MOSTOSTAL S.A.

¹ Analiza i ocena spółek jest częścią projektu badawczego realizowanego w 2014 r. w UE Katowice pt. *Analiza instytucjonalna nadzoru korporacyjnego w spółkach giełdowych – analiza instytucji nieformalnych – etap II*.

Tabela 4. Zestawienie niestosowanych przez badane podmioty zasad Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, 2013

ZASADA	2	3	4	5	6	7
	AWBUD S.A.	POLIMEX-MOOSTOSTAL S.A.	TESGAS S.A.	ENERGOAPA RATURA S.A.	INSTAL KRAKÓW S.A.	MOSTOSTAL PŁOCK S.A.
1						
Część I: Rekomendacje dotyczące dobrych praktyk spółek giełdowych						
Pkt 1 dot. prowadzenia przejrzystej i efektywnej polityki informacyjnej, z wykorzystaniem tradycyjnych metod, jak i z użyciem nowoczesnych technologii oraz najnowszych narzędzi komunikacji						nie
Pkt 5 dot. określenia polityki wynagrodzeń członków organów nadzorujących i zarządzających spółki	nie		nie	nie	nie	nie
Pkt 9 dot. zapewnienia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru w przedsiębiorstwach, wzmacniając w ten sposób kreatywność i innowacyjność w prowadzonej przez spółki działalności gospodarczej			nie	nie		nie
Pkt 12 dot. zapewnienia akcjonariuszom możliwości wykonywania osobiście lub przez pełnomocnika prawa głosu w toku walnego zgromadzenia, poza miejscem odbywania walnego zgromadzenia, przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej	nie		nie		nie	nie
Część II: Dobre praktyki realizowane przez zarządy spółek giełdowych						
Pkt 1, ppkt 5 dot. prowadzenia korporacyjnej strony internetowej i zamieszczania na niej, oprócz informacji wymaganych przez przepisy prawa, także: uzasadnienia kandydatur zgłaszanych do zarządu i rady nadzorczej wraz z życiorysami zawodowymi, w terminie umożliwiający zapoznanie się z nimi oraz podjęcie uchwały z należytym rozważaniem				nie	nie	nie
Pkt 1, ppkt 6 dot. prowadzenia korporacyjnej strony internetowej i zamieszczania na niej, oprócz informacji wymaganych przez przepisy prawa, rocznych sprawozdań z działalności rady nadzorczej, z uwzględnieniem pracy jej komitetów, wraz z przekazaną przez radę nadzorczą oceną pracy rady nadzorczej oraz systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki				nie		
Pkt 1, ppkt 7 dot. prowadzenia korporacyjnej strony internetowej i zamieszczania na niej, oprócz informacji wymaganych przez przepisy prawa, pytań akcjonariuszy dotyczących spraw objętych porządkiem obrad, zadawanych przed i w trakcie walnego zgromadzenia, wraz z odpowiedziami na zadawane pytania				nie		nie
Pkt 1 ppkt 9a) dot. zapisu przebiegu obrad walnego zgromadzenia w formie audio lub wideo	nie		nie		nie	nie

Oswiadczenie: Polimex-Mostostal stosował wszystkie zasady ładu korporacyjnego, określone w Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW (źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Polimex-Mostostal za rok zakończony dnia 31.12.2013 r.)

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5	6	7
Pkt 1 ppkt 11 dot. informacji o powiązaniach członka rady nadzorczej z akcjonariuszem dysponującym akcjami reprezentującymi nie mniej niż 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu spółki					nie	
Pkt 1 ppkt 12 dot. prezentowania informacji na temat prognozowanych kosztów, jakie poniesie spółka w związku z wprowadzeniem w spółce programu motywacyjnego opartego na akcjach lub podobnych instrumentach					nie	
Pkt 2 dot. zapewnienia funkcjonowania strony internetowej spółki w języku angielskim	nie		nie	nie	nie	
Pkt 3 dot. uzyskania przez zarząd aprobaty transakcji/umowy przed jej zawarciem przez spółkę z podmiotem powiązanym					nie	
Część III: Dobre praktyki stosowane przez członków rad nadzorczych						
Pkt 1, ppkt 1 dot. sporządzenia i przedstawiania raz w roku przez radę nadzorczą zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu zwięzłej oceny sytuacji spółki z uwzględnieniem oceny systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki				nie		
Pkt 3 dot. zasady, iż członkowie rady nadzorczej powinni uczestniczyć w obradach walnego zgromadzenia w składzie umożliwiającym udzielenie merytorycznej odpowiedzi na pytania zadawane w trakcie walnego zgromadzenia					nie	
Pkt 6 dot. zasady, iż przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej powinno spełniać kryteria niezależności od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką				nie	nie	nie
Pkt 8 dot. zakresu zadań i funkcjonowania komitetów działających w radzie nadzorczej	nie				nie	nie
Pkt 9 dot. zawarcia przez spółkę umowy/transakcji z podmiotem powiązanym, spełniającej warunki, o której mowa w części II pkt 3, wymaga aprobaty rady nadzorczej					nie	
Część IV: Dobre praktyki stosowane przez akcjonariuszy						
Pkt 1 dot. obecności przedstawicieli mediów na walnych zgromadzeniach.				nie		
Pkt 6 dot. ustalenia praw do dywidendy oraz dnia wypłaty dywidendy					nie	
Pkt 10 dot. zapewnienia akcjonariuszom możliwości udziału w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej	nie		nie	nie	nie	nie

Źródło: Opracowanie na podstawie oświadczeń spółek o stosowaniu zasad Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW.

Badane spółki najczęściej nie stosują się do takich praktyk jak:

- w części I dotyczącej dobrych praktyk spółek giełdowych: prezentowanie zasad polityki wynagrodzeń członków organów nadzorujących i zarządzających spółki oraz zapewnienie akcjonariuszom możliwości wykonywania osobiście lub przez pełnomocnika prawa głosu w toku walnego zgromadzenia, poza miejscem odbywania walnego zgromadzenia, przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej,
- w części II dotyczącej dobrych praktyk realizowanych przez zarządy spółek giełdowych: zapisu przebiegu obrad walnego zgromadzenia w formie audio lub wideo oraz zapewnienia funkcjonowania strony internetowej spółki w języku angielskim,
- w części III dotyczącej dobrych praktyk stosowanych przez członków rad nadzorczych: zasady, iż przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej powinno spełniać kryteria niezależności od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką oraz określenia zakresu zadań i funkcjonowania komitetów działających w radzie nadzorczej.
- w części IV dotyczącej dobrych praktyk stosowanych przez akcjonariuszy: zapewnienie akcjonariuszom możliwości udziału w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej oraz zapewnienie obecności przedstawicieli mediów na walnych zgromadzeniach.

Każde wyłączenie dotyczące zasad *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* jest uzasadniane. Wśród najczęstszych powodów podaje się m.in.: wysokie koszty, konieczność dokonywania zmian organizacyjno-strukturalnych umożliwiających efektywne raportowanie przestrzegania lub nieprzestrzegania dobrych praktyk, stosowanie własnych – wewnętrznych – rozwiązań, brak obowiązujących powszechnie procedur, brak zainteresowania ze strony interesariuszy wprowadzeniem ww. zasad, brak czasu.

Podsumowanie

W warunkach nasilającej się konkurencji na rynku szczególnego znaczenia nabiera kwestia budowania dobrych, trwałych i opartych na wzajemnym szacunku relacji przedsiębiorstwa z jego interesariuszami. Narzędziem to umożliwiającym są kodeksy dobrych praktyk. Choć mają charakter deklaracyjny, to stanowią ważną platformę prezentowania istotnych zasad, których przedsiębiorstwo chce przestrzegać wobec różnych grup interesu.

Liczne opinie i analiza badanych spółek z punktu widzenia stosowania zasad *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* wskazują na to, iż idea dobrych praktyk nie została przychylnie przyjęta przez wiele z nich. Zgodnie z założeniami leżącymi u podstaw dobrych praktyk, na podniesieniu standardów powinni skorzystać wszyscy uczestnicy rynku. Jednak dla wielu z nich inicjatywa ta jest niezrozumiała i traktuje się ją czysto instrumentalnie, jako wymysł władz GPW. Najogólniej rzecz ujmując, przyczyn takiego podejścia można upatrywać przede wszystkim w niskiej świadomości znaczenia zasad *Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW*. Ponadto nie można mieć żadnej gwarancji, iż poczynione starania spółek w obszarze dobrych praktyk zostaną w jakikolwiek sposób dostrzeżone przez interesariuszy.

Literatura

- Aluchna M. (2008), *Dobre praktyki corporate governance. Światowe tendencje a polskie doświadczenia*, „e-mentor”, nr 2(24).
- Aluchna M. (2009), *Corporate governance a procesy globalizacji i internacjonalizacji. Współczesne wyzwania i tendencje zmian*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 94, SGH, Warszawa.
- Clarkson M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1.
- Dąbrowski T. (2010), *Reputacja przedsiębiorstwa, tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Pitman, Boston.
- Jastrzębska E. (2011), *Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju* [w:] J. Reichel (red.), *Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju*, Przewodnik dla nauczycieli, FOB, MG, Warszawa.
- Majchrzak K. (2011), *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Mesjasz C. (2004), *Teorie nadzoru korporacyjnego* [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, UŁ, Łódź.
- Nartowski A. (2005), *Dobra praktyka 2005*, „Gazeta Bankowa”, nr 6(12).
- OECD (2004), *Principles of Corporate Governance* [w:] *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa.
- Rodriguez M.A., Ricart J.E. (2002), *Towards the Sustainable Business*, „Revista de Antiguos Alumnos” IESE Universidad Navarra, No. 85.
- Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym. Dz.U. 2007, nr 171, poz. 1206.
- Załącznik do Uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy Papierów Wartościowych z dnia 21 listopada 2012 r.

**CODE OF A GOOD PRACTICES AS A TOOL OF BUILDING
OF RELATIONSHIPS BETWEEN COMPANY AND STAKEHOLDERS**

Summary: Nowadays, socio-economic conditions mean that companies must take into account a number of challenges associated with the various interest groups (stakeholders) and their expectations. As part of building relationships with stakeholders, companies use “soft normative approach”, in the form of a code of good practice.

This article presents examples (not) apply the rules *Code of Best Practice WSE Listed Companies* in selected companies in construction industry.

Keywords: code of good practice, stakeholders, relationships.