KAPITAŁ RELACYJNY BANKU

Tom 3

40
LAT
WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

KAPITAŁ RELACYJNY BANKU

Tom 3

MONIKA MARCINKOWSKA

Ocena banku w kontekście relacji z interesariuszami

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Monika Marcinkowska – Zakład Bankowości, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, e-mail: bankowosc@uni.lodz.pl

RECENZENT
Stanisław Kasiewicz

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Urszula Dzieciątkowska

SKŁAD I ŁAMANIE
Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI
Barbara Grzejszczak

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06152.13.0.M

ISBN (tom 3) 978-83-7525-832-5
ISBN (komplet tomów 1–3) 978-83-7525-829-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Druk i oprawa: Quick Druk

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1. Pomiar wyników banku w kontekście kapitału relacji z interesariuszami 11
1.1. Rachunkowość społeczna – narzędzia prezentacji informacji o interesariuszach 11
1.2. Wartość dodana 15
1.2.1. Sprawozdanie z wartości dodanej 15
1.2.2. Rozszerzone sprawozdanie z wartości dodanej 26
1.2.3. Rachunek gospodarowania czynnikami produkcji 27
1.3. Wielopłaszczyznowe karty dokonań 30
1.3.1. Zrównoważona Karta Dokonań 31
1.3.2. Tableau de Bord de Gestion 34
1.3.3. Nawigator 35
1.3.4. Monitor Aktywów Niematerialnych 37
1.4. Sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju 38
1.4.1. Sprawozdania w trzech wymiarach 38
1.4.2. Rachunkowość zintegrowana 44
1.4.3. Ratingi CSR oraz giełdowe indeksy CSR 47
1.5. Karta Odpowiedzialności 50
1.6. Pryzmat Wyników 52
1.7. Inne narzędzia pomiaru wyników 53
1.8. Podsumowanie 58

Rozdział 2. Zewnętrzna ocena wyników banku z perspektywy relacji z interesariuszami 69
2.1. Ocena wpływu banku na interesariuszy – założenia metodologiczne 69
2.1.1. Źródła danych do analizy 69
2.1.2. Wskaźniki stosowane w zewnętrznej ocenie relacji banku z interesariuszami ... 72
2.1.3. Wskaźnik syntetyczny – zagregowana ocena wpływu banku na interesariuszy . 76
2.2. Cele i interesariusze polskich banków. Wyniki badania ankietowego 78
2.2.1. Próba i metoda badawcza 79
2.2.2. Cele działania banków 81
2.2.3. Interesariusze banków 91
2.3. Wyniki banków – perspektywa tworzenia kapitału relacyjnego 103
2.3.1. Źródła danych 103
2.3.2. Analiza wartości dodanej 103
2.3.3. Ocena banku z perspektywy interesariuszy 111
2.4. Podsumowanie 141

Rozdział 3. Kapitał relacyjny banków – studia przypadków ... 143
3.1. Wprowadzenie ... 143
3.2. BMO Financial Group ... 144
3.2.1. Wizja, misja, strategia banku ... 144
3.2.2. Odpowiedzialność społeczna ... 147
3.2.3. Relacje z interesariuszami ... 148
3.2.4. Efekty działalności banku – tworzenie kapitału relacyjnego ... 156
3.2.5. Podsumowanie ... 162
3.3. Credit Suisse ... 164
3.3.1. Wizja, misja, strategia banku ... 164
3.3.2. Odpowiedzialność społeczna ... 167
3.3.3. Relacje z interesariuszami ... 169
3.3.4. Efekty działalności banku – tworzenie kapitału relacyjnego ... 175
3.3.5. Podsumowanie ... 184
3.4. Bank BPH ... 185
3.4.1. Wizja, misja, strategia banku ... 185
3.4.2. Odpowiedzialność społeczna ... 187
3.4.3. Relacje z interesariuszami ... 189
3.4.4. Efekty działalności banku – tworzenie kapitału relacyjnego ... 196
3.4.5. Podsumowanie ... 202
3.5. Bank Millennium ... 204
3.5.1. Wizja, misja, strategia banku ... 204
3.5.2. Odpowiedzialność społeczna ... 205
3.5.3. Relacje z interesariuszami ... 207
3.5.4 Efekty działalności banku – tworzenie kapitału relacyjnego ... 214
3.5.5. Podsumowanie ... 223
3.6. Podsumowanie ... 224

Zakończenie ... 227

Bibliografia ... 233

Spis rysunków i tabel ... 243

Wstęp

We wstępie do pierwszego tomu tej rozprawy podkreślono, że jej celem jest zaprezentowanie istoty kapitału relacyjnego banku i sposobów jego tworzenia, a także oceny efektów zarządzania nim. Kapitał relacyjny zdefiniowano tu jako ogół relacji i powiązań banku z jego interesariuszami. Podkreślono, że kompetencje w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem stanowią o przewadze konkurencyjnej banku i są niezbędne do tworzenia jego wartości.

W rozprawie przedstawiono instytucję banku z perspektywy holistycznej, ukazując sieć relacji, kontraktów i interakcji z interesariuszami zaangażowanymi w jego funkcjonowanie. Obraz banku nakreślono tu zatem z niestandardowej perspektywy: podkreślono obowiązki instytucji wobec różnych interesariuszy i zaakcentowano wpływ zainteresowanych stron na jej wyniki i wartość.

W pierwszym tomie rozprawy scharakteryzowano istotę kapitału relacyjnego banku oraz zaprezentowano zagadnienia dotyczące procesu zarządzania relacjami instytucji z interesariuszami. W drugim tomie przedstawiono funkcjonowanie banku z perspektywy relacji z kluczowymi interesariuszami: nadzorem, właścicielami, kierownictwem, pracownikami, klientami, wierzycielami, konkurentami (kooperentami), kooperantami (dostawcami i partnerami), państwem i społeczeństwem.

Z kolei ostatni tom poświęcono zagadnieniu oceny kapitału relacyjnego banku, czyli **analizy relacji banku z jego interesariuszami**. Prezentowany tom składa się z trzech rozdziałów: pierwszy ma charakter teoretyczny, a kolejne – empiryczny.

Aby móc zarządzać kapitałem relacyjnym – podobnie jak w przypadku wszelkich innych zasobów i kapitałów – niezbędne jest dokonywanie analizy i oceny nakładów oraz efektów działań podejmowanych w danym obszarze. Narzędzia tradycyjnej rachunkowości mają tu ograniczoną przydatność. Należy zatem opracować metody i techniki dostosowane do specyfiki tego kapitału. W rozdziale 1 zaprezentowano szerokie spektrum narzędzi rachunkowości społecznej, czyli instrumentów pomiaru wyników umożliwiających analizę efektów relacji banku z interesariuszami i ocenę różnych aspektów kreowanego kapitału relacyjnego. Przedstawiono tu zarówno narzędzia nowe, rozwijające się

wraz z popularyzacją teorii interesariuszy i idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jak i rozmaite instrumenty stosowane w praktyce biznesowej od dawna, przystosowywane do potrzeb analiz relacji. Dokonano także oceny przydatności poszczególnych metod do oceny kapitału relacyjnego.

Specyfika tego kapitału powoduje, że konieczne jest sięgnięcie nie tylko po inne instrumenty, ale także inne dane niż te dotychczas publikowane przez banki. Większość zaprezentowanych w rozdziale 1 narzędzi znajduje zastosowanie w analizach wewnętrznych, jako wsparcie procesu zarządzania relacjami z interesariuszami. W przypadku udostępnienia określonej porcji danych podobne analizy mogą być dokonywane także przez zewnętrznych użytkowników.

Bariera dostępności informacji to kluczowy czynnik utrudniający obecnie przeprowadzanie szczegółowych badań dotyczących kapitału relacyjnego banków. Dodatkową trudność stanowi zindywidualizowany charakter tego kapitału; powoduje on konieczność niestandardowego podejścia do analizy i sprawia, że dokonywanie międzybankowych porównań staje się problematyczne. Możliwe jest wszelako opracowanie uniwersalnego zestawu mierników pozwalających na przeprowadzenie jednakowej analizy kluczowych aspektów kapitału relacyjnego wszystkich banków publikujących podstawowy zakres danych. Badania szczegółowe poszczególnych podmiotów wymagają oczywiście indywidualizacji podejścia (i zastosowania szerszych danych).

Kolejne dwa rozdziały tomu mają charakter empiryczny. Ich wspólny cel polega na **przedstawieniu propozycji metod analizy kapitału relacyjnego banków i praktycznej weryfikacji ich przydatności**. Dodatkowe cele wiążą się z zastosowanymi metodami badawczymi: badaniem ankietowym i studiami przypadków.

W drugim rozdziale podjęto się oceny kapitału relacyjnego polskich banków oraz zbadania, w jakim stopniu są one świadome oczekiwań interesariuszy i w jakim stopniu uwzględniają je w swych wiązkach celów. Rozdział ten powstał na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród polskich banków (komercyjnych i spółdzielczych)[*]. Oto problemy badawcze, które zostały zanalizowane:

– jakich interesariuszy identyfikują polskie banki?

– jaki priorytet nadają poszczególnym zidentyfikowanym interesariuszom?

– czy banki znają oczekiwania swych interesariuszy?

– czy dokonują pomiaru dokonań w kontekście potrzeb interesariuszy, a jeśli tak – jakich mierników sukcesu używają?

[*] Badanie przeprowadzono wśród 21 banków komercyjnych (reprezentują one łącznie niemal 47% liczby banków komercyjnych w Polsce i ponad 83% aktywów tego podsektora) oraz 30 banków spółdzielczych (co stanowi 5,2% liczby polskich banków spółdzielczych i 6,6% aktywów tego podsektora), reprezentujących w odpowiedniej proporcji oba banki zrzeszające). Szczegółowy opis próby badawczej przedstawiono w punkcie 2.2.1.

Z zasygnalizowanymi kwestiami wiąże się kolejny aspekt kapitału relacyjnego – pytanie o uwzględnianie potrzeb interesariuszy w wiązkach celów przyjmowanych przez banki do realizacji. Wreszcie ostatecznym pytaniem jest kwestia oceny, w jakim stopniu wyniki osiągane przez bank są zbieżne z przyjętymi celami i zgodne z oczekiwaniami interesariuszy.

Przeprowadzone badania (choć dotknięte określonymi ograniczeniami) pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na te pytania. W rozdziale 2 przedstawiono zatem cele działalności ankietowanych podmiotów oraz interesariuszy, których zidentyfikowały banki. W odniesieniu do poszczególnych grup interesów wskazano diagnozowane przez banki cele oraz stosowane mierniki sukcesu (mierniki realizacji celów). Następnie na podstawie danych ankietowych i danych ze sprawozdawczości finansowej dokonano pomiaru wyników banku w kontekście kapitału relacyjnego. Pozwoliło to na ocenę spójności deklaracji odnośnie do celów działalności i uwzględniania potrzeb interesariuszy oraz na analizę podobieństw między bankami (na podstawie analizy skupień).

Badania zaprezentowane w rozdziale 2 są pierwszym tak szerokim studium empirycznym kapitału relacyjnego banków i pozwalają ocenić polski sektor bankowy nie tylko w tradycyjnym, finansowym wymiarze, ale także w kontekście generowania wartości dla interesariuszy. Ukazują one cele, które wyznaczają sobie w działalności banki i ich powiązanie z oczekiwaniami interesariuszy. Pozwalają zatem lepiej interpretować osiągane przez banki wyniki i zrozumieć przyjęte modele biznesowe. Z uwagi na to, że strategie i relacje z interesariuszami winny mieć długoterminowy charakter, pożądane byłoby cykliczne powtarzanie tych badań.

W ostatnim rozdziale przedstawiono studia przypadków – na podstawie raportów finansowych, sprawozdawczości dobrowolnej oraz informacji publikowanych na korporacyjnych stronach internetowych scharakteryzowano wizje i strategie czterech banków oraz zaprezentowano ich podejście do interesariuszy, a następnie przedstawiono zestawy mierników pozwalających ocenić generowane wyniki z perspektywy poszczególnych interesariuszy. Cel tego rozdziału nie polega na dokonywaniu oceny i ustalaniu rankingu banków, czy też na wskazywaniu najlepszych wzorców, a jedynie na zaprezentowaniu różnorodnych podejść oraz sposobów oceny dokonań w kontekście deklarowanych misji i celów strategicznych banków. Studia przypadków pełnią funkcję ilustracyjną. Prezentowane przykłady dodatkowo akcentują znaczenie polityki informacyjnej banku w kształtowaniu jego wizerunku; publikowane przez analizowane instytucje informacje wykraczają poza wymagany prawem minimalny zakres, umożliwiając lepsze poznanie tych podmiotów, źródeł i modeli tworzenia ich wartości, w tym w szczególności kapitału relacyjnego. Nie oznacza to jednak, że dostępne są wszystkie szczegółowe informacje, które pozwalają na pełną ocenę tego kapitału – ocena taka możliwa jest bowiem wyłącznie w analizach wewnętrznych wspomagających proces zarządzania bankiem.

Pomimo oczywistych ograniczeń związanych z indywidualnym charakterem kapitału relacyjnego oraz z dostępnością danych do analiz w prezentowanym tomie rozprawy dowiedziono, że możliwe jest przeprowadzenie określonych analiz zewnętrznych, a także przedłożono propozycję modelowego podejścia do oceny kapitału relacyjnego banków. Teoria interesariuszy i idea kapitału relacyjnego są relatywnie nowymi konceptami naukowymi, ich dynamiczny rozwój i coraz szersze zainteresowanie nimi zarówno teoretyków, jak i praktyków, pozwalają jednak sądzić, że będą prowadzone dalsze badania, które umożliwią lepsze ich poznanie oraz opracowanie przydatnych, adekwatnych narzędzi zarządzania kapitałem relacyjnym banków. Jeśli dotychczasowe trendy rozwoju dobrowolnej sprawozdawczości utrzymają się, liczniejsze grono użytkowników informacji będzie mogło sporządzać analizy w szerszym niźli obecnie zakresie i lepiej poznać tworzoną przez banki wartość dla interesariuszy.

Wyrażam nadzieję, że niniejsza monografia, jakkolwiek z pewnością niepozbawiona niedociągnięć, będzie stymulować do rozważań i dyskusji, a także przyczyni się do rozwoju teorii zarządzania kapitałem relacyjnym (w tym metod jego pomiaru) oraz do zwiększenia zainteresowania banków i interesariuszy tym nurtem badawczym.

Łódź, grudzień 2012

Rozdział 1. Pomiar wyników banku w kontekście kapitału relacji z interesariuszami[1]

1.1. Rachunkowość społeczna – narzędzia prezentacji informacji o interesariuszach

„Rachunkowość społeczna" to szeroki termin, obejmujący wiele form i narzędzi. W najszerszym ujęciu może oznaczać wszelkie formy danych i raportów wychodzące poza ramy zagadnień ekonomicznych – w jego zakres włącza się zatem takie inicjatywy, jak: rachunkowość społecznej odpowiedzialności (*social responsibility accounting*; *corporate citizenship accounting*), audyty społeczne (*social audits*), sprawozdawczość społeczną przedsiębiorstw (*corporate social reporting*), sprawozdawczość na temat pracowników i zatrudnienia, w tym bezpieczeństwa i higieny pracy (*employee and employment reporting, health and safety*), sprawozdawczość na temat interesariuszy, dialogu z interesariuszami, zaangażowania interesariuszy (*stakeholder dialogue/engagement reporting*), rachunkowość i sprawozdawczość ekologiczną i środowiskową (*environmental accounting and reporting*), potrójną sprawozdawczość lub sprawozdawczość w trzech wymiarach (*tripple-bottom-line*). Można spotkać się z opinią, że rachunkowość społeczna to „uniwersum wszelkich możliwych rachunkowości i sprawozdawczości"[2]. Dotyczy ona identyfikacji i pomiaru społecznych korzyści

[1] Rozdział stanowi modyfikację i znaczące rozszerzenie artykułów: M. Marcinkowska, *Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa – czyli o równoważeniu kart wyników*, „Przegląd Organizacji", nr 10, 2002, s. 28–32; eadem, *Sprawozdanie z wartości dodanej – przykład oceny wyników przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 690(51), 2012, s. 335–347; eadem, *„Rachunkowość społeczna" – czyli o pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście oczekiwań interesariuszy*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 271, 2012.

[2] R. Gray, *The social accounting project and "Accounting, Organizations and Society". Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?*, „Accounting, Organizations and Society", Vol. 27, No. 7, 2002, s. 687–708.

i społecznych kosztów[3]; w ujęciu mikro sprowadza się do pomiaru korzyści i kosztów ponoszonych przez interesariuszy podmiotu, ale także korzyści i kosztów ponoszonych przez ten podmiot (w perspektywie relacji z różnymi grupami interesów).

Uogólniając można powiedzieć, że **rachunkowość społeczna oznacza proces generowania i komunikowania zainteresowanym stronom informacji o efektach działalności podmiotów we wszelkich istotnych aspektach (w szczególności ekonomicznych, ekologicznych, etycznych i społecznych)**.

Propagatorzy rachunkowości społecznej podkreślają, że ma ona charakter hermeneutyczny i emancypacyjny[4]. Charakter hermeneutyczny (w znaczeniu procesu dialektycznego) polega na tym, że poszukiwane jest narzędzie, które umożliwia wzajemne zrozumienie organizacji i jej interesariuszy (zrozumienie dotyczy zarówno działań organizacji, jak i odpowiedzialności za nie). Z kolei charakter emancypacyjny wynika stąd, że celem tego rodzaju rachunkowości jest przywrócenie równowagi sił (ograniczenie asymetrii) między organizacją i jej interesariuszami poprzez raportowanie informacji.

Istnieje tu zatem ścisły związek z teorią interesariuszy, teorią kontraktową przedsiębiorstwa i ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Teoria interesariuszy (*stakeholder theory*) została przedstawiona w pierwszym tomie; kładzie się w niej nacisk na wszystkie – nie tylko na właścicieli – grupy podmiotów: te, które wpływają na przedsiębiorstwo, oraz te, na które ono wywiera wpływ[5].

W teorii kontraktowej przedsiębiorstwo postrzega się jako wiązkę kontraktów: poszczególne strony kontraktów (agenci) dostarczają mu pewnych kontrybucji (kapitał, produkty, usługi, umiejętności, gotówkę itp.), w zamian otrzymując określone uprawnienia (korzyści – np. dywidendę, wynagrodzenie, gotówkę, produkty, usługi, odsetki, podatki itp.)[6].

Zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility*, CSR), wszystkie podmioty stanowią integralną część społeczeństwa, a zatem w taki sam sposób powinny kształtować swe relacje z różnymi interesariuszami. Podkreśla się tu zatem konieczność zrównoważonego wpływu podmiotów na sferę ekonomiczną (kluczowymi interesariuszami są

[3] M. Freeman, *Social accounting*, [w:] G. Siegel, H. Ramanauskas-Marconi (eds), *Behavioral Accounting*, South-West Educational Publishing, Cincinnati, Ohio 1998, s. 499–519.

[4] R. Gray *et al*., *Struggling with the praxis of social accounting. Stakeholders, accountability, audits and procedures*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal", Vol. 10, No. 3, 1997, s. 325–364.

[5] Por. np. R.E. Freeman *et al*., *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010; D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997.

[6] A.A. Alchian, H. Demsetz, *Production, information costs, and economic organization*, „American Economic Reviev", Vol. 62, No. 5, 1972, s. 777–795.

tu: właściciele, klienci, dostawcy, kontrahenci oraz społeczności lokalne i krajowe), społeczną (pracownicy, klienci, społeczności) oraz środowiska naturalnego (klienci, pracownicy, społeczności lokalne)[7]. Istnieje wiele formalnych definicji CSR[8]; w szerokim znaczeniu jest to zaangażowanie przedsiębiorstwa w zrównoważony rozwój, pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznościami lokalnymi i społeczeństwem w celu poprawy warunków ich życia. CSR oznacza otwarte i przejrzyste praktyki biznesowe oparte na wartościach etycznych; na szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska naturalnego. Jej cel polega na dostarczaniu zrównoważonej wartości społeczeństwu i właścicielom.

Z punktu widzenia wymienionych teorii i koncepcji przedsiębiorstwo angażuje się w różne transakcje wymiany ze swymi interesariuszami: wymiany pieniędzy na pracę – z pracownikami i menedżerami; wymiany pieniędzy na produkty i usługi – z dostawcami; wymiany produktów i usług na pieniądze – z klientami; wymiany pieniędzy płaconych później na pieniądze otrzymane teraz – z inwestorami i wierzycielami; wymiany pieniędzy płaconych teraz na pieniądze otrzymane później – z dłużnikami; wymiany pieniędzy na produkty, usługi i regulacje – z państwem[9].

Należy zatem dostosować metody pomiaru i oceny skutków działalności przedsiębiorstw (i innych podmiotów), tak by móc uchwycić efekty wspomnianych kontraktów i zaangażowania interesariuszy (następuje zatem przeniesienie akcentu z właścicieli na szersze grupy interesariuszy), a w wielu przypadkach także – uwzględnić skutki niefinansowe. Uzasadnia się to w ten sposób, że każda instytucja społeczna (w tym także przedsiębiorstwa i banki) funkcjonuje w społeczeństwie za pośrednictwem kontraktów społecznych – wyrażonych lub dorozumianych, a jej przetrwanie i rozwój zależą od[10]:

– dostarczania określonych, pożądanych wartości społeczeństwu jako całości,

– dystrybucji ekonomicznych, społecznych lub politycznych korzyści zapewnionych grupom, od których czerpie swą siłę i wartość.

Raporty rachunkowości społecznej nie mają obecnie charakteru obowiązkowego – są elementem wewnętrznego controllingu przedsiębiorstw (służą samoocenie[11]), bywają też publikowane dobrowolnie (*voluntary disclosure*). We

[7] J. Andriof *et al*. (eds), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 26.

[8] Szeroki przegląd definicji CSR zawiera praca: FORGE, *Guidance on Corporate Social Responsibility Management and Reporting for the Financial Services Sector*, 2002, www.abi.org.uk/FORGE/ (dostęp: 23.01.2004).

[9] A.J. Zakhem *et al*. (eds), *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York 2008, s. 37.

[10] A.D. Shocker, S.P. Sethi, *An approach to incorporating social preferences in developing corporate action strategies*, „California Management Review", Vol. 15, Issue 4, 1973, s. 97–105.

[11] Samoocena może być nakierowana na oszacowanie poziomu dojrzałości biznesowej lub na doskonalenie wyników działalności przez identyfikację przyczyn istniejących lub w zakresie efektywności. R. Haffer, *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania*

wszystkich bowiem wymienionych koncepcjach od odpowiedzialnego przedsiębiorstwa wymaga się (niezależnie od spełnienia określonych norm prawnych, społecznych i etycznych) transparentności – prowadzenia przejrzystej polityki informacyjnej[12]. Raporty takie zawierają szerszy zakres informacji niż sprawozdania finansowe, aby zatem zwiększyć ich wiarygodność, publikujące je podmioty poddają je niezależnej weryfikacji[13]. Współcześnie praktycznie cały obszar rachunkowości społecznej może być przedmiotem usług poświadczających; opracowano też standardy dotyczące świadczenia tych usług i zasad weryfikacji danych i przeglądu systemów, z których one pochodzą[14].

W dalszej części rozdziału zostaną pokrótce zaprezentowane kluczowe narzędzia stosowane w ramach rachunkowości społecznej. Część z nich ma wyłącznie wymiar finansowy (np. sprawozdanie z wartości dodanej), większość natomiast uwzględnia także miary niefinansowe[15]. Zastosowanie koncepcji pomiaru wartości dla interesariuszy umożliwia przezwyciężenie podstawowych ograniczeń mierników finansowych[16]: nadmiernej orientacji historycznej i niewielkiej możliwości predykcji przyszłych wyników, zbyt wysokiego poziomu ich agregacji i trudności ze zoperacjonalizowaniem ich – przełożeniem na konkretne działania[17]. Trudno także dokonać ich pomiaru dla małych obszarów

przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011, s. 199.

[12] Szerzej o polityce informacyjnej i dobrowolnych ujawnieniach: M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i dokonań przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

[13] Eadem, *Assurance of sustainability reports*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Prague 2004, s. 114–125.

[14] IAASB, *International framework for assurance engagements*, [w:] *2012 Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*, 2012, https://www.ifac.org/publications-resources/2012-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-a (dostęp: 11.08.2012); IAASB, ISAE 3000, *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*, [w:] *2012 Handbook of International Quality Control...*; AccountAbility, *AA1000 Assurance Standard 2008*, London 2008, http://www.accountability.org/standards/aa1000as/index.html (dostęp: 11.08.2012).

[15] Badania potwierdzają, że te podmioty, które w procesie zarządzania stosują zrównoważone (wieloaspektowe) systemy pomiaru wyników działalności, zyskują lepsze wyniki aniżeli te, które takich systemów nie stosują. Przedsiębiorstwa, które odnoszą sukces, analizują nie tylko wyniki finansowe i efektywność operacyjną, ale także m.in. kwestie satysfakcji klienta, zagadnienia związane z zasobami ludzkimi itd. J.H. Lingle, W.A. Schiemann, *From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?*, „Management Review", Vol. 85, Issue 3, 1996, s. 56–61.

[16] J. Michalak, *Pomiar dokonań. Od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008, s. 109.

[17] W rozdziale 4 pierwszego tomu niniejszej monografii wspomniano o modelu TRI×M, wykorzystywanym do pomiaru satysfakcji interesariuszy (głównie klientów i pracowników) oraz zarządzania relacjami z nimi, akcentującym właśnie konieczność całościowego, procesowego podejścia, uwzględniającego pomiar (*Measurement*), zarządzanie (*Management*) i monitoring (*Monitoring*).

odpowiedzialności (kilkuosobowych zespołów, zespołów międzyfunkcjonalnych, poszczególnych pracowników czy innych interesariuszy); jest to co prawda możliwe, ale zwykle obarczone dużym błędem z racji przyjmowanych założeń i uproszczeń (np. stosowanych kluczy alokacji).

Niektóre sprawozdania zostały zestandaryzowane – opracowano wzorce i wytyczne ich sporządzania (np. raporty dotyczące zrównoważonego rozwoju), większość ma jednak otwarty charakter – sformułowano ogólne koncepcje, które powinny być indywidualnie dostosowane do specyfiki konkretnego banku.

1.2. Wartość dodana

1.2.1. Sprawozdanie z wartości dodanej

Sprawozdanie z wartości dodanej (*Value Added Statement*, VAS) stanowi swoiste przekształcenie rachunku zysków i strat[18]; opiera się na tych samych danych księgowych i tych samych technikach pomiaru, które wynikają z ogólnych zasad rachunkowości. Odmienna jest jednak percepcja: sprawozdanie z wartości dodanej akcentuje, że to właśnie wartość dodana, a nie zysk jest prawdziwym bogactwem przedsiębiorstwa, a ponadto uwzględnia innych niźli tylko właściciele beneficjentów tej wartości[19]. Stąd narzędzie to postrzega się jako element „rachunkowości społecznej" – sprawozdanie uwzględnia bowiem korzyści odbierane przez różnych interesariuszy podmiotu (jako redystrybucję wygenerowanej wartości dodanej).

Wartość dodaną definiuje się jako różnicę między rynkową wartością efektów działalności (przychodami ze sprzedaży) a poniesionymi nakładami: kosztami materiałów, kapitałów, pracy i usług zewnętrznych. Sprawozdanie z wartości dodanej pokazuje zatem, w jaki sposób korzyści (efekty) z wysiłków podejmowanych przez przedsiębiorstwo są dzielone pomiędzy jego interesariuszy (właścicieli, wierzycieli, kierownictwo i pracowników oraz państwo)[20]. U podstaw teoretycznych takiego sprawozdania leży założenie, że skoro zysk przedsiębiorstwa stanowi efekt wspólnego wysiłku różnych zaangażowanych stron (interesariuszy), nie mogą z niego korzystać wyłącznie właściciele; konieczne jest zatem raportowanie z rozdysponowania (wykorzystania) wartości

[18] M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 99.

[19] A. Riahi-Belkaoui, *Value Added Reporting and Research: State of the Art*, Greenwood Publishing, Westport, Connecticut 1999, s. 1.

[20] B.-H. Bao, D.-H. Bao, *Usefulness of value added and abnormal economic earnings: An empirical examination*, „Journal of Business Finance & Accounting", Vol. 25, Issues 1–2, 1998, s. 251–264.

dodanej[21]. Cele sprawozdania z wartości dodanej, które wchodzi w zakres sprawozdawczości społecznej przedsiębiorstwa, są pochodną jego roli w społeczeństwie: „członkowie koalicji" współtworzący dany podmiot (właściciele, pracownicy, pożyczkodawcy, rząd) mają prawo do informacji o jego stanie i o realizowaniu przezeń ich własnych celów finansowych (czyli o wielkości tworzonej wartości oraz o kierunkach i proporcjach jej rozdysponowania, tj. dochodach poszczególnych „członków koalicji")[22].

Sprawozdanie z wartości dodanej zyskało popularność w Europie w latach siedemdziesiątych XX w. W roku 1975 brytyjski komitet standardów rachunkowości (Accounting Standards Steering Commitee) rekomendował m.in. sporządzanie sprawozdania z wartości dodanej, które przedstawiałoby, w jaki sposób korzyści stanowiące efekt wysiłków przedsiębiorstwa są dzielone między pracowników, kapitałodawców, państwo i reinwestycje[23].

Na tej podstawie Departament Handlu opublikował w czerwcu 1976 r. pierwszą wersję dokumentu konsultacyjnego pt. „Cele i zakres sprawozdań przedsiębiorstwa" (*Aims and scope of company reports*). Wskazano tam przykłady zagadnień, które winny stać się nowymi wymogami informacyjnymi; wśród nich znalazły się: wartość dodana, raport na temat zatrudnienia, perspektywy na przyszłość oraz cele przedsiębiorstwa. W ostatecznym dokumencie rządowym, opublikowanym w lipcu 1977 r., wśród propozycji legislacyjnych znalazło się włączenie sprawozdania z wartości dodanej do zestawu danych, które należy obowiązkowo publikować. Niezależnie od debaty politycznej na temat regulacji rachunkowości, wiele przedsiębiorstw dobrowolnie zaczęło publikować sprawozdanie z wartości dodanej (szacuje się, że pod koniec lat siedemdziesiątych było to ok. 1/5 brytyjskich spółek)[24]. Zainteresowanie sprawozdaniem z wartości dodanej zmniejszyło się po roku 1979 (tj. po wyborach w Wielkiej Brytanii wygranych przez konserwatystów), wraz ze zmianą polityki ekonomicznej i stosunków przemysłowych[25].

Od lat dziewięćdziesiątych XX w. notuje się ponowny wzrost zainteresowania tym sprawozdaniem i wiele przedsiębiorstw dobrowolnie publikuje je w swych raportach. Akcentowany jest w szczególności społeczny aspekt tego zestawienia i jego koncentracja na interesariuszach, a nade wszystko – na

[21] D.E. Purdy, *The enterprise theory: An extension*, „Journal of Business Finance & Accounting", Vol. 10, Issue 4, December 1983, s. 531–541.

[22] T. Reichmann, C. Lange, *The value added statement as part of Corporate Social Reporting*, „Management International Review", Vol. 21, No. 4, 1981, s. 17–22.

[23] A. Riahi-Belkaoui, *Value Added Reporting...*, s. 2; Accounting Standards Steering Committee, *The Corporate Report – A Discussion Paper*, ASSC, London 1975.

[24] S. Burchell *et al*., *Accounting in its social context: Towards a History of value added in the United Kingdom*, „Accounting, Organizations and Society", Vol. 10, No. 4, 1985, s. 381–413.

[25] S. Cooper, *Corporate Social Performance: A Stakeholder Approach*, Ashgate Publishing Company, Aldershot 2004, s. 34.

pracownikach[26]. Podczas gdy wiele narzędzi rachunkowości finansowej i zarządczej służy udoskonaleniu pomiaru wyników i wartości, w sprawozdaniu z wartości dodanej akcentuje się inną kwestię – czyje wyniki, dochód i wartość dla kogo są mierzone[27].

Sprawozdanie to jest sporządzane przez różne podmioty – od przedsiębiorstw prywatnych, poprzez instytucje państwowe, aż po media, związki zawodowe, organizacje pracownicze i środowiskowe, funkcjonujące w różnych obszarach aktywności[28]. Spółki, które sporządzają sprawozdanie z wartości dodanej, najczęściej wymieniają następujące powody[29]:

– wykorzystanie w komunikacji spółki z pracownikami,

– poprawa wizerunku sprawozdawczości (zyskanie punktów w konkursach na najlepsze raporty roczne),

– podkreślenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa,

– ułatwienie negocjacji płacowych (i negocjacji układów zbiorowych), osłabienie oczekiwań pracowników.

Procedura sporządzania sprawozdania z wartości dodanej wygląda następująco (patrz tab. 1)[30]:

– obliczenie zysku zatrzymanego jako różnicy między przychodami, kosztami, podatkami i dywidendami (wzór 1),

– przekształcenie równania w celu prezentacji wartości dodanej brutto (wzór 2) lub netto (wzór 3).

Wzór 1. Zysk zatrzymany

$$ZZ = P - K - A - W - O - D - T$$

Wzór 2. Wartość dodana brutto

$$P - K = A + W + O + D + T + ZZ$$

[26] Niektórzy autorzy proponują dalszą dezagregację wartości dodanej, wyodrębniając różne kategorie pracowników, co ułatwia analizę ich produktywności. Szerzej: K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Asset*s, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997, s. 54.

[27] M.F. Morley, *The value added statement in Britain*, „The Accounting Review", Vol. 54, No. 3, July 1979, s. 618–629.

[28] S. Burchell *et al*., *Accounting in its social context…*

[29] C.J. van Staden, *The value added statement: Bastion of social reporting or dinosaur of financial reporting?*, „Massey University Working Paper", No. 200, March 2000.

[30] A. Riahi-Belkaoui, *Value Added Reporting...*, s. 3.

Wzór 3. Wartość dodana netto

$$P - K - A = W + O + D + T + ZZ$$

gdzie:
ZZ – zysk zatrzymany,
P – przychody ze sprzedaży,
K – koszty zakupionych materiałów i usług,
A – amortyzacja,
W – wynagrodzenia,
O – odsetki i inne koszty finansowe,
D – dywidendy,
T – podatki.

Niekiedy lewą stronę równań (wzór 2 i wzór 3) określa się mianem metody subtraktywnej ustalania wartości dodanej, a prawą – mianem metody addytywnej. Metoda subtraktywna sprowadza się do obliczenia różnicy między efektami (sprzedażą) a nakładami (kosztami materiałów, usług i ewentualnie amortyzacją). Metoda addytywna natomiast sumuje kierunki rozdysponowania tworzonej wartości (wynagrodzenia, koszty finansowe, dywidendy, podatki i zysk zatrzymany).

Tabela 1. Przekształcenie rachunku zysków i strat w sprawozdanie z wartości dodanej

A. Rachunek zysków i strat		
Przychody ze sprzedaży		5 000
Koszy:		–3 200
zużycie materiałów	500	
wynagrodzenia	1 000	
usługi obce	1 300	
koszty finansowe	300	
amortyzacja	100	
Wynik brutto		1 800
Podatek dochodowy		–360
Wynik netto		1 440
Dywidenda		–960
Zysk zatrzymany		480

B. Sprawozdanie z wartości dodanej

Przychody ze sprzedaży		5 000
Koszty: materiałów, usług, amortyzacji		–1 900
Wartość dodana		3 100
Rozdysponowanie wartości dodanej:		3 100
pracownicy (wynagrodzenia)	1 000	
pożyczkodawcy (koszty finansowe)	300	
inwestorzy (dywidendy)	960	
państwo (podatki)	360	
przedsiębiorstwo (zysk zatrzymany)	480	

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Marcinkowska, *Sprawozdanie z wartości dodanej – przykład oceny wyników przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 690(51), s. 335–347.

W praktyce można spotkać różne podejścia do przekształceń rachunku zysków i strat (różne postacie sprawozdania z wartości dodanej); główne różnice dotyczą[31]:

– ujęcia amortyzacji, co skutkuje wyodrębnieniem wartości dodanej brutto i netto; w ujęciu brutto amortyzacja traktowana jest jako forma rozdysponowania wartości dodanej (zatem amortyzowane aktywa są traktowane jako beneficjent – jeden z czynników produkcji),

– ujęcia podatków od wynagrodzeń płaconych pracownikom – mogą zostać uwzględnione w części wartości dodanej przypadającej pracownikom (wraz z wynagrodzeniami) bądź państwu (wraz z podatkami),

– przyjęcia podstawy tworzenia wartości dodanej: wartości produkcji lub wartości przychodów; różnica w znacznej mierze sprowadza się do momentu ujęcia wartości wyprodukowanych wyrobów w sprawozdaniu (w pierwszym przypadku – w okresie wyprodukowania, bez względu na to, czy zostały sprzedane, czy zmagazynowane, w drugim – w okresie, w którym nastąpiło wydanie z magazynu do sprzedaży),

– sposobu uwzględnienia podatku od towarów i usług (VAT) i podatku odroczonego,

– sposobu ujęcia innych niż wymienione wyżej pozycji przychodów i kosztów (sugeruje się odrębne zestawienie przychodów i kosztów innych niż operacyjne),

[31] C.J. van Staden, *The value added statement...*; A. Riahi-Belkaoui, *Value Added Reporting...*, s. 10.

– ewentualnego uwzględnienia inflacji,

– dezagregacji wartości dodanej w podziale na segmenty działalności (w szczególności segmenty geograficzne w przypadku przedsiębiorstw ponadnarodowych),

– zasad ujmowania kwot dystrybucji wartości dodanej (np. sugeruje się ujmowanie kwot odnoszących się do pracowników i państwa na bazie kasowej, a pozostałych – memoriałowej).

Przedstawione różnice w indywidualnych przypadkach mogą powodować istotnie odmienne kształtowanie się obliczonej wartości dodanej oraz jej dystrybucji do poszczególnych interesariuszy. Postuluje się zatem standaryzację sprawozdania, by możliwe było dokonywanie porównań różnych podmiotów, a także jednoznaczna ocena wpływu danego podmiotu na gospodarkę[32].

Nie ma jasnej opinii na temat zasad sporządzania sprawozdania z działalności dodanej w przypadku banków. Podstawowa wersja zakłada, że wartość dodana uwzględnia wszystkie koszty odsetkowe oraz większość kosztów działania (z wyłączeniem wynagrodzeń, działalności charytatywnej i sponsorskiej oraz podatków stanowiących koszty). W konsekwencji wartość dodana jest dzielona pomiędzy: pracowników (koszty wynagrodzeń), państwo (podatek dochodowy i podatki kosztowe), społeczeństwo (koszty działalności charytatywnej i sponsorskiej), inwestorów – właścicieli (dywidenda) i sam bank – jego przyszły wzrost (zysk zatrzymany i amortyzacja[33]).

Kolejne wersje różnią się skalą uwzględnianych kosztów działania, np. uwzględnia się koszty materiałów i usług zewnętrznych bądź to w pomniejszeniu tworzonej wartości dodanej, bądź też jako redystrybucji wartości dodanej na rzecz dostawców. Analogicznie mogą być potraktowane koszty związane z siecią bezpieczeństwa (funkcjonowania nadzoru i składek na ubezpieczenie depozytów). Podobnie jak w przypadku zwykłych przedsiębiorstw mogą być potraktowane koszty obsługi wierzytelności innych niż depozyty (zaciągniętych przez bank kredytów i pożyczek oraz wyemitowanych dłużnych papierów wartościowych) – mogą być one uznane za redystrybucję wartości dodanej dla wierzycieli. Koszty odsetek od depozytów są jednak konsekwentnie traktowane jako pomniejszenie tworzonej wartości dodanej[34]. W tabeli 2 przedstawiono

[32] Autorzy zbadali ponad 3400 sprawozdań z wartości dodanej opublikowanych w latach 1976–2005; jakkolwiek mediana różnic między publikowanymi sprawozdaniami z wartości dodanej a standardowym sprawozdaniem nie była znacząca, to jednak na poziomie jednostkowym zróżnicowanie (wartości odstające oraz rozstęp międzykwartylowy) było znaczące. G. Arangies *et al*., *The value-added statement: An appeal for standardisation*, „Management Dynamics", Vol. 17, No. 1, 2008, s. 31–43.

[33] Podobnie jak w przypadku zwykłych przedsiębiorstw, bywa wyodrębniana wartość dodana netto (koszty amortyzacji obniżają wartość dodaną) i wartość dodana brutto (amortyzacja traktowana jest jako forma dystrybucji wartości dodanej).

[34] Można je potraktować jako analogię kosztów materiałów, usług i innych kosztów wytworzenia w przedsiębiorstwach niefinansowych.

dwie skrajne wersje przekształcenia rachunku zysków i strat banku w sprawozdanie z wartości dodanej (między pierwszym a drugim wariantem można wskazać szereg wersji pośrednich różniących się podejściem do poszczególnych opisanych tu pozycji). Jak widać, różnice między prezentowanymi wariantami mogą być bardzo znaczące (w podanym przykładzie wartość dodana w drugim wariancie jest o ponad połowę wyższa niż w pierwszym), co istotnie zmienia obraz sytuacji banku pod kątem tworzonej wartości dodanej i jej dystrybucji dla interesariuszy.

Wybór wariantu sprawozdania z wartości dodanej musi być podyktowany celem i kontekstem jego zastosowania. Pierwszy z zaprezentowanych tu wariantów jest bliski standardowej jego wersji i koncentruje się na prezentacji wartości dodanej dystrybuowanej wśród kluczowych interesariuszy stanowiących o sile i wartości banku (współtworzących jego zyski). Drugi wariant ukazuje wartość dodaną w maksymalnej wersji – przy uwzględnieniu założenia, że wszystkie koszty działania banku są w istocie kontrybucjami na rzecz różnych interesariuszy. W tej wersji sprawozdanie nie powinno być zatem stosowane do oceny efektywności banku – jest on bowiem tu przedstawiany z perspektywy spełnienia finansowych oczekiwań poszczególnych grup interesów.

Tabela 2. Przekształcenie rachunku zysków i strat banku w sprawozdanie z wartości dodanej

A. Rachunek zysków i strat		
Przychody z odsetek	1 200	
Koszy odsetek od depozytów	–600	
Koszy odsetek od pożyczek i dłużnych papierów wartościowych	–100	
Wynik z odsetek		500
Wynik z tytułu prowizji		300
Przychody z dywidend, wynik na operacjach finansowych, wynik z pozycji wymiany		200
Wynik działalności bankowej		**1 000**
Koszty działania banku i amortyzacja		–550
Zużycie materiałów	–30	
Wynagrodzenia	–250	
Usługi obce	–140	
Działalność charytatywna	–10	
Koszty nadzoru i składki na BFG	–20	
Pozostałe koszty działania	–50	
Amortyzacja	–50	
Różnica wartości rezerw i aktualizacja wyceny		–150
Wynik brutto		**300**
Podatek dochodowy		–60
Wynik netto		**240**
Dywidenda		–144
Zysk zatrzymany		96

Tabela 2 (cd.)

B. Sprawozdanie z wartości dodanej (wariant I)		
Wartość dodana wytworzona		
Wynik z odsetek		500
Wynik pozaodsetkowy		500
Różnica wartości rezerw i aktualizacja wyceny		–150
Koszty		–240
Zużycie materiałów	–30	
Usługi obce	–140	
Pozostałe koszty działania	–50	
Koszty nadzoru i składki na BFG	–20	
Wartość dodana		**610**
Rozdysponowanie wartości dodanej:		**610**
pracownicy (wynagrodzenia)	250	
inwestorzy (dywidendy)	144	
państwo (podatki)	60	
społeczeństwo (działalność charytatywna)	10	
bank – przyszły wzrost (zysk zatrzymany, amortyzacja)	146	
C. Sprawozdanie z wartości dodanej (wariant II)		
Wartość dodana wytworzona		
Przychody z odsetek	1 200	
Koszty odsetek od depozytów	–600	
Wynik odsetkowy (bez kosztów zaciągniętych pożyczek, kredytów i wyemitowanych dłużnych papierów wartościowych)		600
Wynik pozaodsetkowy		500
Różnica wartości rezerw i aktualizacja wyceny		–150
Wartość dodana		**950**
Rozdysponowanie wartości dodanej:		**950**
pracownicy (wynagrodzenia)	250	
inwestorzy (dywidendy)	144	
wierzyciele (odsetki)	100	
dostawcy (materiały, usługi obce, pozostałe koszty działania)	220	
państwo (podatki)	60	
społeczeństwo (działalność charytatywna)	10	
sieć bezpieczeństwa (koszty nadzoru)	20	
bank – przyszły wzrost (zysk zatrzymany, amortyzacja)	146	

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej przydatnymi miernikami i narzędziami analitycznymi są jednak wskaźniki obliczone z wykorzystaniem kwoty wartości dodanej, a nie sama wartość dodana. W tabeli 3 zestawiono najistotniejsze mierniki uwzględniane w analizie sprawozdania z wartości dodanej[35].

Pierwszy z wymienionych w tabeli wskaźników określa poziom integracji lub zależności od stron trzecich. Wysoka wartość wskaźnika (tj. bliska 1) oznacza, że podmiot jest wysoce zintegrowany, czyli w niewielkim stopniu zależy od stron trzecich. Natomiast niska wartość wskaźnika oznacza, że podmiot w niewielkim tylko zakresie dodaje wartość poprzez własne operacje, gdyż w znacznym stopniu korzysta z zewnętrznych dostaw i usług. Wskaźnik ten bywa wykorzystywany do oceny zdolności podmiotu do waloryzacji czynników produkcji (pracy ludzi i kapitału).

Wskaźniki struktury ekonomicznej służą ocenie udziału różnych czynników w wytwarzaniu wartości dodanej. Relacja wynagrodzeń do wartości dodanej pozwala zmierzyć znaczenie czynnika pracy, udział amortyzacji w wartości dodanej służy analizie wpływu inwestycji w aktywa trwałe, a stosunek zysku do wartości dodanej odnosi się do roli kapitału i zarządzania. Analiza struktury ekonomicznej pozwala wskazać, od których czynników w największym stopniu podmiot jest zależny.

Wskaźniki produktywności z kolei mierzą wydajność wykorzystania wewnętrznych czynników produkcji: pracowników (w pomiarze uwzględniana jest liczba pracowników, ewentualnie czas pracy lub koszty osobowe) i kapitału fizycznego (w pomiarze uwzględniane są aktywa trwałe lub koszty amortyzacji). W przypadku banków zasadne wydaje się wykorzystanie w tym pomiarze także kapitału finansowego. Wskaźnik całkowitej produktywności uwzględnia łączny wpływ obu czynników i ich substytucyjność.

Tempo zmian wartości dodanej (kwota przyrostu lub spadku wartości dodanej odniesiona do wartości dodanej z poprzedniego okresu) pozwala ocenić rozwój podmiotu w kolejnych okresach (w szczególności warto oceniać ten wskaźnik w ciągu kilku lat, by zmniejszyć wpływ zmian w otoczeniu. Po wyrugowaniu wpływu inflacji wskaźnik pozwala ocenić wzrost lub spadek wartości dodanej w ujęciu realnym.

Wskaźniki rozdysponowania wartości dodanej stanowią najbardziej popularne mierniki w analizie wartości dodanej; wskazują, jaka część wytworzonej wartości dodanej przekazywana jest poszczególnym grupom interesariuszy. Analiza tych danych może budzić dyskusje nad zasadnością i sprawiedliwością podziału bogactwa wytworzonego przez bank.

[35] Na podstawie: A. Haller, H. Stolowy, *Value added in financial accounting. A comparative study between Germany and France*, „Advances in International Accounting", No. 11(1), 1998, s. 23–51.

Tabela 3. Najważniejsze wskaźniki w analizie wartości dodanej

Aspekt oceny	Wskaźnik
Integracja pionowa	Wartość dodana/przychody
Struktura ekonomiczna	Wynagrodzenia/wartość dodana
	Amortyzacja/wartość dodana
	Zysk/wartość dodana
Produktywność	Wartość dodana/liczba pracowników
	Wartość dodana/inwestycje w środki trwałe i wartości niematerialne i prawne
	Całkowita produktywność = $= \sqrt{\frac{\text{wartość dodana}}{\text{kapitał zaangażowany}} \times \frac{\text{wartość dodana}}{\text{liczba pracowników}}}$
Rozwój przedsiębiorstwa	Kwota zmiany wartości dodanej/wartość dodana w poprzednim okresie
Rozdysponowanie wartości dodanej	Wynagrodzenia pracowników/wartość dodana
	Koszty pozyskania depozytów/wartość dodana
	Koszty pozyskania pozostałego długu/wartość dodana
	Podatki/wartość dodana
	Dywidendy/wartość dodana
	Zysk zatrzymany/wartość dodana

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Marcinkowska, *Sprawozdanie z wartości dodanej – przykład oceny wyników przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 690(51) , s. 335–347.

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele zalet sprawozdania z wartości dodanej; najważniejsze z nich to[36]:

– sprawozdawczość na temat wartości dodanej kształtuje dobry klimat organizacyjny dla pracowników poprzez akcentowanie ich wkładu w ostateczne wyniki przedsiębiorstwa,

– sprawozdawczość na temat wartości dodanej jest przydatnym sposobem przedstawiania wzrostu premii za produktywność i pozwala powiązać nagrody ze zmianą kwot wartości dodanej,

– wskaźniki oparte na wartości dodanej mogą być bardziej przydatne do wyjaśniania i przewidywania zdarzeń ekonomicznych istotnych z punktu widzenia wyników podmiotu,

[36] A. Riahi-Belkaoui, *Value Added Reporting...*, s. 9; S. Cooper, *Corporate Social Performance...*, s. 34; B.-H. Bao, D.-H. Bao, *Usefulness of value added...*

– sprawozdanie z wartości dodanej jest bardziej spójne z koncepcjami stosowanymi w pomiarze dochodu narodowego i stanowi przejrzyste połączenie z danymi makroekonomicznymi i technikami stosowanymi przez ekonomistów,

– sprawozdanie z wartości dodanej jest lepszą miarą wielkości i znaczenia przedsiębiorstwa niż przychody bądź kapitał,

– sprawozdanie z wartości dodanej może być bardziej przydatne niż konwencjonalne sprawozdania finansowe przy negocjacjach pracowniczych, gdyż może wpływać na oczekiwania negocjujących stron,

– sprawozdanie z wartości dodanej może być użyteczne dla inwestorów jako narzędzie prognozowania dochodów, oczekiwanego zwrotu oraz ryzyka związanego z akcjami,

– uwzględnienie lokalnych sprawozdań z wartości dodanej z poszczególnych krajów goszczących w raportach przedsiębiorstw ponadnarodowych pozwoliłoby analizować wkład tych podmiotów w rozwój gospodarczy państw,

– wartość dodana netto jest lepszym miernikiem efektów działalności niż wynik netto, zwłaszcza gdy arbitralne i niepoprawne techniki rachunkowości skutkują zniekształceniem wyniku (w szczególności – prezentowaniem straty),

– analiza wartości dodanej netto może być lepszym wskaźnikiem służącym ocenie wydajności kierownictwa,

– sprawozdanie to podkreśla, że wartość jest tworzona w przedsiębiorstwie przez połączenie wysiłków różnych współpracujących interesariuszy.

Należy wszelako zwrócić uwagę, że sprawozdanie z wartości dodanej nie jest pozbawione wad; najważniejsze z nich to[37]:

– wartość dodana opiera się na błędnych założeniach (np. przedsiębiorstwo jest zespołem kooperujących grup interesariuszy, państwo jest uzasadnioną grupą, uwzględniono wszystkie uzasadnione grupy interesariuszy),

– sprawozdanie z wartości dodanej może być mylące, zwłaszcza gdy bogactwo (mierzone wartością dodaną) rośnie, a zyski lub inne składniki wartości dodanej maleją,

– uwzględnienie sprawozdania z wartości dodanej może błędnie wskazywać kierownictwu konieczność maksymalizacji wartości dodanej, prowadząc do prostego zwiększania kosztów (czyli pogarszania efektywności działalności),

– uproszczone podejście do interpretacji wartości dodanej może prowadzić do wielu błędów (np. przekonanie, że: wzrost wartości dodanej musi prowadzić do wzrostu zysku, wzrost wartości dodanej na pracownika musi być korzystny dla akcjonariuszy, możliwe jest zidentyfikowanie z wyprzedzeniem sprawiedliwego podziału zmian w wartości dodanej, relatywnie wysoka wartość dodana na pracownika oznacza znakomite wyniki działalności),

– istnieje wiele nieporozumień dotyczących sprawozdawczości z wartości dodanej (wartość dodana jest czymś innym niż zysk – zysk mierzy zwrot

[37] A. Riahi-Belkaoui, *Value Added Reporting...*, s. 10.

zarobiony dla właścicieli, wartość dodana mierzy bogactwo wytworzone dla grup, które uczestniczyły w funkcjonowaniu podmiotu: pracowników, kapitałodawców, rządu itd.; wartość dodana jest błędnie kojarzona z administracją podatku od wartości dodanej – VAT; wartość dodana mierzona przez księgowego jest inna niż wartość dodana obliczona przez ekonomistę),

– w sprawozdaniu z wartości dodanej wykorzystuje się te same dane z zakresu rachunkowości, co w sprawozdaniu finansowym (stanowi ono jedynie przekształcenie rachunku zysków i strat), obarczone jest zatem wadami zastosowanych założeń i technik rachunkowości.

1.2.2. Rozszerzone sprawozdanie z wartości dodanej

Rozszerzone sprawozdanie z wartości dodanej (*Expanded Value Added Statement*, EVAS) w większym stopniu niż standardowe VAS oddaje istotę rachunkowości społecznej. Łączy bowiem informacje ze sprawozdań finansowych z danymi społecznymi i środowiskowymi wyrażonymi w ujęciu monetarnym, koncentruje się zatem zarówno na wpływie ekonomicznym, jak i społecznym. Dzięki połączeniu tych czynników w EVAS podkreśla się wzajemne powiązania i współzależność gospodarki, społeczności i środowiska[38].

W rozszerzonym sprawozdaniu z wartości dodanej stosuje się to samo podejście, co w zwykłym sprawozdaniu z wartości dodanej, czyli prezentuje się wartość kreowaną przez podmiot przez dodanie wartości do materiałów, produktów i usług przy wykorzystaniu pracy i kapitału. Podstawową różnicę w stosunku do konwencjonalnego podejścia stanowi uwzględnianie dodatkowych czynników produkcji (nakładów), w szczególności pracy wolontariuszy (po uprzednim oszacowaniu ich wartości rynkowej). Wśród kierunków rozdysponowania wartości dodanej bierze się tu zatem dodatkowo pod uwagę nakłady (w wymiarze finansowym i społecznym) związane z wolontariuszami (w tym ich osobistego rozwoju, wzrostu kompetencji, odniesionych korzyści itp.) oraz ze społeczeństwem (w postaci godzin poświęconych przez wolontariuszy).

W EVAS podkreśla się więc zbiorowy wysiłek potrzebny, by społecznie i ekonomicznie odpowiedzialna organizacja mogła osiągnąć swoje cele, a każdego interesariusza postrzega się jako ważnego dla jej kondycji.

---

[38] L. Mook *et al*., *Integrated social accounting for nonprofits: A case from Canada*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", Vol. 14, No. 3, 2003, s. 283–297; iidem, *Reporting volunteer labour at the organizational level: A study of Canadian nonprofits*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", Vol. 18, No. 1, 2007, s. 55–71; L. Mook, *Social accounting*, [w:] R. Taylor (ed.), *Third Sector Research*, Springer, New York 2010.

Sprawozdanie to szczególnie przydatne okazuje się w przypadku organizacji nienastawionych na zysk (podmiotów trzeciego sektora), mogą je jednak także wykorzystywać przedsiębiorstwa, by prezentować dodatkowy aspekt swej działalności[39].

1.2.3. Rachunek gospodarowania czynnikami produkcji

W sprawozdaniu z wartości dodanej można odnaleźć analogię do prezentowanego w polskiej literaturze przedmiotu „rachunku gospodarowania czynnikami produkcji"[40]. Owa koncepcja dotyczyła analizy kosztów i nakładów związanych z poszczególnymi czynnikami produkcji, do których autorzy zaliczali m.in.: materiały i energię, środki trwałe (narzędzia pracy), pracowników, środowisko lokalne[41], zarządzanie i usługi obce; autorzy wzmiankują także o różnych źródłach finansowania. W szczególności uwypuklenie czterech ostatnich czynników pozwala zarysować analogię do analizy wartości dodanej[42].

Warto tu podkreślić, że model ten uwzględniał dla poszczególnych czynników produkcji analizę finansowania, w tym[43]:

– wydatkowania środków na rozwój (przyrost – inwestycje lub zwiększenie środków),

– wydatkowania środków w procesie eksploatacji, z wyodrębnieniem wydatkowania użytecznego ze względu na cel (koszty) i bezużytecznego (straty),

– wydatkowania na rzecz czynnika produkcji osiągniętej nadwyżki (zysku), np. w postaci nagród z zysku lub przeznaczenia części zysku na rzecz otoczenia,

– wydatkowania środków obcych (np. niektóre zasiłki i wynagrodzenia).

---

[39] Spółki często publikując informacje na temat wolontariatu, w który angażują się ich pracownicy, uwzględniają zarówno środki i czas przeznaczane służbowo, jak i prywatnie (nie pod szyldem pracodawcy).

[40] Por. A. Jarugowa, J. Skowroński, *Rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1982, s. 151 i n.; A. Jarugowa, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1986, s. 89 i n.; eadem (red.), *Współczesne problemy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1991, s. 140 i n. Opisywany kierunek rozwoju rachunku kosztów ma także analogie do tworzonych później systemów rachunku kosztów w cyklu życia produktu (*life-cycle costing*) czy rachunku kosztów działań (*activity-based costing*).

[41] Pojęcie to autorzy rozumieli jako zasoby naturalne (kopaliny, woda, atmosfera, gleba, zieleń, czystość, porządek, cisza itp.), wskazując jednocześnie możliwość poszerzenia znaczenia tego terminu o inne dobra publiczne.

[42] Należy tu zwrócić uwagę na ograniczenia systemowe, które nie pozwoliły na uwzględnienie kapitalistycznego, wolnorynkowego obrazu przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – pełnej listy czynników produkcji we współcześnie stosowanych analizach.

[43] J. Skowroński, *Rachunek gospodarowania czynnikami* produkcji, [w:] A. Jarugowa (red.), *Współczesne problemy rachunkowości*, s. 144 i n.

Dodatkowo postulowano także spojrzenie przez pryzmat faz cyklu życia czynnika produkcji (inwestycja, eksploatacja, kasacja). W konsekwencji można wyodrębnić koszty[44]:

– posiadania w dyspozycji czynników produkcji, np. zakup, magazynowanie, amortyzacja, ubezpieczenie itp.,

– utrzymania czynników produkcji w gotowości (sprawności do działania), np. konserwacja maszyn, remonty, koszty bhp,

– zużycia czynników produkcji w procesie wytwarzania/świadczenia usług, np. koszty materiałów, wynagrodzeń, energii itp.

Rodzaje kosztów i ich podział w zależności od czynników produkcji, których dotyczą, i funkcji, w których czynniki owe są wykorzystywane, przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Struktura kosztów gospodarowania wybranymi czynnikami produkcji według funkcji (działań) związanych z użytkowaniem

Czynniki produkcji / Funkcje	Pracownicy	Środowisko	Zarządzanie
1	2	3	4
Inwestycje i rozwój	Nauczanie zawodu, szkolenia	Inwestycje mające na celu ochronę środowiska	Badania i rozwój, wdrożenia
Zasilanie i przemieszczanie	Rekrutacja, szkolenia, dowóz	Opłaty za pobór wody i wydobywanie zasobów (gdy nie są kosztem bezpośrednim)	Podróże służbowe, łączność
Eksploatacja	Dodatki za warunki pracy	Opłaty za korzystanie z zasobów i usług	Płace kierownictwa, koszty finansowe, koszty ogólnego funkcjonowania
Obsługa	–	–	Przetwarzanie danych, doradztwo
Profilaktyka	Posiłki profilaktyczne, badania profilaktyczne, koszty bhp	–	–
Przywracanie zużytej wartości	Zasiłki chorobowe, odszkodowania	Opłaty za odprowadzanie ścieków, zanieczyszczanie powietrza, urządzanie składowisk odpadów, instalacje urządzeń oczyszczania wody i atmosfery	–

[44] A. Jarugowa, J. Skowroński, *Rachunek kosztów w systemie*..., s. 154.

1	2	3	4
Posiadanie w dyspozycji	Wynagrodzenia niezwiązane z efektami pracy, działalność socjalno-bytowa i mieszkaniowa	Czynsz i świadczenia dla środowiska	–
Bezpośrednie zużycie w procesie produkcji	Płace bezpośrednie	Opłaty za pobór wody i wydobywanie zasobów (gdy są kosztem bezpośrednim)	–
Straty i zyski nadzwyczajne	Straty i zyski w gospodarce zatrudnienia	Kary	Straty i zyski z ogólnego kierowania przedsiębiorstwem
Partycypacja w zysku	Nagrody z zysku	Podatek z zysku	Nagrody z zysku
Zadanie zlecone spoza przedsiębiorstwa	Zasiłki ze środków ZUS, wynagrodzenia ze środków obcych	–	–

Źródło: opracowanie na podstawie J. Skowroński, *Rachunek gospodarowania czynnikami* produkcji, [w:] A. Jarugowa (red.), *Współczesne problemy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1991, s. 147–149.

Ocena wyników podmiotu z punktu widzenia interesariuszy dokonana wyłącznie na podstawie sprawozdania z wartości dodanej może prowadzić do błędnych wniosków. Nie można wszak sprowadzić oceny dokonań wyłącznie do kwestii kwot wyasygnowanych na poszczególne grupy zainteresowanych stron. Po pierwsze, należałoby tu uwzględnić akcentowane przez Józefa Skowrońskiego i Alicję Jarugową kwestie bezużytecznych wydatków (czyli *de facto* strat). Ponadto konieczne jest bardziej szczegółowe badanie techniczno-ekonomiczne, uwzględniające szereg danych niefinansowych, oparte także na analizie porównawczej (np. sektorowej) i biorące pod uwagę zagadnienia z analizy makrootoczenia (w tym zwłaszcza otoczenia ekonomicznego i prawnego).

Przykładowo, wzrost łącznych kosztów osobowych nie zawsze będzie świadczył o pozytywnej ocenie z perspektywy pracowników. Ów wzrost mógł przecież być np. spowodowany wypłatą odpraw z tytułu zwolnień grupowych (należałoby zatem uwzględnić rodzaje świadczeń) albo przyjęciem nowych pracowników o bardzo niskich wynagrodzeniach (należałoby zatem uwzględnić poziom zatrudnienia i średnie wynagrodzenie, w szczególności w porównaniu ze średnim wynagrodzeniem w gospodarce i w danym sektorze), ewentualnie przyrostem wynagrodzeń lub liczby pracowników, ale przy jednoczesnym znacznym zwiększeniu zakresu obowiązków (należałoby zatem porównać przyrost poziomu wynagrodzeń i średnich wynagrodzeń w relacji do przyrostu skali działalności, przyrostu wyniku finansowego itp.) lub wzrostem wynagrodzeń rekompensującym inflację.

Dane finansowe oceniane w oderwaniu od uwarunkowań operacyjnych nie będą dobrą podstawą oceny korzyści generowanych przez podmiot dla jego interesariuszy. Analiza taka musi więc zostać rozszerzona o dane niefinansowe, operacyjne.

Należy mieć także na względzie, że jakkolwiek koszty ponoszone przez bank istotnie stanowią korzyści odnośnych grup interesariuszy, to jednak prezentowanie ich w ten sposób może prowadzić do ukrycia nieefektywności gospodarowania. Dokonując zatem interpretacji i oceny wyników, należy uwzględnić zasadność ponoszenia określonych kosztów (czyli jednocześnie zasadność roszczeń i oczekiwań poszczególnych interesariuszy).

Bezdyskusyjną zaletę podejścia opierającego się na analizie wartości dodanej stanowi prostota tego narzędzia i łatwość pozyskania danych, co jest szczególnie istotne w przypadku dokonywania takich analiz z zewnątrz.

Jakkolwiek zgłaszane są propozycje standaryzacji tego sprawozdania, należy podkreślić, że jego przydatność dla użytkowników jest większa, gdy pozostaje ono zindywidualizowane i dostosowane do specyfiki działania podmiotu raportującego[45].

1.3. Wielopłaszczyznowe karty dokonań

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga spojrzenia szerszego aniżeli przez pryzmat sprawozdań finansowych. Konieczne jest wejrzenie w istotę zachodzących procesów oraz w związki przyczynowo-skutkowe. W konsekwencji akcentuje się potrzebę zwrócenia uwagi zarówno na czynniki finansowe, jak i operacyjne, w obszarach rynkowych i marketingowych (klientowskich), sprawności zarządzania bankiem (w tym: zarządzania pracownikami) oraz prac rozwojowych[46].

Zastosowanie wieloprzekrojowych kart wyników ma szczególnie istotne znaczenie w zarządzaniu podmiotami o strukturach macierzowych, w których działają wielofunkcyjne zespoły: karty takie ułatwiają komunikowanie celów organizacji i umożliwiają ocenę realizacji z różnych perspektyw[47]. Tego rodzaju

[45] L.J. Stainbank, *The value added statement: Does it add any value?*, „Meditari Accountancy Research", Vol. 17, Issue 2, 2009, s. 137–149.

[46] Ewolucję koncepcji wzbogacania systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstw o miary niefinansowe przedstawia G.K. Świderska (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, Difin, Warszawa 2003, s. 257 i n. Kompleksowo zagadnienie ujmuje J. Michalak, *Pomiar dokonań...* Szczegóły formułowania zrównoważonych kart wyników (organizacyjnych i osobistych) przedstawia H.K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Placet, Warszawa 2004.

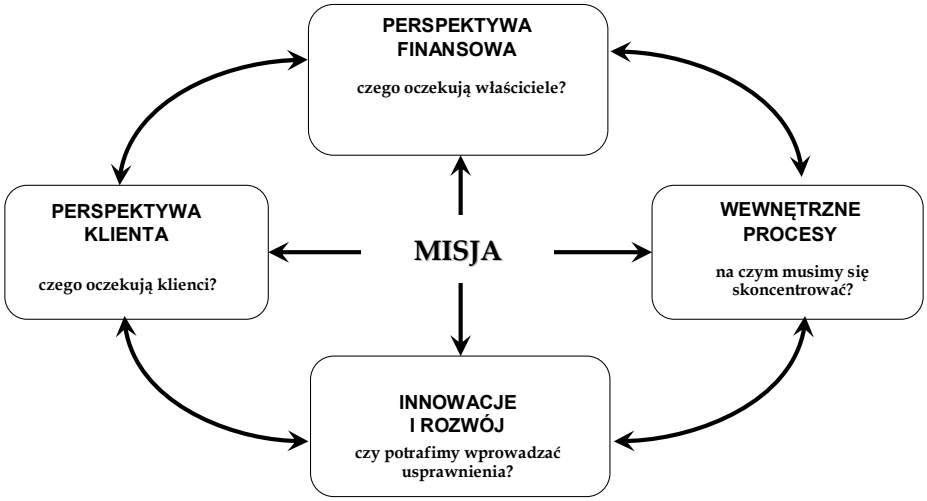
[47] Ch. Meyer, *How the right measures help teams excel*, „Harvard Business Review", May–June 1994.

struktury – z uwagi na swą elastyczność i lepszą możliwość wykorzystania kapitału ludzkiego i relacyjnego – stają się coraz bardziej popularne również w bankowości.

W literaturze i praktyce zarządzania funkcjonuje kilka modeli takich wieloaspektowych narzędzi; należy tu wymienić przede wszystkim: *The Balanced Scorecard* (BSC), *Tableau de Bord de Gestion* (TBG), *Intangible Assets Monitor* (IAM), *Navigator*[48].

1.3.1. Zrównoważona Karta Dokonań

Spośród wielu systemów pomiaru wyników przedsiębiorstwa największe bodaj sukcesy odnosi Zrównoważona Karta Dokonań (lub Zrównoważona/Zbilansowana Karta Wyników) autorstwa Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona (*The Balanced Scorecard*, BSC)[49]. Autorzy zaproponowali analizę dokonań w czterech obszarach (rys. 1):



Rysunek 1. Perspektywy BSC w powiązaniu z misją i strategią podmiotu
Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 9

[48] M. Marcinkowska, *Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa...*, s. 28–32. Przykłady zastosowania tych narzędzi do oceny instytucji finasnowych zawiera też praca: eadem, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 529–553. Odmiany niektórych kart porównane są także w: B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przdsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

[49] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

– wyników finansowych – czyli aspektów podlegających ocenie w ujęciu monetarnym, zarówno w kontekście danych księgowych (rachunkowości finansowej), jak i szerszych analiz ekonomicznych (w tym giełdowych),

– sukcesów rynkowych – czyli udziału w rynku, zdobywania i utrzymywania klientów, oceny organizacji przez klientów,

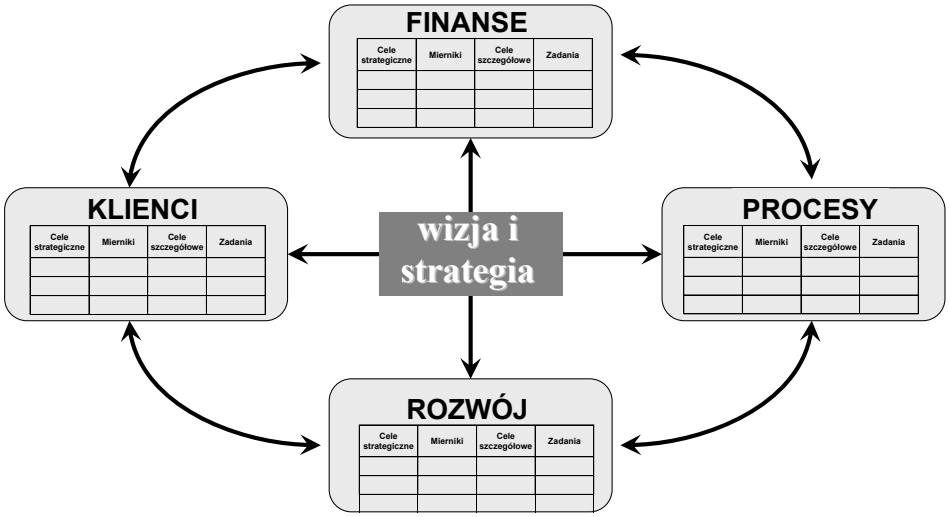
– wewnętrznej organizacji – czyli procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, umożliwiających jego sprawne funkcjonowanie,

– rozwoju, przygotowania do przyszłości – czyli uczenia się, innowacyjności i wdrażanych usprawnień.

„Zrównoważenie" Karty polega zatem na poddaniu zbilansowanej ocenie wyników finansowych, rynkowych i organizacyjnych (zarówno bieżących, jak i przygotowania na przyszłe warunki). Podstawową cechą BSC jest przeprowadzanie tych analiz w aspekcie realizowanej strategii – punktem wyjścia powinna być zatem wizja i misja przedsiębiorstwa oraz sformułowana na tej podstawie strategia (oraz strategie cząstkowe – funkcjonalne), której realizacja pozwoli na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i wyróżnienie się na rynku. W tym miejscu rozpoczyna się najistotniejsze zadanie dla twórców Karty: identyfikacja kluczowych czynników warunkujących realizację strategii cząstkowych i osiągnięcie sukcesu, w każdej z czterech perspektyw (patrz rys. 2). Przydatnym narzędziem są tu „mapy strategii" – pokazują one powiązania przyczynowo-skutkowe między różnymi miernikami (i działaniami), dzięki czemu łatwiej stwierdzić, jakie inicjatywy muszą być wdrożone, aby doskonalić wyniki i realizować cele strategiczne. Z szerszej perspektywy mapy te pokazują, w jaki sposób organizacja zamienia swe inicjatywy i zasoby (w tym zasoby niematerialne, takie jak wiedza pracowników i kultura korporacyjna) w wymierne rezultaty[50].

Zaleta Zrównoważonej Karty Wyników polega na umożliwieniu wieloaspektowej oceny przedsiębiorstwa; uwzględnia się tu bowiem nie tylko dane finansowe, ale także operacyjne i rynkowe. Spojrzenie na dokonania podmiotu w czterech perspektywach pomaga lepiej zrozumieć generowane przezeń wyniki finansowe i jego pozycję rynkową. W zależności od specyfiki działalności, modelu biznesowego i przyjętej strategii BSC może być wykorzystane do oceny relacji z tymi interesariuszami, na których podmiot pragnie się koncentrować (w szczególności: klientami – perspektywa rynkowa, właścicielami i wierzycielami – perspektywa finansowa, pracownikami – perspektywa procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju, dostawcami i partnerami – perspektywa procesów wewnętrznych).

[50] Iidem, *Having trouble with your strategy? Then map it*, „Harvard Business Review", Vol. 78, No. 5, 2000, s. 167–176; iidem, *The Strategy – Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2001; iidem, *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.



Rysunek 2. Tłumaczenie wizji i strategii: cztery perspektywy
Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, „Harvard Business Review", January–February 1996

Za największą korzyść ze stosowania Zrównoważonej Karty Wyników należy uznać uświadomienie wszystkim pracownikom strategii i oczekiwań wobec nich w kontekście jej realizacji, co w konsekwencji oznacza jej skuteczniejsze wdrażanie[51]. Warto zaakcentować, że jest to narzędzie uniwersalne, które może być z powodzeniem stosowane w każdym rodzaju organizacji (zarówno w odniesieniu do całego podmiotu, jak i poszczególnych jednostek wewnętrznych[52], w różnych obszarach[53]), jak również w odniesieniu do poszczególnych pracowników.

Wadą BSC może się okazać nieadekwatny dobór wskaźników i nadmierna koncentracja na danych operacyjnych (np. na liczbie klientów i udziale w rynku, a nie na rentowności i wartości klientów). Jednakże jeśli właściwie zostanie przeprowadzona analiza zależności celów strategicznych z czynnikami warunkującymi odniesienie sukcesu w poszczególnych obszarach i wybrane zostaną takie

[51] Wykorzystanie BSC jako systemu pomiaru wyników i kontroli w kontekście wdrażania strategii przedstawiono w: R. Simons, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Sadle River 1999.

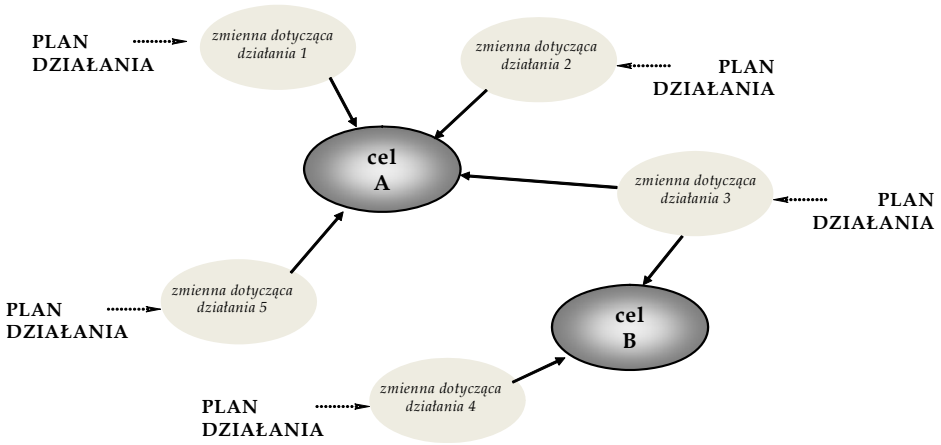
[52] Patrz: Horvath & Partner, *Balanced Scorecard umsetzen*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001, [za:] *Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 2–6, 2003, (tłumaczenie fragmentów tekstu).

[53] Patrz: H.R. Friedag *et al.*, *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników. Najnowsza koncepcja zarządzania strategicznego*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2004. Autorzy wskazują kilkanaście perspektyw BSC stosowanych w praktyce.

kluczowe wskaźniki, które w najlepszy sposób pozwalają ocenić wyniki, wówczas narzędzie to jest bardzo przydatne dla celów zarządczych, a w przypadku dostępności danych – także w analizach zewnętrznych.

1.3.2. Tableau de Bord de Gestion

Tableau de Bord de Gestion (TBG) – w dosłownym tłumaczeniu „tablica rozdzielcza zarządzania" – stanowi zestaw wskaźników umożliwiający całościową ocenę wyników przedsiębiorstwa i prowadzonych przezeń operacji[54].



Rysunek 3. Cele, zmienne dotyczące działań i plany działań w analizie TBG
Źródło: A. Bourguignon, V. Malleret, H. Nørreklit, *Balanced Scorecard versus French Tableau de Bord: Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*, 2001, www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/b238ea034d08e3b258e080d334376553.pdf (dostęp: 14.06.2012)

Wskaźniki TBG w dużej mierze koncentrują się na danych niefinansowych, gdyż z założenia ich celem było uzupełnienie niepełnych (a przez to mało przydatnych w zarządzaniu) danych pochodzących z rachunkowości. Początkowo – w latach trzydziestych XX w. – TBG tworzyły głównie miary zaczerpnięte z terminologii inżynierskiej, lecz wraz z rozwojem metod i technik

[54] P. Voyer, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2 éd., Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy 1999; A. Bourguignon *et al*., *Tableau de Bord and French Reaction on the Balanced Scorecard*, 24th EAA Congress, Athens 2001; iidem, *Balanced Scorecard versus French tableau de bord: Beyond dispute, a cultural and ideological perspective*, 2001, www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/b238ea034d08e3b258e080d334376553.pdf (dostęp: 14.06.2012); iidem, *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension*, „Management Accounting Research", Vol. 15, Issue 2, June 2004, s. 1017–1034. Szerzej o TBG pisze też A. Szychta, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007, s. 474 i n.

zarządzania można obserwować ewolucję tablic. Ostatecznie TBG jest narzędziem służącym obserwacji i ocenie realizacji określonych zadań (nie tylko finansowych) – dzięki konstrukcji przyczynowo-skutkowej ułatwia ono analizę określonych zjawisk i reakcję w przypadku niepożądanych relacji. Obecnie główny akcent kładzie się na analizę działań: rozrysowuje się cele sformułowane w przedsiębiorstwie i określa, jakie czynniki prowadzą do ich realizacji (nazywane są one „krytycznymi czynnikami sukcesu" lub „zmiennymi kształtującymi działania"); dla poszczególnych czynników sporządza się następnie plany działania (patrz rys. 3). Taka analiza przyczynowo-skutkowa celów i działań ułatwia podejmowanie właściwych decyzji i koncentrację na najistotniejszych obszarach.

Wraz ze wzrostem popularności rachunkowości społecznej, także i to narzędzie zostało jeszcze bardziej ukierunkowane na prezentację aspektów społecznych oraz socjoekonomicznych[55].

TBG stanowi w istocie narzędzie bardzo zbliżone do Zrównoważonej Karty Dokonań (w szczególności po rozbudowaniu przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona koncepcji map strategii). Podobnie zatem jak BSC, jest przede wszystkim przydatna w analizach wewnętrznych i może być wykorzystana do operacjonalizacji strategii przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu jego relacji z wybranymi interesariuszami. Zarazem charakteryzuje się większą elastycznością, ponieważ poszczególne perspektywy oceny wyników przedsiębiorstwa kształtowane są w zależności od potrzeb i uwarunkowań konkretnego analizowanego podmiotu.

1.3.3. Nawigator

W krajach skandynawskich szczególnie dynamicznie rozwija się koncepcja kapitału intelektualnego (KI)[56], na który – według autorów – składa się[57]:

– kapitał ludzki – tworzony przez wiedzę, umiejętności, doświadczenie pracowników i menedżerów,

– kapitał strukturalny – będący infrastrukturalnym wsparciem kapitału ludzkiego,

– kapitał klientowski (często włączany do kapitału strukturalnego) – tworzony przez owocne relacje z lojalnymi klientami przedsiębiorstwa.

---

[55] B. Martory, *Tableaux de bord sociaux. Pilotage, animation, décision*, Editions Liaisons, Paris 2004.

[56] Więcej przykładów raportów na temat kapitału intelektualnego: M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań...*

[57] L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York 1997 (polskie wydanie: iidem, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jej ukryte korzenie*, tłum. M. Marcinkowska, PWN, Warszawa 2001).

Jednym z przedsiębiorstw, które najwcześniej zaadaptowały ową ideę, był ubezpieczyciel Skandia; owoc badań na ten temat stanowił raport dotyczący kapitału intelektualnego, tzw. Nawigator Skandii (*Skandia Navigator*). Nawigator to narzędzie prezentujące kapitał finansowy i intelektualny przedsiębiorstwa, czyli urządzenie służące zobrazowaniu (rys. 4):

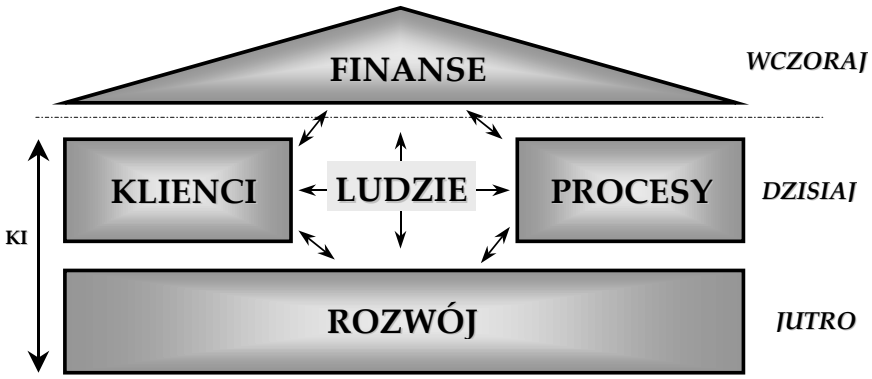
– przeszłych dokonań spółki (perspektywa finansów),

– jej teraźniejszego stanu (perspektywa klientów i procesów wewnętrznych) oraz

– przygotowania na przyszłość (perspektywa odnowy i rozwoju),

– centralnej perspektywy – perspektywa ludzi (pracowników przedsiębiorstwa).

Tym samym Nawigator jest narzędziem gromadzącym kompleksowe informacje o sytuacji przedsiębiorstwa. Autorzy koncepcji podkreślają, że nie istnieją uniwersalne mierniki, które mogłyby być zastosowane przez każde przedsiębiorstwo – co więcej, nawet w obrębie jednego podmiotu poszczególne jednostki mogą być charakteryzowane przez odmienne wskaźniki, które lepiej będą oddawać ich specyfikę w organizacji.



Rysunek 4. Nawigator Skandii
Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York 1997

Podstawowy czynniki odróżniający Nawigator od Zrównoważonej Karty Dokonań polega na położeniu nacisku na pracowników – perspektywa ludzi ma w Nawigatorze podstawowe znaczenie. Pomysłodawcy BSC podkreślają jednak, że Zrównoważona Karta Dokonań może być swobodnie rozbudowywana, tak by nadać jej indywidualny charakter i odzwierciedlić specyfikę strategii danego przedsiębiorstwa – nic zatem nie stoi na przeszkodzie, by włączyć w nią perspektywę pracowników jako dodatkowy element (lub rozbudować o te aspekty sekcje dotyczące procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju).

1.3.4. Monitor Aktywów Niematerialnych

Monitor Aktywów Niematerialnych (*Intangible Assets Monitor*, IAM) stanowi propozycję zestawu mierników propagowaną przez zwolenników koncepcji kapitału intelektualnego[58]. Podkreślają oni, że dane finansowe pozwalają ocenić jedynie migawkowy obraz przeszłych dokonań, natomiast Monitor daje pogląd na sytuację bieżącą. Główną korzyścią są tu nie tyle same wartości wskaźników, co raczej zrozumienie, gdzie znajdują się czynniki, które w przyszłości będą kluczowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Koncepcja IAM zasadza się na stwierdzeniu, że sposób, w jaki zarządza się pracownikami, klientami i inwestycjami w procesach wewnętrznych, w istotny sposób wpływa na bieżącą rentowność i przyszły sukces przedsiębiorstwa.

Wskaźniki podzielone zostały na dwie główne grupy: aktywa materialne i niematerialne. Te ostatnie są następnie uszczegółowione w trzech podgrupach dotyczących (tab. 5):

– klientów (struktura zewnętrzna),
– organizacji (struktura wewnętrzna),
– pracowników (kompetencje).

Tabela 5. Struktura Monitora Aktywów Niematerialnych

	Aktywa materialne	**Aktywa niematerialne**		
		Wskaźniki struktury zewnętrznej	Wskaźniki struktury wewnętrznej	Wskaźniki kompetencji
1	2	3	4	5
Wskaźniki wzrostu/odnowy	– tempo wzrostu aktywów ogółem – tempo wzrostu kapitału własnego – nakłady inwestycyjne	– rentowność klientów – wzrost organiczny[a] – klienci poprawiający wizerunek	– inwestycje w technologię informacyjną – klienci wzbogacający strukturę	– staż pracy – poziom wykształcenia – koszty szkoleń – przyrost kompetencji – klienci wzbogacający kompetencje
Wskaźniki wydajności	– rentowność kapitałów własnych – rentowność aktywów – rentowność sprzedaży	– satysfakcja klientów – przeciętna sprzedaż na jednego klienta	– odsetek pracowników wsparcia – indeks wartości/ postaw (opinie rynku o kulturze korporacyjnej spółki)	– odsetek profesjonalistów[b] – wartość dodana na jednego pracownika – wartość dodana na profesjonalistę – zysk na zatrudnionego – zysk na profesjonalistę

[58] K.-E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*

Tabela 5 (cd.)

1	2	3	4	5
Wskaźniki stabilności	– wypłacalność – płynność	– struktura wiekowa pracowników – staż pracy – odsetek dużych klientów – lojalność klientów – częstotliwość powtórzonych zakupów	– wiek przedsiębiorstwa – rotacja pracowników wsparcia – odsetek nowicjuszy (staż krótszy niż 2 lata) – struktura długości zatrudnienia w przedsiębiorstwie	– rotacja profesjonalistów – relatywne płace – struktura długości zatrudnienia

[a] Pojęcie „wzrost organiczny" odnosi się do takiego przyrostu przychodów i zysków, który nie wynika z akwizycji kapitałowych (nabycia lub połączenia z innym przedsiębiorstwem), lecz jest związany z rozwojem własnej działalności.

[b] Profesjonaliści są definiowani jako osoby, które planują, wytwarzają, przetwarzają lub prezentują i sprzedają produkty i usługi; są one bezpośrednio zaangażowane w pracę na rzecz klientów; nie uwzględnia się w tej grupie pracowników z obszaru wsparcia (oni należą bowiem do „wewnętrznej struktury").

Źródło: M. Marcinkowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 544 (na podstawie www.sveiby.com.au).

W każdej podgrupie wyodrębnione są wskaźniki: odbudowy/wzrostu, wydajności i stabilności – w tych bowiem elementach postrzega się źródła wartości. Dobór konkretnych mierników jest uzależniony od strategii podmiotu.

Monitor Aktywów Niematerialnych jest w istocie bardzo bliski koncepcji Zrównoważonej Karty Dokonań. Przyjęto tu nieco odmienny pomysł na strukturę prezentacji wskaźników, a całość osnuta jest wokół koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, czyli – przede wszystkim – pracownikami, klientami i strukturą wewnętrzną. Idea ta pozwala silniej zaakcentować potencjalne źródła wartości (wzrost, wydajność, stabilność) w obrębie poszczególnych perspektyw. Narzędzie to zastosowane do oceny relacji podmiotu z interesariuszami może zatem uwypuklić najważniejsze aspekty w wymiarze długoterminowym.

1.4. Sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju

1.4.1. Sprawozdania w trzech wymiarach

Wraz z rozwojem świadomości ekologicznej i koncepcji zarządzania ekologicznego, rośnie zapotrzebowanie na informacje na temat wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. By dostosować się do stawianych wymogów, w rachunkowości zaczęto rozwijać system tzw. rachunkowości środowiska

naturalnego – uwzględniającej aspekty ekologiczne. Składają się nań dwa elementy[59]:

– rachunkowość zmodyfikowana środowiskowo – jest częścią tradycyjnego systemu, mierzy finansowy wpływ aspektów środowiskowych, posługując się jednostkami monetarnymi,

– rachunkowość ekologiczna – mierzy ekologiczny wpływ przedsiębiorstwa na środowisko, posługując się jednostkami fizycznymi (kilogramy, dżule itp.).

Ciała regulacyjne oraz organizacje środowiskowe wydały dotychczas wiele rekomendacji, wytycznych i standardów dotyczących raportów ekologicznych; należy tu w szczególności wymienić inicjatywy: organizacji międzynarodowych (np. UE[60], ONZ[61]), regulatorów i organizacji środowiskowych rachunkowości (np. FEE[62], ICAEW[63], CICA[64], ACCA, Group of 100[65]) oraz inicjatywy społeczne (np. GRI[66])[67]. Część tych wytycznych dotyczy kompleksowych raportów sporządzanych zgodnie z koncepcjami zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, obejmując sferę wyników finansowych, ekologicznych i społecznych (rys. 5)[68].

---

[59] Więcej na temat „zielonej" rachunkowości i sprawozdawczości: S. Schaltegger *et al*., *Corporate Environmental Accounting*, John Wiley & Sons, New York 1996; D. Owen, *Green Reporting*, Chapman & Hall, London 1992; M. Marcinkowska, *Environmental accounting – Necessary disclosures*, [w:] P. Sauer (ed.) *Environmental Economics, Policy and International Environmental Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Praha 2002, s. 96–100; eadem, *Corporate Social Responsibility – A need for accountable accounting*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Praha 2003.

[60] The Commission of the European Communities, Commission Recommendation of 30 May 2001 on the recognition, measurement and disclosure of environmental issues in the annual accounts and annual reports of companies, 2001/453/EC, Dz.U. L 156 z 13.06.2001, s. 33–42.

[61] UN, *Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies*, 2001.

[62] FEE, *Towards a Generally Accepted Framework for Environmental Accounting*, Brussels 2000.

[63] ICAEW, *Environmental Issues in Financial Reporting*, London 1996.

[64] Np. J. Desjardins *et al.*, *Environmental Performance and Shareholder Value Creation 1999 Survey*, CICA, Toronto 2000; A. Willis, J. Desjardins, *Environmental Performance Measuring and Managing What Matters*, CICA, Toronto 2001.

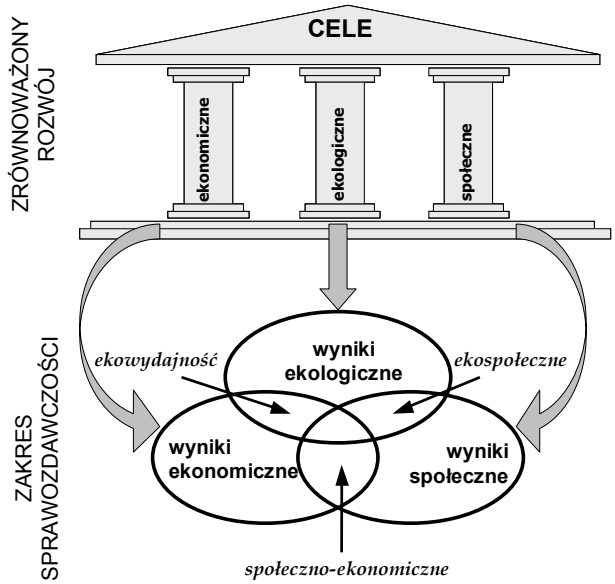
[65] Group of 100, *Sustainability: A Guide to Triple Bottom Line Reporting*, Melbourne 2003.

[66] GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, v. 3.0, 2006. Dostępne są także wytyczne uwzględniające specyfikę branżową, w tym suplement dla sektora finansowego: GRI, *Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement*, v. 3.0, 2011.

[67] Część inicjatyw jest omówiona w dokumencie: FEE, *Environmental, Social and Governance (ESG) Indicators in Annual Reports. An Introduction to Current Frameworks*, Fédération des Experts comptables Européens, Bruxelles 2011.

[68] Warto zaakcentować, że obecne regulacje rachunkowości finansowej wymagają od podmiotów, by w sprawozdaniu z działalności (dołączanym do raportu rocznego) publikowały „wskaźniki finansowe i niefinansowe, łącznie z informacjami dotyczącymi zagadnień środowiska naturalnego i zatrudnienia" – o ile jest to istotne dla oceny sytuacji jednostki. Patrz: Directive

W przypadku raportów na temat zrównoważonego rozwoju – zwłaszcza gdy są one oparte na oficjalnych wytycznych (np. GRI lub ONZ) – mamy do czynienia z trzema perspektywami: ekonomiczną, ekologiczną i społeczną. Gdy raporty dotyczą odpowiedzialności społecznej, najbardziej akcentowane są etyczne aspekty działalności spółki oraz jej wpływ na społeczeństwo (korzyści, jakie społeczności lokalne, narodowe i globalne odnoszą dzięki działalności spółki), prawa człowieka (przede wszystkim w odniesieniu do praktyk zatrudniania i zarządzania zasobami ludzkimi) i działalność przyjazną środowisku naturalnemu.



Rysunek 5. Tworzenie sprawozdań według koncepcji zrównoważonego rozwoju
Źródło: M. Marcinkowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – wpływ na zawartość raportów rocznych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 181, 2004, s. 265–274

Najbardziej rozpowszechnionym standardem tzw. sprawozdawczości trójwymiarowej jest inicjatywa GRI (*Global Reporting Initiative*)[69]. W jej efekcie powstała ramowa koncepcja sprawozdawczości obejmująca: zasady i wytyczne dotyczące sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, techniczne protokoły

2003/51/EC of the European Parliament and of the Council of 18.6.2003 amending Directives 78/660/EEC, 83/349/EEC, 86/635/EEC and 91/674/EEC on the annual and consolidated accounts of certain types of companies, banks and other financial institutions and insurance undertakings, OJ L 178, 17/07/2003, s. 16–22, art. 46 („Accounts Modernisation Directive") oraz Ustawa z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2009, nr 152, poz. 1223, ze zm., art. 49.

[69] www.globalreporting.org (dostęp: 18.06.2001).

sprawozdawczości, standardy ujawnień, a także – w kilku przypadkach – suplementy branżowe, odnoszące się do kwestii specyficznych dla wybranych sektorów gospodarki[70]. Aby umożliwić porównywalność informacji, w standardzie sprecyzowano wymagane informacje (ilościowe i jakościowe) oraz zdefiniowano szereg wskaźników w poszczególnych obszarach (finansowym, ekologicznym i społecznym – patrz tab. 6).

Wyróżnia się przy tym sześć poziomów zastosowania standardów GRI (od C do A+), w zależności od profilu i zakresu ujawnień, informacji na temat podejścia zarządczego oraz zewnętrznej weryfikacji raportu (lub jedynie własnej deklaracji podmiotu raportującego)[71].

Koncepcja sprawozdawczości trójwymiarowej podlega wciąż rozwojowi, toteż inicjatywa GRI opracowuje kolejne wersje wytycznych[72].

Tabela 6. Ramy sprawozdawczości w koncepcji zrównoważonego rozwoju

WYMIAR	KATEGORIA	ASPEKT
1	2	3
EKONOMICZNY	Bezpośredni wpływ ekonomiczny	Bezpośrednia wartość ekonomiczna wygenerowana i rozdystrybuowana, w tym: przychody, koszty operacyjne, wynagrodzenia pracowników, donacje i działalność charytatywna, zatrzymane zyski, płatności dla kapitałodawców i państwa Finansowe skutki oraz inne szanse i zagrożenia dla działalności wynikające ze zmiany klimatu Realizacja zobowiązań z tytułu programów emerytalnych Wsparcie finansowe otrzymane od państwa
	Obecność rynkowa	Wynagrodzenia (wg płci), w porównaniu ze średnią lokalną Polityka, praktyki i odsetek wydatków na lokalnych dostawców Procedury zatrudnienia lokalnego (oraz rekrutacji wyższego kierownictwa z lokalnej społeczności)
	Pośredni wpływ ekonomiczny	Rozwój i wpływ inwestycji infrastrukturalnych i usług dostarczanych dla dobra publicznego Zrozumienie i opis istotnego ekonomicznego wpływu pośredniego

[70] GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, v. 3.1, 2010, www.globalreporting.org (dostęp: 26.07.2012).

[71] Wyróżnia się trzy poziomy wdrożenia standardu: od C (minimalny zakres ujawnień), poprzez B, aż po A (najszerszy zakres ujawnień); dodatkowo indykacja „+" oznacza, że raport został poddany zewnętrznej weryfikacji (zewnętrzni eksperci zrealizowali usługę poświadczającą).

[72] Obecnie przygotowywana jest wersja czwarta wytycznych (G4), jej publikacja jest planowana na maj 2013.

Tabela 6 (cd.)

1	2	3
EKOLOGICZNY	Środowisko naturalne	Materiały Energia Woda Bioróżnorodność Emisja, ścieki, odpady Dostawcy Produkty i usługi Zgodność z normami Transport Ogólny
SPOŁECZNY	Dobre obyczaje i praktyki w zakresie pracy	Zatrudnienie Relacje między pracownikami i kierownictwem Zdrowie i bezpieczeństwo Szkolenia i edukacja Różnorodność i możliwości Równe wynagrodzenie kobiet i mężczyzn
	Prawa człowieka	Praktyki dotyczące inwestycji i zamówień Brak dyskryminacji Swoboda zrzeszania się Praca dzieci i nieletnich Zapobieganie pracy przymusowej i obowiązkowej Praktyki dotyczące bezpieczeństwa Prawa miejscowe (rdzennych mieszkańców) Ocena Skargi
	Społeczeństwo	Lokalne społeczności Przekupstwo i korupcja Polityka publiczna Zachowania antykonkurencyjne Zgodność z regulacjami i normami
	Odpowiedzialność produktu	Zdrowie i bezpieczeństwo klienta Oznakowanie produktów i usług Komunikacja marketingowa Prawo do prywatności Zgodność z regulacjami i normami

Źródło: opracowanie własne na podstawie GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, v. 3.1, 2010, www.globalreporting.org (dostęp: 26.07.2012).

Omawiając sprawozdawczość w obszarze zrównoważonego rozwoju, należy przywołać standardy opracowywane przez konsorcjum AccountAbility[73]: AA1000. Standardy te stanowią kompleksowy zbiór wytycznych dotyczących

[73] Szerzej: www.accountability.org (dostęp: 1.08.2012).

zasad odpowiedzialności związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym procesu raportowania. Uwzględnia się tu zasady dotyczące organizacji procesu sprawozdawczości[74], wyboru zakresu ujawnień, a także niezależnej weryfikacji (poświadczania) publikowanych informacji[75] (wraz ze wskazówkami dla użytkowników tych opinii poświadczających[76]). Z uwagi na akcentowane znaczenie interesariuszy opublikowano także projekt standardu dotyczącego ich zaangażowania[77].

Aktualnie AccountAbility promuje zasady: zobowiązania do włączania interesariuszy (uznana za zasadę fundamentalną – *foundation principle of inclusivity*), istotności (*the principle of materiality*) i odpowiadania (na kwestie zgłoszone przez interesariuszy – *the principle of responsiveness*)[78].

„Odpowiedzialność to uznanie i przyjęcie zobowiązań za skutki naszych strategii, decyzji, działań, produktów i innej związanej z nimi aktywności oraz przejrzystość w tym zakresie"[79]. Obliguje to organizację do włączania interesariuszy w rozpoznawanie wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem i odpowiadanie na nie, jak również do informowania, objaśniania i przyjęcia odpowiedzialności wobec interesariuszy za podejmowane decyzje, realizowane działania i ich wynik. Jeden z celów standardu polega zatem na sformułowaniu zasad odnoszących się m.in. do komunikowania przez podmioty swojej odpowiedzialności. Wśród zadań przypisywanych odpowiedzialnej organizacji znajduje się więc ujawnianie wiarygodnych informacji na temat strategii, celów, standardów i wyników tym podmiotom, których działania i decyzje są uzależnione od tych danych (czyli interesariuszom).

W standardach AA1000 omówione zostały dwa rodzaje mierników działalności:

– efekty (*output*) – natychmiastowe wyniki działalności,

– wyniki (*outcome*) – zmiany lub korzyści będące konsekwencją efektów.

Jako że wiarygodność stanowi warunek konieczny skutecznego raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju[80], w standardach AA1000 znajdują się

[74] AccountAbility, *AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008*.

[75] *Ibidem* oraz AccountAbility, *Guidance for Reporting Organisations Seeking Assurance to AA1000AS (2008)*, AccountAbility, London 2009.

[76] AccountAbility, *Guidance for Stakeholders Using AA1000AS (2008) Assurance Statements*, AccountAbility, London 2009.

[77] AccountAbility, *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final Exposure Draft*, AccountAbility, London 2011.

[78] We wcześniejszych wersjach standardy uwzględniały nadto zasadę kompletności.

[79] AccountAbility, *AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008*.

[80] Wielu użytkowników raportów na temat zrównoważonego rozwoju pozostaje sceptycznych wobec poziomu ich wiarygodności, uważając, że publikowane informacje mają niesymetryczny charakter (nierównowaga między informacjami pozytywnymi – o odniesionych sukcesach – i negatywnymi – o obszarach wymagających poprawy). Szerzej: K. van Wensen *et al*., *The State*

wytyczne także z tego zakresu; wskazuje się tam, że „wiarygodność raportowania może zostać w znaczącym stopniu zwiększona poprzez zewnętrzny, niezależny proces poświadczający oparty na uznanych, profesjonalnych standardach”[81]. W standardzie wyróżniono dwa poziomy poświadczeń (dwa rodzaje działań weryfikujących):

Typ 1: zasady odpowiedzialności – instytucja poświadczająca ocenia charakter i stopień zgodności działań organizacji ze wszystkimi zasadami standardu AA1000 – ma to na celu zapewnienie interesariuszy o sposobie, w jaki organizacja zarządza wynikami w zakresie zrównoważonego rozwoju, oraz o sposobie, w jaki komunikuje o nich w raporcie dotyczącym kwestii zrównoważonego rozwoju, bez weryfikowania rzetelności raportowanych danych.

Typ 2: zasady odpowiedzialności i informacje dotyczące wyników – instytucja poświadczająca powinna ocenić charakter i stopień zgodności działań organizacji z zasadami AA1000 w ten sam sposób jak w przypadku działań weryfikujących typu 1, a dodatkowo powinna ocenić rzetelność wyspecyfikowanych danych dotyczących wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju (zakres danych poddanych weryfikacji jest uzgadniany między podmiotem raportującym a instytucją weryfikującą, przy czym niezgodne ze standardem jest weryfikowanie wyłącznie danych ujawnianych publicznie).

Autorzy licznych publikacji przedstawiają propozycje wskaźników zrównoważonego rozwoju, uwzględniając w tym także specyfikę instytucji finansowych[82].

1.4.2. Rachunkowość zintegrowana

Na fali popularności inicjatyw rozszerzających tradycyjną sprawozdawczość w duchu idei zrównoważonego rozwoju powstała koncepcja tzw. raportowania zintegrowanego[83].

Jest to takie podejście do sprawozdawczości, które pokazuje powiązania między strategią organizacji, zarządzaniem i wynikami finansowymi a społecznym, środowiskowym i ekonomicznym kontekstem, w jakim prowadzi ona działal-

---

of Play in Sustainability Reporting in the European Union 2010. Final Report, European Union 2011, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6727&langId=en, s. 106 (dostęp: 13.02.2012).

[81] AccountAbility, *AA1000 Assurance Standard (2008)*.

[82] Np. T. Borys, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa–Białystok 2005; B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004; M. Marcinkowska, *Triple bottom-line reporting: A framework for banks*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Praha 2006, s. 54–71.

[83] Wcześniejszą inicjatywą było „raportowanie połączone”. Patrz: Accounting for Sustainability, *Connected Reporting. A Practical Guide with Worked Examples*, The Prince's Accounting for Sustainability Project, London, www.accountingforsustainability.org (dostęp: 29.02.2012).

ność. Podkreśla się, że poprzez wzmocnienie tych połączeń zintegrowane raportowanie może pomóc przedsiębiorstwom w podejmowaniu bardziej zrównoważonych decyzji i umożliwić inwestorom oraz innym zainteresowanym stronom zrozumienie, jakie są prawdziwe wyniki podmiotu[84].

Międzynarodowy Komitet Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Committee, IIRC) opracował ramową koncepcję rachunkowości zintegrowanej[85], czyli projekt łączący informacje na temat wyników finansowych, środowiskowych (ekologicznych), społecznych oraz na temat zarządzania podmiotem w przejrzystym, zwięzłym, spójnym, porównywalnym i zintegrowanym formacie[86]. Istota zintegrowanego raportowania polega na sporządzaniu jednego spójnego raportu, co nie oznacza jednak wyłącznie scalenia wszelkich publikowanych dotąd raportów[87] w jeden dokument, ale wyraźne pokazanie powiązań między strategią podmiotu, zarządzaniem, wynikami finansowymi, społecznymi i środowiskowymi oraz operacyjnym kontekstem jego działalności (patrz rys. 6). Nie chodzi zatem o generowanie nowych informacji[88], lecz raczej o wskazanie powiązań między nimi. Co istotne, projekt zakłada, że w proces raportowania zintegrowanego zaangażują się kluczowi interesariusze przedsiębiorstwa (jedną z zasad jest „reagowanie i włączanie interesariuszy", co oznacza, że raport taki daje wgląd w relacje podmiotu z kluczowymi zainteresowanymi stronami oraz prezentuje, w jaki sposób i w jakim stopniu organizacja rozumie i bierze pod uwagę ich potrzeby, a także reaguje na nie).

Wśród podstawowych korzyści zintegrowanego raportowania wskazuje się przede wszystkim: większą przejrzystość i klarowność przekazywanych informacji, umożliwienie podejmowania lepszych decyzji, szersze zaangażowanie interesariuszy i zmniejszenie ryzyka reputacyjnego[89]. Uogólniając, można wskazać tu wszystkie zalety, jakie przypisuje się rozszerzonej sprawozdawczości[90].

---

[84] www.theiirc.org (dostęp: 23.02.2012).

[85] International Integrated Reporting Committee, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century*, 2011, http://www.theiirc.org/the-integrated-reporting-discussion-paper/discussion-paper-submissions/ (dostęp: 23.02.2012).

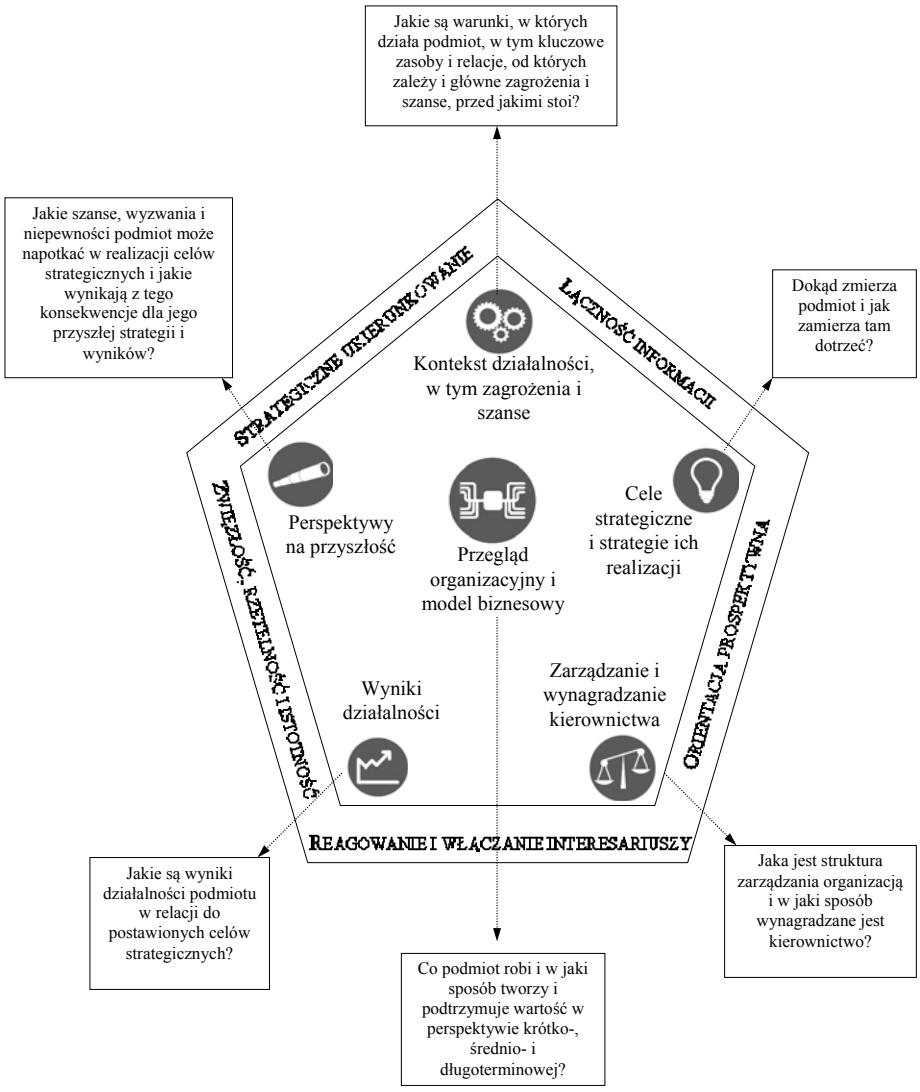
[86] Projekt ten był także uwzględniony w inicjatywie Komisji Europejskiej dotyczącej rozszerzenia wymaganych od przedsiębiorstw ujawnień o elementy niefinansowe. Patrz: European Commission, *Public consultation on disclosure of non-financial information by companies*, 2010, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/overview_ en.pdf (dostęp: 28.04.2011).

[87] Np. raportów: finansowych, nt. działalności operacyjnej, strategii i zamierzeń, nt. kapitału intelektualnego, o ryzyku, ekologicznych, społecznych, nt. ładu korporacyjnego itd.

[88] Co więcej, koncepcja zakłada redukcję niektórych obecnych ujawnień, które nie są istotne dla odbiorców, a które utrudniają analizę raportu.

[89] R.G. Eccles, M.P. Krzus, *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010, s. 155.

[90] Szerzej: M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań...*



Rysunek 6. Bloki składowe sprawozdawczości zintegrowanej
Źródło: opracowanie własne na podstawie International Integrated Reporting Committee, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century*, 2011, http://www.theiirc.org/the-integrated-reporting-discussion-paper/discussion-paper-submissions/ (dostęp: 23.02.2012)

Komisja Europejska aktywnie włącza się w promowanie idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, rozważa także wprowadzenie szerszych wymogów informacyjnych w tym zakresie. W ramach konsultacji publicznych dotyczących ujawniania przez przedsiębiorstwa informacji niefinansowych (w szczególności dotyczących CSR) ponad 2/3 respondentów zgodziło się, że

polityka Unii Europejskiej powinna promować koncepcję rachunkowości zintegrowanej (w każdej grupie ankietowanych przeważały wskazania pozytywne; najniższy ich odsetek odnotowano wśród samych przedsiębiorstw – osób sporządzających raporty, najwyższy zaś w środowisku rachunkowców i audytorów, użytkowników raportów i w środowisku akademickim)[91].

1.4.3. Ratingi CSR oraz giełdowe indeksy CSR

Indeksy i ratingi CSR wiążą się z ideą inwestycji społecznie odpowiedzialnych (*socially responsible investment*, SRI). W ocenie kierunków inwestycji, oprócz tradycyjnej finansowej analizy instrumentów inwestycji, uwzględnia się także zagadnienia społeczne i ekologiczne; w niektórych ujęciach dodatkowo – także aspekty władztwa korporacyjnego[92] (*Environmental, Social, and Corporate Governance*, ESG) i/lub etyczne (*Social, Environmental and Ethical*, SEE)[93].

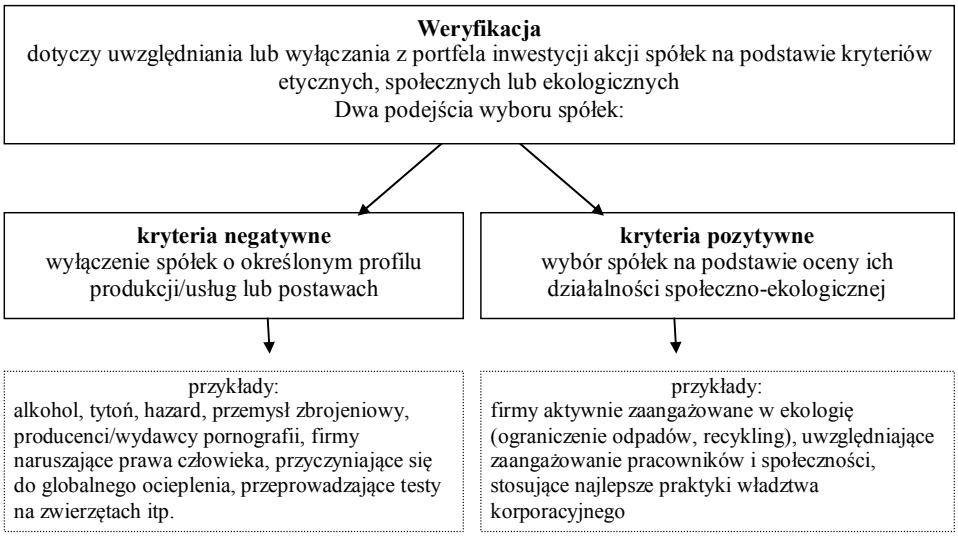
Techniki inwestycyjne SRI opierają się na zaangażowaniu (odpowiedzialni inwestorzy używają swego wpływu na podmiot, wymagając odeń uwzględnienia w strategii aspektów ekologicznych i społecznych) i weryfikacji/monitorowaniu (uwzględnienia w ocenie podmiotów kryteriów ekologicznych, społecznych i etycznych). Owa weryfikacja (*screening*) może mieć charakter pozytywny (dokonuje się wyboru tylko tych podmiotów, które spełniają określone warunki

[91] European Commission, *Summary Report of the Responses Received to the Public Consultation on Disclosure of Non-financial Information by Companies*, EC, Directorate General for the Internal Markets and Services, April 2011, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/summary_report_en.pdf (dostęp: 28.04.2011).

[92] Przykładowe wskaźniki (z uwzględnieniem specyfiki najważniejszych sektorów gospodarki) zawierają np. dokumenty: EFFAS, *KPIs for ESG. A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation*, v. 1.2, DVFA, Frankfurt am Main, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=5314 (dostęp: 29.02.2012) oraz EFFAS, DVFA, *KPIs for ESG. A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation*, v. 3.0. Exposure Draft, DVFA, Frankfurt am Main 2010, www.effas-esg.com/?page_id=206 (dostęp: 29.02.2012).

[93] Szerzej na temat inwestycji społecznie odpowiedzialnych: M. Marcinkowska, *Inwestycje społecznie odpowiedzialne*, [w:] B. Filipiak, B. Mikołajczyk (red.), *Rynki finansowe w rozwoju podmiotów gospodarczych*, Difin, Warszawa 2009, s. 239–255; L. Dziawgo, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjny na współczesnym rynku kapitałowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 16, 2009; UN PRI, *The UN Principles for Responsible Investment*, 2006; CFA Institute, *Environmental, Social, and Governance Factors at Listed Companies. A Manual for Investors*, 2008, www.cfainstitute.org (dostęp: 8.08.2008); OECD, *Recent Trends and Regulatory Implications in Socially Responsible Investment for Pension Funds*, OECD Roundtable on Corporate Responsibility, 2007.

uwzględniające aspekty ekologiczne, społeczne i etyczne) bądź negatywny (wyklucza się te podmioty, które mają niepożądany profil działalności lub wykazują nieakceptowane postawy i działania)[94] – patrz rysunek 7.



Rysunek 7. Techniki weryfikacji SRI
Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission, *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, 2004, http://bookshop.europa.eu/en/abc-of-the-main-instruments-of-corporate-social-responsibility-pbKE1103004/ (dostęp: 23.02.2012)

Aby ułatwić zainteresowanym inwestorom wyszukiwanie i ocenę odpowiedzialnych spółek, tworzy się indeksy giełdowe zrównoważonego rozwoju. Prezentują one walory emitowane przez podmioty działające zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu. Okazują się przydatne zwłaszcza dla inwestorów indywidualnych (którzy dysponują mniejszymi możliwościami pozyskiwania i przetwarzania informacji), ale równie chętnie korzystają z nich menedżerowie odpowiedzialni za inwestycje instytucjonalne. Z jednej strony jest to bowiem podpowiedź, które spółki zostały pozytywnie zweryfikowane pod

[94] Szerzej: European Commission, *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, Luxembourg 2004, http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2005/ke1103004_en.pdf (dostęp: 23.02.2012). Według raportu Eurosif – paneuropejskiej grupy wspierającej zrównoważony rozwój, inwestycje społecznie odpowiedzialne i lepsze władztwo korporacyjne – wśród podstawowych inwestycji SRI najczęściej stosowane są negatywne kryteria etyczne, zaś w szerokim spektrum SRI: zaangażowanie. Eurosif, *European SRI Survey*, 2008, www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study (dostęp: 31.01.2010).

względem standardów etycznych, społecznych i ekologicznych, a z drugiej – stanowią dobrą podstawę do porównywania wyników spółek (*benchmark*)[95].

Obecnie na światowym rynku kapitałowym istnieje ponad 50 indeksów spółek odpowiedzialnych, najbardziej znane rodziny indeksów to Dow Jones Sustainability Index, FTSE4GOOD Index, KLD Global Sustainability Index, ÖkoDax Index. Mowa tu o rodzinach (seriach) indeksów, gdyż wzrost zainteresowania inwestycjami społecznie odpowiedzialnymi powoduje wyodrębnianie specyficznych segmentów tych inwestycji – dotyczących konkretnej grupy inwestycji (konkretnego kryterium CSR oceny spółek, rynku, kraju, rodzaju instrumentów finansowych, wielkości spółki), a w ślad za tym powstają indeksy dotyczące tych specyficznych grup. Wyróżnia się zatem przykładowo indeksy spółek ocenianych według wąskich kryteriów ekologicznych (m.in. czysta energia, zmiany klimatu), etycznych, religijnych, społecznych itp.[96] W listopadzie 2009 r. również na polskiej Giełdzie Papierów Wartościowych powstał indeks spółek odpowiedzialnych[97] – RESPECT Index[98].

Dobór spółek do indeksu odbywa się na podstawie rankingu ocen dokonywanych za pomocą kryteriów ogólnych lub związanych z kwestiami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw[99].

---

[95] M. Marcinkowska, *Odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym – czyli o giełdowych indeksach zrównoważonego rozwoju*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 123–144.

[96] Szerzej: www.sustainable-investment.org (dostęp: 21.06.2010). Część indeksów opisuje P. Hewelt, *Good money, good indices, good returns*, [w:] L. Dziawgo, D. Dziawgo (eds), *Finance and Natural Environment*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 407–437.

[97] Postulaty stworzenia takiego indeksu na polskiej giełdzie były formułowane od dawna. Patrz np. D. Dziawgo, *Ekologiczne indeksy giełdowe*, „Ekonomia i Środowisko", nr 1, 2007.

[98] Parz: www.gpw.pl (dostęp: 11.08.2012) i www.respectindex.pl (dostęp: 11.08.2012). RESCPECT oznacza szacunek, poważanie, a przy tym jest akronimem angielskich słów: *responsibility* – odpowiedzialność, *ecology* – ekologia, *sustainability* – zrównoważony rozwój, *participation* – uczestnictwo, *environment* – środowisko naturalne, *community* – społeczność, *transparency* – przejrzystość. W skład indeksu RESPECT wchodzą obecnie banki: Bank Handlowy w Warszawie, ING Bank Śląski, Millennium Bank, Kredyt Bank, Bank BPH; http://www.gpw.pl/portfele_indeksow#RESPECT (dostęp: 11.08.2012).

[99] Metodologia badania spółek została opracowana przez Kulczyk Investments (we współpracy z firmą Values); nad prawidłowością procesu oceny czuwa audytor badania – firma Deloitte. Kryteria oceny i pytania ankiety są przygotowane na podstawie międzynarodowego standardu GRI (dostosowanego do polskich realiów). Ankieta zawiera 45 pytań z czterech obszarów: strategia i zarządzanie organizacją (21: polityka CSR – 3, funkcjonowanie na giełdzie – 12, system zarządzania – 6), czynniki ekonomiczne (8: terminowość regulowania zobowiązań – 4, zyski – 1, wynagrodzenia i wspieranie działań społecznych – 3), czynniki środowiskowe (6: zarządzanie środowiskowe – 1, materiały i surowce – 1, energia i woda – 1, klimat – 1, odpady – 1, kary – 1), czynniki społeczne (10: pracownicze – 4, rynek i klienci – 6). W zależności od istotności pytań, poszczególnym odpowiedziom przyznano od 1 do 3 punktów; największą wagę przypisano kwestiom związanym ze strategią i zarządzaniem, w dalszej kolejności – aspektom społecznym. Na podstawie zebranych wyników powstaje lista spółek wraz z ocenami punktowymi będąca

Na rynku pojawiły się podmioty gospodarcze, które oferują pozyskiwanie i przetwarzanie informacji oraz dokonywanie całościowej oceny przedsiębiorstw według kryteriów CSR. W efekcie powstało wiele ratingów zrównoważonego rozwoju; tworzą je zwykle agencje i instytuty badawcze, agencje ratingowe, firmy doradcze oraz fundusze inwestycyjne (w tym ostatnim przypadku najczęściej na własne potrzeby), lecz przede wszystkim – dostawcy indeksów giełdowych spółek odpowiedzialnych[100].

1.5. Karta Odpowiedzialności

Karta Odpowiedzialności (*Accountability Scorecard*, ASC) opiera się na założeniu współudziału różnych grup interesów i wywieraniu przez nie wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa[101]. Karta Odpowiedzialności odwołuje się do koncepcji grup interesów i służy ocenie działania organizacji. Koncentruje się na ocenie stopnia, w jakim przedsiębiorstwo integruje się i odpowiada na potrzeby i wymagania swych interesariuszy. Poszukuje się za jej pomocą równowagi, ale nie między miernikami finansowymi i niefinansowymi, lecz między relacjami organizacji z kluczowymi grupami interesów. Karta ułatwia równoważenie potrzeb i wymagań interesariuszy. Podkreśla się bowiem, że długoterminowy sukces każdej organizacji zależy od stałej zdolności do zamiany efektów (*outputs*) w nowe nakłady (*inputs*), tj. wymiany produktów, usług, wynagrodzeń, dywidend, kosztów obsługi długu na materiały, wyposażenie od dostawców, pracę od pracowników, pieniądze od klientów, inwestorów i wierzycieli. Innymi słowy, długoterminowy sukces zapewnia zdolność organizacji i jej interesariuszy do ciągłego równoważenia, integrowania i zaspokajania uzasadnionych potrzeb i oczekiwań, bez stałego lub powtarzalnego poświęcania jednych dla drugich.

Fred Nickols wyróżnia pięć głównych grup interesów: klientów, pracowników, kierownictwo, dostawców i społeczeństwo (lub społeczność lokalną),

podstawą rankingu społecznej odpowiedzialności spółek. Lista rankingowa podzielona jest na 10 klas ratingowych (przedziałów wg liczby uzyskanych punktów). Jest to podstawa przyznania ratingu: najwyższa ocena (RESPECT AAA) przysługuje za min. 95% punktów, najniższa (RESPECT D) za wynik poniżej 45%. Do indeksu giełdowego spółek odpowiedzialnych włączane są te spółki, które uzyskują najwyższe oceny ratingowe (minimum ocena RESPECT A – powyżej 75% punktów).

[100] Opis podmiotów przyznających takie ratingi oraz prezentację samych ratingów zawierają np. dokumenty: H. Schäfer, J. Beer, *Who is Who Incorporate Social Responsibility Rating? A Survey of Internationally Established Rating Systems that Measure Corporate Responsibility*, Bertelsmann Foundation, Gütersloh 2006 (opisano tu ponad 70 podmiotów); Observatoire sur la Responsibilité Sociétal des Enterprises, *Guide to Sustainability Analysis Organisations*, ORSE, Paris 2007 (uwzględniono 29 kluczowych agencji).

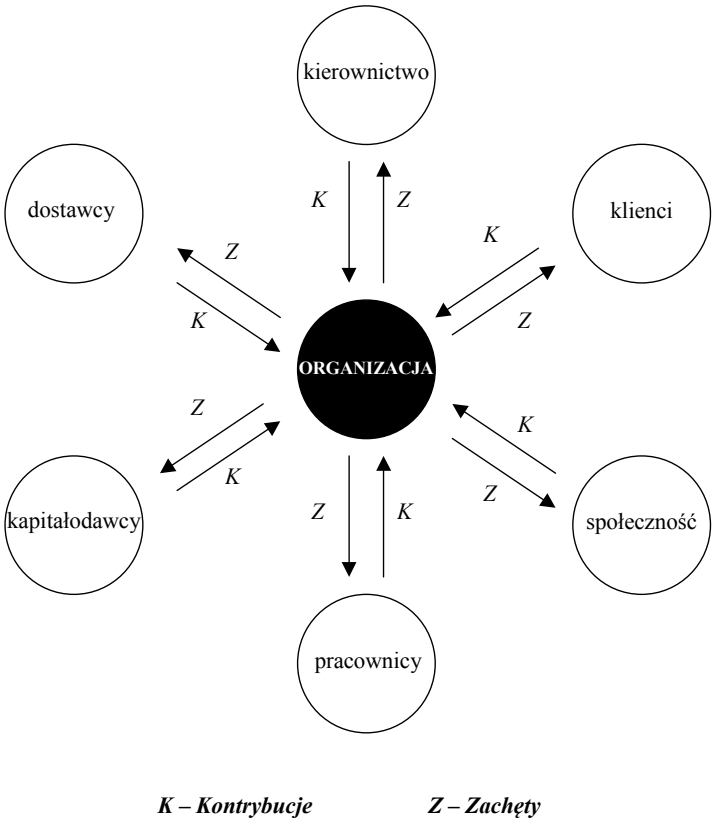
[101] F. Nickols, *The Accountability Scorecard. A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score"*, 2002, www.home.att.net (dostępne także na www.performance-measurement.net) (dostęp: 2.05.2001).

podkreślając, że identyfikacja interesariuszy stanowi indywidualny problem każdej organizacji.

Podstawowy cel Karty polega na odpowiedzi na dwa pytania:

– jak radzimy sobie z przekazywaniem interesariuszom tego, czego potrzebują?

– jak radzimy sobie z uzyskiwaniem od interesariuszy tego, czego chcemy?



Rysunek 8. Struktura Karty Odpowiedzialności – relacje między organizacją a jej interesariuszami
Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Nickols, *The Accountability Scorecard. A Stakeholder--based Approach to "Keeping Score"*, 2011, www.nickols.us/scorecard.htm (dostęp: 22.02.2012)

Przy każdej grupie interesów należy zatem wskazać z jednej strony jej zaspokojone potrzeby i oczekiwania („zachęty" kierowane przez bank), a z drugiej – otrzymany od niej wkład („kontrybucje" wnoszone przez interesariuszy)[102].

[102] Szczegółowy opis czekiwań i kontrybucji poszczególnych interesariuszy banku przedstawiono w tomie 2 niniejszej książki (*Relacje banku z kluczowymi interesariuszami*).

Dla poszczególnych aspektów należy określić adekwatne mierniki; ich porównanie pozwala ocenić poziom zrównoważenia otrzymywanych przez przedsiębiorstwo kontrybucji i przekazywanych zachęt w odniesieniu do wszystkich zidentyfikowanych grup interesariuszy (rys. 8).

Proponuje się uzupełnienie przedstawionej tu analizy o budowę macierzy wzajemnych powiązań i oddziaływań – pozwoliłoby to ocenić istotność i poziom wpływu poszczególnych interesariuszy, co byłoby przydatne przy planowaniu metod i narzędzi zarządzania relacjami z nimi[103].

1.6. Pryzmat Wyników

Na bardziej rozbudowanej niźli Karta Odpowiedzialności koncepcji opiera się Pryzmat Wyników. Jest to system pomiaru dokonań składający się z pięciu powiązanych perspektyw; dotyczą one (rys. 9)[104]:

– satysfakcji interesariuszy – kim są kluczowi interesariusze i jakie są ich potrzeby i oczekiwania?

– kontrybucji interesariuszy – jakiego wkładu podmiot oczekuje od najważniejszych interesariuszy?

– strategii – jakie podmiot ma strategie, by zaspokoić oba zestawy potrzeb i oczekiwań?

– procesów – jakich procesów podmiot potrzebuje, by wdrożyć te strategie?

– zaplecza – jakie zaplecze (możliwości, zasoby) jest potrzebne, by przeprowadzić i wzmacniać te procesy?

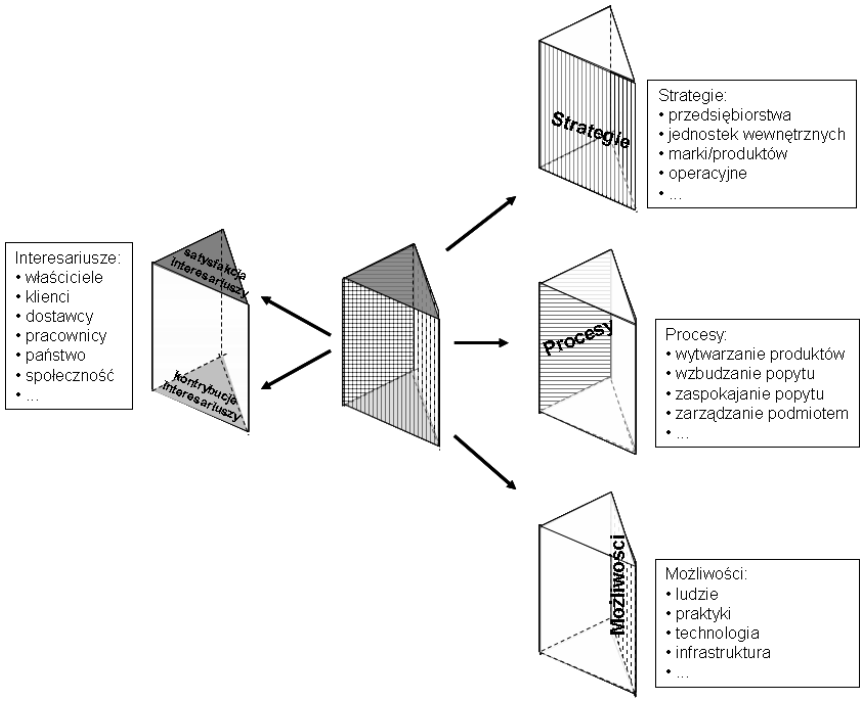
Opisywane narzędzie w najwyższym stopniu jest zatem przydatne w pomiarze wyników banków w kontekście ich relacji z interesariuszami. Co istotne, stanowi model całościowy: mierzy obie strony relacji: zarówno korzyści odniesione przez poszczególne grupy interesariuszy, jak i kontrybucje przez nie wnoszone na rzecz przedsiębiorstwa (czyli jego potrzeby i oczekiwania spełniane przez grupy interesów)[105]. Dodatkowo Pryzmat Wyników może być podstawą systemu zarządzania, a nie tylko raportowania. Uwzględnia się w nim bowiem także perspektywy: przyjętych przez podmiot strategii, procesów zachodzących w organizacji oraz jej możliwości (posiadane zasoby). Dzięki temu stanowi podstawę do zarządzania bankiem przy uwzględnieniu relacji z interesariuszami.

---

[103] Szerzej: A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Analiza interesariuszy w zarządzaniu strategicznym organizacji uczącej się*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 5, 2005.

[104] A. Nelly *et al*., *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 180.

[105] Czynniki satysfakcji i kontrybucji kluczowych grup interesariuszy zaprezentowano ogólnie w rozdziale 4 tomu 1 niniejszej monografii, a szczegółowo (w odniesieniu do poszczególnych grup interesów) w kolejnych rozdziałach tomu 2.



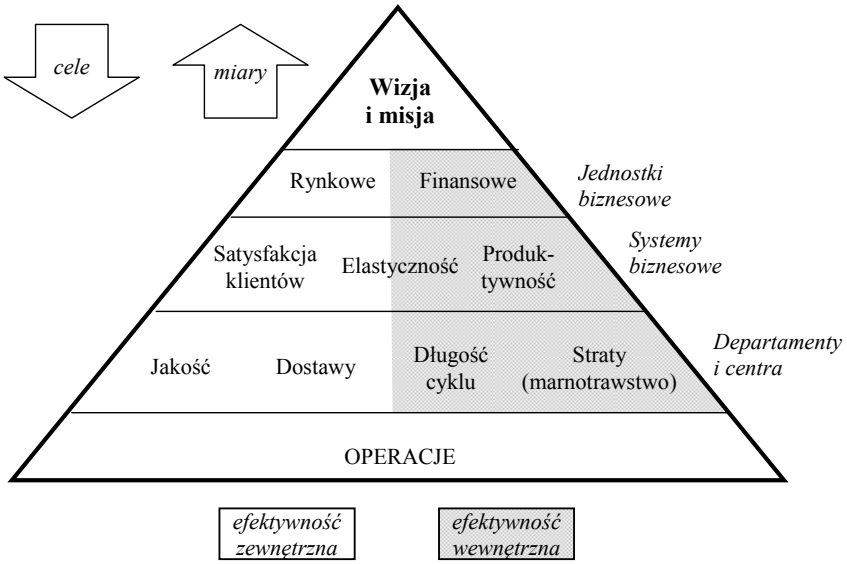
Rysunek 9. Koncepcja Pryzmatu Wyników
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002

1.7. Inne narzędzia pomiaru wyników

Oprócz omówionych tutaj, w literaturze przedmiotu prezentuje się, a w praktyce firm konsultingowych wykorzystuje, wiele innych modeli, które można uznać za element rachunkowości społecznej (przyjmując jej ogólną definicję). W modelach tych zakłada się bowiem dokonywanie pomiaru wyników podmiotu w kontekście szerszym aniżeli wyłącznie perspektywa finansowa, względnie poszukuje się źródeł wartości finansowej w rozmaitych czynnikach (w tym analizując interakcje podmiotu z różnymi grupami interesariuszy). Warto tu wymienić m.in.: Piramidę Wyników, Model Doskonałości EFQM, Tworzenie Wartości Całkowitej oraz Indeks Tworzenia Wartości.

Piramida Wyników pozwala oceniać wyniki w zakresie realizacji wizji i misji przedsiębiorstwa dzięki zestawianiu ze sobą celów i miar dotyczących efektywności zewnętrznej (aspekty rynkowe, np. satysfakcja klientów, elastyczność) oraz efektywności wewnętrznej (aspekty finansowe, np. produktywność,

elastyczność)[106]. Nazwa odwołuje się do piramidy, gdyż model został zobrazowany za pomocą trójkąta: na jego szczycie znajduje się właśnie wizja i misja, a stopniowo schodzi się przez jednostki biznesowe i systemy biznesowe oraz poszczególne departamenty i centra aż do poszczególnych operacji, które stanowią podstawę trójkąta (rys. 10).

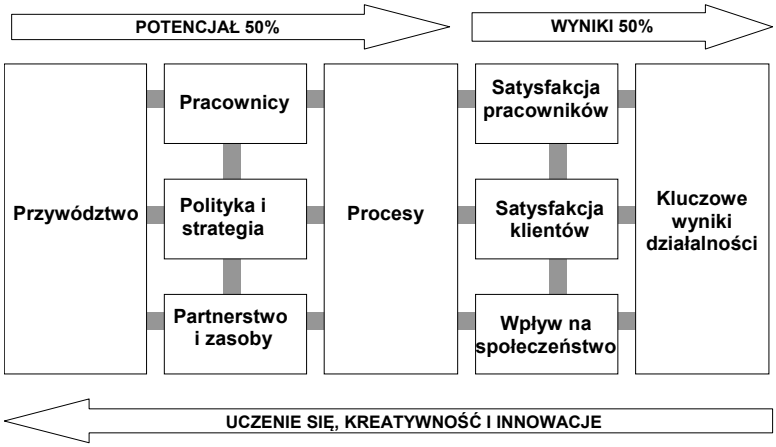


Rysunek 10. Piramida Wyników
Źródło: K.F. Cross, R.L. Lynch, *For good measure*, „CMA Magazine", April 1992

Model Doskonałości EFQM (rys. 11) został opracowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakości[107]. U jego podstaw leży osiem prymarnych zasad, które definiują doskonałość i wyznaczają kierunek dla organizacji pragnących się doskonalić. Są to: osiąganie zrównoważonych wyników, tworzenie wartości dla klienta, przywództwo oparte na wizji, inspiracji i rzetelności, zarządzanie poprzez procesy, odnoszenie sukcesów dzięki pracownikom, krzewienie kreatywności i innowacji, budowanie relacji partnerskich, przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój w przyszłości. W model wbudowane jest narzędzie oceny („układ logiczny RADAR") umożliwiające analizę potencjału (układ tworzą trzy elementy: podejście, wdrożenie oraz ocena i doskonalenie), a także analizę wyników (układ tworzą dwa elementy: adekwatność i użyteczność oraz wyniki działalności). Jako że w modelu akcentuje się rolę pracowników,

[106] K.F. Cross, R.L. Lynch, *For good measure*, „CMA Magazine", April 1992.
[107] EFQM, *Model Doskonałości EFQM*, 2010, http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm (dostęp: 11.02.2012).

klientów i społeczeństwa, jest on traktowany jako podstawa do budowania partnerstwa; kryteria samooceny w nim zawarte mają zatem szeroki wymiar, znacznie wykraczający poza aspekty finansowe.



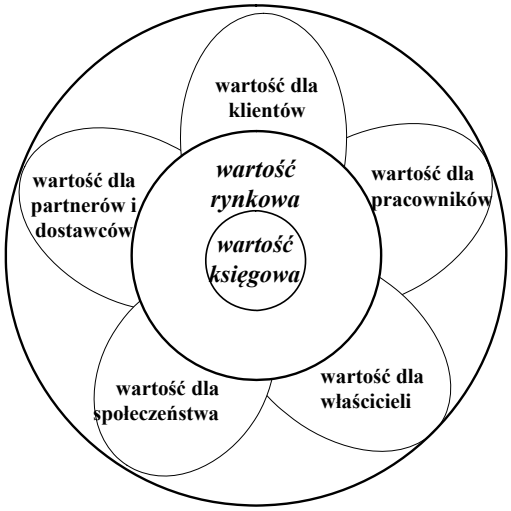
Rysunek 11. Model Doskonałości EFQM
Źródło: http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/budowa-modelu-efqm (dostęp: 11.02.2012)

Tworzenie Wartości Całkowitej (*Total Value Creation*, TVC[108]) to inicjatywa Kanadyjskiego Instytutu Biegłych Księgowych (CICA). Instytut postawił sobie za cel skonstruowanie narzędzia sprawozdawczego, które umożliwi zrozumienie wartości tworzonej przez organizację dla wszystkich jej interesariuszy. Punkt wyjścia stanowi tu przyjęcie społecznej odpowiedzialności i uznanie, że na działalności przedsiębiorstwa powinni skorzystać nie tylko właściciele, ale i inne zainteresowane strony. Analizę tworzenia wartości rozpoczyna się zatem od identyfikacji kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa. Następnie określa się oczekiwania poszczególnych zainteresowanych stron wobec działań spółki (i ich efektów). Zwieńczeniem analiz jest wskazanie zestawu mierników, które ukazują wyniki przedsiębiorstwa (np. faktyczne względem planowanych lub w porównaniu z konkurentami) w kontekście tych oczekiwań (rys. 12).

Opisywane narzędzie stanowi ciekawy przykład szerszego spojrzenia na wartość przedsiębiorstwa; umożliwia ono m.in. ocenę wartości i konkurencyjności postrzeganej przez poszczególne grupy interesów[109].

[108] www.totalvaluecreation.com (dostęp: 1.09.2003).

[109] Szerzej na temat wartości relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem: A.C. Svendsen *et al*., *Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships*, CIM, SSB, CICA, Toronto 2001.



Rysunek 12. Tworzenie Wartości Całkowitej (*Total Value Creation*, TVC)
Źródło: CICA, MatrixLins International Inc, *Value Creation and Value Realization*, http:// matrixlinks. ca/tvc (dostęp: 31.08.2003)

Indeks Tworzenia Wartości (*Value Creation Index*, VCI)[110] jest narzędziem do analizy źródeł wartości rynkowej przedsiębiorstw, stanowi efekt badań „*Measures that Matter*"[111], które służyły identyfikacji najistotniejszych czynników tworzenia wartości i określeniu siły ich wpływu. Na podstawie badań różnych czynników niematerialnych sporządzono listy aspektów, które w najwyższym stopniu wpływają na wartość podmiotów. Główne przeanalizowane czynniki to: innowacje, jakość, klienci, zarządzanie, alianse, technologia, marki, pracownicy, ekologia, a ich relatywna istotność zależy od sektora gospodarki. Dla przykładu, w instytucjach finansowych najistotniejsze kwestie to (w kolejności): alianse, pracownicy, zarządzanie, marki, innowacje, technologia, klienci.

Dalsza część badań pozwoliła na wskazanie 39 głównych wskaźników (pogrupowanych w ośmiu obszarach), które pozwalają wnikliwie ocenić przedsiębiorstwo w perspektywie niefinansowej, w tym w zakresie satysfakcji kluczowych interesariuszy (tab. 7).

[110] Ł. Nowak, E. Stanoch, *Indeks Tworzenia Wartości – wpływ czynników niematerialnych na wzrost wartości firmy*, „Monitor Rachunkowości i Finansów", nr 7–8(31), 2001.

[111] Cap Gemini Ernst & Young Center For Business Innovation, *Measuring the Future: The Value Creation Index*, Cambridge 2000.

Tabela 7. Istotność mierników w ocenie analityków

JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA	Miejsce
wdrożenie strategii	1
jakość strategii	3
doświadczenie zarządu	7
jakość wizji organizacyjnej	16
styl zarządzania	24

EFEKTYWNOŚĆ POLITYKI WYNAGRADZANIA ZARZĄDU	Miejsce
powiązanie wynagrodzeń z interesem właścicieli	8
polityka wynagradzania powiązana z wynikami	12
relacja płacy prezesa do średniego wynagrodzenia pracowników	39

EFEKTYWNOŚĆ ROZWOJU NOWYCH PRODUKTÓW	Miejsce
przywództwo w badaniach	9
efektywność rozwoju nowych produktów	14
długość cyklu tworzenia nowych produktów	17
odsetek przychodów z nowych produktów	20

JAKOŚĆ KOMUNIKACJI Z INWESTORAMI	Miejsce
wiarygodność zarządu	2
dostępność zarządu	26
jakość wskazówek	29
wiedza i doświadczenie pracowników relacji inwestorskich	31
jakość publikowanych materiałów	34

POZYCJA RYNKOWA	Miejsce
innowacyjność	4
udział w rynku	6
wizerunek marki	13
siła marketingu i reklam	21
pozycja globalna	22

JAKOŚĆ PRODUKTÓW I USŁUG	Miejsce
jakość głównych procesów	10
jakość postrzegana przez klientów	15
wskaźniki błędów w produkcji/ usługach	25
trwałość produktu	27
nagrody jakości produktu	35
nagrody jakości procesów	36

SIŁA KULTURY KORPORACYJNEJ	Miejsce
umiejętność pozyskania i zatrzymania utalentowanych ludzi	5
jakość pracowników	18
jakość systemów motywacyjnych	23
jakość szkoleń dla pracowników	28
wskaźniki rotacji pracowników	30
polityka społeczna i ekologiczna	37
wykorzystanie zespołów pracowników	38

POZIOM SATYSFAKCJI KLIENTÓW	Miejsce
poziom satysfakcji klientów	11
poziom powtórnej sprzedaży	19
liczba skarg klientów	32
jakość departamentu obsługi klientów	33

Źródło: Ernst &Young, *Measures that Matter*, Ernst &Young LLp, Boston 1997.

1.8. Podsumowanie

Omówione w prezentowanym rozdziale narzędzia i inicjatywy są jedynie przykładami instrumentów rachunkowości społecznej. W praktyce rozszerzonego raportowania przedsiębiorstw można wskazać współcześnie dwa nurty: korzystanie przez podmioty ze standardów i wytycznych stanowiących ramy konceptualne, gotowe narzędzia lub szablony do tworzenia sprawozdań oraz tworzenie własnych autorskich propozycji rozwiązań rozszerzonej sprawozdawczości.

Współcześnie banki, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, dbając o reputację i starając się kształtować wizerunek podmiotów odpowiedzialnych wobec swych interesariuszy, znacząco rozszerzają zakres ujawnianych informacji (wiele zaprezentowanych tu narzędzi jest wykorzystywanych w raportach publikowanych przez przedsiębiorstwa). W dalszym ciągu jednak z rachunkowości społecznej korzysta się relatywnie rzadko i przede wszystkim wewnętrznie – by dokonać oceny relacji z interesariuszami i wspierać procesy zarządzania nimi. Często zatem w oficjalnych publikacjach banków odnaleźć można wzmianki o tym, że wewnętrznie stosuje się określone instrumenty rachunkowości społecznej (choć zwykle nie jest podawana ta nazwa), lecz nie są prezentowane konkretne dane. Zazwyczaj wynika to z obawy przed ujawnieniem tajemnicy handlowej i pogorszeniem pozycji konkurencyjnej wskutek niepożądanego wykorzystania opublikowanych informacji. Oceniając rozwój dobrowolnych ujawnień w ciągu ostatnich lat, można jednak zauważyć silną tendencję wzrostową (co wynika m.in. z rosnącego zainteresowania kwestiami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i krytyki podejścia opartego na maksymalizacji bogactwa właścicieli). Dzięki rozwojowi i popularyzacji rachunkowości społecznej możliwe jest dokonywanie pełniejszych ocen banków – zarówno w kontekście tworzonej wartości dla interesariuszy, jak i generowania długoterminowej (a zatem uwzględniającej realizację uzasadnionych oczekiwań interesariuszy) wartości dla właścicieli.

Omówione w rozdziale instrumenty są bardzo zróżnicowane zarówno pod względem podstawowego celu wykorzystania, jak i wyboru mierzonych aspektów działalności przedsiębiorstw. Wszystkie one umożliwiają choćby częściową ocenę realizacji oczekiwań interesariuszy podmiotu. Stopień przydatności poszczególnych narzędzi do tego zadania wynika przede wszystkim z samej ich konstrukcji, w tym zwłaszcza z możliwości zidentyfikowania perspektyw poszczególnych interesariuszy (najlepszym narzędziem pod tym względem jest Pryzmat Wyników, w bardzo wysokim stopniu są tu także przydatne sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju; w przypadku innych narzędzi dostępne są ograniczone dane, zazwyczaj rozproszone w różnych częściach raportów). Drugim aspektem warunkującym przydatność w tym kontekście jest

zakres uwzględnianych interesariuszy. W przypadku Pryzmatu Wyników istnieje tutaj całkowita dowolność (można wskazać pełne spektrum zainteresowanych stron), bardzo szeroki zakres da się uwzględnić także w przypadku sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju. Relatywnie duże możliwości dają tu TVC i VCI, zaś w przypadku pozostałych narzędzi są one ograniczone. Trzecim kluczowym czynnikiem wpływającym na przydatność do oceny oczekiwań interesariuszy jest możliwość uwzględnienia danych niefinansowych. Z wyjątkiem sprawozdania z wartości dodanej wszystkie narzędzia mają tę funkcjonalność (możliwe jest zdefiniowanie dowolnych mierników, w tym także niefinansowych). O ile zatem niemal wszystkie narzędzia pozwalają w znacznym lub bardzo wysokim stopniu ocenić satysfakcję interesariuszy, o tyle wpływ tych interesariuszy na funkcjonowanie i pozycję przedsiębiorstwa (kontrybucje wnoszone przez zainteresowane strony) jest uwzględniany całościowo jedynie w Pryzmacie Wyników. Używając narzędzi typu TVC/VCI, da się uwzględnić adekwatne mierniki w znacznym stopniu, zaś konstrukcja pozostałych narzędzi umożliwia to jedynie w niewielkim stopniu (w przypadku VAS jest to praktycznie niestosowane).

Przydatność narzędzi służących ocenie dokonań przedsiębiorstw w znacznym stopniu zależy od możliwości ich dostosowania do indywidualnych potrzeb i uwarunkowań analizowanego podmiotu. Niemal wszystkie omówione instrumenty cechuje taka elastyczność, jedynie sprawozdanie z wartości dodanej przejawia tu duże ograniczenia. Z drugiej jednak strony, dla wielu użytkowników informacji istotna jest jej porównywalność, która zależy m.in. od standaryzacji raportów. Pod tym względem przodują sprawozdanie z wartości dodanej i sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju. W przypadku narzędzi z grupy kart wyników standaryzacja dotyczy ogólnego formatu raportów (grupowania mierników w obrębie zdefiniowanych perspektyw), a czasem także rodzaju mierzonych wielkości (rodzajów wskaźników). W przypadku Pryzmatu Wyników i narzędzi pomiaru tworzonej wartości standaryzacja jest bardzo ograniczona – dotyczy jedynie ogólnego podejścia do mierzonych aspektów. Standaryzacja nie występuje w ogóle w przypadku TBG – jest to typowe narzędzie służące celom wewnętrznym, dostosowane do konkretnych warunków i sytuacji.

Niemal wszystkie narzędzia mają uniwersalny charakter – można je stosować w odniesieniu do różnych typów organizacji (np. przedsiębiorstw oraz podmiotów nienastawionych na zysk), przedsiębiorstw działających w różnych branżach, podmiotów funkcjonujących w różnym otoczeniu (ustroju, stopniu rozwoju gospodarki, typie legislacji itp.). W przypadku narzędzi typu TVC/VCI ów uniwersalny charakter jest nieco ograniczony – koncentrują się one bowiem na tworzonej wartości dla właścicieli i stosowane są w związku z tym w odniesieniu do przedsiębiorstw (działających w gospodarkach wolnorynkowych).

Ta grupa narzędzi ma także najsłabiej ugruntowaną teorię. Literatura przedmiotu odnosząca się do pozostałych instrumentów jest bardzo obszerna (co wynika np. z popularności narzędzia i prowadzonych nad nim badań teoretycznych i empirycznych, długości okresu stosowania danego narzędzia w praktyce, rekomendacji lub wymogów prawnych stosowania go) bądź też dostępne publikacje ujmują dane zagadnienie kompleksowo, tworząc zwartą konstrukcję teoretyczną.

Zagadnienie to w znacznym stopniu przekłada się na praktyczną popularność narzędzi (która zależy od znajomości poszczególnych instrumentów i ich akceptowalności). Najczęściej stosowane w praktyce są sprawozdania z wartości dodanej (głównie z racji wprowadzenia w niektórych krajach wymogu ich sporządzania, ale także łatwości ich sporządzania i ograniczonego zakresu ujawnianych informacji) oraz narzędzia karty wyników (choć te na ogół stosowane są do celów wewnętrznych). Należy przy tym zauważyć, że popularność niektórych rozwiązań jest mocno zróżnicowana, jeśli chodzi o zasięg terytorialny (np. TBG jest bardzo popularne we Francji i Kanadzie, a bardzo rzadko stosowane w innych rejonach świata, co w pewnym stopniu może się wiązać z dostępnością literatury w języku angielskim – bardziej obecnie uniwersalnym niż język francuski).

Zdecydowana większość omawianych koncepcji pomiaru i prezentacji wyników jest przede wszystkim przydatna do celów wewnętrznych (jedynie w przypadku sprawozdania z wartości dodanej mocno zagregowany i wyłącznie finansowy charakter powoduje ograniczoną przydatność w zarządzaniu przedsiębiorstwem). Przydatność ta zależy przede wszystkim od powiązania mierzonych aspektów ze strategią oraz od wieloaspektowości/kompleksowości ujmowanych zjawisk). Pod tym względem najlepsze są TBG, BSC i Pryzmat Wyników.

Z drugiej strony, oceniając przydatność poszczególnych narzędzi do analiz zewnętrznych, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim dostępność danych w przypadku braku publikacji danego typu raportów. Niekwestionowanym liderem jest tu sprawozdanie z wartości dodanej, które stanowi proste przekształcenie obowiązkowo publikowanego rachunku zysków i strat. W przypadku pozostałych narzędzi dostępność danych jest ściśle związana z polityką informacyjną przedsiębiorstwa – winny być w nich uwzględnione dane wewnętrzne, których publikacja z reguły nie jest wymagana (określone obowiązki informacyjne mogą dotyczyć np. sprawozdania z działalności oraz informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego i są one dość szerokie w przypadku emitentów papierów wartościowych notowanych na giełdzie). Nadto możliwość pozyskania wszystkich wymaganych danych wiąże się z kompleksowością samego narzędzia (w tym wskazanej już kwestii zakresu uwzględnianych w analizie grup interesów).

Podsumowanie oceny omówionych w artykule narzędzi rachunkowości społecznej przedstawiono w tabeli 8. Wynika z niej, że (jak już wcześniej akcentowano) Pryzmat Wyników jest najbardziej przydatnym narzędziem kompleksowej oceny działalności przedsiębiorstwa z perspektywy jego relacji z interesariu-

szami. Bardzo duże możliwości w tym zakresie dają także sprawozdania na temat zrównoważonego rozwoju (lub szerzej: nurt sprawozdawczości zintegrowanej). Najwięcej ograniczeń ma sprawozdanie z wartości dodanej, które jest jednak najprostsze i najbardziej dostępne, a dzięki standaryzacji charakteryzuje się też największą porównywalnością. W przypadku kart wyników należy mieć na względzie, że ich olbrzymia elastyczność daje możliwość takiego ich zaprojektowania, by były przydatne także i z perspektywy oceny interesariuszy.

Tabela 8. Ocena narzędzi rachunkowości społecznej

Czynniki	VAS	BSC, Nawigator, IAM	TBG	Sprawozdania nt. zrównoważonego rozwoju	Pryzmat Wyników	TVC, VCI
Możliwość oceny realizacji celów interesariuszy	*	**	**	***	***	**
Uwzględnienie szerokiego zakresu interesariuszy	*	*	*	***	***	**
Możliwość oceny kontrybucji interesariuszy	0	*	*	*	***	**
Uwzględnienie czynników niefinansowych	0	***	***	***	***	***
Elastyczność (możliwość indywidualizacji)	*	***	***	**	***	**
Standaryzacja raportu	***	* (**)	0	***	*	*
Uniwersalność (aplikacyjność w różnych typach organizacji, branżach i warunkach otoczenia)	***	***	***	***	***	**
Dojrzałość koncepcji (ugruntowanie teorii)	***	***	**	***	***	*
Znajomość narzędzia/popularność w praktyce	***	***	*	**	*	*
Przydatność do zarządzania (nastawienie strategiczne)	*	***	***	**	***	**
Dostępność danych w analizach zewnętrznych (na podstawie danych publicznie dostępnych, w przypadku braku publikacji danego raportu)	***	**	*	*	*	**

Oznaczenia: 0 – nie, * – w umiarkowanym stopniu, ** – w znacznym stopniu, *** – w bardzo wysokim stopniu.

Źródło: M. Marcinkowska, *„Rachunkowość społeczna" – czyli o pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście oczekiwań interesariuszy*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 271, 2012.

Wraz z rozwojem i popularyzacją teorii interesariuszy oraz wzrostem presji na egzekwowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw rośnie zapotrzebowanie na narzędzia umożliwiające pomiar i ocenę dokonań podmiotów w tym kontekście. Można zatem spodziewać się zarówno rozwoju teoretycznych aspektów rachunkowości społecznej, jak i wzrostu praktycznego jej zastosowania.

Należy podkreślić, że wszystkie omówione koncepcje umożliwiają stworzenie zindywidualizowanego raportu, pozwalającego ocenić dokonania podmiotów w kontekście oczekiwań interesariuszy. Wybór narzędzi i zakres ich zastosowania jest zależny przede wszystkim od wizji i strategii banku, w tym zwłaszcza od strategii wobec kwestii zaangażowania interesariuszy i chęci wykreowania wizerunku podmiotu przejrzystego.

Podstawowym warunkiem przydatności narzędzi rachunkowości społecznej jest adekwatny dobór wskaźników do pomiaru analizowanych zjawisk. W tabeli 9 wskazano, na jakie kwestie należy zwrócić uwagę przy doborze i konstruowaniu mierników[112].

Tabela 9. Definiowanie mierników

Element definicji miernika	Pytania
1	2
Miernik	Jaka jest nazwa miernika? Czy nazwa wyjaśnia, czym jest miernik? Czy nazwa jest zrozumiała? Czy jest jasne, dlaczego miernik jest istotny?
Cel	Dlaczego miernik jest stosowany? Jaki jest cel/intencje stosowania miernika? Do jakiego zachowania motywuje miernik?
Powiązania	Do jakich innych wskaźników miernik się odnosi? Jakie strategie lub inicjatywy wspiera miernik?
Formuła	W jaki sposób może być zmierzony ten aspekt wyników/działalności? Czy można zdefiniować formułę matematyczną? Czy wzór jest jasny? Czy wzór wyjaśnia dokładnie, jakie dane są wymagane? Jakie zachowanie/postawy miernik w tej formule ma wywołać? Czy miernik w tej formule może wywołać niepożądane zachowanie? Czy stosowana skala jest poprawna? Jak dokładne będą generowane dane? Czy jest to wystarczająca dokładność? Jeśli będą stosowane wielkości średnie, jaka będzie utrata dokładności? Czy jest akceptowalna? Czy lepszy byłby pomiar rozpiętości wyników?

[112] A. Nelly *et al*., *The Performance Prism...*, s. 37.

1	2
Pożądany poziom	Jaki jest pożądany poziom wyniku? Jak wiele czasu zabierze osiągnięcie tego poziomu? Czy wymagane jest określenie celów pośrednich? Jaka jest ocena pożądanego poziomu w porównaniu z konkurentami? Jak dobra jest konkurencja? Jak szybko się poprawia?
Częstotliwość	Jak często miernik powinien być mierzony i oceniany? Jak często miernik powinien być raportowany? Czy ta częstotliwość jest wystarczająca, by śledzić efekt działań podejmowanych w celu poprawienia wyników?
Źródło danych	Skąd będą pochodzić dane do miernika? Jaka jest ich dostępność? Jaka jest częstotliwość ich gromadzenia/ publikacji?
Kto mierzy?	Kto (nazwisko, funkcja lub zewnętrzny podmiot) jest odpowiedzialny za zbieranie, zestawienie i analizowanie danych?
Kto działa?	Kto (nazwisko, funkcja) jest odpowiedzialny za inicjowanie działań i zapewnienie, że wyniki w tym aspekcie poprawiają się? (Kto jest „właścicielem" miernika?)
Co robi „właściciel"?	W jaki sposób „właściciel" miernika wykorzystuje informacje? Jakie działania podejmie dla zapewnienia poprawy wyników w tym aspekcie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002, s. 37.

Sugeruje się sprawdzanie projektu miernika za pomocą kilku testów[113]:

– test prawdy (*the truth test*): czy na pewno mierzone jest to, co było wyznaczone do pomiaru?

– test dokładności/koncentracji (*the focus test*): czy mierzone jest tylko to, co było wyznaczone do pomiaru?

– test trafności (*the relevancy test*): czy jest to właściwa miara czynników wyników, które mają być oceniane?

– test stałości (*the consistency test*): czy dane zawsze będą zbierane w taki sam sposób (niezależnie od tego, kto dokonuje pomiaru)?

– test dostępności (*the access test*): czy łatwo jest znaleźć i pobrać dane potrzebne do dokonania pomiaru?

– test klarowności (*the clarity test*): czy jest możliwa niejednoznaczność przy interpretacji wyników?

– test operacjonalizacji (*the so-what test*): czy na podstawie raportowanych danych można (i będzie się) podejmować działania?

– test aktualności (*the timeliness test*): czy dane mogą być dostępne wystarczająco szybko i często, by podejmować działania?

[113] *Ibidem*, s. 45.

– test kosztów (*the cost test*): czy miernik wart jest ponoszonego kosztu pomiaru?

– test hazardu (*the gaming test*): czy miernik może zachęcać do niepożądanych lub nieodpowiednich zachowań?

Projektowanie i wdrażanie systemu pomiaru wyników może napotkać wiele barier. Są one związane z czynnikami: kultury, procesów, ludzi, technologii, a także z czynnikami zewnętrznymi. Te same grupy czynników mogą zarazem stać się elementami umożliwiającymi rozwój nowego systemu[114].

W poszczególnych rozdziałach drugiego tomu niniejszej monografii prezentowano wiele wskaźników, za pomocą których można oceniać relacje banku z jego interesariuszami. Uwzględniono zarówno mierniki finansowe, jak i niefinansowe (w tym operacyjne), dane twarde, jak i wielkości szacunkowe, dane ogólnodostępne, jak i wewnętrzne poufne dane[115]. W tabeli 10 podsumowano mierniki satysfakcji banku i poszczególnych grup interesariuszy.

Tabela 10. Podsumowanie miar oczekiwań i kontrybucji interesariuszy banku

Interesariusz	Mierniki oczekiwań (satysfakcji interesariuszy)	Mierniki kontrybucji (satysfakcji banku)
1	2	3
Regulatorzy i nadzorcy	– opłaty wnoszone na funkcjonowanie instytucji nadzorczych i tworzenie funduszy gwarancyjnych i pomocowych – nałożone na bank kary, grzywny, odszkodowania – ocena nadzorcza (np. BION) – stabilność banku (wskaźniki kapitałowe, jakość aktywów, wskaźniki płynności, spełnienie innych norm ostrożnościowych) – publikowane ratingi/ratingi zgodności z normami (np. zasadami ładu korporacyjnego) – liczba uchybień (braku zgodności z przepisami i rekomendacjami), w tym: liczba powtórzonych uchybień	– kwota uzyskanego wsparcia publicznego (kredyty, pożyczki, kapitały) – liczba obowiązujących regulacji, w tym: liczba nowych regulacji – liczba aktualizacji (zmian) regulacji – liczba odpowiedzi na pytania banku o interpretacje, wyjaśnienia, informacje, zgodę, poradę – poziom uwzględnienia przez regulatorów sugerowanych zmian w regulacjach (sugestie wniesione/sugestie uwzględnione)
Właściciele	– TSR – całkowity zwrot dla właścicieli (wzrost wartości akcji + dywidendy i inne wypłaty) – wynik rezydualny (np. EVA) – wzrost kapitalizacji w relacji do sektora	– wartość kapitału podstawowego w posiadaniu inwestorów instytucjonalnych – ratingi i rekomendacje inwestycyjne analityków

[114] *Ibidem*, s. 74.

[115] Szczegółowy opis oczekiwań i kontrybucji poszczególnych interesariuszy banku oraz wywiedzionych na ich podstawie mierników satysfakcji interesariuszy i samego banku przedstawiono w tomie 2 niniejszej książki (*Relacje banku z kluczowymi interesariuszami*).

1	2	3
Właściciele	– EPS – zysk na akcję – DY – stopa wypłaty dywidendy – P/BV – cena do wartości księgowej akcji – rentowność banku/jednostek biznesowych – faktyczne wyniki *vs*. prognozy analityków – FCF – wolne przepływy pieniężne – wynik operacyjny w relacji do sektora – wartość dodana – przychody ze sprzedaży (wg segmentów operacyjnych) – koszty operacyjne (wg kategorii) – marża odsetkowa – zwrot na kapitale własnym – zwrot na aktywach – stopień rotacji (zmienności) inwestorów	– poziom dźwigni finansowej – liczba zgłaszanych przez inwestorów sugestii poprawy działalności; odsetek wdrożonych sugestii
Kierownictwo	– wynagrodzenie (i pozostałe korzyści) w relacji do płac oferowanych przez konkurentów – rotacja na stanowiskach kierowniczych (poziom i trend) – przyczyny odejść	– skuteczność realizacji celów banku (krótki i długi okres) – tendencje kluczowych wskaźników finansowych (głównie rentowności i ryzyka) – tendencje cen notowanych instrumentów finansowych (akcji i obligacji) – średni czas sprawowania funkcji – opinie środowiska (w tym analityków) i mediów – opinie podwładnych – ocena nadzorcza (m.in. BION)
Pracownicy	– poziom wynagrodzeń (także w relacji do średniej płacy w gospodarce i sektorze) – poziom satysfakcji (badania ankietowe) – rotacja pracowników (poziom i trend) – przyczyny odejść (wywiady z osobami zwalniającymi się z pracy) – poziom skarg pracowników (wg kategorii) – adekwatność/jakość szkoleń	– przychody/wartość dodana na pracownika – wynik na jednego zatrudnionego – średni staż pracy – wskaźnik absencji – opinie na temat wystarczalności i przydatności oferowanych i wymaganych szkoleń – liczba zgłoszonych/wdrożonych sugestii zmian i usprawnień sugerowanych przez pracowników – skłonność pracowników do zdobywania dodatkowych umiejętności – skłonność pracowników do rekomendowania firmy jako pracodawcy

Tabela 10 (cd.)

1	2	3
Klienci	– poziom satysfakcji klientów (jakość, niezawodność, wygoda, wartość) – oceny porównawcze – liczba skarg i zażaleń klientów; liczba postępowań sądowych z klientami – odszkodowania zasądzone (i dobrowolnie przekazane) na rzecz klientów – kary, grzywny nałożone przez sądy i instytucje nadzorcze (w tym instytucje chroniące konsumentów) – liczba reklamacji, liczba zwrotów – poziom oszczędności osiągnięty przez klientów	– rentowność klientów – lojalność klientów; wskaźnik odejść – wartość klientów – wartość utraconej działalności – wartość powtórzonych zakupów – poziom skłonności rekomendowania – liczba wdrożonych sugestii poprawy zgłoszonych przez klientów – precyzja planowania popytu – poziom ryzyka kredytowego (płatności na czas/płatności opóźnione/brak płatności)
Wierzyciele	– koszt pozyskania kapitału obcego – średnioważony koszt kapitału – rentowność banku/jednostek biznesowych – faktyczne wyniki *vs*. prognozy analityków – wolne przepływy pieniężne – wynik operacyjny w relacji do sektora – wartość dodana – marża odsetkowa – zwrot na kapitale własnym – zwrot na aktywach – ratingi i rekomendacje inwestycyjne analityków – mierniki ryzyka (płynność, wypłacalność, zmienność, wrażliwość, VAR itd.)	– poziom dźwigni finansowej – odsetek wierzycieli dokonujących rolowania instrumentów dłużnych – stopień rotacji (zmienności) inwestorów
Konkurenci	– liczba banków w systemie – poziom koncentracji rynku bankowego (indeks Herfindahla-Hirschmana, udział 5, 10, 15 największych banków w rynku) – ogółem (aktywa), depozyty, kredyty – udział banku w rynku bankowym; udział w rynku finansowym – wskaźnik międzybankowy (należności od banków/zobowiązania wobec banków) – kary, grzywny nałożone przez sądy i instytucje nadzorcze (w tym instytucje ochrony konkurencji/urzędy antymonopolowe)	– liczba banków w systemie – poziom koncentracji rynku bankowego (indeks Herfindahla-Hirschmana, udział 5, 10, 15 największych banków w rynku) – ogółem (aktywa), depozyty, kredyty – udział banku w rynku bankowym; udział w rynku finansowym – wskaźnik międzybankowy (należności od banków/zobowiązania wobec banków) – kary, grzywny nałożone przez sądy i instytucje nadzorcze (w tym instytucje ochrony konkurencji/urzędy antymonopolowe)

1	2	3
Kooperanci	– wartość umów (koszty usług, materiałów itd.) – poziom satysfakcji dostawców/partnerów – trend średnich wydatków u jednego dostawcy – średni czas trwania relacji z dostawcami – odsetek zakupów z tytułu umów ramowych z dostawcą – poziom zgodności prognoz zamówień – poziom zaległości w płatności dla dostawców – poziom błędów w fakturach dostawców – mierniki ryzyka (płynność, wypłacalność itd.)	– odsetek wolumenu produktów banku sprzedanych przez partnerów – kontrybucje partnerów w przychodach/oszczędnościach kosztowych – poziom skarg na działalność dostawców – poziom braku zgodności jakości produktów – poziom opóźnień w dostawach – poziom problemów po zakupie produktów/usług – poziom reklamacji klientów związany z błędami dostawców i partnerów – poziom sugerowanych przez partnerów i wdrożonych sugestii usprawnień – ocena kontrybucji dostawców: wartość w stosunku do ceny
Państwo	– poziom braku zgodności z regulacjami – wartość podatków płaconych przez bank i jego pracowników – „głębokość" systemu bankowego (aktywa banków do PKB, kredyty do PKB, depozyty do PKB) – finansowanie potrzeb państwa (zakup skarbowych papierów wartościowych), finansowanie programów rządowych (udzielanie kredytów umożliwiających realizację polityki państwa w określonych obszarach społeczno-gospodarczych)	– liczba regulacji/nowych regulacji wymagających zgodności – bezpieczeństwo systemu finansowego, dostępność i sprawność jego infrastruktury – ewentualne bezpośrednie wsparcie w sytuacjach kryzysowych – wartość gwarancji i poręczeń kredytowych udzielonych przez państwo i jego agendy – liczba i wartość programów dopłat do kredytów preferencyjnych
Społeczeństwo, społeczności lokalne, środowisko naturalne	– przyczynianie się do budowy dobrostanu społecznego (wskaźniki: zrównoważonego długoterminowego wzrostu, ograniczania ubóstwa i wykluczenia finansowego) – poziom ubankowienia (odsetek osób posiadających min. jeden produkt bankowy, liczba rachunków i liczba kart płatniczych na 1000 mieszkańców, liczba placówek bankowych i bankomatów na 1000 mieszkańców itp.) – poziom wsparcia udzielonego społeczeństwu i społeczności lokalnej – wartość darowizn charytatywnych – wartość wolontariatu świadczonego przez pracowników	– poziom zgłoszonych przez społeczności/wdrożonych sugestii usprawnień – poziom dostarczonych grantów rozwojowych – liczba stanowisk, dla których nie znaleziono odpowiednich kandydatów w lokalnym środowisku – wartość zakupów, na które nie znaleziono odpowiednich lokalnych dostawców

Tabela 10 (cd.)

1	2	3
Społeczeństwo, społeczności lokalne, środowisko naturalne	– poziom aktywności grup nacisku – publiczna percepcja banku jako otwartej, uczciwej, odpowiedzialnej organizacji – publiczna percepcja obaw społecznych/obaw grup nacisku – poziom lokalnych inwestycji infrastrukturalnych – poziom utworzonych nowych miejsc pracy (bezpośrednio/pośrednio) – poziom bezpośredniego wpływu na środowisko naturalne (wskaźniki VfU) – poziom pośredniego wpływu na społeczności i środowisko naturalne (m.in. suma kredytów finansujących inwestycje proekologiczne i prospołeczne, suma środków – własnych i klientów – zainwestowanych z uwzględnieniem kryteriów ESG)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002.

W całościowej ocenie kapitału relacyjnego (na poziomie strategicznym) konieczne jest wyselekcjonowanie kilku wskaźników, które w najlepszy sposób oddają jakość relacji banku z interesariuszami. Do celów wewnętrznych, w szczególności na poziomie operacyjnym, oczywiście zasadne jest dokonywanie szczegółowej analizy. Zestaw przedstawiony w tabeli 10 ma charakter ogólny, jedynie przykładowy. W konkretnych warunkach bank powinien zdefiniować mierniki najlepiej oddające specyfikę jego relacji z interesariuszami (dodatkowo uszczegółowiając lub ograniczając analizowane grupy interesów).

Rozdział 2. Zewnętrzna ocena wyników banku z perspektywy relacji z interesariuszami

2.1. Ocena wpływu banku na interesariuszy – założenia metodologiczne

2.1.1. Źródła danych do analizy

W rozdziale 1 opisano szereg narzędzi, które mogą mieć zastosowanie w ocenie relacji banku z interesariuszami. Ocena taka musi być przede wszystkim dokonywana przez sam bank – analiza nakładów i efektów związanych z tworzonym kapitałem relacyjnym jest niezbędna w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami. Ogólna analiza wyników banku z perspektywy tych relacji może być także dokonana z zewnątrz. Ma ona wiele ograniczeń, poczynając od podstawowego: nie zawsze bank informuje, których interesariuszy uważa za istotnych. Zwykle jednak deklaracja misji i celów banku pozwala na wskazanie określonych grup interesów, na relacjach z którymi bank pragnie się skoncentrować (bądź to z powodu wyznawanych przez bank wartości i chęci realizacji określonej wizji, bądź też w efekcie dokonanej oceny wpływu danych interesariuszy). Niezależnie od tego uprawnione może być dokonanie ogólnej analizy banku z punktu widzenia uniwersalnych grup interesów, które występują w każdej instytucji bankowej – w oderwaniu od akcentowanej przez bank orientacji na daną grupę relacji. Analiza taka może także dać odpowiedź na pytanie, o których interesariuszy bank dba lepiej niźli jego konkurenci.

W pierwszym tomie (w rozdziale 4) zidentyfikowano kluczowe grupy interesariuszy banków i wskazano ich typowe cele (oczekiwania względem banku) oraz wnoszone przez nich kontrybucje (cele realizowane przez bank poprzez relacje z tymi interesariuszami). W drugim tomie w kolejnych rozdziałach omówiono zasadnicze aspekty relacji z owymi interesariuszami, każdorazowo podsumowując prezentację wskazaniem mierników służących kompleksowej

ocenie relacji. Prezentowane tam zagadnienia dotyczą wewnętrznej oceny kapitału relacyjnego banku, niektóre aspekty mogą być jednak oceniane także zewnętrznie. Zewnętrzna analiza będzie miała bardzo ograniczony charakter, przede wszystkim z uwagi na wzmiankowany brak wiedzy na temat strategii banku co do poszczególnych interesariuszy (a zatem i brak możliwości oceny realizacji postawionych celów). Drugim istotnym powodem ograniczeń jest dostępność danych umożliwiających przeprowadzenie takiej analizy. Przeprowadzając analizy wewnętrzne, bank generuje różne potrzebne mu informacje, większość z nich nie jest jednak prezentowana na zewnątrz.

Zasadniczo można wskazać trzy grupy źródeł danych do zewnętrznej analizy kapitału relacyjnego banków:

– obowiązkowo sporządzane sprawozdania i raporty, publicznie dostępne,

– informacje niepochodzące z banku, publicznie dostępne,

– dane wewnętrzne banku, częściowo dostępne w ramach dobrowolnych ujawnień.

W pierwszej grupie źródeł znajdują się te dokumenty, które banki sporządzają obowiązkowo, przy czym regulacje prawne wymagają ich publikacji (udostępnienia zainteresowanym stronom). Zarówno regulacje rachunkowości, jak i prawo bankowe wskazują tu na sprawozdania finansowe, choć trzeba zaznaczyć, że prawo bankowe jest tu bardzo nieprecyzyjne, co rodzi spory interpretacyjne[1]. Zgodnie z regulacjami rachunkowości, wszystkie banki mają obowiązek sporządzania, poddawania badaniu przez biegłego rewidenta i publikacji rocznego sprawozdania finansowego[2]. Do rocznego sprawozdania dołącza się także sprawozdanie z działalności, niezwykle przydatne, gdyż – zgodnie z wymogami prawnymi – powinno „obejmować istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej, w tym ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń". Jest to opisowy dokument, który uzupełnia informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym, ukazując ich szerszy kontekst (w tym m.in. charakterystykę działalności: strategię, produkty, klientów, rynki, zasoby, ryzyko i relacje, dokonania w trakcie okresu sprawozdawczego, wyniki i perspektywy). Regulacje prawne określają minimalny zakres tego sprawozdania, a standardy i wytyczne wskazują jego pożądany zakres

[1] Ustawa stanowi, że bank „obowiązany jest ogłaszać w miejscu wykonywania czynności, w sposób ogólnie dostępny: [...] bilans z opinią biegłego rewidenta za ostatni okres podlegający badaniu [...]". Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376, art. 111, ust. 1.

[2] Zgodnie z ustawą, sprawozdanie finansowe banku obejmuje: bilans, rachunek zysków i strat, zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym, rachunek przepływów pieniężnych oraz informację dodatkową (obejmującą wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia). Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2009 r., nr 152, poz. 1223, ze zm.

i formę[3]. Znacznie szersze wymogi informacyjne adresuje się do tych podmiotów, które są emitentami papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na rynku oficjalnych notowań giełdowych[4]. W szczególności sprawozdanie z działalności, memorandum informacyjne oraz informacja dodatkowa stanowią cenne źródła informacji o bankach, przydatne zarówno w analizie ekonomicznej, jak i w ocenie relacji z interesariuszami. Kolejnym publicznie dostępnym źródłem wykorzystywanym w ocenie banku mogą być informacje dotyczące adekwatności kapitałowej[5]. Ich publikacji wymaga prawo bankowe, wskazując jednocześnie, że obowiązek ten nie dotyczy informacji nieistotnych; takich, których ujawnienie może mieć niekorzystny wpływ na pozycję banku, oraz objętych tajemnicą prawnie chronioną[6]. Szczegółowy zakres wymogów informacyjnych regulują uchwały Komisji Nadzoru Finansowego[7]. Na mocy tych dokumentów banki są zatem zobowiązane do publikowania informacji, które ułatwiają analizę ich relacji z nadzorem, państwem, klientami oraz kierownictwem.

Wśród innych dostępnych źródeł informacji, przydatnych w zewnętrznej analizie relacji banku z interesariuszami, można wskazać publikacje sporządzane przez instytucje sieci bezpieczeństwa, organizacje branżowe i środowiskowe, giełdy papierów wartościowych, analityków rynkowych i branżowych, firmy konsultingowe.

W ostatniej wreszcie grupie znajdują się informacje, które pochodzą z raportów wewnętrznych banku lub sprawozdań i zestawień sporządzanych dla

[3] Np. IFRS Practice Statement, *Management Commentary. A Framework for Presentation*, IASB, London 2010; IOSCO, *General Principles Regarding Disclosure of Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations*, b.m.w., 2003. Standardy i wytyczne dotyczące sporządzania tego sprawozdania wydało wiele państw – w Polsce: KSR 8, *Sprawozdanie z działalności*, projekt (maszynopis).

[4] Wymogi dotyczące publikacji przez te podmioty raportów bieżących i okresowych sformułowano w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, Dz.U. nr 33, poz. 259, ze zm. Zakres i zasady sporządzania memorandum informacyjnego określa Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 6 lipca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków, jakim powinno odpowiadać memorandum informacyjne, o którym mowa w art. 39 ust. 1 oraz art. 42 ust. 1 Ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz.U., 2007, nr 132 poz. 916, ze zm.

[5] Wraz z nimi mają być publikowane informacje na temat zasad ustalania wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku.

[6] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe…, art. 111a.

[7] Uchwała nr 385/2008 KNF z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, Dz.Urz. KNF, nr 8, poz. 39, ze zm.

instytucji sieci bezpieczeństwa (np. FINREP, COREP). Niektóre dane zawarte w tych raportach mogą zostać przez bank ujawnione dobrowolnie – w zależności od jego polityki informacyjnej i strategii *public relations*. Mogą być wówczas częścią sprawozdania z działalności lub dodatkowych raportów (np. na temat społecznej odpowiedzialności, wpływu na środowisko naturalne itd.) lub zostać umieszczone na stronie internetowej banku lub w innych jego publikacjach. Bywa, że zostają także zawarte w programach komunikacyjnych związanych z kreowaniem i promowaniem określonego wizerunku banku (mogą to być np. przekazy reklamowe, publikacje kierowane do klientów lub innych interesariuszy bądź do specjalistów – w prasie fachowej, na wystąpieniach konferencyjnych itp.).

Z reguły im większą wagę bank przywiązuje do tworzenia kapitału relacyjnego, tym bardziej dba o kwestie komunikacji z otoczeniem, a tym samym zwiększa dostępność do informacji na temat swoich relacji z interesariuszami i do danych umożliwiających ocenę tych relacji.

2.1.2. Wskaźniki stosowane w zewnętrznej ocenie relacji banku z interesariuszami

W poszczególnych rozdziałach drugiego tomu niniejszej monografii zaprezentowano szereg miar umożliwiających wszechstronną analizę relacji banku z interesariuszami. W rozdziale 1 tego tomu zaprezentowano ich syntetyczne podsumowanie, a także opisano wiele narzędzi umożliwiających dokonanie oceny tworzonego przez bank kapitału relacyjnego.

Podkreślmy raz jeszcze, że pełna ocena możliwa jest wyłącznie w analizie wewnętrznej, przy dobrej znajomości strategii wobec interesariuszy, działań banku związanych z zarządzaniem relacjami z zainteresowanymi stronami oraz wiedzy na temat oczekiwań obu stron tych relacji. W analizach zewnętrznych możliwości oceny są bardzo ograniczone, zarówno z racji trudności z pozyskaniem danych, jak i braku wiedzy o postawionych przez bank celach relacji z określonymi interesariuszami (a w konsekwencji ryzyka błędnej interpretacji oczekiwań banku i jego grup interesów).

Pomimo wspomnianych ograniczeń możliwe i zasadne jest przeprowadzanie określonych analiz dotyczących kapitału relacyjnego banku także z perspektywy zewnętrznej. Oczywiście wymienione przeszkody ograniczają ich zakres, przy poczynieniu jednak stosownych założeń wiele szczegółowych celów badań kapitału relacyjnego banków można osiągnąć. Możliwe jest choćby dokonanie ogólnej charakterystyki banków z perspektywy ich relacji z otoczeniem, także w kontekście formułowanych przez nie misji i celów strategicznych (są tam zazwyczaj wskazywane kluczowe grupy interesów, na relacje z którymi banki kładą szczególny nacisk). Analizy takie siłą rzeczy będą ograniczone z racji

dostępności danych. W przypadku analiz porównawczych (uwzględniających wiele banków) zwykle będą bazować na danych finansowych, gdyż te są w znacznej mierze zestandaryzowane i dość szeroko dostępne.

W tabeli 11 przedstawiono przykłady mierników, których można użyć do oceny działalności banku w kontekście oczekiwań jego interesariuszy. Z uwagi na wspomniane potencjalne ograniczenia dostępności danych dokonano podziału mierników ze względu na źródła wymaganych danych.

Tabela 11. Przykładowa lista mierników realizacji oczekiwań interesariuszy banku

Grupa interesów	Źródła publicznie dostępne		Dane wewnętrzne (mogą być dostępne w ramach dobrowolnych ujawnień)
	Obowiązkowa sprawozdawczość	Inne źródła (publikacje rynkowe, branżowe, nadzorcze itp.)	
1	2	3	4
Nadzór	–	– nałożone na bank kary, grzywny	– ocena BION, oceny pokontrolne – koszty opłat na KNF i BFG – stopień spełnienia regulacji prawnych i rekomendacji nadzorczych (lub poziom braku zgodności)
Właściciele	– kwota dywidendy – dywidenda ogółem/kapitał zakładowy – oprocentowanie wkładów członkowskich – wskaźniki rentowności (np. ROE) – zysk na 1 akcję – wartość banku (w przypadku podmiotów niegiełdowych – wartość bilansowa)	– TSR (różnica ceny akcji + dywidenda/cena początkowa) – relatywny TSR (TSR pomniejszony o TSR obliczony dla benchmarku – np. całego rynku lub sektora) – rekomendacje analityków – wartość banku (np. kapitalizacja giełdowa) – współczynnik beta – wskaźniki rentowności korygowanej o ryzyko – wynik rezydualny – cena akcji do zysku (P/E)	– zwrot z inwestycji (w przypadku sprzedaży akcji/udziałów) – stopień rotacji (zmienności) inwestorów
Kierownictwo	– rotacja na stanowiskach kierowniczych – wynagrodzenie (i pozostałe korzyści) w relacji do płac oferowanych przez konkurentów	–	–

Tabela 11 (cd.)

1	2	3	4
Pracownicy	– koszty osobowe na jednego zatrudnionego – nagrody z zysku dla pracowników – liczba zatrudnionych	– średnie wynagrodzenia dla różnych grup stanowisk	– poziom satysfakcji – rotacja pracowników – liczba i koszty szkoleń
Klienci	– wzrost sumy bilansowej – wzrost należności z tytułu kredytów – wzrost zobowiązań z tytułu depozytów – średnie oprocentowanie kredytów i depozytów	– udział w rynku – wykorzystanie produktów objętych dopłatami państwa – kary, grzywny nałożone przez sądy i instytucje nadzorcze – średni poziom oszczędności osiągnięty przez klientów[a]	– liczba klientów, wzrost liczby klientów – liczba produktów posiadanych średnio przez 1 klienta, liczba operacji – zakres oferty produktów, różnorodność oferty – zadowolenie, satysfakcja klientów – liczba poleceń (rekomendacji) innym klientom – liczba skarg i reklamacji; raporty z reklamacji – sprawna obsługa, szybkość działania (szybkie decyzje) – dostępność, – ceny (w relacji do cen konkurentów)
Wierzyciele	– koszt pozyskania kapitału obcego[b] – średnioważony koszt kapitału – mierniki ryzyka (płynność, wypłacalność itd.)	– ratingi i rekomendacje inwestycyjne analityków	– pewność i terminowość płatności
Konkurenci	– należności od banków – zobowiązania wobec banków – wskaźnik międzybankowy (należności od banków/zobowiązania wobec banków)	– udział w rynku, względny udział w rynku bankowym (kredytów i depozytów) – skala aktywności (wartość transakcji) na rynku międzybankowym	– limity na rynku międzybankowym przyznane bankowi – limity na rynku międzybankowym przyznane przez bank innym bankom
Kooperanci	– wartość zakupów (koszty usług, materiałów itd.)	–	– pewność i terminowość płatności (poziom zaległości w płatności dla dostawców) – powtarzalność zakupów – poziom satysfakcji dostawców/partnerów – zakres outsourcingu – zakres franchisingu

1	2	3	4
Państwo	– wartość podatków płaconych przez bank i jego pracowników – wartość zgromadzonych oszczędności (depozyty) i udzielonego finansowania (kredyty)	–	– poziom braku zgodności z regulacjami – wkład w ryzyko systemowe
Społeczeństwo	– suma depozytów (z wyłączeniem depozytów innych banków) – suma kredytów brutto (z wyłączeniem kredytów innych banków)	– rating CSR/ESG	– poziom wsparcia udzielonego społeczeństwu i społeczności lokalnej (darowizny, wolontariat itd.) – poziom bezpośredniego wpływu na środowisko naturalne – poziom pośredniego wpływu na społeczności i środowisko naturalne (m.in. suma kredytów finansujących inwestycje proekologiczne i prospołeczne, suma środków – własnych i klientów – zainwestowanych z uwzględnieniem kryteriów ESG) – wartość i udział w portfelu

[a] Np. (średnie oprocentowanie depozytów/średnie oprocentowanie depozytów w sektorze) – (średnie oprocentowanie kredytów/średnie oprocentowanie kredytów w sektorze) – [wynik z tytułu prowizji/(depozyty bieżące + kredyty))/(wynik z tytułu prowizji/(depozyty bieżące + kredyty) w sektorze)].

[b] Koszty odsetek (inne niż od depozytów)/zobowiązania (inne niż depozyty) lub ogółem: koszty odsetek/zobowiązania.

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione wskaźniki mogą służyć do oceny danej grupy interesariuszy (wycinka kapitału relacyjnego banku związanego z konkretną grupą interesów) lub – w szerszym kontekście – do całościowej analizy relacji banku z interesariuszami.

2.1.3. Wskaźnik syntetyczny – zagregowana ocena wpływu banku na interesariuszy

Wskaźnik syntetyczny (agregatowy), za pomocą którego dokonuje się pełnej oceny banku w perspektywie jego relacji ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami, zbudowany jest na podstawie wskaźników cząstkowych, które służą do oceny relacji banku z poszczególnymi grupami interesów:

$$OS = \sum_{i=1}^{n} O_i$$

gdzie: OS – oznacza wskaźnik będący oceną syntetyczną relacji z interesariuszami, O_i – zestandaryzowany lub znormalizowany wskaźnik cząstkowy służący do oceny banku z perspektywy relacji z i-tym interesariuszem, n – liczba zidentyfikowanych przez bank interesariuszy, z którymi utrzymuje on relacje (liczba interesariuszy uwzględnionych w analizie).

Mierniki cząstkowe muszą być wyrażone w wartościach relatywnych; przekształcenie z wartości bezwzględnych może być dokonane jedną z metod unitaryzacji (normalizacji), w zależności od charakteru zmiennych (stymulanty, destymulanty, nominanty) i ewentualnego określenia wartości progowych (limitów lub wartości pożądanych). Pozwala to na wprowadzenie addytywności w zbiorach wartości cech o różnych mianach oraz określenie na zbiorze wartości cech funkcji preferencyjnej przez wprowadzenie elementu wartościowania stanów cechy[8].

Wskaźnik cząstkowy stanowi podsumowującą ocenę relacji banku z daną grupą interesów. Zazwyczaj trudne będzie wskazanie jednego miernika charakteryzującego te relacje, wskaźnik cząstkowy także może zatem być wskaźnikiem agregatowym, zbudowanym ze znormalizowanych lub zestandaryzowanych mierników, za pomocą których ocenia się bank z danej perspektywy (znaczenie poszczególnych mierników można różnicować, nadając im odpowiednie wagi).

Warto jednak zauważyć, że nie wszyscy interesariusze są równie istotni z punktu widzenia misji i strategii banku. W łącznej ocenie można zatem dokonać stosownego różnicowania znaczenia poszczególnych grup interesów, przypisując wskaźnikom oceniającym efekty relacji z bankiem wagi odzwiercie-

[8] E. Nowak, *Syntetyczna ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP", nr 36, 1996. Metody normowania przedstawiono np. w pracach: D. Strahl, *Modele zarządzania bankiem (model Triada)*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1996; E. Nowak, *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*, PWE, Warszawa 1990; K. Kukuła, *Metoda unitaryzacji zerowanej*, WN PWN, Warszawa 2000.

dlające znaczenie danego interesariusza[9]. Wskaźnik syntetyczny przybiera wówczas postać:

$$OS = \sum_{i=1}^{n} O_i \times w_i$$

gdzie: w_i – waga przypisana interesariuszowi i, pozostałe oznaczenia – jak poprzednio.

Wagi mogą być przyznane na podstawie oceny eksperckiej (np. uśrednionej wartości opinii ekspertów)[10]. W przypadku trudności z oszacowaniem znaczenia poszczególnych interesariuszy można dokonać ważenia poprzez sporządzenie listy rankingowej – uszeregowanie ich od najważniejszego do najmniej istotnego. Jakkolwiek nie jest to rozwiązanie w pełni poprawne metodologicznie (zakłada równą odległość między kolejnymi interesariuszami, czyli jednakową różnicę znaczenia między każdą parą „sąsiednich" interesariuszy[11]), to jednak stanowi przydatne uproszczenie, gdy trudno jest samodzielnie ustalić wagi.

Przy zastosowaniu wskazanej metody rankingowej wagę przypisaną wskaźnikowi cząstkowemu dotyczącemu danej grupie interesariuszy można obliczyć według wzoru[12]:

$$w_i^n = \frac{2 \times (n - i + 1)}{n \times (n + 1)},$$

gdzie: n – liczba interesariuszy banku ogółem, i – numer rankingowy interesariusza (i = 1, 2, ..., n), w_i^n – waga przypisana i-temu spośród n interesariuszy zidentyfikowanych przez bank.

W tabeli 12 przedstawiono wartości wag przypisanych poszczególnym interesariuszom w przypadkach, w których bank zidentyfikował od jednej do dziesięciu grup zainteresowanych stron.

---

[9] Zasady określania ważności cech (lub obiektów) podają np. T.L. Saaty, *Axiomatic foundations of the analytic hierarchy process*, „Management Science", Vol. 32, Issue 7, 1986, s. 841–855; T.L. Saaty, L.G. Vargas, *Models, Methods & Applications of the Analytic Hierarchy Process*, 2nd ed., Springer, New York 2012.

[10] Wagi muszą być nieujemne, suma wag musi wynosić 100%.

[11] Przykładowo zatem różnica między znaczeniem pierwszego i drugiego interesariusza jest taka sama jak między znaczeniem drugiego i trzeciego oraz np. siódmego i ósmego, co niekoniecznie musi być zgodne z rzeczywistością. Jak jednak zaznaczono, jeśli trudność sprawia przypisanie wag w sposób bezpośredni, podejście takie może być usprawiedliwionym uproszczeniem.

[12] Formułę wywiedziono na podstawie wzoru na sumę skończonego ciągu arytmetycznego, w którym pierwszy wyraz ciągu wynosi 1 (bank może wskazać co najmniej jednego interesariusza) i różnicy ciągu równej 1 (liczba interesariuszy wyrażona jest liczbami naturalnymi).

Tabela 12. Wagi przypisane wskaźnikom oceniającym daną grupę interesariuszy (w %)

		Liczba interesariuszy									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ranga interesariusza	1.	100,0	66,7	50,0	40,0	33,3	28,6	25,0	22,2	20,0	18,2
	2.		33,3	33,3	30,0	26,7	23,8	21,4	19,4	17,8	16,4
	3.			16,7	20,0	20,0	19,0	17,9	16,7	15,6	14,5
	4.				10,0	13,3	14,3	14,3	13,9	13,3	12,7
	5.					6,7	9,5	10,7	11,1	11,1	10,9
	6.						4,8	7,1	8,3	8,9	9,1
	7.							3,6	5,6	6,7	7,3
	8.								2,8	4,4	5,5
	9.									2,2	3,6
	10.										1,8

Źródło: opracowanie własne.

Jak wspomniano, przedstawione podejście opiera się na znacznym uproszczeniu. Lepiej bezpośrednio przypisać wagi poszczególnym interesariuszom. W przypadku trudności z oceną znaczenia poszczególnych interesariuszy podejście oparte na pozycji rankingowej może być punktem wyjścia do eksperckiej oceny wag (ustalone pierwotne wagi mogą podlegać korektom, tak by lepiej odzwierciedlały postrzegane znaczenie poszczególnych grup interesu). W przypadku braku możliwości uzgodnienia relatywnego znaczenia interesariuszy, należy zrezygnować ze stosowania wag (tj. przyjąć, że każdy interesariusz jest równie istotny).

2.2. Cele i interesariusze polskich banków. Wyniki badania ankietowego[13]

W niniejszym podrozdziale zostanie zaprezentowana przykładowa analiza banków w kontekście ich relacji z interesariuszami. Dane pochodzą z ankiet, respondenci w większości przypadków nie wyrazili zgody na podanie nazwy banku w opisie przypadków, analiza została przedstawiona zatem w taki sposób, by uniemożliwić identyfikację poszczególnych podmiotów. Wobec braku możliwości dokonania kompleksowej szczegółowej oceny, analizy tu prezentowane należy potraktować jako ilustrację przykładowych badań.

[13] Badanie ankietowe przeprowadzono w ramach projektu badawczego „Model władztwa korporacyjnego w polskich bankach", finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (N N113 358140).

2.2.1. Próba i metoda badawcza

Badanie przeprowadzono wśród polskich banków, w pierwszej połowie 2012 r.[14] Jego pierwsza część dotyczyła celów działania banków oraz podmiotów identyfikowanych jako ich interesariusze, a także dokonywanych przez banki analiz oczekiwań tych interesariuszy.

W badaniu planowano uwzględnić po 30 banków komercyjnych i spółdzielczych. Niestety, zaledwie 21 banków komercyjnych zgodziło się wypełnić ankietę. Badanie wśród banków spółdzielczych zostało zrealizowane w całości. Łącznie zatem w badaniu wzięło udział 51 podmiotów: 21 banków komercyjnych oraz 30 banków spółdzielczych.

Badane banki komercyjne reprezentują w sumie niemal 47% liczby banków komercyjnych w Polsce i ponad 83% aktywów tego podsektora.

Badane banki spółdzielcze stanowią 5,2% liczby polskich banków spółdzielczych i 6,6% aktywów tego podsektora i reprezentują w odpowiedniej proporcji oba banki zrzeszające[15]: BPS SA oraz SGB SA. W pierwszej grupie znalazło się 19 banków spółdzielczych, w drugiej – 11. Stanowi to odzwierciedlenie proporcji tych grup w realnej spółdzielczości bankowej kraju.

Ze względu na genezę ukształtowania się obu grup banki ze zrzeszenia SGB dominują w Wielkopolsce i w województwach pomorskich, a banki ze zrzeszenia BPS – na Podkarpaciu, w Małopolsce i na Górnym Śląsku. Układ geograficznej lokalizacji banków, które trafiły do badanej próby, w pełni oddaje realnie występującą przestrzenną lokalizację. Siedem spośród 11 badanych banków SGB znajduje się w Wielkopolsce (3), województwie pomorskim (1), zachodniopomorskim (1) i kujawsko-pomorskim (2). Pozostałe cztery banki grupy SGB zlokalizowane są w woj. lubuskim (1), łódzkim (1) i mazowieckim (2). Żaden nie znajduje się w którymś z województw wschodnich. Przeważająca lokalizacja banków spółdzielczych grupy BPS obejmuje trzy banki na Śląsku, dwa banki z Małopolski i jeden z Podkarpacia. Pozostałe 13 banków grupy ma siedziby w woj. mazowieckim (3), lubelskim (3) i po jednym z łódzkiego, świętokrzyskiego, podlaskiego, opolskiego, warmińsko-mazurskiego i dolnośląskiego.

Badania w bankach spółdzielczych zrealizowano pomiędzy 20 lutego a 21 czerwca 2012 r. Respondentami byli tu z reguły prezesi lub osoby przez nich wskazane, najczęściej z działu księgowości. Badanie w terenie realizowało 12 ankieterów.

Badanie to miało charakter ogólnopolski i zostało przeprowadzone na próbie reprezentatywnej dla obu spółdzielczych zrzeszeń bankowych. W poszcze-

[14] Prezentowany materiał stanowi wycinek szerszego badania dotyczącego władztwa korporacyjnego w bankach.

[15] W badaniu nie wziął udziału niezrzeszony Krakowski Bank Spółdzielczy.

gólnych województwach wylosowano liczbę banków w proporcji do liczby banków danej sieci ogółem w danym województwie. Liczbę i lokalizację ankietowanych banków spółdzielczych na tle całego sektora przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Liczba banków spółdzielczych – badana próba na tle populacji

	POPULACJA				PRÓBA			
Województwo	BPS	SGB	Banki spółdzielcze ogółem	Udział banków z województwa w populacji (w %)	BPS	SGB	Razem	Udział banków z województwa w próbie (w %)
dolnośląskie	19	7	**26**	4,5	1		**1**	3,3
kujawsko-pomorskie	3	29	**32**	5,6		2	**2**	6,7
lubelskie	51	1	**52**	9,1	3		**3**	10,0
lubuskie	5	8	**13**	2,3		1	**1**	3,3
łódzkie	10	27	**37**	6,4	1	1	**2**	6,7
małopolskie	40		**41**	7,1	2		**2**	6,7
mazowieckie	52	33	**85**	14,8	3	2	**5**	16,7
opolskie	20	1	**21**	3,7	1		**1**	3,3
podkarpackie	41	1	**42**	7,3	2		**2**	6,7
podlaskie	29	2	**31**	5,4	1		**1**	3,3
pomorskie	2	26	**28**	4,9		1	**1**	3,3
śląskie	53		**53**	9,2	3		**3**	10,0
świętokrzyskie	21	2	**23**	4,0	1		**1**	3,3
warmińsko-mazurskie	17	4	**21**	3,7	1		**1**	3,3
wielkopolskie	2	50	**52**	9,1		3	**3**	10,0
zachodniopomorskie	1	16	**17**	3,0		1	**1**	3,3
Suma	**366**	**207**	**574**		**19**	**11**	**30**	
Udział zrzeszenia w liczbie banków spółdzielczych ogółem	63,8%	36,1%			63,3%	36,7%		

Źródło: opracowanie własne.

Badania w bankach komercyjnych realizowane były od 20 lutego do 19 lipca 2012 r. Badanie przeprowadzało sześciu ankieterów. W roli respondentów

występowały najczęściej osoby reprezentujące departamenty relacji inwestorskich, często także rzecznicy prasowi banków.

Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety[16]. Niektórym pytaniom towarzyszyła karta odpowiedzi do pytań (zawierająca zestaw przykładowych odpowiedzi na te pytania, które mogłyby sprawić trudności w ocenie, interpretacji lub zrozumieniu).

W pierwszej fazie badania ankieterzy po uprzednim telefonicznym umówieniu się osobiście odwiedzali wylosowane banki i przeprowadzali ankietę metodą F2F (wywiad bezpośredni). Samodzielne wypełnienie kwestionariusza przez respondentów odbyło się w sześciu bankach. Pozostałe ankiety przeprowadzono techniką CAWI (elektronicznie), uzupełniając ją w niektórych przypadkach techniką CATI (telefon).

2.2.2. Cele działania banków

Pierwsze dwa pytania kwestionariusza dotyczyły celów działania banku i miały charakter pytań otwartych. W pierwszym poproszono o wymienienie najważniejszych celów banku (od jednego do sześciu). Odpowiedzi na pytanie udzieliły wszystkie badane banki spółdzielcze (30) i niemal wszystkie (z wyjątkiem jednego) badane banki komercyjne (20). Banki spółdzielcze wskazywały średnio 3 cele, banki komercyjne – średnio 3,5 celów (jeden bank nie udzielił odpowiedzi; wskazanie to jednak nie jest miarodajne, gdyż niekiedy cel był określony tak szeroko, że w istocie zawierał kilka celów szczegółowych).

Jako że pytanie miało charakter otwarty (banki mogły samodzielnie sformułować cele swej działalności), otrzymano bardzo zróżnicowane odpowiedzi. Zasadniczo da się jednak wyodrębnić spośród nich pięć grup celów:

1) wartość banku i wyniki finansowe,
2) klienci, jakość, oferta,
3) bezpieczeństwo, kapitały,
4) rozwój i wizerunek,
5) pozostałe.

W pierwszej grupie (**wartość banku i wyniki finansowe**) znalazły się takie sformułowania, jak: wypracowanie zysku, osiąganie wyniku finansowego przy zakładanym budżecie i wartości sprzedaży, wzrost zysku, maksymalizacja zysku, osiąganie satysfakcjonujących wyników finansowych, generowanie optymalnych i stabilnych zysków, zwiększenie efektywności i rentowności, pomnażanie korzyści członków, spełnianie oczekiwań członków, stały wzrost wartości dla akcjonariuszy, maksymalizacja wartości rynkowej banku, maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, wzrost wartości banku, stwarzanie

[16] Łącznie ankieta składała się z 43 pytań merytorycznych w trzech grupach zagadnień (cele i interesariusze banku, samoregulacja, system *corporate governance*) oraz z pytań metrykalnych.

możliwości akcjonariuszom, zapewnienie zwrotu dla akcjonariuszy (podany pożądany poziom ROE), budowanie trwałej wartości dla wszystkich akcjonariuszy, budowanie trwałej wartości dla akcjonariuszy poprzez zrównoważony i zyskowny wzrost organiczny, osiągnięcie stabilnego, rentownego wzrostu w wybranych segmentach i produktach zapewniającego zachowanie wartości firmy, zachowanie stabilnej rentowności zgodnej z oczekiwaniami akcjonariuszy, wzrost sumy bilansowej, wzrost wydajności pracy, realizacja planu finansowego, osiąganie ponadprzeciętnego zwrotu na kapitale, zdyscyplinowanego podejścia w zakresie bazy kosztowej przy dokonywaniu inwestycji w wybrane dochodowe projekty, skuteczne zarządzanie kosztami, uzyskanie pozycji zapewniającej stabilność i powtarzalność dochodów, prowadzenie efektywnej ekonomicznie działalności zgodnie z zasadą samofinansowania zapewniającą wypłacalność, dochodowość i płynność finansową. Częściowo zatem cele te zazębiały się z drugim (klienci) i trzecim (bezpieczeństwo) obszarem celów.

W drugim zbiorze celów (**klienci, jakość, oferta**) można wskazać kilka grup zagadnień dotyczących:

– podstaw i zakresu działalności: wykonywanie czynności bankowych, a także innych czynności pozostających w związku z czynnościami bankowymi, prowadzenie uniwersalnej działalności bankowej, rozwój działalności komercyjnej, wspieranie sprzedaży podmiotów z grupy kapitałowej, rozwój banku na podstawie wzrostu bazy depozytowej, która pełnić będzie funkcję podstawowego źródła finansowania jego działalności kredytowej,

– skali działalności i pozycji rynkowej: pozyskiwanie nowych klientów, wzrost liczby klientów, wzrost liczby klientów z grup docelowych, sukcesywny rozwój działalności poprzez pozyskiwanie nowych klientów, pozyskanie planowanej liczby klientów, pozyskanie nowych klientów oraz poszerzenie współpracy z dotychczasowymi klientami, utrzymanie/poprawa/umacnianie pozycji na rynku, osiągnięcie i utrzymanie znaczących udziałów rynkowych w wybranych obszarach, wzrost udziału w rynku, wzrost i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w strategicznych segmentach rynku, wzmocnienie pozycji lidera we wszystkich ważnych segmentach rynku,

– rozwoju oferty: rozszerzenie oferty produktowej i poprawa jakości obsługi, wzbogacanie oferty produktów i usług, zapewnienie rozwoju bankowości elektronicznej, innowacyjność,

– jakości: świadczenie usług o wysokiej jakości, zapewnienie satysfakcji klientów, wysoka jakość produktów i usług, stałe doskonalenie jakości usług/ jakości obsługi klientów, fundamentalne podniesienie jakości obsługi klienta, zapewnienie satysfakcji klientów, zadowolenie klientów, wzrost zadowolenia klientów ze świadczonych im usług, najlepsze spełnianie oczekiwań klientów, oferowanie wysokiej jakości obsługi i produktów dopasowanych do potrzeb klientów, nawet najbardziej wymagających, zwiększenie zdolności reagowania

na potrzeby klientów i wymagania rynku, dostarczanie najwyższej jakości uniwersalnych usług finansowych wszystkim grupom klientów,

– charakteru i zakresu oferty: dążenie do pozycji banku pierwszego wyboru dla lokalnej społeczności, efektywne, kompleksowe i profesjonalne zaspokajanie potrzeb bankowych i finansowych klientów, pełnienie roli lokalnego centrum usług finansowych (uniwersalnego banku dostarczającego rozwiązań dostosowanych do rozmaitych potrzeb życiowych i biznesowych swoich klientów), oferowanie pełnego zakresu usług finansowych najwyższej jakości, zapewnienie wysokiego poziomu jakości i bezpieczeństwa świadczonych usług finansowych, promocja produktów i usług bankowych na rynku lokalnym, zaspokojenie potrzeb klientów w zakresie obsługi finansowej na terenie działania banku, zapewnienie obsługi finansowej środowiska lokalnego, zapewnienie kompleksowości usług i produktów, wspieranie rozwoju MSP, wspieranie lokalnej przedsiębiorczości, pomoc w zarządzaniu ryzykiem finansowym MSP, finansowanie sektora rolniczego, współpraca i obsługa samorządów terytorialnych, zarządzanie ryzykiem codzienności gospodarstw domowych,

– relacji z klientami: kontynuacja zrównoważonego rozwoju, skupionego na rozpoznaniu i zaspokajaniu potrzeb klientów, z którymi bank chce budować silne długookresowe relacje, budowanie trwałych relacji z klientami, orientacja na klienta, zachowanie charakteru banku zorientowanego na klienta, budowanie wartości dla klientów banku, utrzymanie łańcucha wartości dla klienta, pomnażanie korzyści klientów, stwarzanie możliwości klientom.

Kolejna grupa celów dotyczyła **bezpieczeństwa i siły kapitałowej banku**. Wymieniano tu kwestie:

– bezpieczeństwa z punktu widzenia klientów: zapewnienie bezpieczeństwa zgromadzonych w banku depozytów, bezpieczeństwa świadczonych usług finansowych, wypracowanie i doskonalenie modelu działania opartego na najlepszych tradycjach spółdzielczych i wiarygodnego, konkurencyjnego, bezpiecznego oraz nowoczesnego dla udziałowców oraz klientów,

– zarządzania ryzykiem i bezpiecznego funkcjonowania banku: bezpieczeństwo, dążenie do wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania banku, ograniczanie ryzyka, osiągnięcie satysfakcjonujących wyników finansowych, przy minimalizacji lub eliminacji ryzyka, zachowanie właściwych parametrów ryzyka, prowadzenie rentownej działalności, w konsekwencji wzrost funduszy własnych, a tym samym wzrost bezpieczeństwa działania, doskonalenie organizacji i zarządzania bankiem, w tym zarządzanie ryzykiem, wypracowanie zysku zapewniającego bezpieczeństwo działania oraz systematyczne zwiększanie funduszy własnych adekwatnie do prowadzonej działalności i podejmowanego ryzyka, dywersyfikacja źródeł refinansowania, zrównoważony, ambitny rozwój, przy zapewnieniu odpowiedniego systemu kontroli ryzyka, ostrożne zarządzanie ryzykiem będzie pozostawać głównym filarem strategii grupy, określającym jej filozofię wzrostu, prowadzenie ostrożnej polityki

zarządzania ryzykiem, prowadzenie efektywnej ekonomicznie działalności zgodnie z zasadą samofinansowania zapewniającą wypłacalność, dochodowość i płynność finansową,

– zapewnienia adekwatności kapitałowej: umacnianie kapitału banku, umacnianie pozycji kapitałowej banku, umacnianie kapitałowych podstaw rozwoju, generowanie zysku zapewniającego tworzenie niezbędnej bazy kapitałowej, umacnianie siły kapitałowej banku, zapewnienie kapitałowych podstaw długofalowego rozwoju, utrzymywanie kapitału na poziomie odzwierciedlającym wymagania regulacyjne, a jednocześnie pozwalającym na dalszy wzrost w atrakcyjnych obszarach, utrzymanie współczynnika wypłacalności powyżej 10%, optymalne wykorzystanie posiadanego kapitału.

Jak zatem widać, cele związane z bezpieczeństwem postrzegane były szeroko – zarówno jako obowiązek wobec klientów (a niekiedy także inwestorów), jak i wobec samego banku, a przy tym akcentowano niekiedy związek z efektywnością (rentownością i optymalnym gospodarowaniem kapitałem) i możliwością prowadzenia działalności i dalszego rozwoju (warunkowanego posiadaną bazą kapitałową). Zazwyczaj padały sformułowania ogólne (wskazujące kierunki dążeń banku), rzadko pojawiały się cele skwantyfikowane (np. wskazanie pożądanego poziomu współczynnika wypłacalności).

Rozwój i wizerunek banku stanowiły kolejną grupę deklarowanych celów działalności banku. W szczególności respondenci wymieniali:

– rozwój (ogólnie, bez doprecyzowania, lub dookreślając go jako dynamiczny, zrównoważony, stabilny, długoterminowy, ambitny) i wzrost (wzrost skali działania wyrażony wielkością sumy bilansowej); odwoływano się do pożądanych celów (efektów) rozwoju (rozwijanie i umacnianie pozycji w polskim sektorze bankowym, być najlepszym w grupie banków spółdzielczych, konsekwentna realizacja programu rozwoju i umacniania pozycji na rynku), a także do narzędzi (realizacja założeń dotyczących rozwoju organizacyjnego i technologicznego banku, osiąganie najwyższych standardów i konsekwentne wprowadzanie prostych rozwiązań, innowacyjność); podkreślano także związek z uwarunkowaniami rozwoju (kapitałowymi podstawami długofalowego rozwoju),

– kwestie związane z wizerunkiem: wzmocnienie wizerunku banku i poprawa postrzegania przez otoczenie, dobry wizerunek banku w lokalnym środowisku, wypromowanie nowego, szeroko rozpoznawalnego wizerunku banku, zwiększenie rozpoznawalności marki; niekiedy odwoływano się do wzorców i tradycji (np. powołując się na model działania oparty na najlepszych tradycjach spółdzielczych i akcentując kwestie wiarygodności, konkurencyjności, bezpieczeństwa oraz nowoczesności), czasem wskazywano, jaki konkretnie wizerunek bank chce wypromować (osiągnięcie wizerunku banku jako instytucji nr 1 pod względem *fair play* i zaufania wśród wszystkich interesariuszy).

Pozostałe wymieniane przez banki **cele** związane były z:

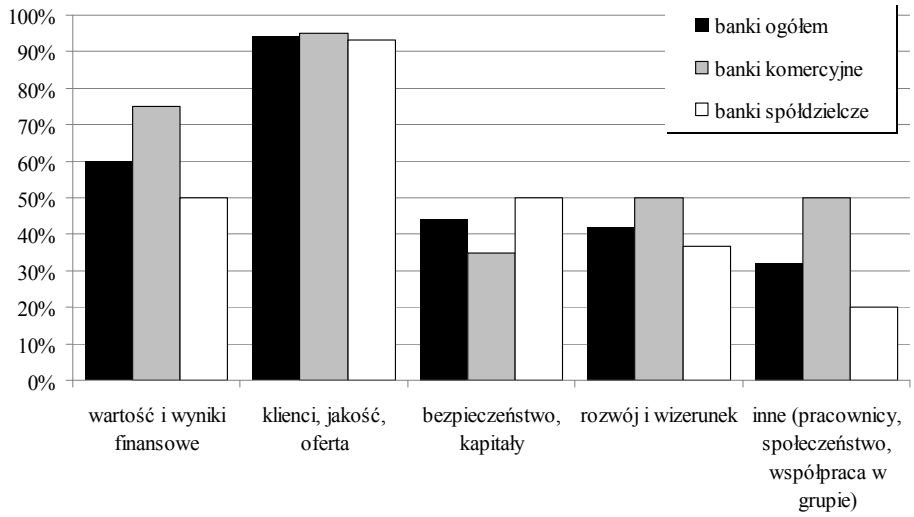
– pracownikami – akcentowano chęć pomnażania korzyści pracowników, stwarzania im możliwości i zapewnienia satysfakcji (jak najlepiej spełniać oczekiwania pracowników, wzrost zadowolenia pracowników z pracy w banku) oraz dbałość o ich rozwój (promowanie przedsiębiorczości, inicjatywy) i zaangażowanie (utrzymanie wysokiego morale i zaangażowania pracowników), czyli po prostu „tworzenie najlepszych miejsc pracy",

– społecznością lokalną i społeczeństwem – dotyczyły one w szczególności wspierania rozwoju gospodarczego i społecznego środowisk lokalnych oraz wspierania lokalnej przedsiębiorczości, prowadzenia działalności społeczno-wychowawczej i kulturalno-oświatowej,

– współpracą w zrzeszeniu banków spółdzielczych lub – w przypadku banków komercyjnych – w grupie kapitałowej (w tym np. wspieranie sprzedaży produktów oferowanych przez inne spółki z grupy), podkreślano też aspekt efektywności tej współpracy (korzystanie z ekonomii skali w grupie).

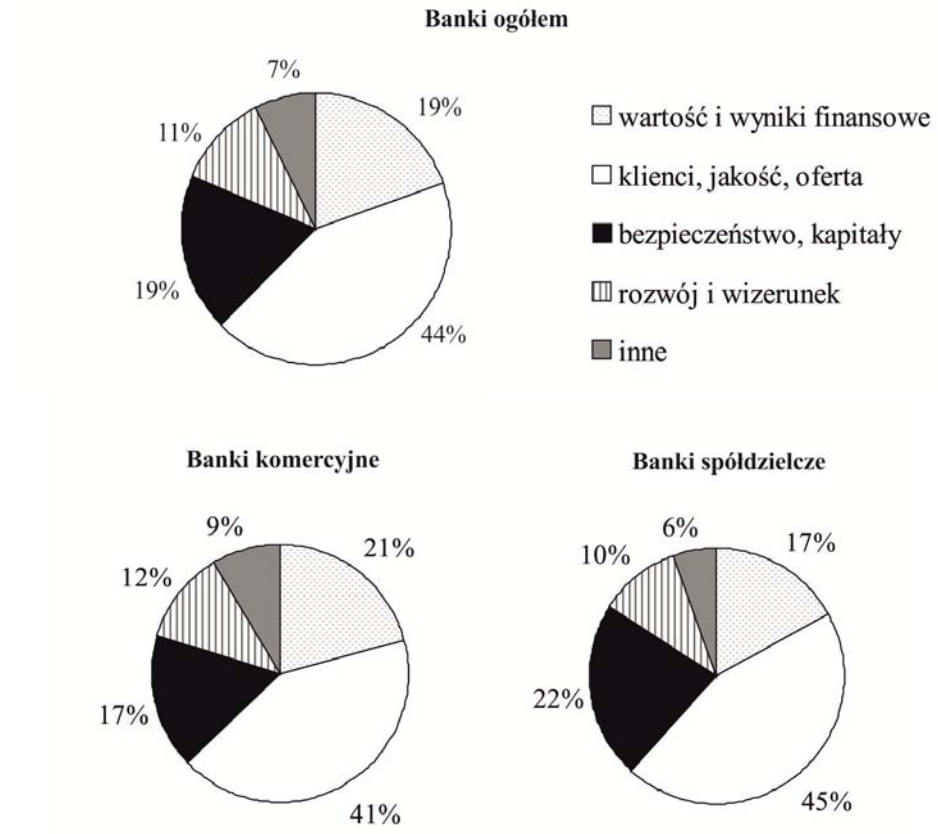
W jednym przypadku zaakcentowano wzrost wartości banku dla wszystkich związanych z nim interesariuszy, co stanowi kwintesencję tworzenia kapitału relacyjnego.

Na rysunku 13 przedstawiono, jaki odsetek banków wskazywał w ankiecie cele zakwalifikowane do wymienionych tu grup. Ponad 90% banków w obu grupach wskazywało cele związane z działalnością operacyjną (klienci, oferta, jakość). Tylko połowa banków spółdzielczych i ¾ komercyjnych akcentowało cele finansowe. W przypadku banków spółdzielczych jest to uzasadnione specyfiką celów spółdzielni; w przypadku spółek akcyjnych można próbować to wyjaśnić ewentualnym domniemaniem, że cele związane z efektywnością gospodarczą są immanentną cechą spółek i oczywistym aspektem działalności. Zaskakująco niewiele banków wskazywało na zagadnienia związane z bezpiecznym funkcjonowaniem – ogółem 44%, przy czym odsetek ten okazał się znacznie wyższy w sektorze banków spółdzielczych (50%) w porównaniu z komercyjnymi (35%). Zapewne można to tłumaczyć większym poczuciem odpowiedzialności tych banków za powierzone środki, co wiąże się z bliższymi i bardziej bezpośrednimi kontaktami z klientami. Banki komercyjne natomiast częściej niż banki spółdzielcze deklarowały cele związane z rozwojem oraz budową wizerunku (50% wobec 37%). W grupie innych celów (łącznie deklarował je co trzeci bank, w tym co drugi komercyjny i co piąty spółdzielczy) banki najczęściej deklarowały troskę o pracowników (14% banków ogółem, w tym co czwarty bank komercyjny i tylko co piętnasty bank spółdzielczy). W tej samej grupie uwzględniono odpowiedzi dotyczące rozwoju społeczności lokalnej, wpływu na społeczeństwo i działań na rzecz rozwoju gospodarczego (cele te wskazywał co dziesiąty bank: ponad 13% banków spółdzielczych i 5% banków komercyjnych). Pozostałe odpowiedzi (udzielił ich co piąty bank komercyjny) dotyczyły innych zagadnień, w tym przede wszystkim współpracy z innymi podmiotami w grupie kapitałowej.



Rysunek 13. Cele banków – odsetek banków deklarujących cele w danej grupie priorytetów
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

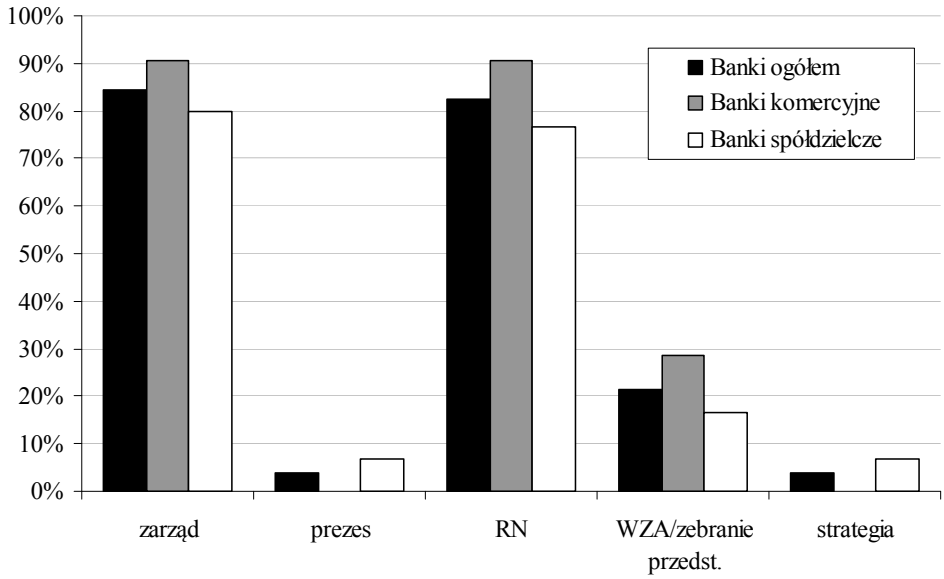
Jak podkreślono, niektóre cele zostały sformułowane bardzo szeroko i wieloaspektowo, toteż zdarzały się przypadki, gdy musiały być one zakwalifikowane do co najmniej dwóch grup. Można zatem przeanalizować liczbę i strukturę celów (rys. 14). Ogółem ok. 44% celów banków koncentrowało się na kwestiach związanych z działalnością operacyjną: klientami, ofertą produktową, jakością usług, przy czym odsetek ten był nieco wyższy w przypadku banków spółdzielczych (45%), a niższy w przypadku banków komercyjnych (41%). Banki komercyjne częściej niż banki spółdzielcze (21% wobec 17%) wskazywały cele dotyczące generowania wartości i wyników finansowych (ogółem cele te stanowiły 19% wszystkich zadeklarowanych dążeń banków). Co istotne, to banki spółdzielcze częściej akcentowały konieczność zapewnienia bezpiecznego funkcjonowania i posiadania adekwatnej bazy kapitałowej (22% celów banków spółdzielczych, 17% – komercyjnych i 19% ogółem). Rozwój i budowa wizerunku miały 11-procentowy udział w wiązce celów banków ogółem (12% celów banków komercyjnych i co dziesiąty cel banków spółdzielczych). Pozostałe cele stanowiły 7%, przy czym częściej pojawiały się w bankach komercyjnych (6%) niż spółdzielczych (6%).



Rysunek 14. Cele banków – odsetek wskazań na daną grupę priorytetów
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

W kolejnym pytaniu (także o charakterze otwartym) banki były proszone o wskazanie, kto ustala cele ich działalności (mogły przedstawić od jednej do trzech odpowiedzi). Na to pytanie odpowiedzieli wszyscy ankietowani. Na rysunku 15 podsumowano odsetek banków wskazujących dany organ. Najczęściej (84% banków ogółem, 90% banków komercyjnych i 80% spółdzielczych) wskazywano zarząd (w przypadku dwóch banków spółdzielczych wymieniono także prezesa). Nieznacznie rzadziej wymieniano radę nadzorczą (82% banków ogółem, co wynika z tego samego odsetka banków komercyjnych – 90% – i nieco mniejszej liczby banków spółdzielczych – 77%). Jedynie 11 banków – 6 komercyjnych i 5 spółdzielczych (czyli 22% badanych banków ogółem, 29% komercyjnych i 17% spółdzielczych) deklarowało, że cele zależne są od

właścicieli/członków (odpowiednio: walne zgromadzenie akcjonariuszy i zebranie przedstawicieli). Nadto w dwóch bankach spółdzielczych (7%) odpowiedziano, że cele ustanowione są w strategii (w obydwu przypadkach wskazano także organy formułujące je).

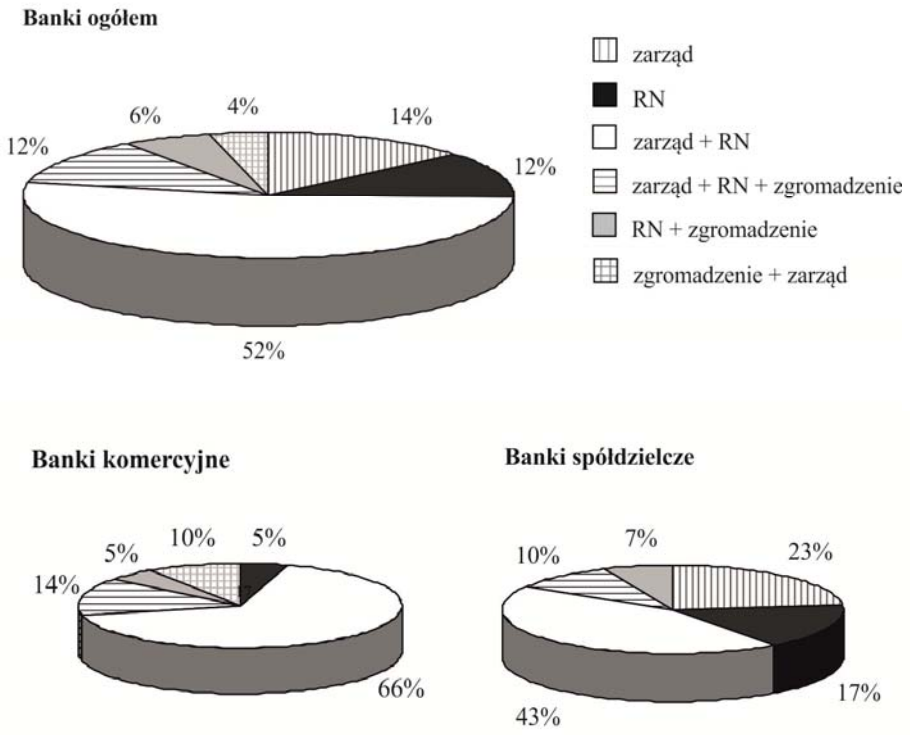


Rysunek 15. Organy formułujące cele banków (odsetek banków wymieniających dany organ)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Wyniki te potwierdzają, że właściciele mają niewielki bezpośredni wpływ na strategię i wybór celów działalności banków. W tym zakresie dominuje kierownictwo banku. Jeśli zatem właściciele chcą wywierać wpływ na orientację banku i kierunek jego rozwoju, muszą zabiegać o to w sposób pośredni – poprzez wybór członków rady nadzorczej, a za jej pośrednictwem – członków zarządu.

Szczegółowa analiza konfiguracji, w jakich występowały w odpowiedziach wymienione podmioty (pominięto tu występującą w dwóch ankietach „strategię"), pozwala zauważyć, że cele w bankach ustalają wspólnie zarząd i rada nadzorcza. Sytuacja taka występuje w ponad połowie banków (53%), przy czym częściej w bankach komercyjnych (2/3 z nich wskazuje te dwa podmioty) niż spółdzielczych (43%). W bankach spółdzielczych drugą co do popularności odpowiedzią było wskazanie wyłącznie zarządu (dotyczyło to co czwartego banku); hegemonia menedżerska nie występowała w odpowiedziach udzielonych przez banki komercyjne. Trzecie z kolei wskazanie w bankach spółdzielczych (17%) dotyczyło wyłącznie rady nadzorczej; odpowiedź taką przedstawiło także 5% banków komercyjnych. W dalszej kolejności uplasowały się odpowie-

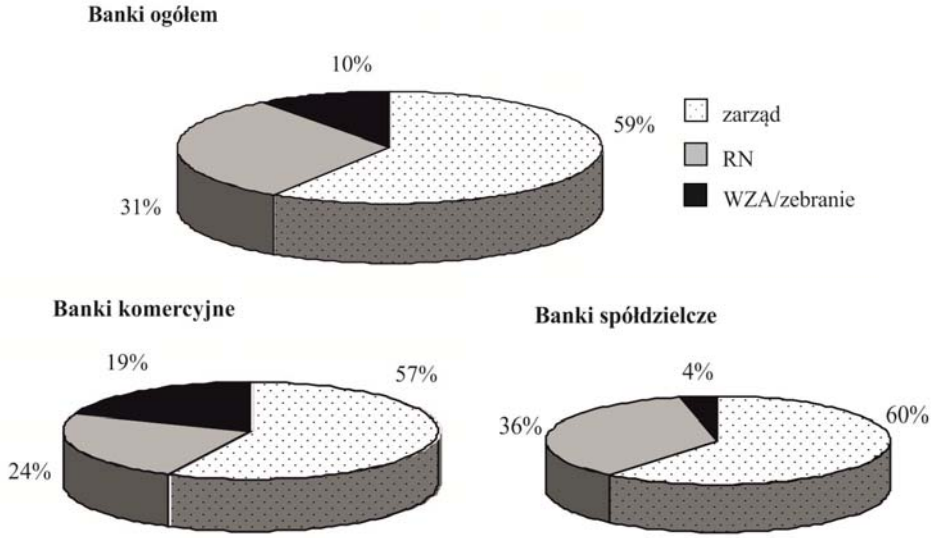
dzi sugerujące, że cele ustanawiane są przez wszystkie trzy organy: zarząd, radę nadzorczą i walne zgromadzenie akcjonariuszy (14% banków komercyjnych) lub odpowiednio zebranie przedstawicieli/członkowie (10% banków spółdzielczych); łącznie sytuacja ta dotyczyła 12% ankietowanych banków. Pozostałe dwie możliwości (rada nadzorcza i zgromadzenie lub zarząd i zgromadzenie) występowały odpowiednio w 6% i 4% banków, przy czym pierwsze z nich częściej w bankach spółdzielczych (7% wobec 5% banków komercyjnych), zaś drugie – wyłącznie w przypadku banków komercyjnych (10% wskazań). Rozkład odpowiedzi szczegółowo zaprezentowano na rysunku 16.



Rysunek 16. Organy formułujące cele banków
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Odpowiedzi na omawiane pytanie nie pozwalają na stwierdzenie, który z podmiotów ma decydujące znaczenie w określaniu priorytetów strategicznych banków, nie badano bowiem procedury z tym związanej. Można jednak dostrzec znaczącą rolę zarządu (o czym mówią liczne teorie zarządzania, na czele z teoriami hegemonii menedżerskiej i teorią stewarda). W tym świetle bardzo ważne jest zaakcentowanie roli rady nadzorczej jako podmiotu, który będzie co najmniej zatwierdzał te cele (lub nawet brał aktywny udział w ich proponowaniu lub formułowaniu), stojąc na straży interesów banku i jego interesariuszy.

Jakkolwiek pytanie ankietowe nie precyzowało konieczności wskazania kolejności wymienianych organów pod względem znaczenia w procesie stanowienia celów, znamienne okazuje się, że ponad połowa banków (57% podmiotów z obu podsektorów) wymieniała najpierw zarząd (rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rys. 17).



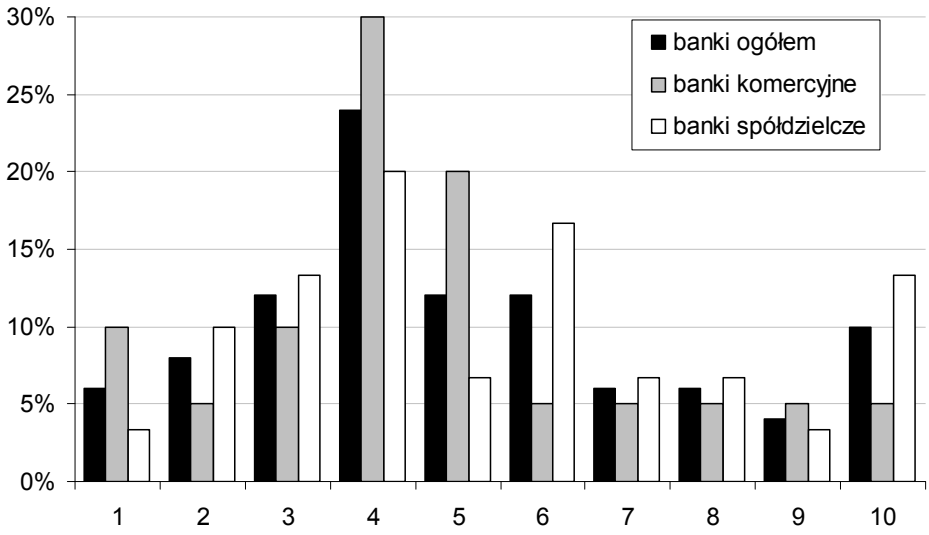
Rysunek 17. Organy formułujące cele banków (wskazanie na pierwszym miejscu)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Zagadnienia związane z tym, kto ustala cele i jaka jest orientacja strategiczna banku, oddziałują na postrzegane znaczenie interesariuszy banków – na to, które spośród zainteresowanych stron zostaną uwzględnione w strategii, a konsekwencji – w jaki sposób ich oczekiwania zostaną odzwierciedlone w wiązce celów banku i wpłyną na jego funkcjonowanie.

2.2.3. Interesariusze banków

Kolejne dwa pytania ankiety dotyczyły interesariuszy banków. Najpierw banki zostały poproszone o wskazanie najważniejszych grup interesariuszy (istniała możliwość wymienienia od jednej do dziesięciu grup) oraz określenia ich znaczenia dla banku poprzez sporządzenie rankingu (przypisanie liczby porządkowej od 1 – najważniejszy interesariusz, do 10 – interesariusz o najmniejszym znaczeniu). W ankiecie zdefiniowano pojęcie interesariusza[17], a dodatkowo, w przypadku trudności z wymienieniem grup interesów, ankieter przedstawiał kartę odpowiedzi, w której zaprezentowano przykłady interesariuszy (lista uwzględniała 25 rodzajów podmiotów). W zdecydowanej większości banków nie zachodziła potrzeba korzystania z podpowiedzi, nadto w wielu przypadkach po przejrzeniu spisu przykładowych interesariuszy respondenci wskazywali czasem inne podmioty.

Podobnie jak w przypadku pierwszego pytania, odpowiedzi udzieliło 30 banków spółdzielczych (wszystkie ankietowane) oraz 20 banków komercyjnych (brak odpowiedzi od jednego z ankietowanych banków).

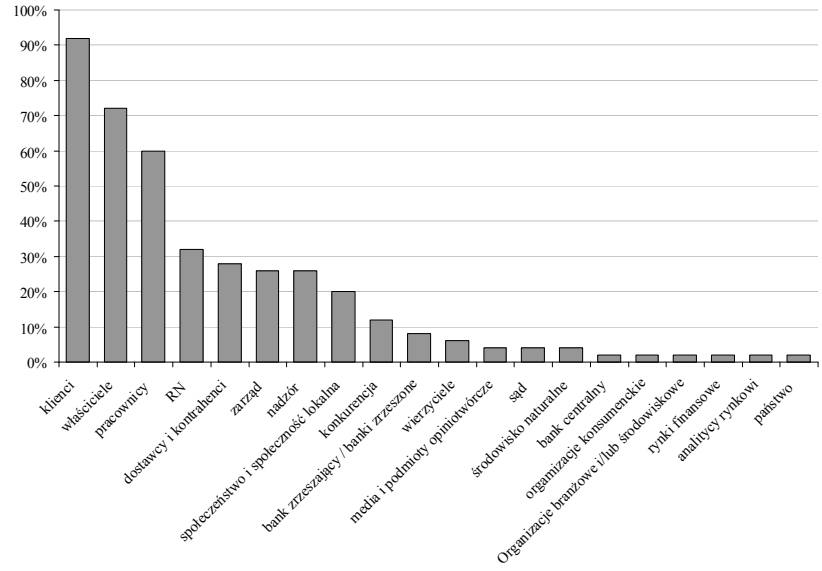


Rysunek 18. Liczba interesariuszy wskazywanych przez banki (odsetek banków)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

[17] Interesariusze (ang. *stakeholders*) – osoby i podmioty, które mogą być zainteresowane funkcjonowaniem banku i wywieraniem nań wpływu, oraz osoby i podmioty, na które bank wywiera wpływ; mogą to być grupy wewnętrzne lub zewnętrzne wobec banku.

Wymieniono średnio około pięciu interesariuszy. Średnia arytmetyczna w przypadku banków spółdzielczych wyniosła 5,4, zaś w bankach komercyjnych – 4,7. Mediana wyniosła odpowiednio 5 i 4 interesariuszy. W obu grupach najczęściej wskazywano cztery zainteresowane strony. Łącznie trzy banki (dwa komercyjne i jeden spółdzielczy) wpisały tylko jednego interesariusza, zaś pięć banków (jeden komercyjny i cztery spółdzielcze) wskazały maksymalną możliwą w kwestionariuszu liczbę grup interesów (10). Na rysunku 18 zaprezentowano rozkład odsetka banków według liczby przedstawionych w ankiecie interesariuszy.

Choć respondenci wskazywali dość zróżnicowane grupy interesów, to da się jednak wyróżnić trzy grupy podmiotów, które wymieniano najczęściej: klienci (92% banków), właściciele/członkowie (72%) i pracownicy (60%). Są to najważniejsze podmioty wpływające na działalność banków i jego wyniki, toteż nie dziwi ich obecność w większości ankiet. Kolejny podzbiór tworzy pięciu interesariuszy wskazywanych przez 20–32% banków: rada nadzorcza (32% banków), dostawcy i kontrahenci (28%), zarząd i nadzór (po 26%) oraz społeczeństwo i społeczność lokalna (20%). Dość istotna część ankietowanych wymieniała wśród interesariuszy także konkurentów (12%) oraz bank zrzeszający i banki zrzeszone (8%). Tylko jeden bank zidentyfikował państwo jako istotnego interesariusza. Odsetek banków, które zadeklarowały w kwestionariuszu, że dana grupa interesariuszy jest dla nich ważna, przedstawiono na rysunku 19.



Rysunek 19. Interesariusze banków (odsetek banków ogółem wskazujących daną grupę interesariuszy)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

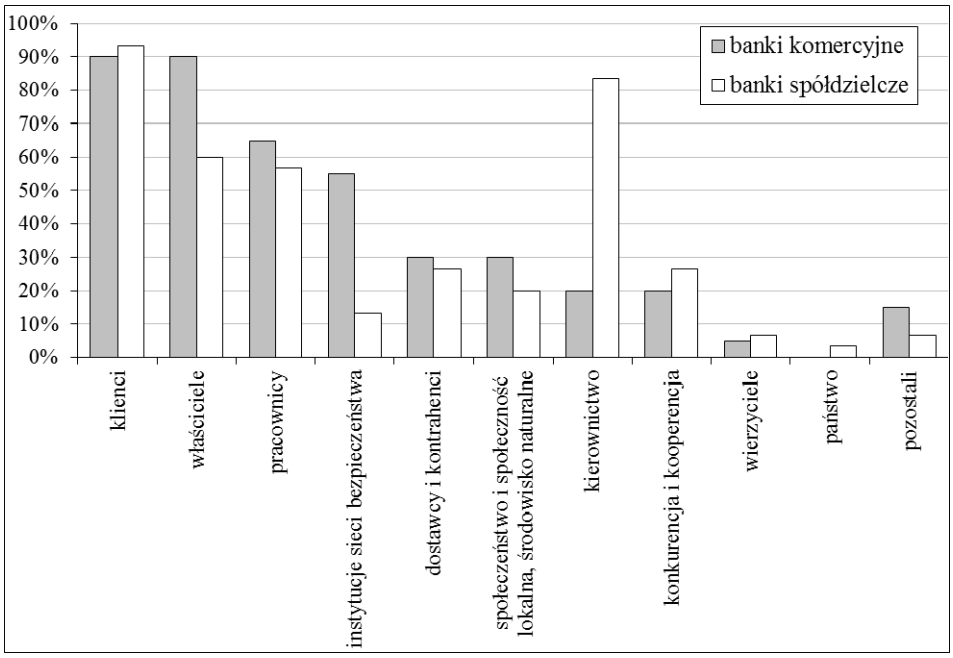
Należy przy tym zauważyć dość znaczące różnice w odpowiedziach banków komercyjnych i spółdzielczych. Największe dotyczyły kierownictwa banku; zarówno zarząd, jak i rada nadzorcza byli wymieniani tylko przez 10% banków komercyjnych, natomiast banki spółdzielcze wskazywały tych interesariuszy znacznie częściej (47% – radę nadzorczą, a 37% – zarząd). Świadczy to o dużym znaczeniu osób sprawujących władzę (wykonawczą i nadzorczą) w bankach spółdzielczych dla funkcjonowania tych podmiotów. Rzecz jasna, osoby kierujące i nadzorujące działalność odgrywają główną rolę w każdym banku, skala działania i złożoność banków komercyjnych, w tym także mechanizmy prawne określające funkcjonowanie spółek akcyjnych, powodują jednak, że w kontekście relacji z interesariuszami zajmują one dalsze pozycje w hierarchii.

Odmienność wskazań w drugą stronę dotyczyła przede wszystkim nadzoru i właścicieli. Instytucje nadzorcze wskazywało 45% banków komercyjnych i tylko 13% banków spółdzielczych. Niewiele mniejsza różnica dotyczyła właścicieli/członków: 90% banków komercyjnych i 60% banków spółdzielczych. Tu także specyfika działalności dyktuje odmienny poziom koncentracji na zagadnieniach związanych z nadzorem i właścicielami – kwestie te są bliższe optyce spółek niźli małych spółdzielni.

Znacznie mniejszą różnicę (10 p.p.) odnotowano w przypadku mediów i podmiotów opiniotwórczych oraz środowiska naturalnego; wystąpiły one na listach interesariuszy banków komercyjnych, nie wymienił ich natomiast żaden bank spółdzielczy. Dość zaskakujący jest całkowity brak uwzględnienia środowiska naturalnego przez banki spółdzielcze (wszak ściśle wiąże się to z lokalnym środowiskiem działania); brak ów nie oznacza oczywiście, że środowisko znajduje się poza sferą zainteresowań banków spółdzielczych. Odwrotną sytuację zaobserwowano w przypadku sądów – wymieniło je 7% banków spółdzielczych i żaden bank komercyjny. Można tu argumentować, że działalność sądów w znacznie bardziej odczuwalny sposób wpływa na małe lokalne banki niźli na duże korporacje (często warunkując sprawne bieżące funkcjonowanie i prowadzenie operacji bankowych). W przypadku pozostałych wymienianych w ankiecie interesariuszy różnice wskazań nie przekroczyły 5 p.p.

Na rysunku 20 zilustrowano różnice między bankami spółdzielczymi i komercyjnymi pod kątem ich deklaracji odnośnie do identyfikowanych interesariuszy (dla zwiększenia czytelności analiz połączono kilka grup interesariuszy[18]).

[18] Połączono grupy: społeczeństwo, społeczności lokalne i środowisko naturalne; zarząd i radę nadzorczą – w grupę kierownictwo; nadzór, bank centralny i organizacje konsumenckie – w grupę instytucje sieci bezpieczeństwa; nową grupę konkurencja i kooperencja tworzą: konkurencja, organizacje branżowe i środowiskowe, rynki finansowe oraz bank zrzeszający/banki zrzeszone; w grupie „pozostali" połączono media i podmioty opiniotwórcze, analityków rynkowych oraz sąd.



Rysunek 20. Interesariusze banków (odsetek banków wskazujących daną grupę interesariuszy)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Dotychczas zaprezentowano interesariuszy z perspektywy liczby (odsetka) banków, które wybierały dane wskazanie na liście priorytetowych grup interesów. Należy tu jednak zaznaczyć, że podane kategorie stanowiły syntezę deklaracji banków. W wielu przypadkach identyfikacja interesariuszy okazała się bardzo szczegółowa. Najbardziej zróżnicowaną grupę stanowili klienci – banki wykazywały ich bądź to jako jednego interesariusza, bądź też określały różne ich podkategorie (klienci indywidualni, instytucjonalni, wolne zawody, rolnicy, przedsiębiorcy, MSP, instytucje niekomercyjne, JST). Także partnerzy byli prezentowani w kilku podkategoriach (partnerzy strategiczni, dostawcy, kooperanci, kontrahenci). Niektóre banki wskazywały osobno zarówno społeczeństwo, jak i społeczności lokalne, podczas gdy inne dokonywały tylko ogólnego wskazania bądź obie grupy podawały jako jednego interesariusza. W przypadku konkurentów jeden z ankietowanych osobno wymienił inne banki, a osobno konkurentów spoza sektora. Dwóch respondentów wyodrębniło w gronie interesariuszy różne kategorie właścicieli.

Ta szczegółowość wskazań (oraz jej zróżnicowanie między bankami) powoduje, że odmienna jest struktura procentowa wymienianych przez banki interesariuszy. Nadal najważniejszym interesariuszem są klienci (33% wszystkich wskazań), przy czym większy udział mieli oni w deklaracjach banków

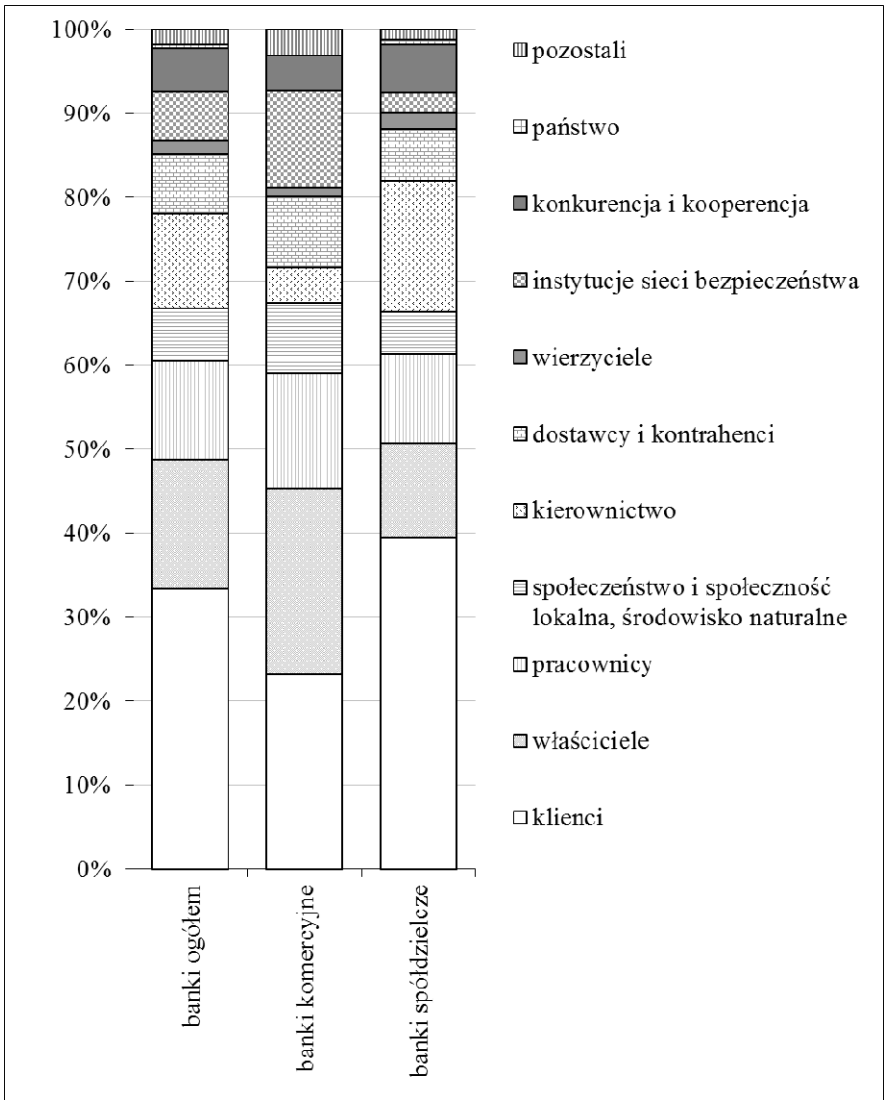
spółdzielczych (39%) niźli komercyjnych (23%). Wynika to ze znacznie głębszego rozdrobnienia tej kategorii w ankietach banków spółdzielczych: 28 banków spółdzielczych wskazało różne podkategorie klientów łącznie 63 razy (czyli średnio 2,25 raza), podczas gdy 18 banków komercyjnych – 22 razy (czyli średnio 1,22 raza). Drugą pod względem liczby wskazań jest grupa właścicieli i członków (15% wskazań ogółem, 21% w bankach komercyjnych i 11% w bankach spółdzielczych). Z mniejszą częstotliwością pojawiali się na liście interesariuszy pracownicy (12% we wskazaniach wszystkich banków, 14% w bankach komercyjnych i 11% w bankach spółdzielczych) oraz kierownictwo (11% w bankach ogółem, 4% w bankach komercyjnych i aż 16% w bankach spółdzielczych). Warto jeszcze nadmienić, że 12% interesariuszy wymienianych przez banki komercyjne to instytucje szeroko pojmowanej sieci bezpieczeństwa (zaledwie 3% w przypadku banków spółdzielczych). Pozostałe grupy interesów miały udział poniżej 10%. Udział procentowy poszczególnych grup interesów we wskazaniach banków zaprezentowano na rysunku 21.

Ciekawe jest również podsumowanie rang, jakie przypisywano poszczególnym interesariuszom w grupie banków spółdzielczych i komercyjnych (tab. 14). Średnią pozycję rankingową ustalono jako średnią ważoną liczbą wystąpień interesariusza w deklaracjach banków (czyli poprzez podzielenie średniej rangi przypisanej interesariuszom przez sumę wystąpień danego interesariusza w ankietach banków i przemnożenie przez liczbę banków). Potwierdza to wcześniejszą konstatację o różnicach między bankami spółdzielczymi i komercyjnymi (dotyczą one postrzeganej istotności kierownictwa i nadzoru, nieznaczne różnice zaobserwowano też odnośnie do pozycji pracowników, konkurentów i kontrahentów).

Tabela 14. Średnia pozycja rankingowa interesariuszy we wskazaniach banków

Ranga	INTERESARIUSZE	
	Banki spółdzielcze	Banki komercyjne
1	Klienci	Klienci
2	Właściciele	Właściciele
3	Kierownictwo	Pracownicy
4	Pracownicy	Instytucje sieci bezpieczeństwa
5	Konkurencja i kooperencja	Dostawcy i kontrahenci
6	Dostawcy i kontrahenci	Konkurencja i kooperencja
7	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Kierownictwo
8	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne
9	Wierzyciele	Wierzyciele
10	Państwo	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.



Rysunek 21. Interesariusze banków (odsetek interesariuszy wskazywanych przez banki)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Oprócz zidentyfikowania interesariuszy i ustalenia ich relatywnego znaczenia dla banku, respondenci zostali poproszeni o wskazanie dla każdej wymienionej przez siebie grupy interesów jej celu postrzeganego przez bank (oczekiwań wobec banku), a także stosowanego przez bank miernika sukcesu (wskaźnika lub innej miary – finansowej lub niefinansowej, za pomocą których bank ocenia realizację oczekiwań interesariuszy).

Spośród banków, które udzieliły wcześniejszej odpowiedzi na pytanie o listę interesariuszy, celów i mierników sukcesu nie wskazały 2 banki spółdzielcze i 3 komercyjne; 1 z banków komercyjnych nie podał celów, ale określił mierniki sukcesu. Pięć banków spółdzielczych określiło cele interesariuszy, lecz nie wskazało mierników sukcesu (sytuacja taka nie wystąpiła w żadnym banku komercyjnym). Brak odpowiedzi na te pytania może sugerować, że bank nie dokonuje analiz interesariuszy (nie identyfikuje ich w ogóle lub dokonuje wskazania interesariuszy i określenia ich prawdopodobnych oczekiwań, nie operacjonalizuje jednak tych informacji – nie sprawdza stopnia realizacji tych potrzeb), czyli nie dokonuje pomiaru swych wyników w kontekście wartości dla interesariuszy[19].

Ogółem zebrano ciekawy materiał na temat postrzegania przez banki oczekiwań interesariuszy oraz zestawiono listę potencjalnych mierników, które mogą być zastosowane do oceny efektów relacji banku z zainteresowanymi stronami. Zbiorcze zestawienie odpowiedzi na to pytanie przedstawiono w tabeli 15 – w odniesieniu do banków komercyjnych i w tabeli 16 – w odniesieniu do banków spółdzielczych (w nawiasach podano liczbę wskazań danego celu lub miernika).

Tabela 15. Interesariusze banków komercyjnych; ich oczekiwania wobec banków oraz wskaźniki osiąganych przez nich sukcesów w interpretacji banków

Interesariusze	Cele interesariuszy	Mierniki sukcesu
1	2	3
Klienci	Jakość produktów, usług (8) Dostępność usług, bliskość oddziałów (3) Ceny, koszty usług (4) Ogólnie: oferta banku (4) Niskie oprocentowanie kredytów dla firm (1) Bezpieczeństwo, niezawodność (2) Satysfakcja z usług (1)	Udział w rynku, liczba klientów (8) Zadowolenie, satysfakcja klientów (8) Liczba reklamacji (1) Raporty z reklamacji (1) Liczba stanowisk dla niepełnosprawnych (1) Nagrody za obsługę klientów (1) Liczba, kont, kart itp. (2) Relacje z klientami (2)
Właściciele Akcjonariusze Inwestorzy	Efektywność (2) Wzrost wartości banku (4) Długoterminowy rozwój (1) Zwrot z inwestycji (5) Rzetelna informacja (1) Maksymalizacja dochodów, zysk (3) Realizacja strategii (1)	Wskaźniki rentowności (4) Wynik finansowy, zysk (4) Zwrot z inwestycji (2) Spotkania z inwestorami (1) Rekomendacje analityków (1) Niskie koszty (1) Wartość banku, suma bilansowa (1) Kurs akcji, dywidenda (2)

[19] Z drugiej strony, oczywiście sam fakt wskazania zarówno celów, jak i mierników sukcesu dla zidentyfikowanych interesariuszy nie może zostać zinterpretowany jako sygnał, że bank przeprowadza takie analizy.

Tabela 15 (cd.)

1	2	3
Pracownicy	Przyjazne środowisko pracy; rozwój (9) Stabilność zatrudnienia (5) Relacja wynagrodzenie – odpowiedzialność (4) Równe traktowanie (2) Przekazywanie rzetelnej informacji o banku (1) Respektowanie swobód obywatelskich (1)	Ocena banku jako pracodawcy (1) Poziom pewności zatrudnienia (1) Wysokość wynagrodzenia (4) Możliwości rozwoju i awansu (1) Badania opinii pracowników (4) Indywidualna ścieżka kariery; rozwój (1) Fluktuacja (2) Szkolenia (1)
Nadzór	Realizacja regulacji (4) Dbałość o standardy etyczne (2) Zaufanie publiczne (1) Bezpieczeństwo funkcjonowania banku (1) Bezpieczeństwo lokat klientów (1) Ryzyko na akceptowalnym poziomie (1) Przejrzystość banku (1)	Wyniki kontroli (2) Współpraca z organami nadzoru (1) Przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego (1) Przeciwdziałanie praniu pieniędzy (1) Spełnianie wymagań regulatorów (1) Adekwatność kapitałowa (1) Jakość portfela kredytowego (1) Upublicznione raporty (1)
Strategia inwestycyjna	Realizacja strategii (1) Wzrost wyceny aktywów banku (2) Wspieranie sprzedaży samochodów (1) Rozwój banku (1)	Realizacja celów biznesowych (1) Realizacja planów finansowych (2) Stabilny zarząd (brak częstych zmian) (1) Wskaźnik kredytowania samochodów (1) Rozwój banku; zwrot z inwestycji (1)
Rada nadzorcza Zarząd	Realizacja strategii (2) Rozwój banku (1) Popyt na usługi banku (1) Efektywne zarządzanie (1) Pozycja banku na rynku (1) Rozwój bankowości elektronicznej (1) Realizacja ambicji zawodowych (1)	Realizacja celów strategicznych (1) Realizacja planu finansowego (1) Wzrost poziomu dochodów (1) Skuteczne zarządzanie kosztami (1) Spadek obciążenia kosztami ryzyka (1) Zwiększenie liczby klientów (1) Zwiększenie liczby rachunków, kart płatniczych oraz innych usług bankowych (1) Nagrody i wyróżnienia przez instytucje i organizacje zewnętrzne (1)
Społeczeństwo Państwo Środowisko naturalne	Wspieranie działań prospołecznych (1) Zwrot z inwestycji (1) Redukowanie szkodliwego wpływu na środowisko (1)	Liczba przeprowadzonych projektów we współpracy z partnerami społecznymi (1) Kwota darowizn (1) Liczba pracowników zaangażowanych w projekty prospołeczne (1) Liczba beneficjentów programów prospołecznych (1) Zwrot z inwestycji (1) Ilość zużytych i poddanych recyklingowi oraz utylizacji materiałów biurowych (1) Ilość zużytej energii i wody (1) Liczba pracowników, którzy wzięli udział w szkoleniu ekologicznym (1)

1	2	3
Społeczność lokalna	Społeczna odpowiedzialność biznesu (1) Rozwój ekonomiczny z uwzględnieniem uwarunkowań związanych z ochroną środowiska i zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych i społecznych (1)	Rozwój relacji z organizacjami lokalnymi (1) Ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko (1) Pozytywny stosunek społeczności lokalnych do banku skutkujący zaufaniem i rosnącą liczbą klientów oraz wielkością sprzedaży (1)
Banki	Skuteczne i długotrwałe relacje (1) Współpraca na zasadach ekonomicznych z zapewnieniem wymogów bezpieczeństwa (2) Rozwój zrzeszenia, rozwój banku zrzeszającego (1)	Ocena poziomu zadowolenia w negocjacjach, terminowość płatności faktur (1) Udział w podziale dywidendy (1)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tabela 16. Interesariusze banków spółdzielczych; ich oczekiwania wobec banków oraz wskaźniki osiąganych przez nich sukcesów w interpretacji banków

Interesariusze	Cele interesariuszy	Mierniki
1	2	3
Klienci	Zaspokajanie potrzeb obsługi; oferta (23) Korzystna oferta cenowa produktów (10) Oferta kredytowa; niski koszt (6) Oferta depozytowa; wysokie oprocentowanie (4) Satysfakcja klientów (3) Dostępność usług (2) Bezpieczeństwo i niezawodność (5) Dostępność kredytów preferencyjnych (rolnicy; 2) Złagodzenie wymogów ujętych w rekomendacjach (1) Weryfikacja przepisów przetargowych (JST; 1) Niepokój o sytuację gospodarczą i rynkową, niestabilność przepisów i ich nieczytelność, biurokratyczne wymagania, zastoje płatnicze (podmioty gospodarcze; 1) Korzyści ze współpracy z bankiem (1) Doradztwo w zakresie absorpcji środków pomocowych (1) Udział w programach rozwoju regionu (JST; 1)	Sprawna obsługa (4) Poziom satysfakcji klientów (5) Wzrost liczby klientów (5) Liczba operacji kasowych, rachunków bankowych, wydanych kart bankomatowych (6) Dostosowanie produktów do potrzeb klienta (3) Wzrost obliga kredytowego (2) Wzrost bazy depozytowej (2) Liczba wniosków o warunki indywidualne (1) Liczba skarg i reklamacji (1) Liczba podmiotów JST w obsłudze bankowej (1) Procent wygranych przetargów (JST; 1) Mierniki niefinansowe (5) Wykorzystanie produktów objętych dopłatami państwa (rolnicy; 2) Wielkość udzielonych kredytów dla MŚP (2) Badania opinii klientów (1) Pozytywne kontakty, zwiększenie oferty produktów, pozyskiwanie klientów (1)

Tabela 16 (cd.)

1	2	3
Klienci	Wspieranie działania MŚP (1) Udzielanie kredytów, zabezpieczeń, poręczeń; bezpieczeństwo, wysoka jakość, pomoc fachowa, obsługa, doradztwo na właściwym poziomie (3) Spełnienie norm prawnych (1) Spełnienie podstawowych zadań, dla jakich bank istnieje (1)	Bezpieczeństwo powierzonych środków (1) Oszczędność czasu i pieniędzy (2) Bezpośredni kontakt z opiekunem klienta, szybka decyzyjność (1) Zawarcie umowy współpracy z JST (1) Uzyskanie maksymalnych korzyści finansowych i sprawność oraz dostępność banku (1) Różnorodność oferty, cena (1) Szybkość działania, dostępność, cena (1) Wzrost sumy bilansowej (1)
Właściciele Akcjonariusze Inwestorzy Członkowie	Dywidenda (7) Wyniki banku (6) Zysk (2) Wizerunek banku (1) Wzrost liczby klientów (1) Rozwój banku (1) Wpływ na ofertę (1) Kompleksowa obsługa (1) Stymulowanie popytu na usługi bankowe (1) Doskonalenie zarządzania (1) Zapewnienie bezpieczeństwa (2) Generowanie satysfakcji (1) Samodzielne funkcjonowanie banku (1) Oczekiwany przyrost wartości akcji (2) Wpływ na funkcjonowanie banku (1) Prawidłowe funkcjonowanie banku (1)	Zysk (1) Wysokość dywidend (3) Stopień realizacji wniosków zgłoszonych na zebraniach członkowskich (1) Mierniki niefinansowe (1) Fundusze własne (1) Osiąganie założonych celów: operacji bankowych, rachunków bankowych, kart płatniczych (1) Pieniądze z oprocentowania udziałów (1) Wpływ na działanie banku (1) Pieniądz (1) Wynik finansowy (1) Obecność na spotkaniach grup członkowskich oraz uczestnictwo w głosowaniach (1) Liczba wypowiedzianych udziałów (1)
Pracownicy	Warunki pracy; atrakcyjne miejsce pracy (7) Stabilność zatrudnienia (8) Wynagrodzenia (5) Zadowolenie z pracy (2) Wydajność pracy (1) Pozytywna współpraca (1) Wyniki banku (1) Wzrost kwalifikacji (1) Identyfikacja z firmą (1)	Niska rotacja pracowników (6) Adekwatne wynagrodzenie (2) Wynagrodzenie plus system motywacyjny (premie, bonusy itp.) (1) Wskaźnik satysfakcji z pracy (1) Liczba spraw spornych z pracownikami (1) Optymalizacja kosztów (1) Wskaźniki przyrostu (1) Wzrost liczby klientów (1) Stabilność zawodowa (1) Sukces zawodowy (2) Pieniądz (1) Wynik ekonomiczno-finansowy banku (1)

1	2	3
Nadzór	Bezpieczeństwo pieniędzy zgromadzonych w banku (2) Osiąganie dobrych wskaźników (1) Działanie zgodnie z prawem (2) Prawidłowe funkcjonowanie rynku finansowego oraz jego stabilność, a także zapewnienie ochrony interesów uczestników tego rynku (1)	Oceny z inspekcji, rodzaj i liczba wydanych zaleceń poinspekcyjnych (1) Bezpieczeństwo instytucji finansowej (1)
Rada nadzorcza	Wzrost wartości banku (2) Wyniki ekonomiczne banku; zwiększenie kapitału (6) Rozwój (2) Dobre zarządzanie bankiem (2) Wzrost zysku (1) Wzrost udziału w rynku (1) Wysoka satysfakcja klientów (1) Realizacja misji banku, dbałość o dobro banku i spełnienie jego statutowych celów oraz kontynuacja i rozwój (1) Zadowolenie klientów banku (1) Bezpieczeństwo (1) Prowadzenie założonej strategii (2) Realizacja polityki banku spółdzielczego (1) Dbałość o dobro banku, nadzór nad spełnieniem statutowych obowiązków (1) Dążenie do minimalizacji bądź eliminowania ryzyk w działalności (2) Prawidłowe, zgodne z przepisami działanie banku (1) Wzrost funduszy własnych banku (1)	Zadowolenie klientów (2) Zwiększanie udziału w rynku (1) Dodatnie wyniki finansowe (2) Osiąganie założonych wskaźników (3) Zbieranie opinii (1) Wskaźniki przyrostu (1) Podniesiony status społeczny, satysfakcja z możliwości wpływu na działanie banku (1) Zadowolenie właścicieli (1) Zadowolenie pracowników (1) Pozytywna opinia audytu, biegłego rewidenta (1)
Zarząd	Wynik ekonomiczny (4) Osiąganie wyznaczonych celów i prowadzenie założonej strategii (5) Wzrost udziału w rynku (1) Dobra współpraca (1) Zwiększenie popytu na usługi bankowe Zwiększenie efektywności zarządzania i udziału w rynku (1) Zwiększenie kapitałów (1) Bezpieczeństwo, niski poziom ryzyka (2) Zadowolenie klientów ze świadczonych usług (1) Utrzymywanie ryzyk na odpowiednim poziomie (1) Wypracowanie zysku banku (1)	Osiąganie założonych wskaźników (1) Analiza wyników – wzrost liczby klientów, wzrost depozytów, wzrost wskaźników (3) Bezpieczeństwo funkcjonowania banku (1) Dobra ocena za zarządzanie bankiem (1) Wysoki status zawodowy i społeczny (1) Wynagrodzenie adekwatne do wykonywanej pracy i odpowiedzialności (1) Wynik ekonomiczno-finansowy banku (2) Zadowolenie właścicieli (1) Zadowolenie pracowników (1) Zysk i poziom wskaźników i norm ustalonych przez KNF (1)

Tabela 16 (cd.)

1	2	3
Społeczeństwo Państwo	Oferta kredytowa (1) Dobra współpraca (1) Ewentualne pozyskanie środków (1)	Wizerunek (1)
Społeczność lokalna	Wymierna działalność lokalnych przedsiębiorstw (1) Konkurencyjna oferta kredytowa (1) Podatki (1) Działania zgodnie z prawem (1) Sponsoring, zatrudnienie (3) Udział w życiu społecznym, zachowanie tradycji spółdzielczości (1) Finansowanie działalności społeczno-kulturalnej (1)	Wzrost lub spadek udziału w rynku lokalnym (1) Dobry wizerunek banku (1)
Banki Konkurenci	Dobra współpraca (1) Pozyskanie rynku (1) Ocena ofert (1) Mniejsza rywalizacja (1)	Wzrost liczby klientów (1)
Bank zrzeszający	Integracja grupy (1) Stymulowanie popytu na usługi bankowe (1) Doskonalenie zarządzania (1) Realizacja polityki BZ (1) Podejmowanie działań na rzecz rozwoju sektora (1)	Stopień korzystania przez zrzeszone banki z oferty spółek córek (1) Mierniki niefinansowe (1)
Wierzyciele	Wysokie oprocentowanie (1) Pozytywne rozliczanie (1) Terminowy zwrot kapitału z odsetkami (1) Terminowa realizacja zobowiązań (1)	Dobry płatnik, pieniądze, czas (1) Wypłacalność, płynność finansowa (1)
Dostawcy Kontrahenci	Korzyści płynące ze współpracy (4) Wyniki ekonomiczne i terminowość (1) Stabilny rozwój poprzez współpracę i obsługę (1) Rozwój banku (1) Terminowość realizacji zobowiązań (1) Szerokie usprzętowienie pracy banku, wdrażanie systemów (1)	Obopólne korzyści (3) Analiza wyników – wzrost rentowności oraz efektywności (1) Długofalowa współpraca, możliwości rozwoju, dobry płatnik (1) Zakup nowych programów, wyposażenia (2) Rozwój nowych usług (1) Płynność krótkoterminowa (1)
Inne	Działalność zgodna z prawem (1) Bezpieczne produkty bankowe oraz uczciwe traktowanie klientów (1) Aktywne uczestnictwo w działaniach izb gospodarczych (1)	Bezpieczeństwo i ochrona klienta (1) Funkcje pełnione przez zarząd w organizacjach branżowych/środowiskowych (1)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Na koniec warto odnotować, że deklaracje celów obranych przez banki były w znacznej mierze zbieżne ze wskazaniem ważnych interesariuszy. Niemal zawsze, gdy bank identyfikował klientów jako istotnych interesariuszy, w wiązce jego celów pojawiały się odniesienia do klientów, oferty lub jakości.

Dość często jednak zdarzały się sytuacje, w których respondent wskazywał na właścicieli lub członków jako ważnych interesariuszy, lecz nie obserwowano odniesienia do ich oczekiwań w celach działania banku. Być może wynika to z faktu rezydualnego postrzegania roszczeń właścicieli (ostateczne konsekwencje sukcesów i porażek banku odzwierciedlone są w ich kapitałach), względnie cele finansowe są domyślnie uznawane za istotne w działalności instytucji finansowej i banki nie uznały za konieczne dokonywania ich precyzyjnej werbalizacji. Należy ponadto dodać, że znaczna część ankietowanych, która nie precyzowała celów finansowych, a wskazywała jednocześnie właścicieli jako ważnych interesariuszy, wymieniała w wiązce celów zagadnienia związane z rozwojem. Można to zatem uznać za obszar zgodności deklaracji po obu stronach.

Obszarem, w którym pojawiło się kilka niezgodności, okazały się cele związane z gospodarką, państwem, społeczeństwem i społecznościami – w kilku przypadkach banki, które deklarowały orientację na te zagadnienia, nie uwidoczniły analogicznego nastawienia, wymieniając istotnych interesariuszy swej działalności. Albo zatem były to deklaracje bez pokrycia, albo zostały zoperacjonalizowane w sposób, który powiązał te cele z klientami jako beneficjentami działań (dotyczyło to celów: działanie na rzecz rozwoju gospodarczego regionu i ku jego pożytkowi, wspieranie rozwoju gospodarczego i społecznego środowisk lokalnych, działalność społeczno-wychowawcza i kulturalno-oświatowa).

Należy mieć przy tym na względzie, że zarówno formułowane przez banki cele działania, jak i przedstawione listy interesariuszy identyfikowanych jako ważni, są jedynie deklaracjami. Na tym właśnie polega ograniczenie badań ankietowych; w przypadku informacji jakościowych trudno zweryfikować prawdziwość udzielanych odpowiedzi.

W pewnym stopniu weryfikację może stanowić analiza efektów działalności banku, do której warto wykorzystać narzędzia rachunkowości społecznej (omówione w rozdziale 1).

2.3. Wyniki banków – perspektywa tworzenia kapitału relacyjnego

2.3.1. Źródła danych

Jak zaznaczono, analiza kapitału relacyjnego banku wymaga wielu danych, które rzadko są dostępne publicznie. Przeprowadzenie wśród banków badania ankietowego dawało możliwość zgromadzenia niektórych danych, obowiązujące

jednak banki regulacje (zwłaszcza odnoszące się do podmiotów publicznych, które muszą zapewnić równy dostęp do informacji wszystkim uczestnikom rynku), a także względy praktyczne (obawa przed odmową uczestnictwa w badaniu z uwagi na obszerność i szczegółowość ankiety i metryki) powodowały, że zgromadzono tylko część danych przydatnych do analizy interesariuszy.

Badanie wpływu banków na interesariuszy przeprowadzono na podstawie analizy wartości dodanej oraz podstawowych wskaźników Pryzmatu Wyników. Analiza ta jest bardzo fragmentaryczna, gdyż bazuje niemal wyłącznie na danych finansowych o dużym stopniu agregacji i dotyczy wyłącznie jednego roku. Ma ona zatem charakter wstępny, ilustrujący zasady przeprowadzania badań dotyczących kapitału relacyjnego. Pogłębiona analiza może być dokonywana przez bank wewnętrznie lub dzięki dostarczonym przez instytucję wewnętrznym danym. Zawsze jednak, dla odpowiedniej oceny, konieczne jest skontrastowanie wyników banku z wynikami konkurentów – tu znów pojawia się problem dostępu do danych. Benchmark (podstawa odniesienia dla ocen porównawczych) zwykle będzie musiał zostać budowany wyłącznie przy wykorzystaniu ogólnie dostępnych danych, zatem prezentowane przykłady mogą być pomocne w konstruowaniu takiego wzorca.

Jako że badanie ankietowe realizowano na początku roku 2012 (według planu miało być przeprowadzone w okresie luty–marzec), gromadzono dane według stanu na koniec roku 2010. W przypadku banków komercyjnych będących jednostkami dominującymi w grupach kapitałowych dane pochodziły ze sprawozdań skonsolidowanych.

Dane o poszczególnych bankach wykorzystane w przedstawionych analizach pochodziły z czterech źródeł:

1. Z metryki badania ankietowego – były to dane operacyjne (liczba klientów, liczba pracowników – w przeliczeniu na pełen etat) oraz wybrane dane finansowe. Z prośbą o wypełnienie całej metryki (z uwagi na ograniczoną dostępność sprawozdań finansowych) zwrócono się do banków spółdzielczych oraz tych banków komercyjnych, dla których nie ma aktualnych danych w bazie BankScope. Pozostałe banki komercyjne miały przedstawić jedynie wymienione dane operacyjne oraz pewne dane finansowe, które zwykle nie są zawarte w publikowanych sprawozdaniach[20].

2. Z bazy danych BankScope dostarczonej przez Bureau van Dyk – pozyskano z niej większość danych finansowych dla banków komercyjnych.

3. Z bazy danych Emerging Markets Information Service (EMIS Polska), która posłużyła przede wszystkim do uzupełnienia i weryfikacji danych dla banków spółdzielczych.

[20] Koszty usług zewnętrznych, koszty opłat na BFG i KNF, wartość działalności charytatywnej i sponsorskiej, wartość podatków zapłaconych przez bank w 2010 r., nagrody dla pracowników wypłacone z zysku w roku 2010.

4. Ze sprawozdań finansowych banków publikowanych w „Monitorze Polskim B" lub „Monitorze Spółdzielczym", a także z raportów rocznych i raportów na temat adekwatności kapitałowej (o ile banki publikowały je na stronach internetowych).

Z uwagi na obowiązujące obecnie różne wzorce sprawozdawcze (według polskich regulacji rachunkowości oraz według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej), a w konsekwencji – różnice w zakresie, szczegółowości i sposobie agregacji danych, część informacji starano się zgromadzić poprzez metrykę ankiety, w pozostałych przypadkach konieczne było poczynienie określonych założeń i dokonanie uproszczeń metodologicznych (zostaną opisane w dalszej części rozdziału). Poprzez metrykę ankiety starano się zgromadzić te dane, które zazwyczaj nie są szczegółowo prezentowane w sprawozdaniach finansowych ani w sprawozdaniu z działalności.

Dane sektorowe (dla banków komercyjnych i spółdzielczych) pochodziły z publikacji GUS[21] i KNF[22].

2.3.2. Analiza wartości dodanej

Najprostszym narzędziem analizy udziału interesariuszy w kreowanej przez bank wartości jest sprawozdanie z wartości dodanej. Jak zaprezentowano w rozdziale 1, istnieje wiele podejść do definiowania wartości dodanej, a w konsekwencji – jej beneficjentów. Dostępność danych dotyczących pozycji rachunku zysków i strat, umożliwiających przekształcenie tego raportu w sprawozdanie z wartości dodanej, stanowi kluczowy czynnik rozstrzygający, która wersja tego sprawozdania może zostać przyjęta do analiz.

Najprostsza wersja, bazująca na rachunku zysków i strat i niewymagająca dostępu do dodatkowych danych wewnętrznych, pozwala na obliczenie wartości dodanej i jej rozdysponowanie pomiędzy: pracowników, właścicieli, państwo i sam bank.

W przeprowadzonej analizie uwzględniono następujące dane:

– wartość dodana tworzona dla pracowników: suma kosztów osobowych (wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne); wielkość ta jest odczytywana z rachunku zysków i strat lub z informacji dodatkowej (w pozycji kosztów działania banku),

– wartość dodana dla właścicieli – kwota dywidendy wypłacona w analizowanym roku (czyli kwota dywidendy będąca efektem podziału zysku za poprzedni rok); wielkość ta jest prezentowana w zestawieniu zmian w kapitale

[21] GUS, *Monitoring banków 2010*, „Studia i Analizy Statystyczne", Warszawa 2012, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pgw_monitoring_bankow_i_tablice_2010.zip (dostęp 17.09.2012).

[22] KNF, *Dane miesięczne*, www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html (dostęp 17.09.2012).

własnym oraz rachunku przepływów pieniężnych (w części dotyczącej działalności finansowej),

– wartość dodana dla państwa – suma podatków płaconych przez bank – dotyczy zarówno podatku dochodowego, jak i podatków kosztowych (podatku od nieruchomości itp.); w przypadku podejścia kasowego informacje te mogą zostać pozyskane z rachunku przepływów pieniężnych (z części dotyczącej działalności operacyjnej); w przypadku podejścia memoriałowego informacje pozyskiwane są z rachunku zysków i strat (dotyczy to podatku dochodowego[23] i podatków uwzględnionych w kosztach działania banku),

– wartość tworzona dla banku – uwzględnia zysk zatrzymany (wynik finansowy pomniejszony o wypłaconą dywidendę i inne kierunki rozdysponowania zysku, np. nagrody dla pracowników) oraz amortyzację (jako koszt niegotówkowy umożliwiający odtwarzanie majątku trwałego).

W drugiej wersji, wymagającej dostępu do szerszych danych aniżeli te prezentowane w sprawozdaniu finansowym, oprócz wymienionych grup (pracowników, właścicieli, państwa i banku) beneficjentem tworzonej wartości dodanej jest także społeczeństwo. Dodatkowo, w miarę dostępności danych, zasadne jest dokonanie także innych modyfikacji kwot w stosunku do pierwszej wersji; w analizie uwzględniana jest:

– wartość dodana tworzona dla pracowników: suma kosztów osobowych (wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne) oraz wypłat nagród dla pracowników z zysku; w miarę dostępności danych zasadne jest uwzględnienie kwot netto (po pomniejszeniu o podatek dochodowy),

– wartość dodana dla właścicieli – kwota dywidendy (i ewentualnych innych świadczeń na rzecz właścicieli) wypłacona w analizowanym roku,

– wartość dodana dla państwa – suma podatków płaconych przez bank; w miarę dostępności danych zasadne jest uwzględnienie dodatkowo kwot podatku dochodowego od wynagrodzeń pracowników,

– wartość dodana dla społeczeństwa – kwota środków przekazanych przez bank na cele charytatywne, dobroczynne,

– wartość tworzona dla banku – uwzględnia zysk zatrzymany (wynik finansowy pomniejszony o wypłaconą dywidendę i inne kierunki rozdysponowania zysku, np. nagrody dla pracowników) oraz amortyzację (jako typowy koszt niegotówkowy umożliwiający odtwarzanie majątku).

[23] Poprawne metodologicznie jest uwzględnienie wyłącznie podatku dochodowego bieżącego, nie zaś całej pozycji podatku dochodowego ujętej w rachunku zysków i strat (obejmuje ona także podatek dochodowy odroczony). Niestety, nie zawsze publikowane sprawozdanie finansowe umożliwia dokonanie dezagregacji pozycji podatku dochodowego, toteż zwykle przyjmowane jest uproszczenie metodologiczne i do analiz przyjmuje się łączną memoriałową kwotę podatku dochodowego wykazaną w sprawozdaniu finansowym.

Na wykresach zaprezentowano wyniki analiz[24]. Na rysunku 22 przedstawiono strukturę wartości dodanej w badanych bankach spółdzielczych. Największym beneficjentem okazali się pracownicy banków: średnio 59% wytworzonej wartości dodanej jest kierowane właśnie do nich, przy czym widać tu bardzo duże zróżnicowanie tego odsetka: od 36 do 79% (różnica 43 p.p.). Następnym beneficjentem jest sam bank: niespełna 1/3 tworzonej wartości dodanej (31%) pozostawia się na przyszły rozwój podmiotu; także i tu różnica między poszczególnymi instytucjami jest znacząca (31 p.p.): najniższy udział wartości pozostawianej w banku wynosi 17%, a bank, który pozostawia sobie najwięcej wygenerowanej wartości, zatrzymuje jej niemal połowę (48%). Państwo otrzymuje średnio niemal 9% wartości dodanej wytworzonej przez banki spółdzielcze (najniższy udział wyniósł 2%, a najwyższy ponad 1/5). Pozostałe uwzględnione w analizie grupy otrzymują nieznaczną część wartości dodanej: członkom przekazywany jest średnio 1% (0–4%), a społeczeństwu 0,5% (0–2%).

Odmiennie kształtuje się wzorzec rozdysponowania wartości dodanej w przypadku banków komercyjnych. Należy tu wszelako zaznaczyć, że tylko 2/3 badanych podmiotów dostarczyło dane dotyczące wydatków na działalność charytatywną. Dla nich zatem dokonano analizy w analogicznym jak dla banków spółdzielczych przekroju (rys. 23). Aby móc dysponować informacją o całej badanej grupie banków, dokonano analizy w wariancie uwzględniającym tylko cztery grupy partycypujące w tworzonej wartości (rys. 24)[25].

Należy zwrócić uwagę, że trzy banki wykazały stratę netto w badanym okresie, przy czym w dwóch z nich jej rozmiary były na tyle duże, że również wartość dodana stanowiła wielkość ujemną. W konsekwencji banki te nie uzyskują żadnych korzyści. W trzecim przypadku wygenerowano niewielką wartość dodaną, zatem – dzięki uwzględnieniu amortyzacji jako czynnika stanowiącego korzyść umożliwiającą finansowanie przyszłego rozwoju – bank ten partycypował w rozdysponowaniu wartości dodanej.

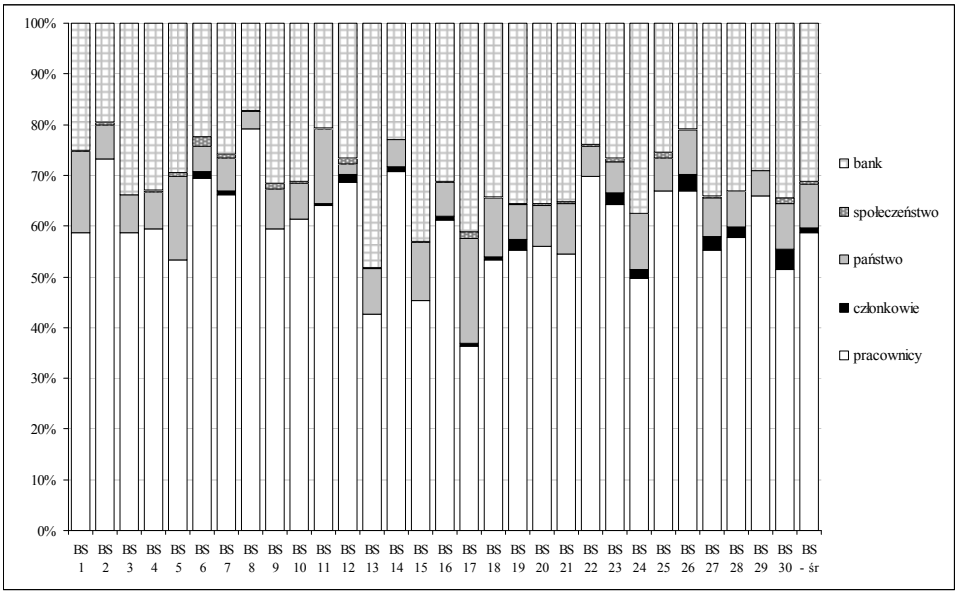
Analizując grupę banków komercyjnych, dla której dysponowano pełnym zakresem informacji umożliwiającym przeprowadzenie analizy wartości dodanej w identycznym jak dla banków spółdzielczych układzie, można zauważyć, że kluczowymi beneficjentami także są pracownicy, choć ich udział wynosi średnio mniej: 42%. Niemal trzecią część wartości banki komercyjne pozostawiają na swój przyszły rozwój (31%). Znacznie wyższy niż w bankach spółdzielczych jest średni udział właścicieli w konsumowaniu wygenerowanej wartości dodanej: 16% (wypłat dywidend dla właścicieli dokonały trzy ankietowane banki komercyjne). Państwo jest interesariuszem partycypującym w konsumpcji

[24] Nie wszystkie banki wyraziły zgodę na ujawnienie ich nazwy w opisie indywidualnych przypadków, toteż wykresy nie umożliwiają identyfikacji poszczególnych jednostek.

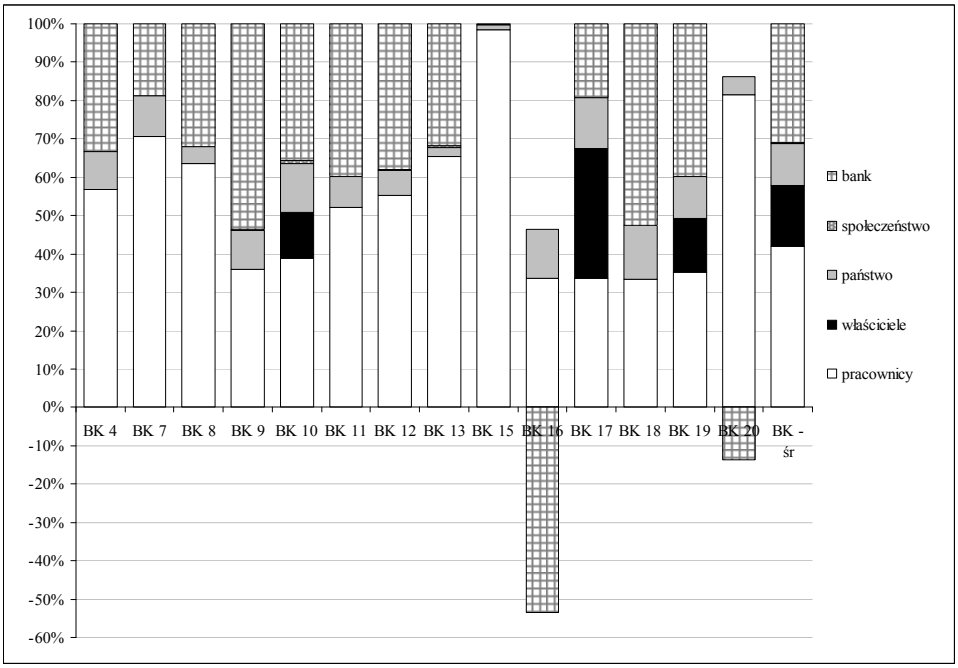
[25] Jeden z banków nie udostępnił (ani w ankiecie, ani w sprawozdaniu finansowym) jednej z uwzględnionych w formule wartości, toteż został wykluczony z analizy; próba liczyła zatem 20 banków komercyjnych.

wartości dodanej wygenerowanej przez banki komercyjne w nieco wyższym stopniu (11%) niż w przypadku banków spółdzielczych. Społeczeństwu banki komercyjne przekazują śladową część wartości dodanej: średnio zaledwie 0,2% (najwyższy udział wyniósł 0,9%). Do pewnego stopnia można to tłumaczyć szczególną misją banków spółdzielczych – ich lokalnym charakterem i pożądaną troską o lokalną społeczność.

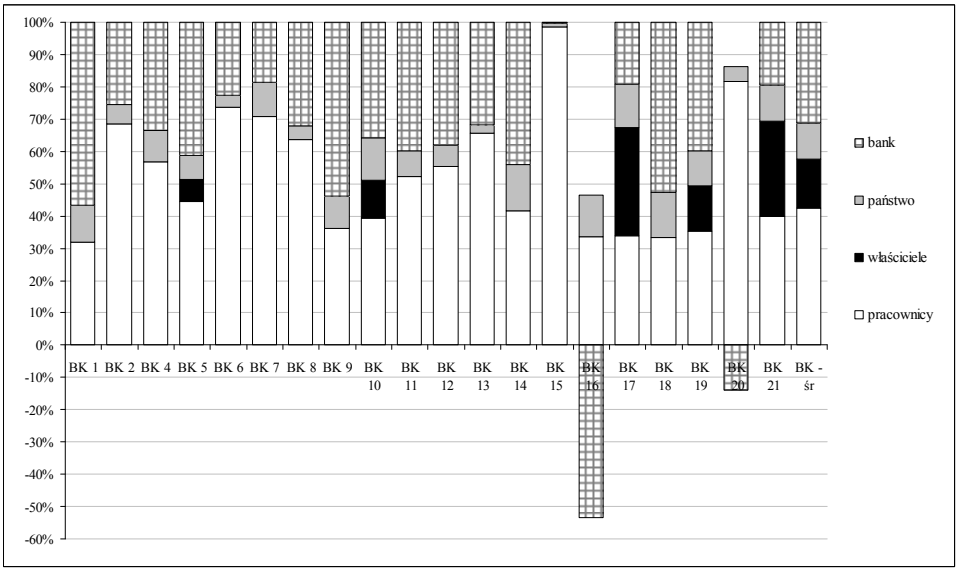
Niewielkie znaczenie społeczeństwa jako beneficjenta wartości dodanej banków komercyjnych powoduje, że obliczone korzyści otrzymywane przez cztery grupy podmiotów i uwzględnienie wszystkich zakwalifikowanych banków komercyjnych nie daje rezultatów znacząco odmiennych pod względem średnich udziałów (rys. 24).



Rysunek 22. Struktura rozdysponowania wartości dodanej w ankietowanych bankach spółdzielczych
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych



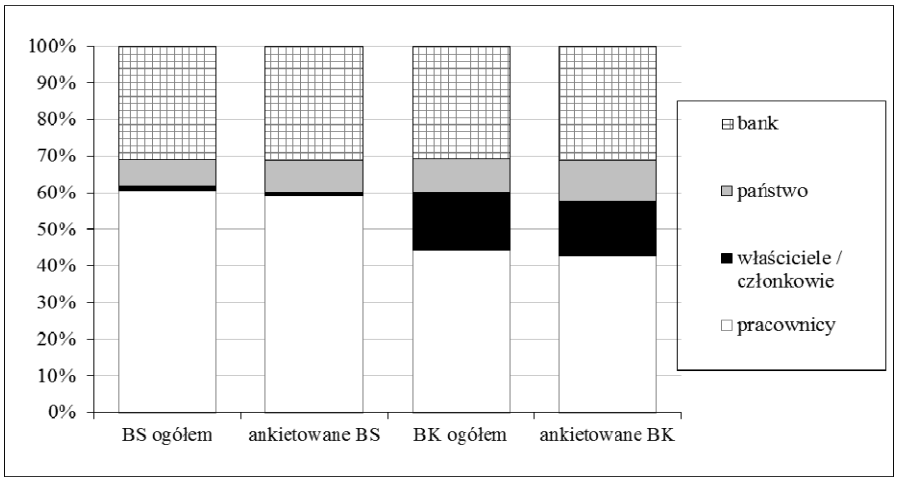
Rysunek 23. Struktura rozdysponowania wartości dodanej w ankietowanych bankach komercyjnych – wersja I
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych



Rysunek 24. Struktura rozdysponowania wartości dodanej w ankietowanych bankach komercyjnych – wersja II
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Dodatkowo porównano (w wariancie uwzględniającym cztery kierunki rozdysponowania wartości dodanej) banki spółdzielcze i komercyjne biorące udział w ankiecie z całym podsektorem banków spółdzielczych i komercyjnych (rys. 25). Można zauważyć tylko nieznaczne różnice między badanymi bankami spółdzielczymi a całą ich populacją. Sektor banków spółdzielczych ogółem w niewiele wyższym stopniu niż ankietowane banki przekazywał wartość pracownikom (60,6% wobec 59,1% wartości dodanej), natomiast mniej – państwu (7,2% wobec 8,6%). Mamy zatem do czynienia z przesunięciem o ok. 1,5 p.p. W przypadku banków komercyjnych przesunięcie to było nieco silniejsze (ok. 1,8 p.p.), jak również trochę bardziej widoczne było przesunięcie znaczenia właścicieli i samego banku (w sektorze ogółem właściciele zyskiwali o 0,6 p.p. więcej niż w przypadku analizowanych banków); odwrotna sytuacja dotyczyła banku jako beneficjenta. Różnice te są jednak niewielkie.

Analizując dane sektorowe, można uogólnić, że banki spółdzielcze przeznaczają na swych pracowników znacznie większą część (60,6%) generowanej wartości aniżeli banki komercyjne (44,4%, różnica 16 p.p.); w mniejszym natomiast stopniu wartość przekazują właścicielom – członkom (1,1% wobec 15,7% w bankach komercyjnych – różnica 14,6 p.p.). Znacznie mniejsze różnice zaobserwowano w partycypowaniu przez państwo w wartości tworzonej przez banki spółdzielcze (7,2%) i komercyjne (9,2%). Niemal taką samą część wartości dodanej (różnica 0,3 p.p.) banki pozostawiają na finansowanie swego dalszego rozwoju – ok. 31%.



Rysunek 25. Struktura rozdysponowania wartości dodanej w bankach komercyjnych i spółdzielczych – populacja i próba badawcza
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Jak podkreślano w rozdziale 1, sprawozdanie z wartości dodanej, jakkolwiek ma szereg ograniczeń, jest przydatnym narzędziem umożliwiającym ogólną ocenę wyników banków z perspektywy ich interesariuszy. Ponieważ jednak uwzględnia się tu bardzo ograniczone grono beneficjentów, należy rozszerzyć analizę także na inne zainteresowane strony.

2.3.3. Ocena banku z perspektywy interesariuszy

Jak opisano, w badaniu ankietowym banki zadeklarowały, które grupy interesariuszy mają dla nich najistotniejsze znaczenie. Przedstawiono już zbiorcze wyniki, poniżej zaprezentowana zostanie analiza dotycząca poszczególnych banków biorących udział w badaniu.

W pierwszym kroku pogrupowano interesariuszy poszczególnych banków, łącząc zbliżone kategorie (zostały one zaprezentowane zbiorczo na rys. 21). Następnie dla każdej grupy interesariuszy określono mierniki, za pomocą których można ocenić otrzymywane przez nich korzyści. Należy w tym miejscu podkreślić istotne ograniczenie badania – uwzględnia ono wyłącznie dane finansowe, toteż uchwyci tylko materialny aspekt relacji interesariuszy z bankiem. Jak wielokrotnie podkreślano w prezentowanej monografii, efekty relacji (wnoszone kontrybucje i osiągane korzyści) w znacznej mierze mają charakter niefinansowy, często niewymierny. Takie szczegółowe holistyczne analizy mogą być przeprowadzane wewnątrz banku, gdy zapewniony jest dostęp do danych umożliwiających szersze spojrzenie aniżeli tylko przez pryzmat sprawozdań finansowych. Chęć przeprowadzenia międzybankowych analiz porównawczych wymusza konieczność ograniczenia badania do danych ogólnodostępnych, generowanych według jednakowej metodologii. Wskaźnik agregatowy analizy interesariuszy banków uwzględnia wskaźniki cząstkowe obliczone dla poszczególnych interesariuszy.

W badaniu uwzględniono nie mierniki nominalne, lecz wskaźniki (aby nie dyskryminować banków mniejszych i nie faworyzować większych[26]). Kwestie dostępności danych uniemożliwiały obliczenie wielu wskaźników, które, jak uznano, dobrze odzwierciedlałyby efekty relacji banku z daną grupą interesariuszy (patrz tab. 11 – akcentowano wówczas, że zaprezentowane tam mierniki często da się zastosować jedynie w analizach wewnętrznych). Skoncentrowano się zatem na tych danych, które są dostępne w sprawozdaniach finansowych lub zostały pozyskane w badaniu ankietowym. Decydując się na kompromis między pożądanymi informacjami (wskaźnikami) a dostępnymi danymi, do oceny relacji banku z poszczególnymi grupami interesariuszy wybrano wskaźniki, które przedstawiono w tabeli 17.

[26] Jeden z zastosowanych wskaźników powoduje, że lepiej oceniane są banki szybko rozwijające się, czyli przede wszystkim nowe banki (zmiana udziału w rynku).

Tabela 17. Wskaźniki cząstkowe zastosowane do oceny relacji z interesariuszami

Interesariusz	Aspekt pomiaru	Wskaźnik
1	2	3
Klienci	Liczba klientów	Liczba klientów/suma bilansowa
	Oszczędności dla klienta (średnia cena depozytów – średnia cena depozytów w sektorze) – (średnia cena kredytów – średnia cena kredytów w sektorze) – [wynik z prowizji/(kredyty + depozyty) w banku – analogiczny wskaźnik w sektorze]	(koszty odsetek od depozytów/depozyty[a] – koszty odsetek od depozytów/depozyty w sektorze[b]) – (przychody odsetkowe od kredytów/kredyty – przychody odsetkowe od kredytów/kredyty w sektorze) – [wynik z prowizji/(kredyty + depozyty) – wynik z prowizji/(kredyty + depozyty) w sektorze]
	Zmiana udziału w rynku kredytów i depozytów	(kredyty + depozyty)/(kredyty + depozyty w podsektorze) rok bieżący/(kredyty + depozyty)/(kredyty + depozyty w podsektorze) rok poprzedni
Właściciele	Dywidenda	BK: dywidenda wypłacona w roku/kapitał zakładowy BS: dywidenda wypłacona w roku/fundusz udziałowy
	TSR	(cena akcji na koniec roku – cena akcji na początek roku + dywidenda wypłacona w roku)/cena akcji na początek roku
Pracownicy	Liczba pracowników	Liczba pracowników (FTE)/suma bilansowa
	Koszty osobowe na 1 etat	(koszty osobowe – wynagrodzenie kierownictwa + nagrody z zysku)/liczba etatów
Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Darowizny	Suma środków przekazanych na cele charytatywne i sponsoring/wynik działalności bankowej
	Suma kredytów i depozytów	(kredyty + depozyty)/suma bilansowa
Kierownictwo	Średnie wynagrodzenie roczne	Wynagrodzenia zarządu i rady nadzorczej/liczba członków zarządu i rady nadzorczej
	Liczba członków kierownictwa/suma etatów	Liczba członków zarządu i rady nadzorczej/suma pracowników (FTE)
Dostawcy i kontrahenci	Koszty rzeczowe	(koszty działania – amortyzacja)/wynik działalności bankowej
Wierzyciele	Koszt zobowiązań innych niż depozyty	(Koszty odsetkowe – koszty odsetek od depozytów)/(suma bilansowa – kapitał własny – depozyty)
	Współczynnik wypłacalności	Współczynnik wypłacalności

1	2	3
Instytucje sieci bezpieczeństwa	Koszty opłat na BFG i KNF	Koszty opłat na BFG i KNF/suma bilansowa
	Współczynnik wypłacalności	Współczynnik wypłacalności
Konkurencja i kooperencja	Skala rozrachunków międzybankowych	(należności od innych banków + zobowiązania wobec innych banków)/ suma bilansowa
Państwo	Podatki	Suma podatków zapłaconych w roku/ suma bilansowa
Bank	Zatrzymana wartość dodana	(wynik netto – dywidenda + amortyzacja)/(kapitał własny – wynik)

[a] Zastosowano uproszczenie (w praktyce należałoby zastosować w mianowniku średni stan). Wskaźnik jest ponadto uproszczeniem ze względów niezależnych od przyjętych założeń badawczych, z uwagi na stosowaną w rachunkowości metodę wyceny aktywów i zobowiązań finansowych (według metody zamortyzowanego kosztu).

[b] Wskaźniki były obliczane osobno dla banków spółdzielczych i komercyjnych; w przypadku korzystania z danych sektorowych dotyczyły one podsektora odpowiednio banków spółdzielczych lub komercyjnych.

Źródło: opracowanie własne.

Po obliczeniu poszczególnych wskaźników dokonano ich normalizacji[27]. Następnie obliczono wskaźniki łączne dla poszczególnych kategorii interesariuszy[28]. Wyniki przedstawiono w tabeli 18 – dla banków spółdzielczych i w tabeli 19 – dla banków komercyjnych.

Tabela 18. Znormalizowane wskaźniki cząstkowe interesariuszy banków spółdzielczych

	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo	Bank
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS1	0,822	0,000	0,456	0,389	0,515	0,032	0,360	0,482	0,496	0,821	0,344
BS2	1,000	0,000	0,596	0,425	0,733	0,004	0,224	0,705	0,514	0,347	0,247
BS3	0,366	0,000	0,252	0,158	0,560	0,036	0,262	0,244	0,942	0,249	0,252

[27] Wszystkie wskaźniki szczegółowe są stymulantami (z punktu widzenia interesariuszy). Normalizacji dokonano, dzieląc odległość danej wartości od wartości najgorszej (minimalnej) przez rozstęp (różnicę między wartością najlepszą i najgorszą, tj. maksymalną i minimalną).

[28] Nie dokonywano różnicowania wag wskaźników cząstkowych w podkategoriach, zatem przykładowo, jeśli w danej grupie interesariuszy występowały trzy wskaźniki szczegółowe, wskaźnik łączny był sumą jednej trzeciej każdego z nich.

Tabela 18 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS4	0,299	0,000	0,478	0,000	0,017	0,028	0,363	0,471	0,530	0,297	0,370
BS5	0,469	0,000	0,285	0,513	0,542	0,036	0,212	0,411	0,646	0,762	0,384
BS6	0,585	0,522	0,259	1,000	0,573	1,000	0,102	0,246	0,389	0,068	0,163
BS7	0,642	0,725	0,511	0,607	0,598	0,036	0,317	0,493	0,390	0,274	0,291
BS8	0,015	0,000	0,898	0,268	0,820	0,000	0,096	0,469	0,674	0,144	0,210
BS9	0,635	0,000	0,301	0,490	0,634	0,040	0,094	0,348	0,789	0,256	0,389
BS10	0,934	0,000	0,434	0,439	0,781	0,021	0,396	0,651	0,577	0,349	0,293
BS11	0,789	0,193	0,322	0,421	0,694	0,027	0,180	0,425	0,413	0,739	0,254
BS12	0,739	0,870	0,565	0,592	0,074	0,004	0,132	0,310	0,588	0,000	0,320
BS13	0,992	0,000	0,126	0,287	0,439	0,031	0,013	0,186	0,261	0,348	1,000
BS14	0,967	0,725	1,000	0,161	0,694	0,030	0,355	0,671	0,669	0,299	0,328
BS15	0,386	0,000	0,217	0,440	0,093	0,025	0,196	0,488	0,345	0,538	0,446
BS16	0,224	0,435	0,527	0,337	0,569	0,031	0,110	0,314	0,398	0,276	0,501
BS17	0,260	0,580	0,000	0,666	0,727	0,026	0,254	0,753	1,000	1,000	0,691
BS18	0,388	0,725	0,318	0,327	0,463	0,025	0,264	0,469	0,495	0,515	0,318
BS19	0,535	0,507	0,427	0,273	0,589	0,040	0,545	0,814	0,569	0,227	0,183
BS20	0,817	0,000	0,365	0,464	0,943	0,031	0,230	0,441	0,417	0,405	0,386
BS21	0,555	0,000	0,199	0,515	0,522	0,021	0,124	0,369	0,480	0,347	0,513
BS22	0,000	0,000	0,650	0,277	0,628	0,035	0,345	0,601	0,669	0,227	0,209
BS23	0,985	0,627	0,353	0,425	0,482	0,025	0,000	0,474	0,881	0,165	0,555
BS24	0,432	0,501	0,600	0,220	0,824	0,021	0,767	0,987	0,313	0,793	0,268
BS25	0,074	0,000	0,225	0,430	1,000	0,027	1,000	0,520	0,841	0,219	0,275
BS26	0,228	0,616	0,300	0,173	0,000	0,038	0,215	0,409	0,682	0,263	0,000
BS27	0,374	0,360	0,351	0,605	0,803	0,030	0,419	1,000	0,000	0,313	0,178
BS28	0,668	1,000	0,172	0,258	0,695	0,041	0,025	0,000	0,645	0,194	0,525
BS29	0,399	0,000	0,578	0,176	0,319	0,028	0,245	0,439	0,441	0,150	0,497
BS30	0,611	0,475	0,091	0,593	0,799	0,034	0,058	0,294	0,545	0,271	0,415

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 19. Znormalizowane wskaźniki cząstkowe interesariuszy banków komercyjnych

	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo	Bank
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BK1											
BK2	0,666	0,000	0,301	0,511	0,258	0,147	0,547	0,200	0,000	0,053	0,820
BK3											
BK4	0,400	0,000	0,206	0,389	0,087	0,098	0,068	0,000	0,504	0,060	0,788
BK5	0,175	0,315	0,000	0,000	0,141	0,113	0,112	0,205	1,000	0,025	1,000

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BK6	0,008	0,000	0,526	0,423	0,000	0,071	0,280	0,561	0,305	0,047	0,792
BK7	0,043	0,000	0,878	0,482	0,996	0,000	1,000	1,000	0,062	0,160	0,705
BK8	0,016	0,000	0,154	0,365	0,482	0,110	0,103	0,562	0,001	0,022	0,786
BK9	0,757	0,628	0,196	0,416	0,532	0,077	0,122	0,488	0,392	0,078	0,954
BK10	0,046	0,638	0,422	1,000	0,919	0,055	0,164	0,739	0,058	0,214	0,905
BK11	0,255	0,352	0,141	0,578	0,458	0,096	0,215	0,468	0,078	0,055	0,815
BK12	0,179	0,388	0,113	0,401	0,514	0,091	0,089	0,458	0,354	0,032	0,819
BK13	0,180	0,000	0,190	0,679	0,400	0,108	0,088	0,427	0,043	0,009	0,760
BK14	0,000	0,372	0,208	0,362	0,621	0,071	0,076	0,035	0,065	0,154	0,954
BK15	0,080	0,092	0,377	0,371	0,424	0,080	0,177	0,036	0,023	0,000	0,612
BK16	0,704	0,000	1,000	0,375	0,353	1,000	0,589	0,902	0,000	1,000	0,000
BK17	0,129	1,000	0,190	0,642	0,287	0,044	0,082	0,338	0,036	0,198	0,754
BK18	0,283	0,412	0,060	0,433	0,603	0,084	0,000	0,378	0,616	0,111	0,970
BK19	0,043	0,579	0,239	0,459	1,000	0,055	0,226	0,146	0,110	0,155	0,845
BK20	1,000	0,000	0,492	0,544	0,541	0,167	0,323	0,388	0,047	0,056	0,524

Źródło: opracowanie własne.

Procedura badania zostanie opisana w odniesieniu do banków spółdzielczych; analogiczne podejście zastosowano w przypadku banków komercyjnych.

BANKI SPÓŁDZIELCZE

W tabeli 20 przedstawiono, których interesariuszy uwzględniają poszczególne banki, ze wskazaniem miejsc w rankingu przypisanych im przez banki.

Tabela 20. Interesariusze banków spółdzielczych (wskazania rankingowe)

	Liczba interesariuszy	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo	Pozostali
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BS1	**4**	1	2	4		3						
BS2	**7**	1	4	6		3	7	2, 5				
BS3	**2**	1			2							
BS4	**8**	3, 5, 8	7	4			6		2	1		
BS5	**5**	1, 2, 3, 4, 5										
BS6	**3**	1, 2								3		
BS7	**7**	1, 2, 3, 4, 5	6							7		
BS8	**1**		1									
BS9	**4**	1, 2, 3, 4										

Tabela 20 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BS10	**2**		2			1						
BS11	**10**	1	6	8	7, 10	2, 9		3		4, 5		
BS12	**6**	3	1	5		2, 4	6					
BS13	**5**	2		5		3, 1	4					
BS14	**6**	1		5	6	2, 3	4					
BS15	**6**	1	4	6		2, 3				5		
BS16	**3**	1, 2		3								
BS17	**4**	1, 2, 3	4									
BS18	**10**	1	4	3	6, 9	2, 5				10	7	8
BS19	**9**	1	4	5	9	2, 3	7		6	8		
BS20	**4**	1, 2, 3, 4										
BS21	**10**	3, 9	1	7		2, 4	8, 10		5			6
BS22	**3**	2, 3	1									
BS23	**6**	1, 2, 3, 4, 5. 6										
BS24	**3**	1	2	3								
BS25	**4**	1, 2, 3, 4										
BS26	**6**	1	2	4		5, 6			3			
BS27	**2**	1, 2										
BS28	**4**		1	2								
BS29	**6**	4, 5, 6		3		1, 2						
BS30	**10**	1, 6	5	4	10	2, 3	8, 9			7		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Niemożność zdefiniowania mierników finansowych odzwierciedlających korzyści interesariuszy zaliczonych do grupy „pozostali" (media i podmioty opiniotwórcze, analitycy rynkowi, sądy) powoduje, że konieczne stało się wyeliminowanie tej kategorii z dalszych analiz.

Dodatkowo, jak wcześniej wspomniano, niektóre banki uwzględniały kilkakrotnie te same grupy interesariuszy (wskazywani byli osobno np. klienci indywidualni i instytucjonalni lub też łączono mniejsze podgrupy w fazie opracowywania zbiorczych wyników ankiety, np. społeczeństwo i społeczność lokalna albo dostawcy i partnerzy strategiczni). By przeprowadzić dalsze analizy, należało zdecydować, w jaki sposób występującym wielokrotnie interesariuszom zostaną przypisane wagi. Zastosowano tu dwa podejścia.

W pierwszym uznano, że bank, wskazując szczegółowo grupy interesów, przykładał duże znaczenie do tak wyodrębnionych interesariuszy, powinno to zatem mieć przełożenie na odpowiednio wysokie wagi ostatecznie przypisane kategoriom agregowanym w analizie zbiorczej. Eliminując interesariuszy

z grupy „pozostali”[29], pozostawiono jednocześnie wskazania wielu interesariuszy w danych podgrupach – patrz tabela 21.

Tabela 21. Interesariusze banków spółdzielczych (bez kategorii „pozostali”) – pozycje rankingowe, wariant I

	Liczba interesariuszy	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS1	**4**	1	2	4		3					
BS2	**7**	1	4	6		3	7	2, 5			
BS3	**2**	1			2						
BS4	**8**	3, 5, 8	7	4			6		2	1	
BS5	**1**	1									
BS6	**3**	1, 2								3	
BS7	**7**	1, 2, 3, 4, 5	6							7	
BS8	**1**		1								
BS9	**1**	1									
BS10	**2**		2			1					
BS11	**10**	1	6	8	7, 10	2, 9		3		4, 5	
BS12	**6**	3	1	5		2, 4	6				
BS13	**5**	2		5		3, 1	4				
BS14	**6**	1		5	6	2, 3	4				
BS15	**6**	1	4	6		2, 3				5	
BS16	**3**	1, 2		3							
BS17	**4**	1, 2, 3	4								
BS18	**9**	1	4	3	6, 8	2, 5				9	7
BS19	**9**	1	4	5	9	2, 3	7		6	8	
BS20	**1**	1									
BS21	**9**	3, 8	1	6		2, 4	7, 9		5		
BS22	**3**	2, 3	1								

[29] Eliminując interesariuszy z grupy „pozostali”, dokonano przesunięcia w górę rankingu tych podmiotów, które były usytuowane na niższych pozycjach (np. gdy bank wyróżnił 10 interesariuszy, a na ósmej pozycji wskazał podmiot zakwalifikowany tu do grupy „pozostali”, po ich eliminacji interesariusz z dziewiątej pozycji był przenoszony na ósmą, a z dziesiątej na dziewiątą).

Tabela 21 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS23	**1**	1									
BS24	**3**	1	2	3							
BS25	**1**	1									
BS26	**6**	1	2	4		5, 6			3		
BS27	**1**	1									
BS28	**4**	3, 4	1	2							
BS29	**6**	4, 5, 6		3		1, 2					
BS30	**10**	1, 6	5	4	10	2, 3	8, 9			7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W konsekwencji, jeśli uwzględniono wielokrotnie daną grupę interesariuszy, waga jej przyznana była sumą wag przypisanych poszczególnym wielokrotnie wskazanym interesariuszom. Przykładowo, jeśli bank zidentyfikował trzech interesariuszy, przy czym dwóch z nich należy do tej samej grupy (np. klienci), zostaną przypisane trzy wagi[30], a ostateczna waga kategorii zawierającej więcej niż jednego interesariusza będzie sumą poszczególnych wag (w tym przypadku dwóch grup klientów). Wynikowe wagi przypisane w ten sposób interesariuszom przedstawiono w tabeli 22.

Tabela 22. Wagi przypisane wskaźnikom cząstkowym dotyczącym interesariuszy banków spółdzielczych – wariant I

	Suma wag	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS1	**1,00**	0,40	0,30	0,10		0,20					
BS2	**1,00**	0,25	0,14	0,07		0,18	0,04	0,32			
BS3	**1,00**	0,67			0,33						
BS4	**1,00**	0,31	0,06	0,14			0,08		0,19	0,22	
BS5	**1,00**	1,00									
BS6	**1,00**	0,83								0,17	
BS7	**1,00**	0,89	0,07							0,04	
BS8	**1,00**		1,00								
BS9	**1,00**	1,00									

[30] Zgodnie ze wzorem przedstawionym w punkcie 2.1.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS10	**1,00**		0,33			0,67					
BS11	**1,00**	0,18	0,09	0,05	0,09	0,20		0,15		0,24	
BS12	**1,00**	0,19	0,29	0,10		0,38	0,05				
BS13	**1,00**	0,27		0,07		0,53	0,13				
BS14	**1,00**	0,29		0,10	0,05	0,43	0,14				
BS15	**1,00**	0,29	0,14	0,05		0,43				0,10	
BS16	**1,00**	0,83		0,17							
BS17	**1,00**	0,90	0,10								
BS18	**1,00**	0,20	0,13	0,16	0,13	0,29				0,02	0,07
BS19	**1,00**	0,20	0,13	0,11	0,02	0,33	0,07		0,09	0,04	
BS20	**1,00**	1,00									
BS21	**1,00**	0,20	0,20	0,09		0,31	0,09		0,11		
BS22	**1,00**	0,50	0,50								
BS23	**1,00**	1,00									
BS24	**1,00**	0,50	0,33	0,17							
BS25	**1,00**	1,00									
BS26	**1,00**	0,29	0,24	0,14		0,14			0,19		
BS27	**1,00**	1,00									
BS28	**1,00**	0,30	0,40	0,30							
BS29	**1,00**	0,29		0,19		0,52					
BS30	**1,00**	0,27	0,11	0,13	0,02	0,31	0,09			0,07	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Po przypisaniu wag można obliczyć ważone wskaźniki cząstkowe dla poszczególnych zidentyfikowanych interesariuszy oraz wskaźnik zagregowany (będący ich sumą) – patrz tabela 23.

Tabela 23. Ocena banków spółdzielczych według interesariuszy – wariant I

	Wskaźnik zagregowany	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS1	**0,477**	0,329	0,000	0,046		0,103					
BS2	**0,496**	0,250	0,000	0,043		0,131	0,000	0,072			
BS3	**0,297**	0,244			0,053						
BS4	**0,369**	0,091	0,000	0,066			0,002		0,091	0,118	
BS5	**0,469**	0,469									
BS6	**0,552**	0,487								0,065	
BS7	**0,639**	0,574	0,052							0,014	
BS8	**0,000**		0,000								

Tabela 23 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS9	**0,635**	0,635									
BS10	**0,521**		0,000			0,521					
BS11	**0,480**	0,144	0,018	0,018	0,038	0,139		0,026		0,098	
BS12	**0,471**	0,141	0,248	0,054		0,028	0,000				
BS13	**0,511**	0,265		0,008		0,234	0,004				
BS14	**0,681**	0,276		0,095	0,008	0,297	0,004				
BS15	**0,193**	0,110	0,000	0,010		0,040				0,033	
BS16	**0,274**	0,187		0,088							
BS17	**0,292**	0,234	0,058								
BS18	**0,446**	0,078	0,097	0,049	0,044	0,134				0,011	0,034
BS19	**0,525**	0,107	0,068	0,047	0,006	0,196	0,003		0,072	0,025	
BS20	**0,817**	0,817									
BS21	**0,334**	0,111	0,000	0,018		0,163	0,002		0,041		
BS22	**0,000**	0,000	0,000								
BS23	**0,985**	0,985									
BS24	**0,483**	0,216	0,167	0,100							
BS25	**0,074**	0,074									
BS26	**0,333**	0,065	0,147	0,043		0,000			0,078		
BS27	**0,374**	0,374									
BS28	**0,652**	0,200	0,400	0,052		0,000					
BS29	**0,391**	0,114		0,110		0,167					
BS30	**0,531**	0,167	0,052	0,012	0,011	0,247	0,003			0,040	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W drugim podejściu, oprócz eliminacji kategorii „pozostali interesariusze", dokonano redukcji grup interesów, pozostawiając w poszczególnych kategoriach tylko jedno wskazanie. Pozostawiano zatem najwyższą notę rankingową w danej grupie, a eliminując kolejne („powtórzone") wskazania, przesuwano dalsze pozycje w górę listy rankingowej. Efekt przedstawiono w tabeli 24.

Tabela 24. Interesariusze banków spółdzielczych (bez kategorii „pozostali") – pozycje rankingowe, wariant II

	Liczba interesariuszy	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS1	**4**	1	2	4		3					
BS2	**6**	1	4	5		3	6	2			
BS3	**2**	1			2						

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS4	**6**	3	6	4			5		2	1	
BS5	**1**	1									
BS6	**2**	1								2	
BS7	**3**	1	2							3	
BS8	**1**		1								
BS9	**1**	1									
BS10	**2**		2			1					
BS11	**7**	1	5	7	6	2		3		4	
BS12	**5**	3	1	4		2	5				
BS13	**4**	2		4		1	3				
BS14	**5**	1		4	5	2	3				
BS15	**5**	1	3	5		2				4	
BS16	**2**	1		2							
BS17	**2**	1	2								
BS18	**7**	1	4	3	5	2				7	6
BS19	**8**	1	3	4	8	2	6		5	7	
BS20	**1**	1									
BS21	**6**	3	1	5		2	6		4		
BS22	**2**	2	1								
BS23	**1**	1									
BS24	**3**	1	2	3							
BS25	**1**	1									
BS26	**5**	1	2	4		5			3		
BS27	**1**	1									
BS28	**3**	3	1	2							
BS29	**3**	3		2		1					
BS30	**7**	1	4	3	7	2	6			5	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W konsekwencji takiego podejścia interesariuszom przypisywane są pojedyncze wagi. W wariancie tym pozycje, które miały wiele szczegółowych wskazań, otrzymują niższe wagi niż w wariancie pierwszym. Da się to jednak usprawiedliwić tym, że nie wszystkie banki dokonywały multiplikacji interesariuszy w podgrupach, nadto wybrane do badania mierniki finansowe nie umożliwiają różnicowania i szczegółowej analizy podkategorii interesariuszy. W tabeli 25 przedstawiono wyniki procedury przypisywania wag w tym podejściu.

Tabela 25. Wagi przypisane wskaźnikom cząstkowym dotyczącym interesariuszy banków spółdzielczych – wariant II

	Suma wag	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
BS1	**1,00**	0,40	0,30	0,10		0,20					
BS2	**1,00**	0,29	0,14	0,10		0,19	0,05	0,24			
BS3	**1,00**	0,67			0,33						
BS4	**1,00**	0,19	0,05	0,14			0,10		0,24	0,29	
BS5	**1,00**	1,00									
BS6	**1,00**	0,67								0,33	
BS7	**1,00**	0,50	0,33							0,17	
BS8	**1,00**		1,00								
BS9	**1,00**	1,00									
BS10	**1,00**		0,33			0,67					
BS11	**1,00**	0,25	0,11	0,04	0,07	0,21		0,18		0,14	
BS12	**1,00**	0,20	0,33	0,13		0,27	0,07				
BS13	**1,00**	0,30		0,10		0,40	0,20				
BS14	**1,00**	0,33		0,13	0,07	0,27	0,20				
BS15	**1,00**	0,33	0,20	0,07		0,27				0,13	
BS16	**1,00**	0,67		0,33							
BS17	**1,00**	0,67	0,33								
BS18	**1,00**	0,25	0,14	0,18	0,11	0,21				0,04	0,07
BS19	**1,00**	0,22	0,17	0,14	0,03	0,19	0,08		0,11	0,06	
BS20	**1,00**	1,00									
BS21	**1,00**	0,19	0,29	0,10		0,24	0,05		0,14		
BS22	**1,00**	0,33	0,67								
BS23	**1,00**	1,00									
BS24	**1,00**	0,50	0,33	0,17							
BS25	**1,00**	1,00									
BS26	**1,00**	0,33	0,27	0,13		0,07			0,20		
BS27	**1,00**	1,00									
BS28	**1,00**	0,17	0,50	0,33							
BS29	**1,00**	0,17		0,33		0,50					
BS30	**1,00**	0,25	0,14	0,18	0,04	0,21	0,07			0,11	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W tabeli 26 zestawiono ważone wskaźniki cząstkowe i wskaźniki agregatowe uzyskane w efekcie zastosowania drugiego podejścia. Wyniki uzyskiwane przez banki w tym wariancie są średnio nieznacznie wyższe; różnice w przypadku poszczególnych banków mieszczą się w zakresie od –33% do +13% w relacji do ocen uzyskanych w pierwszym wariancie analizy.

Tabela 26. Ocena banków spółdzielczych według interesariuszy – wariant II

	Wskaźnik zagregowany	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
BS1	**0,477**	0,329	0,000	0,046		0,103					
BS2	**0,536**	0,286	0,000	0,057		0,140	0,000	0,053			
BS3	**0,297**	0,244			0,053						
BS4	**0,391**	0,057	0,000	0,068			0,003		0,112	0,151	
BS5	**0,469**	0,469									
BS6	**0,520**	0,390								0,130	
BS7	**0,628**	0,321	0,242							0,065	
BS8	**0,000**		0,000								
BS9	**0,635**	0,635									
BS10	**0,521**		0,000			0,521					
BS11	**0,499**	0,197	0,021	0,012	0,030	0,149		0,032		0,059	
BS12	**0,533**	0,148	0,290	0,075		0,020	0,000				
BS13	**0,492**	0,298		0,013		0,175	0,006				
BS14	**0,657**	0,322		0,133	0,011	0,185	0,006				
BS15	**0,214**	0,129	0,000	0,014		0,025				0,046	
BS16	**0,325**	0,149		0,176							
BS17	**0,366**	0,173	0,193								
BS18	**0,446**	0,097	0,104	0,057	0,035	0,099				0,018	0,037
BS19	**0,510**	0,119	0,085	0,059	0,008	0,115	0,003		0,090	0,032	
BS20	**0,817**	0,817									
BS21	**0,303**	0,106	0,000	0,019		0,124	0,001		0,053		
BS22	**0,000**	0,000	0,000								
BS23	**0,985**	0,985									
BS24	**0,483**	0,216	0,167	0,100							
BS25	**0,074**	0,074									
BS26	**0,362**	0,076	0,164	0,040		0,000			0,082		
BS27	**0,374**	0,374									
BS28	**0,669**	0,111	0,500	0,057							
BS29	**0,419**	0,067		0,193		0,159					
BS30	**0,490**	0,153	0,068	0,016	0,021	0,171	0,002			0,058	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Podsumowanie ocen banków spółdzielczych zestawiono w tabeli 27. Uwzględniono tu oceny oraz pozycję rankingową banku w pięciu obszarach:

1) ocena ważona z punktu widzenia zidentyfikowanych interesariuszy – w I wariancie przedstawionej analizy,

2) ocena ważona z punktu widzenia zidentyfikowanych interesariuszy – w II wariancie przedstawionej analizy,

3) ocena z punktu widzenia zidentyfikowanych interesariuszy nieuwzględniająca wag – nominalna suma ocen cząstkowych dla poszczególnych zidentyfikowanych przez bank interesariuszy,

4) łączna ocena z punktu widzenia wszystkich interesariuszy – nominalna suma ocen cząstkowych dla wszystkich interesariuszy,

5) ocena pod kątem wartości przysparzanej bankowi (wartości dodanej zatrzymywanej w banku) – wartość znormalizowana ilorazu: wartości dodanej dla banku (wynik netto powiększony o amortyzację) i kapitałów własnych pomniejszonych o wynik roku bieżącego.

Jak już wskazano, różnice między oceną banku w I i II wariancie wskaźnika agregatowego uwzględniającego wagi przypisane interesariuszom średnio nie są znaczące, jedynie w kilku przypadkach były na tyle istotne, że spowodowały odmienne ulokowanie banku w rankingu (przykładowo, BS5 wypada lepiej w ocenie dokonywanej według I wariantu, wartość wskaźnika plasuje go na pozycji wyższej o 3 miejsca; z odmienną sytuacją mamy do czynienia w banku BS26: jego ocena lepiej wypada przy zastosowaniu II wariantu i plasuje go o 7 pozycji wyżej w rankingu).

Ciekawe wyniki przynosi spojrzenie na banki z punktu widzenia ocen nominalnych (brak uwzględnienia wag przypisanych interesariuszom). Wiele banków znacząco zmieniło swoją pozycję w rankingu, gdy łączna ocena nie uwzględniała wag (stanowiła sumę nominalnych wartości wskaźników cząstkowych). Różnice w pozycji rankingowej były silnie skorelowane z liczbą interesariuszy uwzględnionych w analizie (współczynnik korelacji wyniósł ok. 0,77) – im więcej interesariuszy bank zidentyfikował, tym lepsze rezultaty osiągał (tym wyższa była łączna ocena).

Porównano także banki według oceny nominalnej zidentyfikowanych interesariuszy oraz oceny nominalnej dotyczącej wszystkich interesariuszy. Oczywiście im więcej bank uwzględniał interesariuszy, tym mniejsza różnica samych ocen (korelacja – 0,73) i pozycji rankingowych (korelacja – 0,86).

Dodatkowo porównano także wyniki generowane z punktu widzenia interesariuszy z wynikami pozostawianymi w banku. Nie zaobserwowano istotnego związku między ocenami banku z perspektywy interesariuszy a wynikami finansowymi. Można jednak zauważyć interesującą zależność: współczynniki korelacji między ważoną oceną zidentyfikowanych interesariuszy a przyrostem wartości dla banku były dodatnie (korelacja między ocenami z kolumn A i E: 0,13 oraz między B i E: 0,11). Współczynnik korelacji między łączną oceną dla wszystkich interesariuszy i oceną pod kątem przysparzanej bankowi wartości był ujemny (–0,18). Ostatnia wskazana zależność może dowodzić słuszności tezy o dysharmonii (jakkolwiek korelacja jest niska); porównanie jednak znaków współczynników korelacji sugeruje, że koncentracja na wybranych interesariu-

szach sprzyja rozwojowi banku. Należy przy tym podkreślić, że siła zależności jest niewielka i wnioski takie muszą być traktowane z dużą ostrożnością.

Tabela 27. Podsumowanie ocen banków spółdzielczych

	A Ocena agregatowa w I wariancie		B Ocena agregatowa w II wariancie		C Ocena agregatowa bez uwzględnienia wag		D Łączna ocena dla wszystkich interesariuszy		E Przyrost wartości dla banku	
	ocena	miejsce w rankingu BS	ocena	miejsce w rankingu BS	ocena	miejsce w rankingu BS	ocena	miejsce w rankingu BS	ocena	miejsce w rankingu BS
BS1	0,477	15	0,477	16	1,793	10	4,373	10	0,344	14
BS2	0,496	12	0,536	7	2,557	6	4,548	7	0,247	24
BS3	0,297	24	0,297	26	0,524	25	3,069	25	0,252	23
BS4	0,369	21	0,391	20	1,805	9	2,482	30	0,370	13
BS5	0,469	17	0,469	17	0,469	26	3,876	16	0,384	12
BS6	0,552	7	0,520	10	0,974	19	4,744	4	0,163	29
BS7	0,639	5	0,628	6	1,757	11	4,592	5	0,291	19
BS8	0,000	29	0,000	29	0,000	29	3,384	22	0,210	25
BS9	0,635	6	0,635	5	0,635	24	3,586	20	0,389	10
BS10	0,521	10	0,521	9	0,781	22	4,582	6	0,293	18
BS11	0,480	14	0,499	12	3,012	4	4,204	13	0,254	22
BS12	0,471	16	0,533	8	2,252	7	3,874	17	0,320	16
BS13	0,511	11	0,492	13	1,588	13	2,682	29	1,000	1
BS14	0,681	3	0,657	4	2,851	5	5,570	1	0,328	15
BS15	0,193	27	0,214	27	1,039	17	2,728	28	0,446	8
BS16	0,274	26	0,325	24	0,750	23	3,220	23	0,501	6
BS17	0,292	25	0,366	22	0,840	20	5,266	3	0,691	2
BS18	0,446	18	0,446	18	3,229	2	3,988	15	0,318	17
BS19	0,525	9	0,510	11	3,755	1	4,527	8	0,183	27
BS20	0,817	2	0,817	2	0,817	21	4,113	14	0,386	11
BS21	0,334	22	0,303	25	1,666	12	3,133	24	0,513	5
BS22	0,000	29	0,000	29	0,000	29	3,432	21	0,209	26
BS23	0,985	1	0,985	1	0,985	18	4,415	9	0,555	3
BS24	0,483	13	0,483	15	1,533	15	5,458	2	0,268	21
BS25	0,074	28	0,074	28	0,074	28	4,336	11	0,275	20
BS26	0,333	23	0,362	23	1,553	14	2,925	26	0,000	30
BS27	0,374	20	0,374	21	0,374	27	4,255	12	0,178	28
BS28	0,652	4	0,669	3	1,840	8	3,698	19	0,525	4
BS29	0,391	19	0,419	19	1,296	16	2,776	27	0,497	7
BS30	0,531	8	0,490	14	3,149	3	3,772	18	0,415	9
Średnia	0,443	–	0,450	–	1,463	–	3,920	–	0,360	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Na podstawie wartości znormalizowanych wskaźników cząstkowych (tab. 18) sporządzono **rankingi w obrębie poszczególnych kategorii interesariuszy**. Pozycje poszczególnych banków w tych zestawieniach przedstawiono w tabeli 28. Analizując wyniki tych rankingów łącznie z wagami, jakie przypisano poszczególnym wskaźnikom cząstkowym na podstawie deklaracji banku o ich relatywnym znaczeniu (tab. 25), można **ocenić, w jakim stopniu strategia banku (deklaracje dotyczące istotności interesariuszy) ma odzwierciedlenie w wynikach osiąganych w poszczególnych kategoriach**. Pożądane są ujemne wartości współczynnika korelacji, równe lub zbliżone do (–1). Oznacza to, że wysoka pozycja rankingowa pod względem wyników (czyli niskie wartości rankingów) idzie w parze z dużym znaczeniem, jakie bank przywiązuje do relacji z danymi grupami interesów (odzwierciedlonym w wysokich wartościach wag przypisanych zidentyfikowanym interesariuszom).

Tabela 28. Pozycje rankingowe banków spółdzielczych w poszczególnych grupach interesariuszy

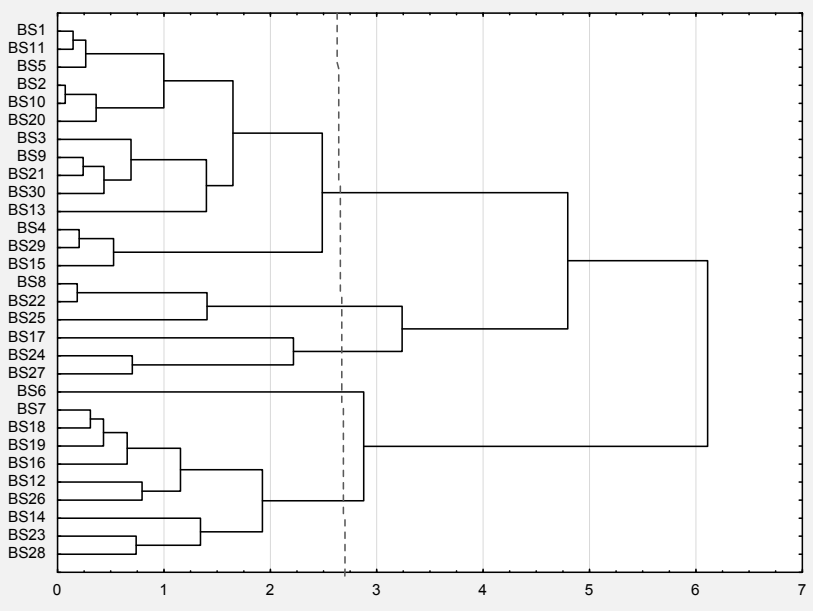
	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo	Bank
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS1	6	16	11	17	22	11	7	12	18	2	14
BS2	1	16	5	14	8	29	16	5	17	12	24
BS3	23	16	23	29	19	7	12	28	2	21	23
BS4	24	16	10	30	29	18	6	14	16	15	13
BS5	17	16	21	8	20	8	18	20	10	4	12
BS6	14	9	22	1	17	1	24	27	26	29	29
BS7	11	3	9	3	15	6	10	10	25	17	19
BS8	29	16	2	23	4	30	25	15	7	28	25
BS9	12	16	19	9	13	4	26	23	5	20	10
BS10	5	16	12	12	7	26	5	7	13	9	18
BS11	8	15	17	16	11	20	20	19	23	5	22
BS12	9	2	7	6	28	28	21	25	12	30	16
BS13	2	16	28	20	25	12	29	29	29	10	1
BS14	4	3	1	28	12	16	8	6	9	14	15
BS15	21	16	25	11	27	24	19	11	27	6	8
BS16	27	13	8	18	18	14	23	24	24	16	6
BS17	25	8	30	2	9	21	13	4	1	1	2
BS18	20	3	18	19	24	22	11	16	19	7	17
BS19	16	10	13	22	16	3	3	3	14	22	27
BS20	7	16	14	10	2	13	15	17	22	8	11
BS21	15	16	26	7	21	25	22	22	20	11	5
BS22	30	16	3	21	14	9	9	8	8	23	26

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BS23	3	6	15	15	23	23	30	13	3	26	3
BS24	18	11	4	25	3	27	2	2	28	3	21
BS25	28	16	24	13	1	19	1	9	4	24	20
BS26	26	7	20	27	30	5	17	21	6	19	30
BS27	22	14	16	4	5	15	4	1	30	13	28
BS28	10	1	27	24	10	2	28	30	11	25	4
BS29	19	16	6	26	26	17	14	18	21	27	7
BS30	13	12	29	5	6	10	27	26	15	18	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Wyniki wśród banków spółdzielczych są bardzo zróżnicowane i generalnie nie potwierdzają ich zbieżności z deklarowanymi strategiami. Najwyższą zgodność odnotowano w przypadku banku BS23 (korelacja –0,46); w pięciu bankach współczynniki korelacji oscylowały wokół (–0,30): BS2, BS13, BS20, BS28 i BS30. Największą niezgodność wyników ze strategią miały banki BS25 i BS15 (dodatnie, najwyższe w zestawieniu współczynniki korelacji – odpowiednio 0,50 i 0,47); nieco mniejsze wskaźniki odnotowano dla banków: BS3 i BS22 (0,39), BS17 i BS27 (0,37).

Przeprowadzona analiza umożliwia badanie podobieństwa między poszczególnymi bankami. W pakiecie Statistica przeprowadzono analizę skupień.



Rysunek 26. Podobieństwo banków spółdzielczych pod względem wyników dla interesariuszy – analiza skupień (metoda Warda)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Analiza została wykonana dwiema metodami. Po pierwsze, zastosowano metodę Warda, grupując banki spółdzielcze, przy wykorzystaniu kwadratu odległości euklidesowej. Zmienne uwzględnione w analizie obejmowały wszystkie znormalizowane wskaźniki cząstkowe oraz znormalizowaną zmienną określającą wartość generowaną dla banku i wskaźnik agregatowy będący sumą ważoną obliczoną według pierwszego z zaprezentowanych wyżej wariantów. Wyniki analizy przedstawiono na rysunku 26. Zaproponowano wyodrębnienie pięciu skupień (przecięcie dendrogramu między drugim i trzecim wiązaniem).

Pierwsze, największe skupienie, grupuje 14 banków, drugie i trzecie tworzą trzy banki, w czwartym uwzględniony jest tylko jeden bank, a piąte obejmuje 9 banków.

Ponadto przeprowadzono analogiczną analizę metodą *k*-średnich. Wyodrębniono także pięć skupień, lecz ich skład jest odmienny; wyniki podsumowano w tabeli 29.

Tabela 29. Wyniki analiz skupień banków spółdzielczych – metoda *k*-średnich

	Skupienie nr 1	Skupienie nr 2	Skupienie nr 3	Skupienie nr 4	Skupienie nr 5
Skład skupienia	BS: 3,4, 8,15, 16, 22, 26, 29	BS: 17, 19, 24, 25, 27	BS: 1, 2, 5, 9, 10, 11, 13, 20, 21	BS 6	BS: 7, 12, 14, 18, 23, 28, 30
Średnie wartości zmiennych					
Klienci	0,240	0,335	0,779	0,585	0,714
Właściciele	0,131	0,390	0,021	0,522	0,735
Pracownicy	0,487	0,320	0,343	0,259	0,430
Społeczeństwo	0,229	0,439	0,438	1,000	0,423
Kierownictwo	0,376	0,788	0,645	0,573	0,543
Dostawcy	0,028	0,029	0,027	1,000	0,028
Wierzyciele	0,229	0,597	0,204	0,102	0,164
Sieć bezpieczeństwa	0,429	0,815	0,446	0,246	0,387
Konkurencja	0,585	0,545	0,510	0,389	0,602
Państwo	0,268	0,510	0,486	0,068	0,245
Bank	0,311	0,319	0,423	0,163	0,393
Suma ważona I	0,232	0,349	0,527	0,552	0,629

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Skupienie pierwsze obejmuje banki, które mają najsłabsze łączne wyniki z punktu widzenia zidentyfikowanych przez nie interesariuszy oraz szczegółowe wyniki analizowane względem: klientów, właścicieli, społeczeństwa, kierownictwa; banki te realizowały jednak najlepsze wyniki z perspektywy pracowników (są oni kluczowymi beneficjentami działalności tej grupy banków). Skupienie

drugie zrzeszało banki, które osiągnęły najlepsze wyniki w czterech kategoriach: kierownictwa, wierzycieli, sieci bezpieczeństwa, płaciły też relatywnie największe podatki (kontrybucje na rzecz państwa). Banki z trzeciego skupienia generowały największą wartość dla klientów, ale także dla siebie samych; nie wyróżniały się pod względem wyników generowanych dla pozostałych interesariuszy. Bank stanowiący czwarte skupienie realizował najlepsze wyniki w odniesieniu do społeczeństwa (miał najlepszą średnią skalę udzielanych kredytów i przyjmowanych depozytów) i dostawców (przeznaczał na zakup materiałów i usług największą część wyniku działalności bankowej), a najgorsze efekty z pięciu innych perspektyw: pracowników, wierzycieli, sieci bezpieczeństwa, konkurencji i samego banku (w kategoriach wyników finansowych zostałby zatem uznany za mało efektywny). W ostatnim skupieniu znalazły się banki, które osiągały najlepsze wyniki łączne w odniesieniu do zidentyfikowanych przez nie interesariuszy, ale także najlepsze w indywidualnych kategoriach właścicieli i konkurencji; jednocześnie generowały najgorsze rezultaty z punktu widzenia państwa (płaciły najniższe podatki w stosunku do skali prowadzonej działalności).

BANKI KOMERCYJNE

Analogiczną procedurę zastosowano w odniesieniu do banków komercyjnych. W tabeli 30 przedstawiono wyjściowe zestawienie interesariuszy banków komercyjnych, zaś w tabeli 31 – zestawienie zredukowane o kategorię „pozostałych" interesariuszy.

Tabela 30. Interesariusze banków komercyjnych (wskazania rankingowe)

	Liczba interesariuszy	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo	Pozostali
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BK1	**4**	2	1	4				3				
BK2	**9**	5	1	6		2, 3	9		4, 7			8
BK3	**5**	2	1	3			4, 5					
BK4	**6**	1	4	2		3	6		5			
BK5	**1**									1		
BK6	**4**	1	2	4					3			
BK7	**3**	2	1	3								
BK8	**5**	1	2	4	5					3		
BK9	**5**	2	1						3, 5	4		
BK10	**4**	2	1	3					4			
BK11	**7**	1	3	2	6, 7		4		5			

Tabela 30 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BK12	**2**	1, 2										
BK13	**4**	1	2, 3, 4									
BK14	**4**	1, 2	3			4						
BK15	**8**	1	2	3	7, 8		5, 6		4			
BK16	**3**	1, 2	3									
BK17	**4**	1	2	3					4			
BK18	**5**	1, 2	3	4					5			
BK19	**10**	1	3	2	5, 6, 7		4			8		9, 10
BK20	**2**		1, 2									

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tabela 31. Interesariusze banków komercyjnych (bez kategorii „pozostali") – wariant I

	Liczba interesariuszy	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
BK1	**4**	2	1	4				3			
BK2	**8**	5	1	6		2, 3	8		4, 7		
BK3	**5**	2	1	3			4, 5				
BK4	**6**	1	4	2		3	6		5		
BK5	**1**									1	
BK6	**4**	1	2	4					3		
BK7	**3**	2	1	3							
BK8	**5**	1	2	4	5					3	
BK9	**5**	2	1						3, 5	4	
BK10	**4**	2	1	3					4		
BK11	**7**	1	3	2	6, 7		4		5		
BK12	**1**	1									
BK13	**4**	1	2, 3, 4								
BK14	**4**	1, 2	3			4					
BK15	**8**	1	2	3	7, 8		5, 6		4		
BK16	**3**	1, 2	3								
BK17	**4**	1	2	3					4		
BK18	**5**	1, 2	3	4					5		
BK19	**8**	1	3	2	5, 6, 7		4			8	
BK20	**1**		1								

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Stosując pierwsze podejście zaprezentowane w odniesieniu do banków spółdzielczych, przypisano wagi poszczególnym interesariuszom (w przypadku wskazań wielokrotnych waga dla interesariusza jest sumą wag odnoszących się do wszystkich z nich); wagi te przedstawiono w tabeli 32.

Tabela 32. Wagi przypisane wskaźnikom cząstkowym dotyczącym interesariuszy banków komercyjnych – wariant I

	Suma wag	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
BK1	**1,00**	0,30	0,40	0,10				0,20			
BK2	**1,00**	0,11	0,22	0,08		0,36	0,03		0,19		
BK3	**1,00**	0,27	0,33	0,20			0,20				
BK4	**1,00**	0,29	0,14	0,24		0,19	0,05		0,10		
BK5	**1,00**									1,00	
BK6	**1,00**	0,40	0,30	0,10					0,20		
BK7	**1,00**	0,33	0,50	0,17							
BK8	**1,00**	0,33	0,27	0,13	0,07					0,20	
BK9	**1,00**	0,27	0,33						0,27	0,13	
BK10	**1,00**	0,30	0,40	0,20					0,10		
BK11	**1,00**	0,25	0,18	0,21	0,11		0,14		0,11		
BK12	**1,00**	1,00									
BK13	**1,00**	0,40	0,60								
BK14	**1,00**	0,70	0,20			0,10					
BK15	**1,00**	0,22	0,19	0,17	0,08		0,19		0,14		
BK16	**1,00**	0,83	0,17								
BK17	**1,00**	0,40	0,30	0,20					0,10		
BK18	**1,00**	0,60	0,20	0,13					0,07		
BK19	**1,00**	0,22	0,17	0,19	0,25		0,14			0,03	
BK20	**1,00**		1,00								

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

W efekcie przemnożenia wskaźników cząstkowych przez wagi przypisane zidentyfikowanym interesariuszom uzyskano ważone wartości mierników dla poszczególnych grup interesów oraz wskaźnik zagregowany będący ich sumą (tab. 33).

Tabela 33. Ocena banków komercyjnych według interesariuszy – wariant I

	Wskaźnik zagregowany	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
BK1											
BK2	**0,235**	0,074	0,000	0,025		0,093	0,004		0,039		
BK3											
BK4	**0,185**	0,114	0,000	0,049		0,017	0,005		0,000		
BK5	**1,000**									1,000	
BK6	**0,168**	0,003	0,000	0,053					0,112		
BK7	**0,161**	0,014	0,000	0,146							
BK8	**0,051**	0,005	0,000	0,021	0,024					0,000	
BK9	**0,594**	0,202	0,209						0,130	0,052	
BK10	**0,427**	0,014	0,255	0,084					0,074		
BK11	**0,283**	0,064	0,063	0,030	0,062		0,014		0,050		
BK12	**0,179**	0,179									
BK13	**0,072**	0,072	0,000								
BK14	**0,137**	0,000	0,074			0,062					
BK15	**0,150**	0,018	0,018	0,063	0,031		0,016		0,005		
BK16	**0,587**	0,587	0,000								
BK17	**0,423**	0,051	0,300	0,038					0,034		
BK18	**0,285**	0,170	0,082	0,008					0,025		
BK19	**0,278**	0,010	0,097	0,046	0,115		0,008			0,003	
BK20	**0,000**		0,000								

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Zastosowanie drugiej procedury redukcji wielokrotnych wskazań interesariuszy (oraz interesariuszy z grupy „pozostali") prowadzi do uzyskania list rankingowych, które przedstawiono w tabeli 34. Wagi przypisane w konsekwencji takich zestawień zawarto w tabeli 35.

Tabela 34. Interesariusze banków komercyjnych (bez kategorii „pozostali") – wariant II

	Liczba interesariuszy	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BK1	**4**	2	1	4				3			
BK2	**6**	4	1	5		2	6		3		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BK3	**4**	2	1	3			4				
BK4	**6**	1	4	2		3	6		5		
BK5	**1**									1	
BK6	**4**	1	2	4					3		
BK7	**3**	2	1	3							
BK8	**5**	1	2	4	5					3	
BK9	**4**	2	1						3	4	
BK10	**4**	2	1	3					4		
BK11	**6**	1	3	2	6		4		5		
BK12	**1**	1									
BK13	**2**	1	2								
BK14	**3**	1	2			3					
BK15	**6**	1	2	3	6		5		4		
BK16	**2**	1	2								
BK17	**4**	1	2	3					4		
BK18	**4**	1	2	3					4		
BK19	**6**	1	3	2	5		4			6	
BK20	**1**		1								

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Tabela 35. Wagi przypisane wskaźnikom cząstkowym dotyczącym interesariuszy banków komercyjnych – wariant II

	Suma wag	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BK1	**1,00**	0,30	0,40	0,10				0,20			
BK2	**1,00**	0,14	0,29	0,10		0,24	0,05		0,19		
BK3	**1,00**	0,30	0,40	0,20			0,10		0,00		
BK4	**1,00**	0,29	0,14	0,24		0,19	0,05		0,10		
BK5	**1,00**									1,00	
BK6	**1,00**	0,40	0,30	0,10					0,20		
BK7	**1,00**	0,33	0,50	0,17							
BK8	**1,00**	0,33	0,27	0,13	0,07					0,20	
BK9	**1,00**	0,30	0,40						0,20	0,10	
BK10	**1,00**	0,30	0,40	0,20					0,10		
BK11	**1,00**	0,29	0,19	0,24	0,05		0,14		0,10		
BK12	**1,00**	1,00									
BK13	**1,00**	0,67	0,33								
BK14	**1,00**	0,50	0,33			0,17					
BK15	**1,00**	0,29	0,24	0,19	0,05		0,10		0,14		

Tabela 35 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BK16	**1,00**	0,67	0,33								
BK17	**1,00**	0,40	0,30	0,20					0,10		
BK18	**1,00**	0,40	0,30	0,20					0,10		
BK19	**1,00**	0,29	0,19	0,24	0,10		0,14			0,05	
BK20	**1,00**		1,00								

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Ważone oceny dla poszczególnych zidentyfikowanych interesariuszy oraz wskaźnik agregatowy przedstawiono w tabeli 36.

Tabela 36. Ocena banków komercyjnych według interesariuszy – wariant II

	Wskaźnik zagregowany	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo
BK1											
BK2	**0,230**	0,095	0,000	0,029		0,061	0,007		0,038		
BK3											
BK4	**0,185**	0,114	0,000	0,049		0,017	0,005		0,000		
BK5	**1,000**									1,000	
BK6	**0,168**	0,003	0,000	0,053					0,112		
BK7	**0,161**	0,014	0,000	0,146							
BK8	**0,051**	0,005	0,000	0,021	0,024					0,000	
BK9	**0,615**	0,227	0,251						0,098	0,039	
BK10	**0,427**	0,014	0,255	0,084					0,074		
BK11	**0,259**	0,073	0,067	0,034	0,028		0,014		0,045		
BK12	**0,179**	0,179									
BK13	**0,120**	0,120	0,000								
BK14	**0,228**	0,000	0,124			0,103					
BK15	**0,147**	0,023	0,022	0,072	0,018		0,008		0,005		
BK16	**0,470**	0,470	0,000								
BK17	**0,423**	0,051	0,300	0,038					0,034		
BK18	**0,287**	0,113	0,123	0,012					0,038		
BK19	**0,236**	0,012	0,110	0,057	0,044		0,008			0,005	
BK20	**0,000**		0,000								

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Podsumowanie analiz banków komercyjnych stanowi tabela 37.

Tabela 37. Podsumowanie ocen banków komercyjnych

	A Ocena agregatowa w I wariancie		B Ocena agregatowa w II wariancie		C Ocena agregatowa bez uwzględnienia wag		D Łączna ocena dla wszystkich interesariuszy		E Przyrost wartości dla banku	
	ocena	miejsce w rankingu BK	ocena	miejsce w rankingu BK	ocena	miejsce w rankingu BK	ocena	miejsce w rankingu BK	ocena	miejsce w rankingu BK
BK2	0,235	9	0,230	9	1,572	5	2,68	10	0,820	7
BK4	0,185	10	0,185	11	0,791	13	1,81	17	0,788	11
BK5	1,000	1	1,000	1	1,000	10	2,09	14	1,000	1
BK6	0,168	12	0,168	13	1,094	8	2,22	12	0,792	10
BK7	0,161	13	0,161	14	0,921	12	4,62	2	0,705	15
BK8	0,051	17	0,051	17	0,537	15	1,82	16	0,786	12
BK9	0,594	2	0,615	2	2,266	1	3,69	4	0,954	3
BK10	0,427	4	0,427	4	1,845	3	4,26	3	0,905	5
BK11	0,283	7	0,259	7	1,890	2	2,70	9	0,815	9
BK12	0,179	11	0,179	12	0,179	17	2,62	11	0,819	8
BK13	0,072	16	0,120	16	0,180	16	2,12	13	0,760	13
BK14	0,137	15	0,228	10	0,993	11	1,96	15	0,954	4
BK15	0,150	14	0,147	15	1,036	9	1,66	18	0,612	16
BK16	0,587	3	0,470	3	0,704	14	5,92	1	0,000	18
BK17	0,423	5	0,423	5	1,657	4	2,95	8	0,754	14
BK18	0,285	6	0,287	6	1,133	7	2,98	7	0,970	2
BK19	0,278	8	0,236	8	1,486	6	3,01	6	0,845	6
BK20	0,000	18	0,000	18	0,000	18	3,56	5	0,524	17
Średnia	0,290	–	0,288	–	1,071	–	2,926	–	0,767	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Na podstawie wartości znormalizowanych wskaźników cząstkowych (tab. 19) sporządzono rankingi w obrębie poszczególnych kategorii interesariuszy. Pozycje poszczególnych banków w tych zestawieniach przedstawiono w tabeli 38. Analizując wyniki tych rankingów łącznie z wagami, jakie przypisano poszczególnym wskaźnikom cząstkowym na podstawie deklaracji banku o ich relatywnym znaczeniu (tab. 35), można ocenić, w jakim stopniu strategia banku (deklaracje dotyczące istotności interesariuszy) ma odzwierciedlenie w wynikach osiąganych w poszczególnych kategoriach. Przypomnijmy, że miarą zgodności osiąganych wyników z perspektywy interesariuszy z deklarowaną przez bank strategią relacji z nimi stanowi wartość korelacji – pożądane są jak najniższe, ujemne wartości współczynnika korelacji.

Tabela 38. Pozycje rankingowe banków komercyjnych w poszczególnych grupach interesariuszy

	Klienci	Właściciele	Pracownicy	Społeczeństwo i społeczność lokalna, środowisko naturalne	Kierownictwo	Dostawcy i kontrahenci	Wierzyciele	Instytucje sieci bezpieczeństwa	Konkurencja i kooperencja	Państwo	Bank
BK1											
BK2	4	11	7	6	15	3	3	14	17	12	7
BK3											
BK4	5	11	10	13	17	7	17	18	3	9	11
BK5	10	9	18	18	16	4	11	13	1	15	1
BK6	17	11	3	10	18	14	5	5	6	13	10
BK7	14	11	2	7	2	18	1	1	10	4	15
BK8	16	11	14	16	9	5	12	4	16	16	12
BK9	2	3	11	11	7	12	10	6	4	8	3
BK10	13	2	5	1	3	16	9	3	11	2	5
BK11	7	8	15	4	10	8	7	7	8	11	9
BK12	9	6	16	12	8	9	13	8	5	14	8
BK13	8	11	13	2	12	6	14	9	13	17	13
BK14	18	7	9	17	4	13	16	17	9	6	4
BK15	12	10	6	15	11	11	8	16	15	18	16
BK16	3	11	1	14	13	1	2	2	18	1	18
BK17	11	1	12	3	14	17	15	12	14	3	14
BK18	6	5	17	9	5	10	18	11	2	7	2
BK19	15	4	8	8	1	15	6	15	7	5	6
BK20	1	11	4	5	6	2	4	10	12	10	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Podobnie jak w przypadku banków spółdzielczych, wyniki są bardzo zróżnicowane i **generalnie nie potwierdzają zbieżności z deklarowanymi strategiami**. Najwyższą zgodność odnotowano w przypadku banku BK9 (–0,83); dość dobrze wypadł pod tym względem także bank BK5 (–0,64), w czołówce znalazł się też BK15 (–0,33). Najsłabsze efekty (największy rozdźwięk między deklaracją strategii a generowanymi wynikami) odnotowano w przypadku banków: BK8 (0,48), BK20 (0,40), BK19 (0,37), BK7 (0,36), BK2 (0,30).

Przeprowadzona analiza umożliwia badanie podobieństwa między poszczególnymi bankami. W pakiecie Statistica przeprowadzono analizę skupień.

Analiza została wykonana dwiema metodami. Po pierwsze, zastosowano metodę Warda, grupując banki komercyjne, przy wykorzystaniu kwadratu odległości euklidesowej. Zmienne uwzględnione w analizie obejmowały wszystkie znormalizowane wskaźniki cząstkowe oraz znormalizowaną zmienną określającą wartość generowaną dla banku i wskaźnik agregatowy będący sumą

ważoną obliczoną według pierwszego z zaprezentowanych wariantów. Wyniki analizy przedstawiono na rysunku 27. Zaproponowano wyodrębnienie trzech skupień (przecięcie dendrogramu między trzecim i czwartym wiązaniem).

Pierwsze skupienie grupuje tylko dwa banki, drugie tworzy dziewięć banków, w trzecim uwzględniono siedem banków.

Ponadto przeprowadzono analogiczną analizę metodą *k*-średnich; w jej wyniku wyodrębniono identyczne skupienia. Wyniki podsumowano w tabeli 39.

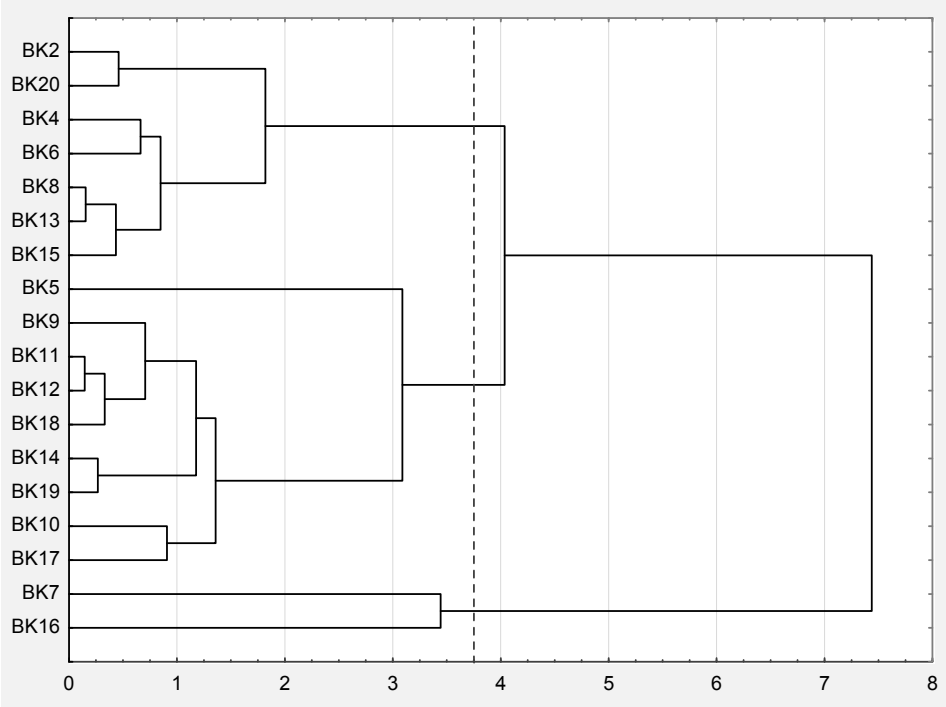
Tabela 39. Wyniki analiz skupień banków komercyjnych – metoda *k*-średnich

	Skupienie nr 1	Skupienie nr 2	Skupienie nr 3
Skład skupienia	BK: 7, 16	BK: 2, 4, 6, 8, 13, 15, 20	BK: 5, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19
Średnie wartości zmiennych			
Klienci	0,374	0,336	0,207
Właściciele	0,000	0,013	0,521
Pracownicy	0,939	0,321	0,174
Społeczeństwo	0,428	0,469	0,477
Kierownictwo	0,674	0,313	0,564
Dostawcy	0,500	0,111	0,076
Wierzyciele	0,794	0,227	0,121
Sieć bezpieczeństwa	0,951	0,310	0,362
Konkurencja	0,031	0,132	0,301
Państwo	0,580	0,035	0,114
Bank	0,352	0,726	0,891
Suma ważona I	0,374	0,123	0,401

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Skupienie pierwsze obejmuje małe banki, które mają najlepsze wyniki cząstkowe w obrębie pięciu kategorii: pracowników, kierownictwa, dostawców, wierzycieli, sieci bezpieczeństwa oraz państwa, a przy tym najsłabiej dbają o siebie i swych właścicieli, w najmniejszym stopniu są także zaangażowane w finansową kooperencję z innymi bankami. Drugie skupienie zrzesza banki o najsłabszych łącznych ważonych wynikach w obrębie zidentyfikowanych interesariuszy oraz o najgorszych wynikach cząstkowych z perspektywy kierownictwa, sieci bezpieczeństwa i państwa; pod pozostałymi względami banki te nie wyróżniały się w istotny sposób. W ostatnim skupieniu znalazły się większe banki o najwyższych łącznych ważonych notach dotyczących zidentyfikowanych przez nie interesariuszy, generujących najlepsze wyniki z punktu widzenia społeczeństwa, właścicieli i ich samych, a jednocześnie najgorsze z perspektywy pracowników, dostawców, wierzycieli; banki te w znacznym

stopniu były zaangażowane na rynku międzybankowym. Pod wieloma względami banki z trzeciego skupienia są zatem przeciwieństwem banków z pierwszej grupy.

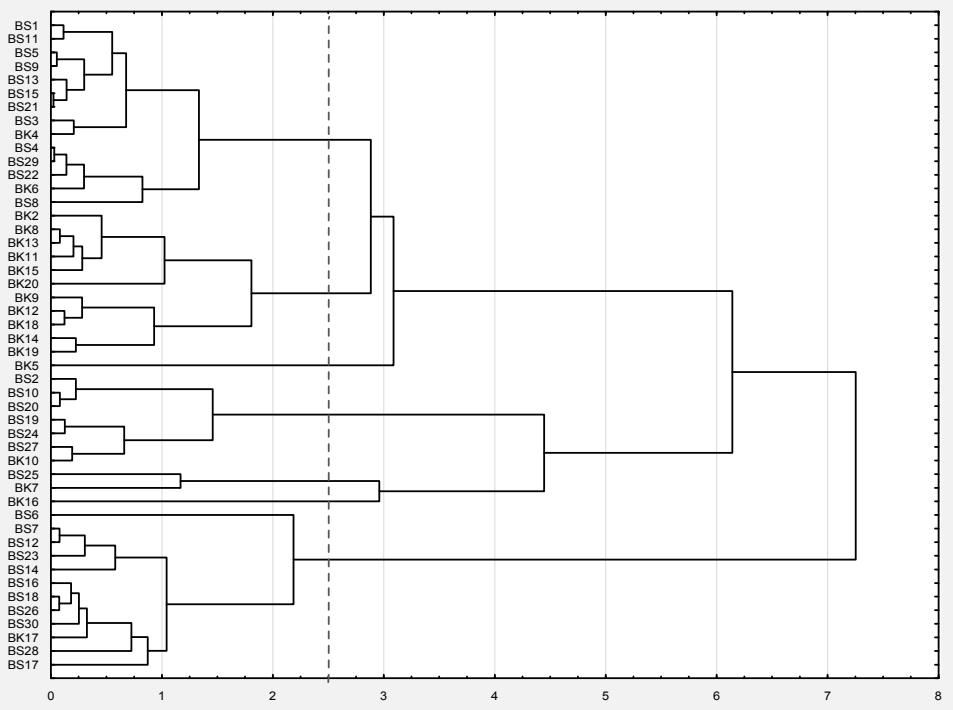


Rysunek 27. Podobieństwo banków komercyjnych pod względem wyników dla interesariuszy – analiza skupień (metoda Warda)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

BANKI OGÓŁEM

W ostatnim kroku analizy przeprowadzono łączne badanie obejmujące wszystkie banki z próby. W analizie uwzględniono te same wskaźniki, przy czym dokonano normalizacji wskaźników cząstkowych nie w obrębie podsektorów, lecz łącznie dla całej próby. Wyniki zastosowania metody Warda, przy uwzględnieniu kwadratowej odległości euklidesowej, przedstawiono na rysunku 28. Zaproponowano przecięcie dendrogramu między drugim i trzecim wiązaniem, prowadząc do wyodrębnienia siedmiu skupień.

Dodatkowo wykonano analizę metodą *k*-średnich; ona także wskazała siedem skupień, o nieznacznie odmiennym składzie (patrz tab. 40).



Rysunek 28. Podobieństwo banków pod względem wyników dla interesariuszy – analiza skupień (metoda Warda)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Tabela 40. Wyniki analiz skupień banków – metoda *k*-średnich

	Skupienie nr 1	Skupienie nr 2	Skupienie nr 3	Skupienie nr 4	Skupienie nr 5	Skupienie nr 6	Skupienie nr 7
Skład skupienia	BS: 1, 2, 10, 11, 20, BK 20	BK 5	BS: 4, 8, 22, 25, 29 BK 6	BS: 3, 5, 9, 13, 15, 21 BK: 2, 4, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 18	BK: 7, 16	BS: 6, 7, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 23, 26, 28, 30 BK: 9, 17	BS: 24, 27 BK: 10, 19
1	2	3	4	5	6	7	8
Średnie wartości zmiennych							
Klienci	0,714	0,342	0,220	0,379	0,466	0,446	0,284
Właściciele	0,032	0,200	0,000	0,086	0,000	0,643	0,438
Pracownicy	0,504	0,000	0,588	0,255	0,967	0,429	0,456
Społeczeństwo	0,531	0,000	0,466	0,446	0,359	0,583	0,511
Kierownictwo	0,648	0,011	0,304	0,314	0,128	0,262	0,836
Dostawcy	0,031	0,053	0,026	0,041	0,196	0,100	0,029
Wierzyciele	0,224	0,112	0,320	0,148	0,904	0,140	0,336

Tabela 40 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8
Sieć bezpieczeństwa	0,466	0,148	0,423	0,274	0,964	0,396	0,622
Konkurencja	0,260	1,000	0,368	0,253	0,031	0,345	0,107
Państwo	0,169	0,025	0,084	0,096	0,580	0,122	0,191
Bank	0,711	0,862	0,751	0,752	0,304	0,774	0,744
Suma ważona I	0,388	1,000	0,185	0,260	0,429	0,435	0,373

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

Skupienie pierwsze, łączące pięć banków spółdzielczych i jeden komercyjny, generowało najlepsze wyniki dla klientów. Drugie skupienie obejmowało tylko jeden bank komercyjny – był on najlepszy pod względem wskaźnika zagregowanego, czyli łącznych ważonych korzyści dostarczanych zidentyfikowanym interesariuszom, a także pod względem wskaźników cząstkowych dotyczących konkurentów i samego banku; jednocześnie okazało się ono najsłabsze pod względem wyników dla pracowników, społeczeństwa, kierownictwa, wierzycieli, sieci bezpieczeństwa i państwa. Trzecie skupienie (składające się z pięciu banków spółdzielczych i jednego komercyjnego) wyróżniało się najsłabszymi efektami łącznych ważonych korzyści dostarczanych zidentyfikowanym interesariuszom, a w szczególności najgorszymi wynikami dostarczanymi klientom i dostawcom. Banki włączone do czwartego, największego skupienia, grupującego sześć banków spółdzielczych i dziewięć komercyjnych, nie wyróżniały się pod względem żadnego wskaźnika – jest to grupa „średniaków". W piątym skupieniu znalazły się dwa banki komercyjne, najlepsze w pięciu kategoriach: pracowników, dostawców, wierzycieli, sieci bezpieczeństwa i państwa, a jednocześnie najsłabsze w kategoriach: konkurencji, właścicieli i samego banku (z punktu widzenia finansów zostałyby więc uznane za mało efektywne). Banki z szóstego skupienia generowały najlepsze wyniki z punktu widzenia właścicieli i społeczeństwa; zaklasyfikowano tu 12 banków spółdzielczych i dwa komercyjne. Do ostatniego skupienia zaliczono dwa banki spółdzielcze i dwa komercyjne; charakteryzowały się one najlepszymi wynikami z perspektywy kierownictwa, pozostałe grupy interesów otrzymywały zróżnicowane kontrybucje (niewyróżniające się ani *in plus*, ani *in minus* wśród innych banków).

Badanie skupień pozwala identyfikować banki o podobnych strategiach i wynikach, może stanowić cenne źródło dla analiz benchmarkingowych, w szczególności gdy jest wykorzystane do analizy danych pochodzących z różnych okresów – można wówczas oceniać kierunki zmian realizowanych strategii i przesunięcia na rynku bankowym. Analiza ta wymusza konieczność spojrzenia na dokonania banków z różnych perspektyw, w szczególności zaś redefinicji celów (poszerzenia celów *stricte* finansowych, nastawionych na oczekiwania właścicieli, o cele formułowane przez innych interesariuszy).

2.4. Podsumowanie

Przeprowadzone w prezentowanym rozdziale badania ukazują reprezentatywny (acz statyczny) obraz polskiego sektora bankowego w kontekście strategii względem interesariuszy i wyników generowanych dla kluczowych zainteresowanych stron. Polskie banki najczęściej identyfikują cztery kluczowe dla ich działalności grupy interesów. Zwykle jako najważniejsi wymieniani są klienci i właściciele, a kolejne grupy są różne w przypadku banków spółdzielczych i komercyjnych. Należy przy tym zauważyć, że nie wszystkie banki dokładnie zidentyfikowały potrzeby i oczekiwania tych interesariuszy, spora grupa nie wskazywała także mierników, za pomocą których ocenia postępy w realizacji tych oczekiwań (co każe sądzić, że w istocie nie dokonują takich pomiarów i ocen). Niezależnie od tego, analizy dokonań banków z perspektywy interesariuszy pozwoliły wskazać liderów pod względem finansowych efektów relacji z interesariuszami – zarówno w kontekście obranej przez banki strategii kreowania kapitału relacyjnego (w szczególności: wyboru interesariuszy, na których bank zamierza się koncentrować), jak i ogólnych kryteriów dotyczących wszystkich głównych grup interesów banków. Wyniki te mogą być także wykorzystane do dalszej analizy porównawczej, umożliwiającej identyfikację grup banków podobnych pod względem wyników dostarczanych interesariuszom.

Przeprowadzone badania mają szereg ograniczeń, toteż ich wyniki muszą być traktowane z ostrożnością. Podstawowe ograniczenie wiąże się przede wszystkim z charakterem badań ankietowych. Gdy przedmiot badań stanowią cechy jakościowe, w badaniu otrzymuje się jedynie trudne do weryfikacji deklaracje. Częściowo w analizie podjęto jednak próbę oceny wyników względem deklarowanej strategii, choć należy przyznać, że trudno tu wskazać jednoznacznie, czy fakt braku zgodności oznacza, że odpowiedzi ankietowe były nieprawdziwe (banki deklarowały to, co stawiało je w dobrym świetle), czy też obrane sposoby realizacji celów nie okazały się skuteczne i efektywne.

Kolejne istotne ograniczenie to brak dostępu do danych, które umożliwiłyby dokonanie pełniejszej analizy. W badaniu uwzględniono w znacznej mierze dane ogólnodostępne (sprawozdania finansowe i inne raporty, bazy danych), a także informacje pozyskane bezpośrednio od banków za pomocą badania kwestionariuszowego. Były to przede wszystkim dane finansowe, generowane według jednakowej metodologii (co umożliwia dokonywanie porównań), w ograniczonym stopniu skorzystano też z danych operacyjnych. Jak podkreślano w prezentowanej książce, ocena tworzenia kapitału relacyjnego (diagnoza relacji banku z interesariuszami) nie powinna bazować wyłącznie na wielkościach finansowych. Relacje z interesariuszami nie mają bowiem wyłącznie charakteru ekonomicznego. Perspektywa finansowa winna stanowić tylko jeden z obszarów oceny – być może najistotniejszy, ale nie jedyny.

Nadto tworzenie kapitału relacyjnego jest procesem, ocena efektów powinna zatem być dokonywana w ujęciu dynamicznym, w horyzoncie kilku okresów. Tymczasem zaprezentowana tu analiza wykazuje głównie statyczny charakter (choć częściowo uwzględniono aspekt dynamiki zmian). Relacje z interesariuszami mają charakter długoterminowy, a ich ocena w krótkim horyzoncie czasowym jest znacznym uproszczeniem. Wnioski wywiedzione na jej podstawie mogą być zatem mylące, bo oderwane od kontekstu. Na wyniki realizowane w badanym okresie w znacznym stopniu wpływała nietypowa sytuacja makroekonomiczna, która powodowała określone ograniczenia (np. ograniczanie wypłat dywidend i sugestia zwiększania kapitału) i oczywiście wpływała bezpośrednio na same wyniki.

Zaprezentowane podejście miało jednak na celu wskazanie możliwej do zastosowania metody badań nad kapitałem relacyjnym banków i może służyć jako przyczynek do szerszych badań w tym obszarze.

Rozdział 3. Kapitał relacyjny banków – studia przypadków

3.1. Wprowadzenie

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną cztery studia przypadków. Dotyczą one dwóch banków zagranicznych (kanadyjskiego i szwajcarskiego) oraz dwóch polskich (większościowymi akcjonariuszami obydwu są banki zagraniczne). Cel stanowi zaprezentowanie podejścia instytucji finansowych do kwestii kształtowania relacji z interesariuszami oraz opis działań i wyników realizowanych w kontekście zidentyfikowanych przez te podmioty grup interesów.

Współcześnie bardzo wiele banków dostrzega znaczenie kapitału relacyjnego i zawiera w swej wizji i misji realizację oczekiwań kluczowych interesariuszy. Zwykle instytucje uwzględniają w wiązce celów potrzeby zgłaszane przez klientów, pracowników i właścicieli. W zależności od uwarunkowań otoczenia oraz od charakteru kultury korporacyjnej i wyznawanych w banku wartości, za uzasadnione zostają także uznane oczekiwania innych zainteresowanych stron – są wówczas włączane do katalogu celów strategicznych. Kwestie te stanowią suwerenną decyzję właścicieli i kierownictwa banków, budują wizerunek i kształtują postrzeganie przez otoczenie, rzutują również na działalność i postawy oraz mają konsekwencje dla osiąganych wyników operacyjnych, rynkowych i finansowych.

Jak już podkreślano, budowa owego wizerunku odbywa się w wielu obszarach: poprzez bezpośredni kontakt z zainteresowanymi stronami (wzajemne interakcje, sposób komunikacji, sposób traktowania przez bank), poprzez pośredni wpływ (wskutek odczuwanych przez interesariuszy konsekwencji działań banku), a także poprzez komunikację (reklamę, PR, publikacje, sprawozdawczość itd.). Ten ostatni aspekt ma kluczowe znaczenie dla szerokiego informowania otoczenia o polityce instytucji i jego działaniach, może być jednak nadużywany, prowadząc do tego, że interesariusze z dużą dozą nieufności będą podchodzić do wszelkich informacji o banku pochodzących od niego samego.

Za deklaracjami muszą iść postawy i czyny. Bez nich kapitał relacyjny nie istnieje.

Kwestia prowadzonej polityki informacyjnej (sposobu i zakresu publikowanych przez banki informacji) stanowiła główną przesłankę doboru podmiotów do prezentacji w niniejszym rozdziale. Wybrano te, które obszernie informują o swoim podejściu do kwestii interesariuszy (definiują i opisują misję i strategię), prezentują prowadzone działania adresowane do kluczowych interesariuszy oraz publikują dane finansowe i operacyjne, umożliwiające choćby częściową ocenę realizacji obowiązków, jakie bank nałożył na siebie w związku z zaangażowaniem w relacje z różnymi zainteresowanymi stronami.

Nie oznacza to, że banki te zostały uznane za najlepsze przykłady i że powinny być postrzegane jako wzór do naśladowania. Nie chodziło tu bowiem o dokonywanie oceny i ustalanie rankingu banków, a jedynie o zaprezentowanie różnorodnych podejść oraz sposobów oceny dokonań w kontekście deklarowanych misji i celów strategicznych. Bez wątpienia należy jednak docenić otwartość informacyjną (choć – jak to zostanie podkreślone – ma ona istotne ograniczenia, nie jest zatem możliwe dokonanie pełnych ocen).

3.2. BMO Financial Group

3.2.1. Wizja, misja, strategia banku

BMO Financial Group powstał w 1817 r. jako Bank of Montreal, obecnie jest dużą, zdywersyfikowaną instytucją finansową, świadczącą usługi w zakresie bankowości detalicznej (BMO Bank of Montreal), zarządzania aktywami (BMO Nesbitt Burns) i bankowości inwestycyjnej (BMO Capital Markets), działającą w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych Ameryki[1].

Na stronie internetowej grupa deklaruje, że jej działalność wyznaczają trwałe **wartości korporacyjne** – reprezentują one jej podstawowe przekonania i stanowią zbiorowe zobowiązanie wobec współpracowników, klientów, akcjonariuszy i społeczności, których jest częścią. Bank podkreśla, że „wartości te żyją w sposobie pracy, w oferowanych przez nas rozwiązaniach, w tworzonym środowisku pracy oraz w sposobie, w jaki współpracujemy ze społecznością”[2]. BMO określa swą rolę poprzez **wizję**, wedle której chce „być bankiem, który wyróżniają wspaniałe doświadczenia klientów”.

[1] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-information/about-us/bmo-financial-group (dostęp: 13.10.2012).

[2] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/our-approach/our-commitment (dostęp: 13.10.2012). Tłumaczenia cytatów moje (przyp. M.M.).

Strategia grupy obejmuje sześć zagadnień[3]:

1. Poświęcać całą energię dążeniu do realizacji wizji.

2. Być liderem w Ameryce Północnej i utrzymywać silną, rosnącą pozycję na rynkach globalnych, tam gdzie klienci prowadzą działalność.

3. Wykorzystać siłę i rozpoznawalność marki BMO we wszystkich obszarach działalności i segmentach klientów.

4. Konkurować wartością i trwałymi relacjami. Bank BMO jest bankiem relacyjnym.

5. Sprawić, by pieniądze miały sens: dać klientom pewność, pomagając im kontrolować ich wydatki, pomnażać oszczędności, rozsądnie pożyczać i mądrze inwestować.

6. Zapewnić, że siła banku w zarządzaniu ryzykiem jest rozpoznawana jako definiująca go cecha.

W związku z określoną wizją i strategią, BMO przyjął w swej działalności pięć **priorytetów**:

1. Dążyć do wzrostu dochodów w północnoamerykańskiej działalności bankowości osobistej i komercyjnej, koncentrując się na najlepszych w sektorze doświadczeniach klientów i zwiększaniu produktywności pracowników operacyjnych i sprzedażowych.

2. Przyspieszyć wzrost działalności zarządzania aktywami, pomagając szerokiemu zakresowi klientów, zrealizować ich potrzeby w zakresie zarządzania majątkiem i kontynuować inwestycje w północnoamerykańskie i globalne operacje.

3. Budować głębsze relacje w działalności rynków kapitałowych, by dostarczać wzrost zysku netto i silny zwrot na kapitale, zachowując odpowiedni profil ryzyka względem dochodu.

4. Rozwijać działalność na wybranych rynkach globalnych, by rosnąć wraz z klientami, rozszerzać możliwości i pozyskiwać nowych klientów.

5. Podtrzymywać kulturę, która koncentruje się na klientach, wysokich wynikach i pracownikach.

BMO wymienia także najważniejsze **wartości**, które przyświecają jego działalności[4]:

– być dumnym – z własnej działalności i z miejsca pracy,

– dotrzymywać słowa – nigdy nie uchylać się od obowiązków względem klientów i siebie samych,

– pielęgnować różnorodność – zyskać siłę dzięki pracownikom i perspektywom,

[3] BMO Financial Group, *194th Annual Report 2011*, www.bmo.com/ar2011/downloads/bmo_ar2011.pdf, s. 3 (dostęp: 13.10.2012).

[4] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/our-approach/our-commitment (dostęp: 13.10.2012).

– robić właściwe rzeczy – demonstrować szacunek wobec wszystkich i zaskarbić sobie zaufanie poprzez uczciwość w działaniach,

– mieć odwagę zwyciężać – koncentrować się na tym, co stanowi o sukcesie.

Wszyscy pracownicy i członkowie kierownictwa są zobowiązani do przestrzegania **kodeksu postępowania i etyki**, zwanego „*First Principles*" („Pierwsze zasady" albo „Najpierw zasady")[5]. Kodeks ustanawia zasady, które winny być przestrzegane przez pracowników w postępowaniu z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami oraz między sobą. Jak podkreśla bank, „to odzwierciedla nasze przywiązanie do wysokich standardów etyki i postępowania w biznesie i opiera się na naszej dumnej tradycji robienia tego, co jest sprawiedliwe, właściwe i zgodne z prawem". Bank sprecyzował siedem podstawowych zasad etyki i postępowania:

1) zachowaj własną uczciwość,

2) postępuj zgodnie z literą i duchem prawa,

3) chroń informacje, systemy i inne aktywa,

4) unikaj konfliktu interesów,

5) zapewnij, że własna działalność inwestycyjna jest zgodna z prawem i zasadami,

6) zapewnij, że prywatna działalność nie szkodzi BMO i nie prowadzi do konfliktu interesów,

7) niezwłocznie informuj o nieprawidłowościach.

Wszyscy członkowie kierownictwa i pracownicy muszą co roku zrealizować moduły szkoleń internetowych mających na celu ocenę świadomości, zrozumienia i poszanowania podstawowych wymagań etycznych, prawnych i regulacyjnych. Szkolenia dotyczą: kodeksu postępowania, kwestii związanych z bezpieczeństwem, ochroną informacji i prywatności, unikania korupcji, przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy i finansowania terroryzmu.

Informacje na temat zaangażowania BMO w relacje z interesariuszami zawarte są w dwóch raportach: sprawozdaniu na temat zrównoważonego rozwoju i publicznej odpowiedzialności[6] oraz raporcie na temat odpowiedzialności korporacyjnej[7], a także na korporacyjnej stronie internetowej[8].

BMO podkreśla, że fundament jego działalności stanowi zaufanie interesariuszy, które grupa stara się zaskarbić na dwa podstawowe sposoby: poprzez

[5] www.bmo.com/pdf/2012%20FirstPrinciples%20ENG%20FINAL%20public.pdf (dostęp: 13.10.2012). Każdy pracownik i członek kierownictwa musi co roku podpisać deklarację, że zapoznał się z tymi zasadami, rozumie je i będzie ich przestrzegał.

[6] BMO Financial Group, *2011 Sustainability Report and Public Accountancy Statement*, www.bmo.com/cr/images/Sustainability_Report_PAS2011en.pdf (dostęp: 13.10.2012).

[7] BMO Financial Group, *2011/12 Corporate Responsibility Report*, www.bmo.com/cr/images/BMO_CR2011en.pdf (dostęp: 13.10.2012).

[8] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/home?nav=left (dostęp: 13.10.2012).

wdrożenie najwyższych standardów władztwa korporacyjnego dla zapewnienia uczciwości, sprawiedliwości i rzetelności oraz poprzez stosowanie się w każdym aspekcie do surowych zasad kodeksu etyki i postępowania w biznesie.

3.2.2. Odpowiedzialność społeczna

BMO podkreśla znaczenie **zrównoważonego rozwoju**, który oznacza dlań tworzenie wartości dla akcjonariuszy i działanie w długoterminowym interesie klientów. Akcentuje, że „ciężko pracujemy, aby zdobyć i utrzymać zaufanie, na którym zbudowany jest nasz bank. I wspieramy to zaufanie poprzez podstawowe wartości, takie jak uczciwość i przejrzystość". Bank ma przyjętą formalną politykę zrównoważonego rozwoju, określającą odpowiedzialność osób zaangażowanych w kierowanie i nadzorowanie społecznej i ekologicznej działalności BMO. Uszczegółowiona ona została w wytycznych dotyczących kluczowych zagadnień odnoszących się do sektora finansowego (przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, kodeks postępowania, konflikty interesów, korupcja i przekupstwo, równe szanse i molestowanie, zarządzanie finansowe, bezpieczeństwo i zdrowie, zarządzanie zasobami ludzkimi, ujawnienia rynkowe, poufność informacji, zgodność z regulacjami, relacje z zewnętrznymi audytorami, handel papierami wartościowymi przez pracowników, ochrona demaskatorów). W odniesieniu do niektórych tematów bank sformułował także oficjalne oświadczenia (przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, swoboda zrzeszania się i układy zbiorowe, prawa człowieka, działalność polityczna i lobbing).

W grupie funkcjonuje Rada ds. Zrównoważonego Rozwoju, składająca się z członków kluczowego kierownictwa z różnych obszarów banku, określająca wytyczne i nadzorująca istotne kwestie dotyczące zrównoważonego rozwoju. Ponadto komitety działające w ramach Rady Nadzorczej nadzorują określone obszary zrównoważonego rozwoju (m.in.: zgodność z przepisami, konflikty interesów, niezależność członków rady, odpowiedniość kandydatów na członków kierownictwa, wynagrodzenia kierownictwa, planowanie sukcesji, zarządzanie talentami, identyfikacja i zarządzanie ryzykiem, profil ryzyka – w tym wpływ ekologiczny)[9].

Bank, określając swe podejście do kwestii zrównoważonego rozwoju[10], deklaruje, że podstawowymi jego obowiązkami są te wobec klientów – stara się dostarczać dostępne (fizycznie i finansowo), sensowne bankowe i podobne produkty i usługi, szerzyć edukację finansową. Nadto chce przyczyniać się do ekonomicznego dobrostanu i gospodarczego wzrostu Kanady i Kanadyjczyków

[9] www.bmo.com/cr/images/BoardOversightJuly2011.pdf (dostęp: 13.10.2012).

[10] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/our-approach?nav=left (dostęp: 13.10.2012).

poprzez kreowanie nie tylko miejsc pracy, ale karier oraz tworzyć miejsce pracy dla osób z różnorodnych społeczności. Promuje także ochronę środowiska naturalnego. Poprzez wolontariat oraz programy sponsoringu i działalności charytatywnej inwestuje w swoje sąsiedztwo, miasta i regiony, jako że jest ich częścią, a jednocześnie pomaga w realizacji potrzeb wielu organizacji i grup, które wzmacniają społeczeństwo. Podsumowując swoje podejście do kwestii zrównoważonego rozwoju, bank wskazuje, że uwzględnia ono:

– dostarczanie wartości klientom,
– tworzenie szans dla pracowników,
– generowanie większego wynagrodzenia dla akcjonariuszy,
– przyczynianie się do dobrostanu społeczności, w których funkcjonuje,
– integrowanie szacunku dla środowiska naturalnego ze strategią i działaniami biznesowymi.

Tym samym bank wskazuje grupy interesariuszy, które są najważniejsze w jego działalności i których potrzeby stara się zaspokajać.

Aby szerzej wypełniać swoją odpowiedzialność społeczną oraz brać udział w dyskusjach i wymianie wiedzy, BMO jest członkiem różnych organizacji i stowarzyszeń biznesowych, publicznych, społecznych, w tym[11]: Canadian Bankers Association (Kanadyjskiego Stowarzyszenia Bankowców), Aboriginal Financial Officers Association of Canada (organizacji zrzeszającej profesjonalistów z zakresu finansów i zarządzania, wywodzących się z rdzennej ludności Ameryki Północnej), Canadian Coalition for Good Governance (organizacji zrzeszającej inwestorów instytucjonalnych, promującej zasady ładu korporacyjnego), Catalyst (organizacji badawczej i doradczej, wspierającej tworzenie szans biznesowych dla kobiet i ich pracowników), a także inicjatyw na rzecz środowiska naturalnego (Equator Principles, United Nations Environment Programme – Finance Initiative), pracowników (International Labour Organization) i zdrowia (GBCHealth).

3.2.3. Relacje z interesariuszami

Bank zaznacza, że tworzenie trwałych relacji ze społecznością ma kluczowe znaczenie dla jego długoterminowego stabilnego rozwoju. Deklaruje przy tym, że dąży do współpracy ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Podkreśla, że „zrozumienie ich oczekiwań i zainteresowań umożliwia nam ulepszanie instytucji i pomaga w realizacji wizji, w której nasz bank wyróżniają wspaniałe doświadczenia klientów”[12].

[11] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/our-approach/memberships-associations (dostęp: 13.10.2012).

[12] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/our-approach/engaging-our-stakeholders (dostęp: 13.10.2012).

Zaangażowanie interesariuszy uwzględnione jest we wszystkich obszarach działalności banku. BMO oczekuje informacji zwrotnych m.in. od swoich klientów i akcjonariuszy, aktywizując ich poprzez media społecznościowe, uczestnictwo w debatach z konkurentami oraz aktywne członkostwo w stowarzyszeniach branżowych, społecznych i środowiskowych. Bank podsumowuje swoje podejście stwierdzeniem: „słuchamy i uczymy się" – deklaruje, że otrzymywane informacje zwrotne wpływają na podejmowane decyzje i pomagają wyjaśniać istotne dla zainteresowanych stron kwestie.

W raporcie na temat zrównoważonego rozwoju przedstawiona jest lista kluczowych interesariuszy, z którymi BMO angażuje się w relacje (tab. 41). Bank wymienia jednocześnie kluczowe – jego zdaniem – oczekiwania poszczególnych grup oraz prezentuje, w jaki sposób uwzględnia potrzeby interesariuszy w swej działalności.

Tabela 41. Lista interesariuszy BMO i istotne dla nich zagadnienia

Grupy interesariuszy	Istotne kwestie oraz sposób ich uwzględnienia przez BMO
1	2
Klienci	**Satysfakcja**: Nasza wizja – wyróżniają nas wspaniałe doświadczenia naszych klientów – oznacza, że pracujemy tak, by przewyższać najwyższe oczekiwania klientów **Zaufanie**: Budujemy relacje z klientami oparte na wzajemnym zaufaniu, uczciwości, otwartej konwersacji i wzajemnym szacunku **Dostęp**: Zapewniamy wygodny dostęp do usług bankowych bez względu na miejsce zamieszkania i różnice w sprawności **Produkty**: Dostarczamy produkty i usługi finansowe spełniające potrzeby klientów na każdym etapie ich życia
Społeczności	**Inwestycje**: Poprzez donacje i sponsoring wspieramy inicjatywy, które poprawiają jakość życia w społecznościach, w których żyjemy, pracujemy i prowadzimy działalność **Wsparcie**: Jesteśmy zobowiązani wspierać zaangażowanie pracowników BMO jako wolontariuszy i donatorów w kampaniach i programach charytatywnych
Pracownicy	**Talent**: Kształtować wielkich liderów, którzy są zaangażowani w wizję BMO, poprzez tworzenie możliwości, stałe dostarczanie coachingu i wspieranie świetnych pracowników w tym, by byli najlepsi **Przywództwo**: Tworzenie możliwości obecnym i przyszłym liderom na kluczowych etapach karier, stosowanie konsekwentnej struktury przywództwa we wszystkich liniach biznesowych **Dobrobyt**: Promowanie środowiska, które kreuje szanse dla pracowników – gdzie zmiany mogą być postrzegane pozytywnie i gdzie oczekuje się sygnałów zwrotnych. Promowanie równowagi między pracą i życiem prywatnym oraz innych podejść, które zapewniają pracownikom elastyczność, przy zaangażowaniu kierownictwa dostarczającego coachingu i wskazówek

Tabela 41 (cd.)

1	2
Akcjonariusze	**Wyniki**: Maksymalizować zwrot dla inwestorów przy zapewnieniu zrównoważonej poprawy wyników osiąganej poprzez strategie efektywnego wzrostu i rozważnego zarządzania fiskalnego **Władztwo**: Spełniać odpowiedzialne, rygorystyczne etycznie standardy i praktyki władztwa korporacyjnego **Przejrzystość**: Dostarczać dane finansowe oraz informacje środowiskowe i społeczne, jasne, pełne i znaczące dla wszystkich akcjonariuszy
Regulatorzy	**Zgodność z przepisami**: Przestrzegać wszystkich praw i regulacji krajów, w których prowadzimy działalność
Organizacje pozarządowe	**Odpowiedzialność**: Podejmować kwestie podnoszone przez organizacje pozarządowe poprzez praktyki odpowiedzialnego inwestowania oraz uwzględnianie konsekwencji społecznych i ekologicznych naszych decyzji biznesowych
Dostawcy	**Uczciwość**: Dążyć do zapewnienia równości w wyborze i zarządzaniu dostawcami produktów i usług

Źródło: BMO Financial Group, *2011 Sustainability Report and Public Accountancy Statement*, www.bmo.com/cr/images/Sustainability_Report_PAS2011en.pdf, s. 8 (dostęp: 13.10.2012).

W publikacjach grupy najwięcej miejsca poświęcono tym grupom interesariuszy, którzy zostali wymienieni w opisie podejścia do zrównoważonego rozwoju. W raportach wskazane są sposoby ponadstandardowego podejścia BMO do tych zainteresowanych stron i budowania z nimi trwałych relacji.

KLIENCI

BMO zauważa, że tworzenie wartości dla akcjonariuszy i działanie w długoterminowym interesie klientów stanowią „dwie strony tej samej monety". Koncentracja na klientach jest widoczna w deklaracji wizji oraz w strategii grupy.

Wśród kluczowych aspektów dbałości o klientów[13] bank wymienia kwestię dostępności usług. Dotyczy to w szczególności wdrożenia standardów dostępności dla osób niepełnosprawnych – ma to służyć zapewnieniu podstawowych zasad niezależności, godności, integracji i równości szans. Chodzi tu przede wszystkim o ułatwienia w dostępie do oddziałów, ale także o liczne usprawnienia obsługi (wyciągi dostępne w alfabecie Braille'a, dużym drukiem, w formacie audio, uwzględnienie na stronie internetowej wskazówek dotyczących dostępności i lepsze dostosowanie strony do klientów korzystających z technologii wspomagających, pracownicy obsługi w oddziałach mogą zapewnić usługi tłumacza języka migowego, bankomaty mają funkcję audio oraz większe

[13] Pełny opis zawiera raport BMO Financial Group, *2011/12 Corporate Responsibility Report*.

przyciski i czcionki, ponad połowa kas i bankomatów umożliwia dostęp na poziomie wózka inwalidzkiego, ponad 90% placówek nie ma barier architektonicznych). Inny aspekt stanowi dostępność usług pod względem finansowym – tutaj bank wspomina o inicjatywach dla osób starszych oraz osób o niskich dochodach, przeciwdziałając ich wykluczeniu finansowemu.

Drugim kluczowym obszarem aktywności jest szerzenie edukacji finansowej (bank zaznacza przy tym, że nie są to jednorazowe, spektakularne akcje, lecz działania wpisane w codzienne interakcje z klientami). BMO podkreśla, że we wszystkich kontaktach z klientami stara się nie przekonywać ich, lecz informować i edukować, a podejście to przenosi też na szersze forum publicznych inicjatyw promujących edukację finansową. Działania w tym obszarze dotyczą prowadzonych badań na temat zrozumienia koncepcji i produktów finansowych, publikacji wskazówek i porad odnośnie do kwestii finansowych (m.in. oszczędzania, korzystania z kart kredytowych itd.), prowadzenia seminariów na tematy finansowe, wspierania organizacji prowadzących działalność edukacyjną oraz bibliotek. Bank szczególnie akcentuje dwa programy edukacyjne w zakresie finansów osobistych: jeden adresowany jest do rodziców (pomaga im uczyć dzieci wartości pieniądza), a drugi oferuje darmowe narzędzie internetowe ułatwiające codzienne śledzenie własnej pozycji finansowej.

Można także dostrzec szczególną dbałość o małe przedsiębiorstwa; bank m.in. oferuje narzędzie internetowe zapewniające porady bankowe dla MSP oraz seminaria i broszury szkoleniowe dostarczające informacji, które umożliwiają optymalizację zasobów finansowych przedsiębiorstw. W odniesieniu do bezpośrednich interakcji z klientami, bank opisuje szereg przykładów zaangażowania na rzecz klientów (w szczególności małych przedsiębiorstw), podkreślając wpływ na ich życie, działalność oraz pomoc w odnoszeniu sukcesów.

PRACOWNICY

BMO akcentuje, że koncentruje się na strategicznym rozwoju i zarządzaniu pracownikami. Oferując miejsce pracy, które wspiera osoby z różnych środowisk i społeczności oraz dostarczając możliwości spełnienia zawodowego i osobistego, chce budować reputację pracodawcy z wyboru[14].

Grupa publikuje raport, w którym szczegółowo przedstawia ilościowe i jakościowe wyniki związane z zasobami ludzkimi[15]. Zestawia w nim szereg statystyk dotyczących równości (braku dyskryminacji) w zatrudnianiu (statystyki dotyczą zatrudnienia i awansów kobiet, mniejszości, osób niepełnosprawnych). Zaznacza przy tym, że po raz pierwszy kwestie te zostały wyartykułowa-

[14] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/employees?nav=lefts (dostęp: 13.10.2012).

[15] BMO Financial Group, *2011 Employment Equity Narrative Report*, www.bmo.com/cr/images/NarrativeReport2011EN_read.pdf (dostęp: 13.10.2012).

ne w planie strategicznym w 1989 r. i były z sukcesem rozwijane w kolejnych latach. W opisie dotyczącym zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia kluczowe zagadnienia odnoszące się do:

– rekrutacji – w tym strategii rekrutacyjnych, opisu zespołu rekrutacji poszukującego pracowników z różnych grup społecznych, sprawdzania referencji kandydatów do pracy, programu praktyk studenckich, programów szkoleniowych, efektywnego włączania nowych pracowników do załogi (w tym przekazywania wartości korporacyjnych),

– zatrzymania pracowników – w tym opis tworzenia wspierającego środowiska pracy (m.in. akomodacji w pracy osób niepełnosprawnych, kształtowania świadomości pracowników, dbałości o dobre samopoczucie pracowników), szkoleń i rozwoju karier (zwiększanie efektywności przywództwa, budowanie zdolności przywódczych, dostęp do możliwości rozwoju karier), zaangażowania pracowników (funkcjonowanie rad różnorodności pracowników i grup powinowactwa),

– komunikacji i konsultacji z pracownikami.

Podsumowując, bank ponownie podkreśla swą troskę o pielęgnowanie różnorodności oraz rozwój pracowników, z dumą akcentując, że figuruje na kilku listach wyróżniających najlepszych pracodawców.

WŁAŚCICIELE

BMO dysponuje opracowaną polityką zaangażowania akcjonariuszy[16]. Określa ona, w jaki sposób rada komunikuje się z właścicielami oraz w jaki sposób akcjonariusze mogą komunikować się z Radą Nadzorczą i zarządem.

Opisując komunikację Rady Nadzorczej z akcjonariuszami, wskazano, że zachęca ona właścicieli do udziału w corocznych zgromadzeniach akcjonariuszy oraz nieformalnych spotkaniach w ciągu roku w celu omówienia kwestii związanych z władaniem grupą (*governance*). Akcjonariusze są także zachęcani do kontaktowania się z niezależnymi członkami rady, w tym przewodniczącymi czterech komitetów, za pośrednictwem biura przewodniczącego rady[17]. Typowymi tematami rozmów akcjonariuszy z radą są kwestie: struktury i składu rady oraz jej działalności, działalności prezesa, wynagrodzeń kierownictwa, planowania sukcesji, praktyk ładu korporacyjnego i ujawniania informacji, kluczowych decyzji strategicznych, ogólnej działalności grupy. Ponadto przewodniczący Komitetu Zasobów Ludzkich spotyka się z akcjonariuszami instytucjonalnymi, aby omówić wynagrodzenia kierownictwa. Wspomniano tu także o polityce

[16] BMO Financial Group, *Shareholder Engagement Policy*, www.bmo.com/ir/files/F12%20Files/Shareholder%20Engagement%20Policy.pdf (dostęp: 13.10.2012).

[17] Mogą się z nimi kontaktować drogą pocztową lub mailową, a także mogą poprosić przewodniczącego o spotkanie z członkami rady.

informacyjnej[18] i wynikających z niej praktyk w zakresie ujawnień, które mają zapewnić wszystkim akcjonariuszom aktualne, rzeczowe i trafne informacje.

Zarząd komunikuje się z właścicielami na wiele sposobów: poprzez raporty okresowe i bieżące oraz inne raporty (np. na temat zrównoważonego rozwoju), komunikaty, stronę internetową, prezentacje na konferencjach dla analityków i inwestorów oraz konferencje, na których ogłaszane są kwartalne wyniki i ważne wydarzenia korporacyjne[19]. Podczas zgromadzeń akcjonariuszy zarząd informuje właścicieli o ważnych wydarzeniach i odpowiada na ich pytania. Prezes zarządu, dyrektor finansowy oraz szef relacji inwestorskich wraz z członkami wyższego kierownictwa spotykają się często z przedstawicielami akcjonariuszy w celu przedyskutowania strategii oraz wyników biznesowych i finansowych. Akcjonariusze mogą przedstawiać swoje opinie podczas indywidualnych lub grupowych spotkań z zarządem lub biorąc udział w nieformalnych badaniach ankietowych. Mogą także wysyłać korespondencję do prezesa bądź Departamentu Relacji Inwestorskich.

Podobnie jak każda spółka giełdowa, BMO ma rozbudowaną sekcję relacji inwestorskich na stronie internetowej, zapewniającą dostęp do ważnych dla akcjonariuszy informacji na temat prowadzonej działalności i jej wyników oraz na temat przestrzegania zasad ładu korporacyjnego.

SPOŁECZNOŚCI

BMO manifestuje swe zaangażowanie w poprawę jakości życia w społecznościach, w których funkcjonuje[20]. Podkreśla przy tym, że pragnienie wnoszenia kontrybucji społecznych ma głębokie korzenie i sięga roku 1835, kiedy to bank przekazał swą pierwszą donację dla szpitala. Obecne podejście BMO do wspierania społeczeństwa opiera się na dwóch filarach: programach darowizn i sponsoringu oraz wspierania aktywności pracowników.

Programy darowizn i sponsoringu dotyczą inicjatyw charytatywnych w społecznościach, w których bank prowadzi działalność. Uwzględniając różnorodne potrzeby społeczne ludzi oraz różne idee i zainteresowania, bank dystrybuuje kontrybucje w szerokim zakresie, wspierając inicjatywy dotyczące edukacji, zdrowia, kultury i sztuki, rozwoju społeczności i sportu. Zaznacza przy tym, że programy sponsoringowe są wybierane przy uwzględnieniu wpływu na społeczności i korzyści społeczne, a udzielane wsparcie odzwierciedla wyznawane przez bank wartości. BMO wskazuje listę poczynionych donacji na rzecz

[18] Jest ona dostępna na stronie internetowej.

[19] Wszystkie konferencje są transmitowane przez Internet oraz archiwizowane.

[20] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/community?nav=left (dostęp: 13.10.2012).

organizacji charytatywnych i innych ciał pozarządowych[21] oraz listę programów i podmiotów objętych sponsoringiem.

W drugim obszarze bank zachęca i wspiera pracowników, którzy poświęcają swój czas, energię i pasję na działalność społeczną (umożliwia także działalność charytatywną w godzinach pracy). Szczególnie należy tu wskazać programy wolontariatu (oraz wsparcia przez BMO grantów wolontariuszy) i darowizn (szczególną troską BMO obejmuje instytucje edukacyjne) oraz działalność fundacji pracowników BMO. Bank zaznacza przy tym, że korzyści z takich działań odnoszą nie tylko społeczności, ale i jego instytucja, gdyż poprzez pracę wolontariuszy pracownicy zyskują możliwość osobistego rozwoju, budowania silnego przywództwa, umacniania więzi zespołowych i pobudzania kreatywnego myślenia. Te pozytywne doświadczenia podnoszą morale w miejscu pracy i pomagają zwiększyć zaangażowanie w BMO.

ŚRODOWISKO NATURALNE

BMO deklaruje silne zaangażowanie w sprawy ochrony środowiska naturalnego. Uznaje, że wpływa na środowisko zarówno bezpośrednio (w kategoriach działań), jak i pośrednio (poprzez produkty i usługi oferowane klientom oraz składane zamówienia u dostawców) i stara się minimalizować oddziaływanie negatywne, a także demonstrować swe przywództwo poprzez włączanie kwestii ekologicznych do praktyk biznesowych. Grupa opracowała politykę środowiskową, która znajduje zastosowanie w operacjach biznesowych, zakupie produktów i usług oraz w projektowaniu i dostarczaniu produktów i usług dla klientów[22]. W wytycznych dotyczących tej polityki wymienia się kilkanaście zagadnień, które BMO wskazuje jako swoje zobowiązania względem środowiska naturalnego; są wśród nich deklaracje o:

– zapewnieniu zgodności ze wszystkimi wymogami prawnymi odnoszącymi się do kwestii środowiska naturalnego, zgodności z zasadami ekwadorskimi, programem ekologicznym ONZ „Deklaracja instytucji finansowych na temat środowiska naturalnego i zrównoważonego rozwoju",

– minimalizacji wpływu środowiskowego prowadzonych operacji biznesowych poprzez najlepsze praktyki zarządzania zużyciem energii, transportu, materiałów i wody oraz odpadami, ściekami i emisją gazów cieplarnianych,

– zapewnieniu, że w procesie kredytowania uwzględniane jest (i ograniczane) ryzyko ekologiczne,

– wykorzystywaniu szans tworzenia nowych produktów i usług, które mogą pomoc w realizacji celu zrównoważonego rozwoju,

[21] BMO Financial Group, *2011 Donations List*, www.bmo.com/cr/images/BMO_Donations List2011EN.pdf (dostęp: 13.10.2012).

[22] BMO Financial Group, *Our Environmental Policy*, April 2008, www.bmo.com/bmo/files/images/7/1/BMO_Enviro_Policy_v2_ENG.pdf (dostęp: 13.10.2012).

– uświadamianiu pracowników oraz wykorzystywaniu entuzjazmu i kreatywności pracowników przy wdrażaniu i rozszerzaniu polityki ekologicznej oraz inicjatyw, programów i wytycznych,

– wspieraniu – poprzez donacje i sponsoring – promocji inicjatyw ekologicznych podejmowanych przez zewnętrzne organizacje,

– przeprowadzaniu zewnętrznych audytów ekologicznych,

– publicznym raportowaniu wyników w zakresie wpływu na środowisko naturalne.

Bank przedstawia również zakres odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach w odniesieniu do zapewnienia wdrażania owej polityki. Aby deklaracje instytucji nie były gołosłowne, przedstawiono również plan działań proekologicznych[23] uwzględniający analizę wpływu na środowisko i potencjalnych korzyści oraz szczegółowe programy dotyczące kluczowych obszarów tej polityki określające cele i zakres działań. Szczególnie dużo uwagi poświęcono wpływowi pośredniemu – podejściu do kredytowania i finansowania projektów oraz innych produktów, zwrócono też uwagę na donacje i sponsoring.

INNI INTERESARIUSZE

Wśród informacji zamieszczonych na stronie internetowej odnaleźć można także zagadnienia związane z relacjami z innymi interesariuszami. W szczególności warto zwrócić uwagę na sekcję poświęconą dostawcom[24]. Grupa zaznacza, że wprowadziła szereg ulepszeń technicznych i biznesowych, które mają sprzyjać zapewnieniu zgodności z regulacjami i normami, spójności i efektywności procesu zamówień. Jedno z usprawnień polega na wdrożeniu rozwiązania *Procure to Pay* hostowanego przez Ariba Inc. – buduje ono podstawy procesu elektronicznego: automatyzacji wymiany zamówień i faktur między bankiem i dostawcami. Bank wyodrębnia grupę tzw. preferowanych dostawców – są oni kluczowymi strategicznymi partnerami biznesowymi utrzymującymi najwyższe standardy jakości, etyki, wartości i dbałości o ekologię. Ponadto przedstawia szczegółowe wymogi, jakie muszą spełniać jego dostawcy[25], zapewnia przy tym zróżnicowanie partnerów.

[23] BMO Financial Group, *Environmental Policy and Action Plan*, April 2008, www.bmo.com/bmo/files/images/7/1/BMO%20Enviro%20Action%20Plan%20v3%20ENG.pdf (dostęp: 13.10.2012).

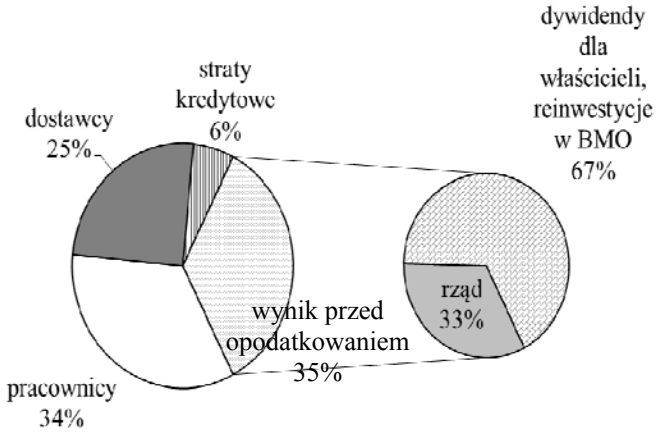
[24] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-information/supplier-information/current-supplier-information (dostęp: 13.10.2012).

[25] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-information/supplier-information/become-a-supplier (dostęp: 13.10.2012).

3.2.4. Efekty działalności banku – tworzenie kapitału relacyjnego

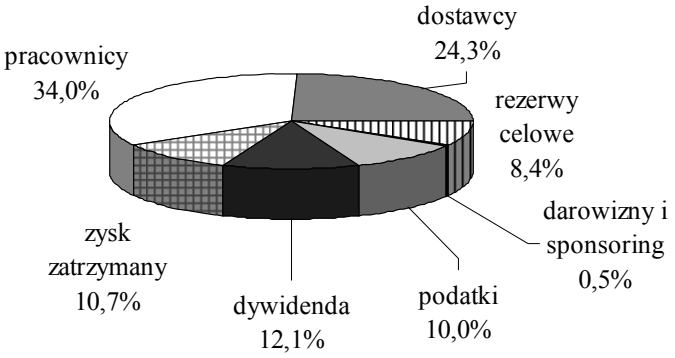
DYSTRYBUCJA WARTOŚCI DODANEJ

Opisując swoje ekonomiczne kontrybucje, BMO podkreśla, że jako wiodąca instytucja finansowa w Ameryce Północnej „finansuje możliwości klientów, tworzy wartość i maksymalizuje wartość dla właścicieli", a przy tym odgrywa znaczącą rolę we wspieraniu ekonomicznego dobrobytu klientów, pracowników i społeczności. Bank wskazuje, że tworzona przez niego wartość jest dzielona pomiędzy: pracowników (wynagrodzenia), dostawców (zakup dóbr i usług), właścicieli (dywidendy), inicjatywy charytatywne (donacje i sponsoring), państwo (podatki). Nadto, prezentując podział wytworzonej wartości dodanej, uwzględnia także obciążenia z tytułu strat kredytowych (stanowiące *de facto* kontrybucje na rzecz klientów, którzy nie spłacają kredytów zgodnie z umową). Jest to zatem rozszerzona formuła wartości dodanej (dalszą charakterystykę poszczególnych pozycji bank omawia na stronie internetowej). Na rysunku 29 przedstawiono dystrybucję wartości dodanej BMO za rok 2011 według tej formuły. Wynika z niej, że największą część stanowił wynik netto (wypłacony akcjonariuszom w formie dywidendy oraz reinwestowany w bank[26]) oraz płacone podatki. Głównym beneficjentem tworzonej wartości byli pracownicy (ponad 1/3 wartości), a następnie dostawcy (1/4 wartości). W szczegółowym opisie bank wskazuje także inne grupy, w tym społeczności. Na rysunku 30 przedstawiono pełną wersję dystrybucji wartości dodanej na podstawie sprawozdań finansowych BMO.



Rysunek 29. Dystrybucja wartości dodanej BMO w roku 2011 – metodologia BMO
Źródło: www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/economic-contribution?nav=left (dostęp: 13.10.2012)

[26] Pozycje te są przez bank prezentowane łącznie, co można uzasadnić promowanym planem reinwestycji dywidend (plan zachęca akcjonariuszy do przeznaczania dywidendy gotówkowej na zakup dodatkowych akcji zwykłych, przewidując przy tym dyskonto od ceny emisyjnej).



Rysunek 30. Dystrybucja wartości dodanej BMO w roku 2011 – wersja pełna
Źródło: opracowanie własne na podstawie BMO Financial Group, *194th Annual Report 2011*, www.bmo.com/ar2011/downloads/bmo_ar2011.pdf (dostęp: 13.10.2012)

Szczegółowe wybrane aspekty oceny relacji banku z kluczowymi grupami interesów przedstawiono w tabeli 42. Uwzględniono tu zarówno mierniki wartościowe, jak i ilościowe. Pozwalają one ocenić bank z perspektywy różnych interesariuszy. Brak danych porównawczych (wielkości dla lat poprzednich, wielkości dla konkurencji) w wielu przypadkach uniemożliwia dokonanie pełnej oceny, dostarczone przez bank dane dają jednak relatywnie szeroki obraz efektów prowadzonej polityki w kontekście kapitału relacyjnego.

WŁAŚCICIELE

Akcje banku są notowane na giełdzie w Toronto i Nowym Jorku. Bank dokonuje pomiaru wartości tworzonej dla właścicieli za pomocą pięciu wielkości: całkowitego zwrotu dla właścicieli (TSR), wzrostu zysku na akcję (EPS), skorygowanego zwrotu na kapitale własnym, stopy wypłaty dywidendy, wzrostu zysku ekonomicznego netto (NEP). W raporcie rocznym grupa prezentuje wyniki generowane w okresie ostatnich pięciu lat, zamieszczając także porównanie z wynikami konkurencji.

Pomimo trudności, jakie w ostatnich latach przeżywa sektor bankowy, uzyskiwane wyniki finansowe ulegają stopniowej poprawie (ROE na poziomie 15,3%, wzrost o 0,4 p.p.), wskazując na sukcesy prowadzonej polityki zrównoważonego, stabilnego wzrostu. Jakkolwiek wyniki uwzględniające dane z rynku kapitałowego w ostatnim roku są gorsze niż w roku poprzednim (TSR roczny 2,4%, wobec 26,4% w roku poprzednim), przewyższają one zazwyczaj efekty działań konkurentów (TSR roczny wyższy o 1,5 p.p. od średniego indeksu spółek finansowych, a średni roczny TSR z okresu pięciu lat wyższy o 0,7 p.p.). Pomimo niewielkiego spadku ceny akcji banku (2,4%) właściciele osiągają pozytywny zwrot dzięki stosowanej przez grupę polityce dywidend (2,8 CAD na

akcję, przy przeznaczeniu ok. 53% zysku na dywidendy; średnioterminowym celem prowadzonej polityki jest przeznaczanie na wypłaty dywidendy dla akcjonariuszy zwykłych 45–55% wyniku netto).

Nadto ważne są kwestie związane z utrzymywaniem ryzyka na akceptowalnym poziomie (odpowiedzialnym zarządzaniem ryzykiem).

PRACOWNICY

Wzrost liczby pracowników grupy (w znacznej mierze wskutek przejęcia kapitałowego w 2011 r. – Marshall & Ilsley Corp.) spowodował nieporównywalność niektórych danych z poprzednim rokiem i stanowi wyjaśnienie wielu zmian poziomu wskaźników. Wynagrodzenia łączne wzrosły, lecz niższe jest średnie wynagrodzenie: 102,3 tys. CAD wobec 115 tys. CAD w roku poprzednim). Spadł także odsetek pracowników korzystających z planu akcji pracowniczych; należy jednak podkreślić fakt, że ¾ zatrudnionych jest akcjonariuszami banku, co świadczy o bardzo pozytywnym postrzeganiu przez nich miejsca pracy i zaangażowaniu w wyniki grupy.

Bank szczególnie mocno podkreśla prowadzoną politykę zróżnicowania pracowników (przejawiającą się m.in. dbałością o brak dyskryminacji przy rekrutacji i awansach, ale też aktywnym wspieraniem pracowników reprezentujących różne mniejszości, także pod kątem oferowanych szkoleń i dostosowywania warunków pracy).

Ważną informacją są wyniki badań sondażowych (przeprowadzonych przez niezależną firmę) wskazujących na silne zaangażowanie pracowników i identyfikację z wizją banku oraz poczuciem wkładu w jej realizację.

KLIENCI

Bank nie ujawnia liczby klientów, przedstawia jedynie informacje finansowe obrazujące efekt relacji, przede wszystkim w postaci znacznego wzrostu „aktywów zarządzanych ogółem”[27]. W aspekcie finansowym widoczna jest poprawa zarówno wartości portfela, jak i jego jakości (zmniejszenie udziału kredytów nieregularnych). Nieznacznie poprawiły się także warunki oferowane klientom (niższe średnie oprocentowanie kredytów, wyższe średnie oprocentowanie depozytów).

Poprawiła się dostępność usług, zarówno w wymiarze jakościowym (opisywanym w raportach), jak i ilościowym (liczba oddziałów i bankomatów). Dostępność ekonomiczną bank zapewnia, oferując wybranym grupom (najbardziej narażonym na wykluczenie finansowe) darmowe produkty.

[27] Terminem tym banki określają sumę przyjętych depozytów i sprzedanych klientom inwestycji (np. papierów wartościowych, lokat strukturyzowanych) oraz udzielonych im kredytów. Obrazuje zatem łączną wartość aktywnych umów – zaangażowania finansowego klientów i banku.

Bank nie ujawnia danych dotyczących poziomu satysfakcji i lojalności klientów[28], przedstawione dane finansowe stanowią jednak potwierdzenie, że klienci zwiększają swe zaangażowanie w relacje z bankiem.

Z punktu widzenia klientów ważne są także kwestie związane z utrzymywaniem ryzyka na akceptowalnym poziomie (odpowiedzialnym zarządzaniem ryzykiem).

SPOŁECZNOŚCI

Wymierne efekty zaangażowania społecznego banku to przede wszystkim przekazane darowizny i sponsoring, które wspierają ważne – z punku widzenia wyznawanych przez grupę wartości – organizacje i inicjatywy społeczne, poprawiające jakość funkcjonowania społeczeństw. W roku 2011 była to kwota ponad 66 mln CAD (bank podkreśla, że jest to kwota o ponad połowę większa niż pięć lat wcześniej), a włączając w to zaangażowanie społeczne pracowników – 67 mln CAD. Głównym beneficjentem są szpitale i jednostki ochrony zdrowia, inicjatywy społeczne i placówki edukacyjne. Godne podkreślenia jest silne zaangażowanie pracowników w działania społecznie użyteczne.

Ważnym społecznie osiągnięciem są prowadzone działania w zakresie edukacji finansowej, które wpływają na lepsze zrozumienie produktów bankowych, bardziej rozważne korzystanie z nich i poprawę zarządzania finansami osobistymi.

ŚRODOWISKO NATURALNE

Bank prezentuje szereg szczegółowych informacji na temat swojego bezpośredniego wpływu na środowisko naturalne, a także ujawnia swą politykę ekologiczną. Jakkolwiek z danych wynika, że w wielu przypadkach (emisja gazów cieplarnianych, zużycie energii) negatywny wpływ rośnie, to jednak w pewnym stopniu może to być tłumaczone wzrostem skali działalności (w tym zwłaszcza połączeniem z MIC). Warto też odnotować, że w niektórych obszarach (np. transport, zużycie materiałów) negatywny wpływ uległ zmniejszeniu. Bank podkreśla także osiągnięcia dotyczące pozytywnego wpływu (w tym m.in. zbiórkę starych telefonów komórkowych, recykling), a także pośredni wpływ poprzez dostawców, od których kupuje produkty i usługi, wymagając spełnienia norm ekologicznych. Należy także podkreślić zobowiązania związane z zakupem energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych oraz brak kar z tytułu przekroczenia norm środowiskowych. Bez wątpienia ważny jest także wpływ pośredni, poprzez klientów – bank deklaruje, że uwzględnia aspekty ekologiczne w ocenie wniosków kredytowych (ryzyko ekologiczne).

[28] W raporcie informuje jedynie, że dokonuje pomiaru *Net Promoter Score*.

INNI INTERESARIUSZE

Osiągnięcia banku oceniane z perspektywy wymienionych interesariuszy są najistotniejsze z punktu widzenia wizji i strategii banku. W ocenie kapitału relacyjnego można jednak podnieść także kwestie związane z innymi zainteresowanymi stronami. W szczególności ważna jest ocena nadzorcza (spełnienie norm ostrożnościowych oraz spełnianie innych regulacji), a także ocena z punktu widzenia państwa – gospodarki (suma płaconych przez bank podatków oraz kwota przyjętych depozytów i udzielonych kredytów). Sprawozdanie finansowe i inne raporty publikowane przez bank umożliwiają także dokonanie (w pewnym zakresie) oceny relacji z innymi interesariuszami.

Tabela 42. Wskaźniki oceny relacji BMO z interesariuszami

Interesariusze	Aspekt pomiaru	2011	2010
1	2	3	4
Interesariusze zidentyfikowani przez bank			
Właściciele	TSR roczny	2,4%	26,4%
	Relatywny[a] TSR roczny	1,5 p.p.	11,7 p.p.
	TSR pięcioletni	19,9%	27,0%
	Relatywny TSR pięcioletni	13,9 p.p.	2,0 p.p.
	EPS	5,29 CAD	4,81 CAD
	Wzrost EPS	10%	20%
	ROE	15,3%	15,0%
	Dywidenda na akcję	2,80 CAD	2,80 CAD
	Skorygowany zysk ekonomiczny netto	989 mln CAD	818 mln CAD
	Koszt kapitału własnego	10,5%	10,5%
	Liczba rachunków akcjonariuszy	58 769	36 612
	Liczba spotkań z akcjonariuszami		109
Pracownicy	Liczba pracowników (FTE)	47 180	37 947
	Wynagrodzenia pracowników	4827 mln CAD	4364 mln CAD
	Odsetek pracowników uczestniczących w programie akcji pracowniczych banku	75%	81%
	Poziom rotacji pracowników	Kanada: 8,0% USA: 9,2%	b.d.
	Koszty szkoleń	b.d.	71,4 mln CAD
	Średni czas szkoleń na pracownika	6,2 dnia	5,5 dnia
	Różnorodność pracowników (ogółem/najwyższe kierownictwo): – kobiety – mniejszości – rdzenni mieszkańcy – niepełnosprawni	 62,8%/35,0% 32,9%/8,5% 1,47%/0,56% 2,58%/2,26%	 64,2%/34,3% 31,5%/9,7% 1,49%/1,14% 2,58%/2,84%
	Indeks zaangażowania pracowników	78%	75%
	Odsetek pracowników deklarujących silny wkład w realizację wizji banku	96%	96%

1	2	3	4
Klienci	Aktywa zarządzane ogółem	526 451 mln CAD	373 064 CAD
	Liczba oddziałów	1611	1234
	Liczba bankomatów	3521	2981
	Jakość portfela kredytowego[b]	1,12%	1,63%
	Średnie oprocentowanie kredytów	4,55%	4,58%
	Średnie oprocentowanie depozytów	1,36%	1,27%
	Liczba klientów, którym zapewniono darmowe usługi: seniorzy/studenci	985 378/112 990	b.d.
Społeczności	Darowizny i sponsoring	66,4 mln CAD	b.d.
	Wolontariat pracowników	445 tys. CAD	449 tys. CAD
	Liczba organizacji charytatywnych, na rzecz których pracownicy świadczyli wolontariat	400	b.d.
	Dary od pracowników	175 tys. CAD	b.d.
	Odsetek pracowników uczestniczących w kampaniach darowizn (Kanada/USA)	73%/70%	b.d.
	Liczba uczestników kampanii edukacyjnych	23 000	b.d.
	Suma udzielonych kredytów i przyjętych depozytów	509 430 mln CAD	425 894 mln CAD
Środowisko naturalne	Łączne koszty ochrony środowiska	10,5 mln CAD	b.d.
	Emisja gazów cieplarnianych	201 946 tCO_2e	157 129 tCO_2e
	Zużycie energii	2 254 640 GJ	2.016.481 GJ
	Transport (podróże pracowników)	91 741 256 Kms	98 342 769 Kms
	Zużycie materiałów (papieru)	4 980 t	5 182 t
	Śmieci (papier biurowy – do recyklingu)	4 132 t	4 791 t
	Zakup energii odnawialnej	115 213 MWh	115 213 MWh
	Kary	0	0
Pozostali interesariusze			
Nadzór	Współczynnik wypłacalności	14,85%	15,91%
	Mnożnik kapitałowy (aktywa/kapitał własny)	13,74	14,46
	Liczba zidentyfikowanych naruszeń prawa i regulacji	0	b.d.
Banki	Wskaźnik międzybankowy (należności od banków/zobowiązania wobec banków)	19,0%	16,4%
Wierzyciele	Ocena ratingowa: Fitch Moody's S&P	AA – Aa2 A+	AA – Aa2 A+
	Średnioważone oprocentowanie długu podporządkowanego	5,23%	5,49%

Tabela 42 (cd.)

1	2	3	4
Kierownictwo	Liczba członków zarządu	6	
	Łączne wynagrodzenia zarządu	31,7 mln CAD	27,7 mln CAD
	Liczba członków Rady Nadzorczej	16	17
	Łączne wynagrodzenia Rady Nadzorczej	3 mln CAD	b.d.
Państwo	Suma podatków	1437 mln CAD	1089 mln CAD
Dostawcy	Wartość zakupionych produktów i usług	3,5 mld CAD	3,0 mld CAD

[a] Względem S&P/TSX Financial Services Index.

[b] Kredyty z utratą wartości brutto jako odsetek kredytów ogółem brutto.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: BMO Financial Group, *194th Annual Report 2011*, www.bmo.com/ar2011/downloads/bmo_ar2011.pdf; BMO Financial Group, *193th Annual Report 2010*, www.bmo.com/ar2010/downloads/bmo_ar2010.pdf; BMO Financial Group, *192th Annual Report 2009*, www.bmo.com/ar2009/downloads/bmo_ar2009.pdf; BMO Financial Group, *2011 Sustainability Report and Public Accountancy Statement*, www.bmo.com/cr/images/Sustainability_Report_PAS2011en.pdf; BMO Financial Group, *2010 Sustainability Report and Public Accountancy Statement*, www.bmo.com/cr/images/BMO_CRPAS2010en.pdf; BMO Financial Group, *2011/12 Corporate Responsibility Report*, www.bmo.com/cr/images/BMO_CR2011en.pdf; BMO Financial Group, *2012 Executive Compensation*, www.bmo.com/ir/files/F12%20Files/2012%20Executive%20Compensation.pdf; BMO Financial Group, *2012 Directors Compensation*, www.bmo.com/ir/files/F12%20Files/2012%20Directors%20Compensation.pdf; BMO Financial Group, *Operational (ECO5) Summary Report*, www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/environment/environmental-performance#eco5summary (dostęp: 13.10.2012).

3.2.5. Podsumowanie

Grupa BMO podkreśla w raporcie rocznym, że akcjonariusze inwestują w Bank of Montreal z powodu[29]:

– jego klarownej strategii wzrostu,

– dobrze pozycjonowanej działalności biznesowej we współczesnym otoczeniu,

– silnej pozycji finansowej,

– proaktywnego zarządzania ryzykiem,

– zaangażowania wobec interesariuszy.

Co ważne, kierownictwo banku jest motywowane do realizacji długoterminowych priorytetów poprzez konstrukcję systemu wynagradzania[30]. Znaczną część wynagrodzenia stanowią bonusy i nagrody uzależnione od osiągnięcia

[29] BMO Financial Group, *194th Annual Report 2011*, s 27.

[30] BMO, *Compensation Discussion and Analysis*, [w:] BMO, *Notice of Annual Meeting of Shareholders and Management Proxy Circular*, January 2012, www.bmo.com/ir/files/F12%20Files/2012%20Proxy%20Circular.pdf (dostęp: 13.10.2012).

sprecyzowanych celów. System ów uwzględnia wskaźniki, które pozwalają łączyć krótko- i średnioterminowe zachęty dla kierownictwa ze strategicznymi celami banku, w tym wskaźniki dotyczące: zrównoważonego generowania ryzyka, zarządzania kosztami, lojalności klientów, inwestycji w przyszły wzrost. Jednocześnie kierownictwo ma udział we własności banku (sprecyzowano formalne wymagania dotyczące poziomu zaangażowania na różnych stanowiskach, w relacji do poziomu wynagrodzeń), co sprzyja nastawieniu na realizację celów akcjonariuszy. Dodatkowo wypłata dokonywana jest w różnych instrumentach (gotówka, akcje, opcje na akcje), a znaczna część wynagrodzenia ma charakter odroczony, by zapewnić długoterminowy charakter generowanych wyników. By zapewnić konkurencyjność wynagrodzeń, stawki są monitorowane w porównaniu z wybranymi wzorcami (benchmarkami są wybrane banki, z którymi BMO może bezpośrednio konkurować o kadrę menedżerską). Zgodnie z dobrymi praktykami, informacje na temat konstrukcji systemu wynagradzania kierownictwa, procesu decyzyjnego z tym związanego, oceny dokonań poszczególnych członków kierownictwa względem stawianych oczekiwań oraz poziomu wynagrodzeń (według rodzaju wynagrodzenia, instrumentów oraz podstaw – kryteriów przyznanych premii), są publikowane[31]. Podkreśla to dbałość o to, by cele postawione przed kierownictwem były osiągane, przybliżając bank do realizacji jego wizji i misji.

Wyrazem docenienia przez otoczenie działań i osiągnięć banku są przyznawane mu nagrody i wyróżnienia. Wśród najważniejszych znajdują się[32]:

– liczne nagrody i wyróżnienia dotyczące oferty dla klientów, obsługi klientów i jakości: w tym np. nagrody w dwóch kategoriach rankingu Ipsos Survey dotyczącego obsługi klientów przez kanadyjskie banki, nagrody dla najlepszego banku inwestycyjnego w Kanadzie, nagrody dla najlepszych funduszy inwestycyjnych, nagrody za najlepsze kredyty hipoteczne, nagrody w konkursie Dealer Satisfaction Study, nagrody za platformę bankowości internetowej dla klientów korporacyjnych i nagrody za najlepszą stronę internetową dla klientów,

– nagrody i wyróżnienia doceniające bank jako pracodawcę – np. tytuł najlepszego pracodawcy (Greater Toronto Top Employer), obecność banku w gronie najlepszych pracodawców dla niedawnych imigrantów (New Canadians),

– nagrody i wyróżnienia związane z odpowiedzialnością społeczną i wpływem na środowisko naturalne – np. włączenie do indeksu Global 500 Carbon Performance Leadership Index (CPLI), uwzględnienie na liście najbardziej odpowiedzialnych społecznie podmiotów w Kanadzie (np. lista the Top 50

[31] Bank of Montreal jest jednym z liderów pod względem jakości raportowania; sporządzane przez niego raporty zdobywają liczne nagrody w konkursach CRA (*Corporate Reporting Awards*), budując renomę BMO jako spółki przejrzystej, dbającej o komunikację z interesariuszami.

[32] www.bmo.com/home/about/banking/corporate-information/awards-and-recognition?nav=left (dostęp: 13.10.2012).

Socially Responsible Corporations magazynu „Maclean's/Sustainalytics", lista Canada's Best 50 Corporate Citizens tworzona przez Corporate Knights),

– nagrody za jakość publikowanych raportów – komunikację z interesariuszami (nagrody przyznawane przez CICA – Kanadyjskie Stowarzyszenie Biegłych Księgowych).

Wyrazem dobrych ocen działalności banku zorientowanej na interesariuszy jest m.in. uwzględnienie go w indeksach giełdowych spółek odpowiedzialnych (Dow Jones Sustainability North America Index, FTSE4Good Series Index, Jantzi Social Index).

3.3. Credit Suisse

3.3.1. Wizja, misja, strategia banku

Credit Suisse został założony w 1856 r. przez szwajcarskiego przedsiębiorcę; obecnie jest dużą globalną instytucją świadczącą usługi w zakresie bankowości prywatnej, bankowości inwestycyjnej i zarządzania aktywami. Centrala banku mieści się w Zurychu, a 550 biur i oddziałów znajduje się w 50 krajach[33].

Wizją grupy jest

stać się najbardziej podziwianym bankiem. Efektywna kapitałowo strategia ukierunkowania na klientów ma na celu pomóc w realizacji tych ambicji i jest wzmacniana przez nasze pryncypia: być aktywnym, postępującym według zasad partnerem dla klientów[34].

Bank informuje, że sformułował kodeks postępowania, który stanowi wspólny zbiór wartości całej grupy i przedstawia wytyczne dla wysiłków podejmowanych w celu utrzymania zaufania interesariuszy. Kodeks jest wiążący dla członków zarządu i wszystkich pracowników na całym świecie. Bank podkreśla, że „tylko działając w tych ramach, może utrzymać i wzmocnić reputację podmiotu uczciwego, dokonującego sprawiedliwych, uczciwych transakcji i podejmującego skalkulowane ryzyko".

Wartości etyczne banku obejmują:

– uczciwość – reputacja uczciwości jest kluczowa dla długoterminowego sukcesu,

– odpowiedzialność – bierzemy odpowiedzialność za nasze działania i honorujemy nasze zobowiązania wobec interesariuszy,

– szacunek – traktujemy naszych pracowników z szacunkiem i uczciwością,

– zgodność – staramy się utrzymywać wzorcową kontrolę i kulturę zgodności,

[33] www.credit-suisse.com/pl/privatebanking/bank/pl/history.jsp (dostęp: 22.10.2012).

[34] www.credit-suisse.com/governance/en/code_of_conduct.jsp (dostęp: 22.10.2012).

– poufność – poufną informację traktujemy właściwie, nie ujawniamy żadnych niepublicznych informacji, o ile nie są one wymagane prawnie,

– zaufanie – przykładamy wagę do zachowywania się w sposób etyczny i profesjonalny.

Standardy profesjonalne banku dotyczą:

– usług i doskonałości – staramy się być aktywnym, postępującym według zasad partnerem dla klientów,

– kultury ryzyka – nasza działalność opiera się na zdyscyplinowanym i inteligentnym generowaniu ryzyka,

– przejrzystości – dążymy do konstruktywnego, przejrzystego i otwartego dialogu z interesariuszami,

– przestrzegania przepisów prawa i regulacji – od członków rady nadzorczej i pracowników oczekuje się przestrzegania wszystkich przepisów, regulacji i polityk,

– zrównoważonego rozwoju – prowadzimy naszą działalność w perspektywie długoterminowej, by wspierać zrównoważony rozwój środowiska naturalnego i społeczności,

– zaangażowania i poświęcenia – doceniamy wysiłek pracowników i dokładamy starań by tworzyć środowisko pracy zdolne do przyciągania, rozwijania i zatrzymywania talentów[35].

Prezentując swoje **priorytety**, bank wskazuje, że jest przekonany, iż jego silna pozycja kapitałowa i zdolność dostarczania klientom najlepszych zintegrowanych usług bankowych w skali globalnej, stanowi ważną propozycję wartości dla klientów i właścicieli. Opisuje przy tym ewolucję strategii – wskutek rosnących wymogów regulacyjnych i kapitałowych oraz przy trudnych warunkach rynkowych i gospodarczych bank dokonał w 2011 r. modyfikacji swojej strategii skoncentrowanej na klientach, efektywnej kapitałowo. Zmiana miała na celu optymalizację wykorzystania kapitału i poprawę struktury kosztowej, aby móc dostarczać atrakcyjny zwrot akcjonariuszom[36].

W odniesieniu do trzech obszarów działalności w nowej strategii przewiduje się:

– w obszarze bankowości prywatnej: zachowanie długoterminowej strategii wzrostu międzynarodowego i koncentrację na szybciej rozwijających się i dużych rynkach oraz najbogatszych klientach indywidualnych (UHNWI) oraz kontynuację budowy silnej pozycji na rynku szwajcarskim przy jednoczesnym zwiększaniu efektywności (celem jest dochód operacyjny na poziomie 800 mln CHF w roku 2014),

– w obszarze bankowości inwestycyjnej: dokonanie przesunięcia kapitału w celu inwestowania i rozwoju działalności, przy istotnym ograniczeniu aktywów ważonych ryzykiem i bazy kosztowej (koncentracja na tej działalności, w której bank ma przewagi konkurencyjne oraz efekty synergiczne realizowane

[35] *Ibidem*.

[36] Credit Suisse, *Annual Report 2011*, www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/2011/csg_ar_2011_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).

z pionami bankowości prywatnej i zarządzania aktywami (celem jest redukcja udziału w aktywach ważonych ogółem grupy o połowę – z 55% do 39% do roku 2014),

– w obszarze zarządzania aktywami: rozszerzenie zakresu alternatywnych produktów we współpracy z bankowością prywatną i inwestycyjną, wzrost przychodów z prowizji, ograniczenie kosztów poprzez optymalizację platformy i outsourcing.

Grupa alokuje dodatkowe zasoby we wszystkich obszarach do szybciej rozwijających się rynków (zwłaszcza Brazylii, Azji Południowo-Wschodniej, Chin i Rosji), mając na celu osiągnięcie wzrostu ich udziału w przychodach z 15% w 2010 r. do 25% w 2014 r. Celem jest osiągnięcie rentowności kapitału powyżej 15% w horyzoncie trzech do pięciu lat.

Zdefiniowana **strategia** grupy opiera się na pięciu filarach:

1. Koncentracja na klientach – bank deklaruje, że potrzeby klientów stawia na pierwszym miejscu i aspiruje do tego, by być konsekwentnym, niezawodnym, elastycznym, długoterminowym partnerem skupiającym się na złożonych potrzebach klientów (najbogatszych klientów indywidualnych, średnich i dużych przedsiębiorstw, przedsiębiorców, klientów instytucjonalnych i funduszy hedgingowych); poprzez uważne słuchanie, jakie potrzeby mają klienci i oferowanie im najlepszych rozwiązań, bank umożliwia im podejmowanie lepszych decyzji finansowych.

2. Pracownicy – bank podejmuje wysiłki, by przyciągać, rozwijać i utrzymać najlepszych pracowników w celu dostarczenia znakomitej zintegrowanej propozycji wartości dla klientów. Kandydaci do pracy przechodzą rygorystyczny proces rekrutacji – bank poszukuje nie tylko biegłości technicznej i intelektualnej, ale także osób, które mogą rozwijać się, a także przyczyniać się do rozwoju kultury instytucji.

3. Zarządzanie kapitałem i ryzykiem – ostrożne podejmowanie ryzyka zgodnie ze strategicznymi priorytetami ma fundamentalne znaczenie dla grupy jako wiodącego banku światowego. Instytucja wyznacza zatem konserwatywne ramy zarządzania płynnością i kapitałem.

4. Efektywność – bank pragnie być wśród najlepszych pod względem efektywności, starając się przy tym nie ponosić uszczerbku na rozwoju lub reputacji. Zgodnie z założonymi w strategii celami, wdrażane są rozwiązania pozwalające na oszczędności kosztowe, które pomagają jednocześnie budować kulturę wydajności.

5. Odpowiedzialność korporacyjna – bank mocno wierzy, że odpowiedzialność korporacyjna odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu długoterminowego sukcesu, dlatego stara się włączać podejście społecznej odpowiedzialności do każdego aspektu swej działalności. Podejście to opiera się na szerokim zrozumieniu zobowiązań Credit Suisse w zakresie bankowości, społeczeństwa i środowiska, jego roli jako pracodawcy i dialogu z interesariuszami.

3.3.2. Odpowiedzialność społeczna

Przedstawiając swoje rozumienie społecznej odpowiedzialności, Credit Suisse wskazuje pięć obszarów[37]:

1. Odpowiedzialność w zakresie bankowości, z czym wiążą się: zaufanie i eksperctwo, władztwo korporacyjne, należyta staranność, zrównoważony rozwój oraz produkty i usługi uwzględniające aspekty zrównoważonego rozwoju (wpływ na kwestie społeczne i ekologiczne). Jest to zatem odpowiedzialność oceniana z punktu widzenia klientów, właścicieli, nadzoru i rynku (sektora).

2. Odpowiedzialność w społeczeństwie, co oznacza rolę banku w gospodarce i społeczeństwie, zaangażowanie społeczne oraz sponsoring.

3. Odpowiedzialność jako pracodawcy, co oznacza wypełnianie obowiązków, jakie ciążą na podmiocie zatrudniającym pracowników, a także szersze kwestie globalnej różnorodności i włączania społecznego (zapobiegania wykluczeniu).

4. Odpowiedzialność względem środowiska naturalnego, z czym wiąże się ogólne podejście do środowiska naturalnego i klimatu, a także wpływ działalności na środowisko.

5. Dialog i przejrzystość, z czym wiążą się kwestie komunikacji z interesariuszami i raportowania na temat społecznej odpowiedzialności.

Spojrzenie takie jest spójne z wizją i strategią banku. W obrębie poszczególnych obszarów odpowiedzialności korporacyjnej określono szczegółowe zagadnienia, w tym wyzwania, cele i osiągnięcia banku. Zważywszy na zakres postrzeganej roli w zakresie odpowiedzialności Credit Suisse, jest to opis relacji banku z kluczowymi grupami interesów. Bank wymienia tu cztery kluczowe grupy interesariuszy, określając obszar wpływu w ramach zrównoważonego rozwoju (rys. 31)[38]:

– kwestie ekonomiczne: rynek – klienci, akcjonariusze, analitycy finansowi,

– kwestie środowiskowe: rząd, regulatorzy, ustawodawcy,

– kwestie społeczne:

społeczeństwo – media, społeczności lokalne, ogólna społeczność, organizacje pozarządowe,

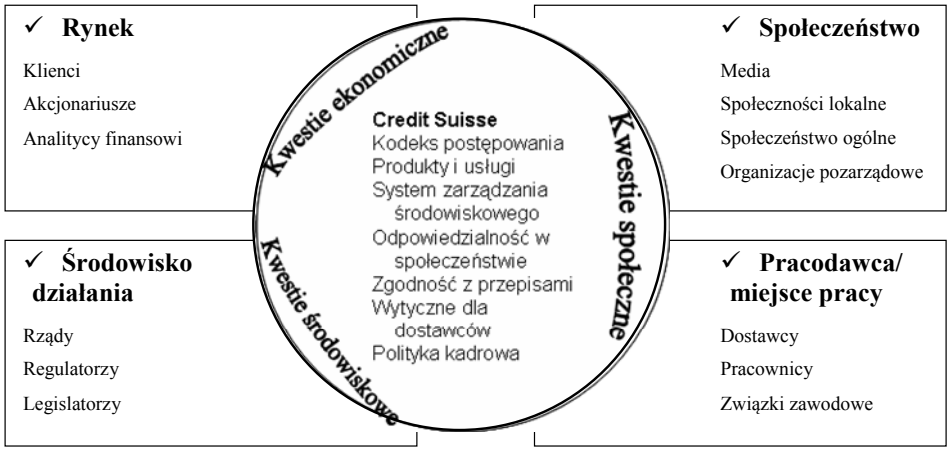
bank jako pracodawca i miejsce pracy – pracownicy, związki zawodowe, dostawcy.

Dodatkowo Credit Suisse podkreśla, że ze względu na różne pełnione przezeń role (globalnego dostawcy usług finansowych, podatnika i pracodawcy) jest zainteresowany stabilnym otoczeniem gospodarczym, toteż uczestniczy w różnych organizacjach i stowarzyszeniach branżowych, ciałach doradczych,

[37] www.credit-suisse.com/responsibility/en/approach.jsp (dostęp: 22.10.2012).

[38] www.credit-suisse.com/responsibility/en/society/stakeholders.jsp (dostęp: 22.10.2012).

zrzeszeniach regionalnych centrów finansowych i dwustronnych izbach handlowych, aby prowadzić dialog z rządami i władzami regulacyjnymi[39]. Ma to pomagać w wypracowywaniu rozwiązań, które służą zachowaniu i wzmocnieniu stabilności finansowej.



Rysunek 31. Interesariusze Credit Suisse
Źródło: www.credit-suisse.com/responsibility/en/infographics/stakeholders/index.html (dostęp: 22.10.2012)

Określając zakres swej odpowiedzialności, bank wskazuje także na procesy i standardy, które pozwalają mu prowadzić działalność z najwyższą starannością i przy ścisłym przestrzeganiu wymogów prawnych i regulacyjnych. Credit Suisse wymienia m.in. kodeks postępowania, w którym określono podstawowe zasady dla wszystkich operacji podejmowanych przez grupę na świecie, i który ustanawia osobistą odpowiedzialność wszystkich pracowników i członków kierownictwa oraz wyznacza ramy, dzięki którym wszyscy są świadomi zobowiązań korporacyjnych Credit Suisse[40]. Kodeks prezentuje:

– wartości etyczne (uczciwość, odpowiedzialność, szacunek, zgodność z normami, poufność, zaufanie),

– standardy zawodowe/służbowe (usługi i doskonałość, kultura ryzyka, przejrzystość, respektowanie prawa i regulacji, zrównoważony rozwój, zaangażowanie).

[39] Są wśród nich m.in.: Institute of International Finance, European Financial Services Round Table, European Banking Federation, Swiss Bankers Association, International Chamber of Commerce, Business and Industry Advisory Committee, Global Financial Markets Association, Swiss Association of Employers, World Economic Forum.

[40] www.credit-suisse.com/responsibility/en/infographics/approach/index.html (dostęp: 22.10. 2012).

Obowiązki banku względem interesariuszy przedstawiane są przez pryzmat kwestii zrównoważonego rozwoju. Credit Suisse wyjaśnia szczegółowo swoją odpowiedzialność wobec poszczególnych wybranych grup interesariuszy i opisuje relacje z nimi – konsekwentnie plasując je w kontekście aspektów zrównoważonego rozwoju.

3.3.3. Relacje z interesariuszami

Bank obszernie opisuje swoje relacje z interesariuszami na stronie internetowej[41], w oświadczeniu na temat zrównoważonego rozwoju[42], w raportach na temat odpowiedzialności korporacyjnej[43], publikacji prezentującej profil przedsiębiorstwa[44], publikacji dokumentującej działania na rzecz środowiska naturalnego i społeczeństwa[45], artykułach w internetowym tygodniku „Bulletin" (określanym jako „czasopismo interesariuszy")[46]. Część informacji dostępna jest także w obowiązkowej sprawozdawczości, w tym zwłaszcza w raportach rocznych.

KLIENCI

Relacje z klientami są jednym z aspektów odpowiedzialności w bankowości (bank przedstawia je w sekcji dotyczącej zaufania i eksperctwa)[47]. Credit Suisse słusznie zauważa, że by móc oferować innowacyjne produkty i usługi, musi być maksymalnie blisko swych klientów. Deklaruje, że jego wysiłki koncentrują się na zaufaniu i satysfakcji klientów. Szczególnie ważne jest – zwłaszcza w czasach dużej niepewności i zawirowań na rynkach – by wzmocnić zaufanie klientów (i odzyskać utracone zaufanie) jako wiarygodnego, kompetentnego i odpowiedzialnego partnera. Bank pragnie być zaufanym i profesjonalnym partnerem dla klientów na całym świecie w każdej fazie cyklu koniunkturalnego gospodarki. Jeden z kluczowych warunków budowy tego wizerunku stanowi

[41] www.credit-suisse.com/responsibility/en/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).

[42] Credit Suisse, *Statement on Sustainability*, www.credit-suisse.com/investors/doc/sustainability_statement_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).

[43] Np. Credit Suisse, *Corporate Responsibility Report 2011*, www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/2011/csg_crr_2011_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).

[44] Np. Credit Suisse, *Company Profile 2011*, www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/2011/csg_cp_2011_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).

[45] Np. Credit Suisse, *Responsibility Chronicle 2011*, www.credit-suisse.com/responsibility/doc/responsibility_chronicle_2011_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).

[46] https://publications.credit-suisse.com/app/topic/index.cfm?fuseaction=Opentopic&coid=279667 (dostęp: 22.10.2012).

[47] www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/index.jsp (dostęp: 22.10.2012) oraz Credit Suisse, *Corporate Responsibility Report 2011*.

zachowanie poufności informacji. Dla klientów istotne znaczenie ma także siła kapitałowa i stabilność finansowa banku, a także respektowanie przepisów i regulacji.

Credit Suisse podkreśla swój zintegrowany model biznesowy, na który składają się trzy obszary bankowości (inwestycyjna, prywatna i zarządzanie aktywami), dzięki czemu może oferować klientom pełne eksperctwo za pośrednictwem specjalistów na całym świecie.

Podstawę podejścia klientocentrycznego stanowi proces doradztwa. Pozwala on bankowi zrozumieć poszczególnych klientów i poznać ich ogólną pozycję finansową, aby móc zaoferować kompleksowe rozwiązania, które sprostałyby ich oczekiwaniom i potrzebom. Proces jest formalnie zdefiniowany i transparentny, dzięki czemu zostały określone procedury dla pracowników, co daje klientom poczucie bezpieczeństwa i pewności.

Godne odnotowania jest uwzględnienie w strukturze zatrudnienia banku „menedżerów relacji", czyli pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami[48]. Pracownicy ci muszą obowiązkowo przejść proces certyfikacji, w ramach którego sprawdzana jest zarówno ich wiedza (internetowe testy), jak i umiejętność interakcji z klientami (symulacja w obecności ekspertów).

Bank co roku przeprowadza badania satysfakcji klientów (badania 20 tys. klientów na całym świecie). Uwzględniana jest zarówno sama ocena zadowolenia klientów, jak i analiza czynników wpływających na pozyskiwanie nowych klientów. Wyniki porównuje się z osiągnięciami konkurentów. Stanowią one podstawę konkretnych działań mających na celu poprawę jakości.

AKCJONARIUSZE

Relacje z akcjonariuszami są kolejnym aspektem odpowiedzialności instytucji w bankowości[49].

Odnosząc się do kwestii praw akcjonariuszy, Credit Suisse podkreśla, że zachęca inwestorów do uczestnictwa w obradach walnego zgromadzenia akcjonariuszy i wykonywania posiadanych praw głosu. Wsparciem dla ich decyzji mają być publikowane trafne, przejrzyste raporty.

Bank deklaruje, że stosuje się do zasad określonych w szwajcarskim kodeksie dobrych praktyk *corporate governance* i dyrektywy giełdy szwajcarskiej (SIX) o informacjach odnoszących się do ładu korporacyjnego, a także do zasad ładu korporacyjnego na giełdzie nowojorskiej.

[48] Jest to ciekawe zaakcentowanie zmiany nastawienia; tradycyjnie stanowisko takie określa się mianem *account manager* – bank, dokonując zmiany, podkreśla zatem upodmiotowienie relacji pracownika – opiekuna klienta (nie zaś rachunku) – z obsługiwanymi odbiorcami usług banku i właśnie nastawienie na relacje z klientem, a nie tylko jego obsługę.

[49] Patrz: www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).

Należy docenić w szczególności jeden z obszarów władztwa korporacyjnego, który można też powiązać z szacunkiem dla inwestorów i chęcią wsparcia ich procesu decyzyjnego. Bank publikuje wiele raportów i prezentacji, w których w przystępnej formie i z dobrym opisem przedstawia swą działalność i generowane wyniki oraz ujawnia na stronie internetowej szereg informacji na temat akcji i ich notowań[50].

Jak podkreślono, bank na pierwszym planie stawia osiągane wyniki finansowe i generowanie atrakcyjnego zwrotu dla właścicieli. Jedną z inicjatyw służących poprawie efektywności kosztowej jest stworzenie i funkcjonowanie centrów usług wspólnych – pięciu „Centrów Doskonałości SC"[51] dostarczających scentralizowanych usług i wsparcia biznesowego dla trzech dywizji banku (obszarów bankowości prywatnej, bankowości inwestycyjnej i zarządzania aktywami) oraz efektywnej i niezależnej kontroli procedur w obszarze finansowym, prawnym, zarządzania ryzykiem, IT, operacji, komunikacji korporacyjnej, rozwoju itd. Centra zatrudniają ogółem 12 tys. pracowników.

Bank podkreśla także rozważne podejmowanie ryzyka i skuteczne zarządzanie nim – nigdy w swej ponad 150-letniej historii nie musiał zwrócić się do państwa o pomoc, co pokazuje, że potrafi prowadzić działalność przy zachowaniu silnej bazy kapitałowej i rozsądnego apetytu na ryzyko i proaktywnie realizując oczekiwania właścicieli i nadzoru[52].

SPOŁECZEŃSTWO

Bank szeroko opisuje swe rozumienie społecznej odpowiedzialności – dotyczy ono roli tej instytucji w gospodarce i społeczeństwie[53].

Instytucja podkreśla między innymi swoje relacje z **państwem**[54], akcentując, że obie strony odnoszą korzyści na wiele sposobów[55]. Po pierwsze, wielu Szwajcarów, korzystając z usług bankowych, wybiera Credit Suisse (bank pomnaża ich oszczędności i udziela im kredytów na konsumpcję i inwestycje). Bank zaś daje pracę i szkoli ponad 21 tys. osób; wielu z nich osiąga bardzo wysoki poziom kwalifikacji zawodowych i staje się wartościowymi podatnikami dla miejscowości i kantonów, w których żyje. Znaczący jest tu także bezpośredni wpływ finansowy (płacone podatki).

[50] https://www.credit-suisse.com/investors/en/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).

[51] Wrocław, Raleigh-Durham (USA), Mumbai, Pene (Indie), Singapur.

[52] https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/society/our_role.jsp (dostęp: 22.10.2012).

[53] www.credit-suisse.com/responsibility/en/philanthropy.jsp (dostęp: 22.10.2012).

[54] Jakkolwiek bank prowadzi działalność na całym świecie, prezentacja dotycząca relacji z państwem odnosi się do Szwajcarii.

[55] Credit Suisse, *Switzerland and Credit Suisse*, 2012, https://www.credit-suisse.com/who_we_are/doc/brochure_cs_ch_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).

W kontekście roli banku w gospodarce i społeczeństwie opisywane są także relacje z **regulatorami**[56]. Wskazując potencjalnie negatywny wpływ nowych regulacji bankowych na gospodarkę, bank podkreśla, że stara się równoważyć interesy właścicieli z obawami władz nadzorczych i regulacyjnych oraz innych społecznych interesariuszy, przy jednoczesnym koncentrowaniu się na potrzebach klientów. Jako członek międzynarodowych i krajowych organizacji branżowych Credit Suisse aktywnie uczestniczy w dyskusjach na temat nowej architektury międzynarodowego systemu finansowego (m.in. na forum G-20, Financial Stability Board, OECD, Unii Europejskiej).

Bank utrzymuje bliski kontakt z reprezentantami regionalnych, krajowych i międzynarodowych **ciał politycznych** i regulacyjnych. Informuje, że regularnie spotyka się z nimi, w celu kultywowania dialogu z regulatorami oraz wymiany wiedzy i informacji. Nadto, z uwagi na specyfikę systemu politycznego w Szwajcarii[57], wspiera partie polityczne, wyjaśniając, że także w ten sposób postrzega swą odpowiedzialność wobec społeczeństwa (zważywszy na funkcje w państwie pełnione przez partie). Jakkolwiek może to brzmieć kontrowersyjnie, bank precyzyjnie wyjaśnia istotę szwajcarskiego systemu politycznego (brak polityków zawodowych, brak finansowania partii z budżetu). Wsparcie finansowe udzielane przez bank ma na celu wzmocnienie tego systemu i promowanie politycznej różnorodności. Credit Suisse wspiera również tych pracowników, którzy dobrowolnie odgrywają swe publiczne role – wydziela z czasu pracy określoną ilość, w której mogą oni wykonywać obowiązki polityczne, otrzymując przy tym całość wynagrodzenia należnego z tytułu umowy o pracę z bankiem.

Bank współpracuje z wieloma **organizacjami pozarządowymi**, zajmującymi się kwestiami zrównoważonego rozwoju i ekologii.

Credit Suisse akcentuje także przynależność do różnych organizacji i stowarzyszeń branżowych, a także porozumienia i współpracę z licznymi organizacjami, które przyczyniają się do rozwoju bezpiecznego sektora finansowego.

Wśród inicjatyw banku *stricte* na rzecz społeczności należy wymienić przede wszystkim kampanie związane z edukacją (w tym zwłaszcza w krajach trzeciego świata, na poziomie ograniczania analfabetyzmu), mikrofinansami oraz wspieraniem wolontariatu pracowniczego (np. pracownicy w czynie społecznym pomagają budować lub remontować domy ubogich rodzin). Tym samym Credit Suisse akcentuje swoją odpowiedzialność za najuboższych mieszkańców planety.

[56] https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/society/our_role.jsp (dostęp: 22.10.2012).

[57] Bank akcentuje, że działalność ta ograniczona jest wyłącznie do Szwajcarii i nie wspiera finansowo partii politycznych w innych krajach.

PRACOWNICY

Bank przedstawiając swoją odpowiedzialność jako pracodawcy, podkreśla, że sukces jest przede wszystkim dziełem jego najważniejszych aktywów – pracowników[58].

Aby zainteresować pracą największe talenty, bank stara się stworzyć dla nich środowisko, w którym mogą się rozwijać. Wiąże się to z możliwościami szkoleń, programów rozwojowych, wewnętrznej mobilności i znakomitym wynagrodzeniem, a także z nowoczesnymi, elastycznymi warunkami pracy, które pomagają zachować należytą równowagę między pracą a życiem osobistym. Rekrutując pracowników, instytucja zwraca uwagę na to, by pozyskiwać i zatrzymać najbardziej uzdolnionych profesjonalistów, którzy będą w stanie spełnić oczekiwania klienteli.

Bank przyjmuje przy tym strategię promowania różnorodności – zapewnia otwartą kulturę korporacyjną, promuje równe szanse.

Credit Suisse promuje wśród pracowników ideę networkingu, jako że sieci pomagają ludziom dzielić się wiedzą, informacjami i pomysłami ponad państwowymi i dywizjonalnymi granicami, poprawiać wydajność współpracy i wzmacniać kulturę korporacyjną.

Bank podkreśla także, że ściśle współpracuje z organami reprezentującymi interesy pracowników, takimi jak Rada Pracownicza Credit Suisse (PKOM) w Szwajcarii, krajowe stowarzyszenie pracownicze i europejska konfederacja związków zawodowych, aby zapewnić, że potrzeby zatrudnionych są właściwie uwzględnione.

DOSTAWCY

Jedną ze społecznych ról odgrywanych przez Credit Suisse jest rola klienta, partnera i zamawiającego (w relacjach z dostawcami). Od dostawców, z którymi utrzymuje relacje, bank wymaga nie tylko wysokiej jakości i dostarczanej wartości, ale także uznania obowiązków i odpowiedzialności w kwestiach dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia pracowników oraz ochrony środowiska. W szczególności bank sformułował kodeks postępowania dostawców, regulujący stawiane im wymogi (dotyczą one uczciwości i etyki biznesowej, standardów pracy i standardów społecznych, wpływu na środowisko naturalne i innych aspektów)[59]. Zarządzając dostawcami, bank akcentuje następujące wartości: uczciwość, relacje, stosunek jakości do ceny, jakość, innowacje, zrównoważony rozwój, efektywność[60]. Ponadto, dokonując wyboru dostawców, bank kieruje się

[58] www.credit-suisse.com/responsibility/en/employer/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).

[59] Credit Suisse, *Supplier Code of Conduct*, v. 1.0, 3.06.2010, https://www.credit-suisse.com/who_we_are/doc/supplier_code_of_conduct_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).

[60] https://www.credit-suisse.com/who_we_are/en/supply_management_values.jsp (dostęp: 22.10.2012).

kryterium ich zróżnicowania, w tym zwłaszcza nawiązywania relacji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami (które rzadko stają się dostawcami dla dużych korporacji).

ŚRODOWISKO NATURALNE

Credit Suisse przyjmuje odpowiedzialność za środowisko naturalne, zobowiązując się do uwzględniania zagadnień ochrony środowiska przy prowadzeniu działalności[61]. Dotyczy to trzech grup zagadnień: zmniejszania zużycia zasobów (a w szerszym ujęciu: zmniejszania negatywnego wpływu na środowisko naturalne), wkładu w ochronę klimatu oraz oferowania produktów i usług, które odpowiadają finansowym potrzebom klientów, a jednocześnie uwzględniają kwestie ekologiczne i społeczne.

W odniesieniu do pierwszego obszaru bank wdrożył system zarządzania środowiskiem (otrzymał za niego certyfikat ISO 14001), który pomaga oszczędzać zasoby, ograniczać emisję gazów cieplarnianych, a jednocześnie obniżać koszty. Najważniejsze dla banku zagadnienie w tym obszarze to zużycie energii.

Kwestia wkładu w ochronę klimatu jest podejmowana przez bank na różnych poziomach. Po pierwsze, operacje banku od roku 2010 są neutralne pod względem emisji gazów cieplarnianych, po drugie, bank uwzględnia zagadnienia ekologiczne w systemie oceny ryzyka klientów oraz wymaga postaw ekologicznych od swoich dostawców.

Credit Suisse angażuje się w międzynarodowe i krajowe programy i inicjatywy promujące zrównoważony rozwój i troskę o środowisko naturalne (m.in. UNEP FI).

POZOSTALI INTERESARIUSZE

W sekcji serwisu internetowego poświęconej relacjom inwestorskim bank adresuje część informacji do **obligatariuszy**[62]. W prezentacjach i raportach akcentuje swoją dobrą sytuację finansową, silne podstawy kapitałowe i wiarygodność kredytową oraz racjonalne zarządzanie kapitałem. W prezentacji dla inwestorów w instrumenty o stałym dochodzie przedstawia m.in. zestawienie dotyczące poziomu i zmian ocen ratingowych Credit Suisse i 11 innych banków, dzięki czemu uwypukla swoją korzystną sytuację[63].

[61] www.credit-suisse.com/responsibility/en/environment/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).

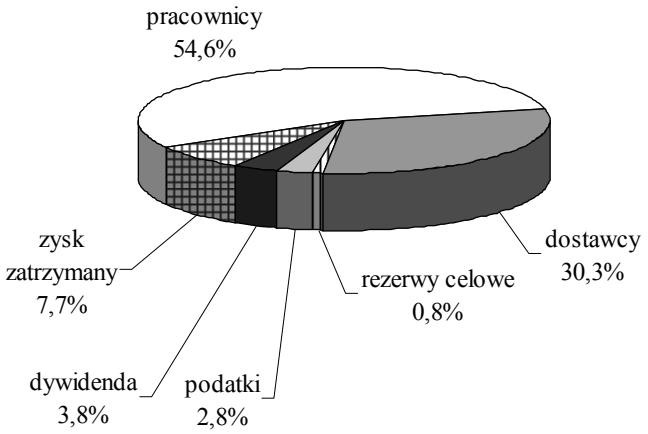
[62] www.credit-suisse.com/investors/en/bondholder_bank.jsp (dostęp: 22.10.2012).

[63] Credit Suisse, *Fixed Income Investor Presentation*, September 2012, www.credit-suisse.com/investors/doc/fixed_income_investor_presentation_0912.pdf (dostęp: 22.10.2012).

3.3.4. Efekty działalności banku – tworzenie kapitału relacyjnego

DYSTRYBUCJA WARTOŚCI DODANEJ

Bank nie przedstawia analizy wartości dodanej. Na podstawie opublikowanych danych możliwe jest jednak samodzielne dokonanie pomiaru na ogólnych zasadach (rys. 32). Głównymi beneficjentami tworzonej wartości są pracownicy – ich wynagrodzenia stanowią główny kierunek rozdysponowania wartości dodanej (55% w roku 2011, 50% rok wcześniej). Znaczny udział (30%) mieli także dostawcy produktów i usług na rzecz banku (ich udział w dystrybuowanej wartości dodanej także zwiększył się o 5 p.p.). Kontrybucje na rzecz państw w postaci podatku dochodowego stanowiły niewielką część wartości dodanej: niespełna 3% w roku 2011 i 5% rok wcześniej (co wynika z niższego wypracowanego zysku). Zmniejszyło się także (zarówno w kwocie nominalnej, jak i udziału w wytworzonej wartości) wynagrodzenie dla akcjonariuszy za użyczony kapitał: właściciele otrzymali niespełna 4% wartości dodanej w roku 2011, podczas gdy rok wcześniej było to ponad 5%. W konsekwencji zysk zatrzymany w banku na jego dokapitalizowanie i finansowanie przyszłego rozwoju stanowił niecałe 8% wartości dodanej (rok wcześniej udział banku w podziale wartości był dwukrotnie wyższy). Credit Suisse nie przedstawia informacji na temat łącznych kwot darowizn i sponsoringu (w różnych częściach kilku raportów można znaleźć przykładowe kwoty; ich uwzględnienie w tym zestawieniu nie zmieniłoby go istotnie, gdyż podawane – być może tylko częściowe – kwoty stanowią nieznaczące udziały: poniżej 0,5 promila).



Rysunek 32. Dystrybucja wartości dodanej Credit Suisse w roku 2011
Źródło: opracowanie własne na podstawie Credit Suisse, *Annual Report 2011*, www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/2011/csg_ar_2011_en.pdf (dostęp: 22.10.2012)

Szczegółowe wybrane aspekty oceny relacji banku z kluczowymi grupami interesów przedstawiono w tabeli 43. Uwzględniono tu zarówno mierniki wartościowe, jak i ilościowe. Nie zawsze było możliwe uzyskanie pełnych danych, część z nich stanowi przybliżenie (na podstawie samodzielnie dokonanych obliczeń), w niektórych przypadkach brakuje danych porównawczych, co uniemożliwia pełną ocenę. Ogólnie jednak dane te pozwalają spojrzeć na bank z perspektywy efektów relacji z różnymi interesariuszami.

KLIENCI

Bank obsługuje ponad 2 mln klientów bankowości prywatnej, w samej tylko Szwajcarii ma ponad 110 tys. klientów korporacyjnych. Dane o liczbie klientów podawane są w wersji szczątkowej, co uniemożliwia ocenę tego parametru. Dla banku inwestycyjnego i zarządzającego portfelem klientów ważniejsza jest kwota aktywów zarządzanych ogółem – w przypadku Credit Suisse wyniosła ona ok. 1230 mln CHF i nieznacznie spadła (niespełna 2%) w stosunku do końca poprzedniego roku, niższy był także przyrost nowych aktywów klientów. Bank utrzymuje jednak wiodącą pozycję na rynku (określaną przez pryzmat pozycji w rankingu banków oraz udziału w rynku) w wielu segmentach.

Średnie oprocentowanie depozytów w banku wyniosło 0,6% w obu latach, zaś kredytów: 2,2% w roku 2011 i 2,3% w roku 2010. Warto podkreślić znakomitą jakość portfela kredytowego (poniżej 1% udziału należności z utratą wartości).

Łącznie 95% klientów deklarowało w roku 2011, że jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych z usług banku, co oznacza poprawę tego wyniku o 2 p.p. Wynik ten należy uznać za bardzo wysoki (jakkolwiek nie są przedstawione bliższe informacje o metodologii i nie ma możliwości porównania go z wynikami innych instytucji finansowych).

AKCJONARIUSZE

Akcjonariat banku jest silnie rozproszony – największy udział ma podmiot, który zgromadził 6,6% jego akcji (zaledwie dwóch akcjonariuszy ma ponad 6% udziału w kapitale). Łącznie nieco ponad połowa własności spoczywa w rękach inwestorów instytucjonalnych. Sytuacja taka nie jest współcześnie jednoznacznie oceniana. Z jednej strony akcentuje się zagrożenia związane z rozproszonym akcjonariatem (w tym zwłaszcza brak lub utrudniony nadzór właścicielski, brak kontroli nad poczynaniami zarządu), z drugiej jednak obecnie wskazuje się, że nadmierny udział inwestorów instytucjonalnych może powodować presję na krótkoterminowe wyniki, a w konsekwencji ponoszenie przez bank wyższego ryzyka, a z kolei wysoki udział inwestora strategicznego może być niekorzystny dla drobnych akcjonariuszy oraz powodować ryzyko transferowania zysków lub

płynności do głównego właściciela. Nie ulega wątpliwości, że w przypadku rozproszonego akcjonariatu niepomiernie wzrasta rola rady nadzorczej.

Z punku widzenia właścicieli wyniki ekonomiczne banku w roku 2011 były niezadowalające. Dotyczy to zarówno realizowanego zwrotu z inwestycji w akcje, jak i wyników finansowych.

Wyniki giełdowe banku w roku 2011 były złe – kurs akcji spadł o 42% (jak podkreślono w raporcie – w znacznej mierze zgodnie z zachowaniem się indeksu banków, EURO STOXX Banks Index). Jednocześnie bank akcentuje, że w okresie 2009–2011 wyniki jego akcji były o 22 p.p. lepsze niż wyniki indeksu. Wypłata dywidendy sprawiła, że wskaźnik TSR wyniósł –39,4%, co stanowiło wartość o ponad 15 p.p. gorszą niż rok wcześniej. Należy jednak podkreślić, że sytuacja taka była typowa dla sektora bankowego w owym czasie.

Wyniki finansowe Credit Suisse także nie są oceniane pozytywnie. Jakkolwiek w roku 2011 wygenerował on zysk, to jednak był on o połowę niższy niż przed rokiem. Uwzględniając wszystkie akcje i instrumenty pochodne, które mogłyby być zamienione na instrumenty kapitałowe, w pełni rozwodniony zysk na akcję wyniósł 1,36 CHF, wobec 3,89 CHF w roku 2010, co oznacza spadek aż o 2/3.

Ponieważ bank akcentuje w strategii kwestię odpowiedzialnego podejmowania ryzyka, warto odnieść się do oceny tego aspektu działalności. Współczynnik wypłacalności banku (zarówno ogółem, jak i na poziomie funduszy własnych podstawowych) osiąga bardzo wysoką wartość, sprawiając, że Credit Suisse nie tylko spełnia aktualnie obowiązujące normy kapitałowe, ale także został dobrze przygotowany na wejście w życie nowych regulacji bazylejskich. Dość wysoki jest natomiast mnożnik kapitałowy i wskaźnik dźwigni finansowej, co należy uznać za typowe dla banków inwestycyjnych. Jak można było zauważyć, bank deklarował ograniczenie ryzyka ponoszonego przez ten obszar działalności, co jest już widoczne w roku 2001 (w porównaniu z 2011). Analizując kapitał ekonomiczny, można zauważyć nieznaczny (3%) spadek zasobów kapitałowych i jednoczesny wzrost wykorzystania kapitału ekonomicznego (o 12%), głównie za sprawą znacznego (niemal o połowę) wzrostu ryzyka z grupy pozostałych ryzyk[64]. Ogółem zatem wykorzystanie zasobów kapitału ekonomicznego wzrosło z 74 do 85%, co wciąż można uznać za wartość bezpieczną. Wartość zagrożona – VaR (zarówno na koniec roku, wartość średnia w roku, jak i ekstremalne wartości) była w roku 2011 niższa niż w roku poprzednim; dotyczyło to zarówno kwoty łącznej, jak i wartości odnoszących się do poszczególnych rodzajów ryzyka.

[64] Bank zalicza tu ryzyko nieruchomości, kosztów, programów emerytalnych, ryzyko walutowe niedopasowania zasobów kapitału ekonomicznego i ich wykorzystania, korzyści z tytułu dywersyfikacji i szacunek wpływu pewnych zmian metodologii planowanych na rok 2012.

PRACOWNICY

Bank zatrudnia ok. 50 tys. osób (w przeliczeniu na pełne etaty). Liczba pracowników obniżyła się w roku 2011 o niespełna 1% w stosunku do poprzedniego roku. Bank wyjaśnia, że zwolnienia wiązały się z inicjatywami mającymi na celu osiągnięcie lepszej efektywności kosztowej, a zostały niemal skompensowane przyjęciem nowych pracowników w lokalizacjach na rozwijających się rynkach.

Koszty osobowe wyniosły 13,2 mln CHF i były o niemal 10% niższe niż rok wcześniej. Wyniosły one więc na jeden etat 265 tys. CHF i były o niemal 9% niższe niż w 2010 r. Wyższy spadek kosztów niż wielkości zatrudnienia wiąże się z faktem, że istotną część (ok. 40%) wynagrodzeń stanowią składniki zmienne, uzależnione od wyników. Raport roczny szeroko opisuje konstrukcję systemu wynagradzania pracowników i kierownictwa.

Bank informuje, ze niemal ¾ pracowników deklaruje zadowolenie z pracy (przy 78% pracowników uczestniczących w ankiecie). Nie podano przy tym wartości wskaźnika w latach poprzednich, tłumacząc to zmianą metodologii badania. Należy jednak podkreślić, że wskaźnik ten jest wyższy od średniej wielkości w sektorze (66%).

Warto zaznaczyć, że bank w szerokim zakresie realizuje działalność szkoleniową dla swoich pracowników oraz że w 2011 r. wzrósł zakres tych szkoleń (zarówno w wymiarze liczby uczestników kursów stacjonarnych i interaktywnych, jak i długości trwania szkoleń). Stanowi to wyraz dbałości banku o rozwój pracowników, ale i działanie na korzyść samej instytucji – pracownicy o wyższych kompetencjach lepiej będą wykonywać swe obowiązki, przyczyniając się do tworzenia lepszych wyników rynkowych i finansowych.

SPOŁECZNOŚCI I ŚRODOWISKO NATURALNE

Bank przedstawia szeroki opis swojej działalności w aspekcie zrównoważonego rozwoju, w tym wpływu na środowisko naturalne i społeczeństwo. Znajduje się tu niestety relatywnie niewiele informacji skwantyfikowanych, umożliwiających dokonanie wymiernej oceny tej sfery działalności. Przykładowo, w publikacjach dotyczących roku 2011 nie ma informacji na temat łącznych kontrybucji na rzecz społeczeństwa (w tym zwłaszcza w formie darowizn i sponsoringu). W raportach za 2010 r. można odnaleźć fragmentaryczne informacje o przykładowych inicjatywach wsparcia finansowego (charytatywnych i sponsoringowych). Nie są to jednak znaczące kwoty (udział darowizn w dystrybuowanej wartości dodanej wynosił poniżej pół procenta).

Bank szeroko prezentuje natomiast dwa kluczowe programy wsparcia udzielanego najbiedniejszym: projekt edukacyjny i inicjatywę mikrofinansów. Opis przeprowadzonych działań obrazują dane, wyłącznie jednak o charakterze

operacyjnym (np. liczba szkół, którym udzielono wsparcia, liczba dzieci, które skorzystały na programach edukacyjnych, liczba przeszkolonych nauczycieli, liczba przeszkolonych pracowników obsługujących projekty mikrofinansów, liczba osób, które ostatecznie skorzystały na usługach mikrofinansów). We wszystkich tych przekrojach widoczne jest duże i rosnące zaangażowanie Credit Suisse. Warto też odnotować zwiększone zainteresowanie pracowników udzielaniem wsparcia – już niemal co trzeci pracownik Credit Suisse angażował się w wolontariat, osoby te poświęcają także na tę działalność coraz więcej czasu.

Jednym z przejawów pośredniego wpływu społecznego jest oferowanie klientom produktów niosących korzyści społeczne i ekologiczne. Bank wskazuje m.in. kwotę inwestycji poczynionych zgodnie z zasadami inwestycji społecznie odpowiedzialnych (SRI). Na tle całości środków zarządzanych przez bank są to jednak kwoty marginalne (ich udział stanowi raptem trzecią część procenta). Jako że kwota tych inwestycji nieznacznie wzrosła (przy niewielkim spadku całego portfela), a także mając na względzie deklarowane zaangażowanie banku i postrzeganie znaczenia tego typu działalności, można się zapewne spodziewać wzrostu wolumenów takich inwestycji w przyszłości.

Bank przedstawia dość szczegółowe zestawienie danych na temat wpływu na środowisko naturalne. W większości kategorii dostrzegalna jest troska o redukcję negatywnego wpływu i rekompensowanie go naturze. Podkreśla to istotnie troskę banku o kwestie ekologiczne, a w kilku przypadkach pomaga także zwiększyć efektywność kosztową.

Warto tu odnotować, że bank rozszerza swój wpływ, stawiając wyższe wymagania dostawcom i klientom (w procesie ich oceny uwzględnia m.in. kryteria dotyczące oceny ryzyka ekologicznego). Rośnie liczba transakcji, które zostały w ten sposób zweryfikowane. Negatywna ocena kontrahenta skutkuje odrzuceniem transakcji (w roku 2011 dotyczyło to 17% ocenianych kontraktów).

Ostateczną ocenę realizacji przez bank zasad zrównoważonego wpływu ułatwiają przyznane mu oceny ratingowe, uwzględniające oprócz kryteriów ekonomicznych, także społeczne i ekologiczne. Na podkreślenie zasługuje, że oceny te są lepsze niż średnie dla sektora finansowego/bankowego, Credit Suisse zatem pozytywnie wyróżnia się na tle konkurentów efektami swych odpowiedzialnych postaw. Najszersze ujęcie prezentuje indeks SAM, umożliwiając dokonanie łącznej oceny, ale także ocen cząstkowych w poszczególnych kategoriach. Łączna ocena banku w roku 2001 wyniosła aż 77% wobec średniej równej zaledwie 53%; należy jednak odnotować, że ocena banku jest o 1 p.p. niższa niż przed rokiem, podczas gdy średnia wzrosła o 3 p.p. Łączna ocena w największym stopniu została ukształtowana przez czynniki ekonomiczne – tu bowiem bank osiągnął najwyższą notę (81%), ale ocena ta była o 5 p.p. niższa wskutek pogorszenia wyników finansowych. Dane dotyczące obszaru wpływu

ekologicznego pozwoliły bankowi na poprawienie oceny o 2 p.p. – wynosi ona obecnie 75%. W ostatnim obszarze – wymiarze społecznym – wyniki banku zostały najsłabiej ocenione (74%) i ocena ta nie uległa zmianie. W dalszym ciągu są to jednak oceny bardzo wysokie, przewyższające średnie noty w sektorze.

POZOSTALI INTERESARIUSZE

Z perspektywy **nadzoru** bank może być oceniony pozytywnie. Jak już wskazano, skali ponoszonego ryzyka towarzyszy bardzo dobre dokapitalizowanie, a przy tym bank stara się ograniczyć ponoszone ryzyko (w szczególności dotyczy to obszaru bankowości inwestycyjnej). Wpływa to na poprawę wskaźników, za pomocą których oceniane jest ryzyko.

Są to kwestie istotne także z punktu widzenia **wierzycieli**. Udział zobowiązań długoterminowych w finansowaniu działalności banku jest relatywnie wysoki (15%), co sprzyja ocenie stabilności i poprawia jego sytuację pod względem płynności. Koszt finansowania za pomocą tego źródła spadł nieco w stosunku do poprzedniego roku.

Oceny ratingowe banku jednak – jakkolwiek są na dobrym poziomie – uległy obniżeniu, a dodatkowo jedna agencja wskazuje perspektywę negatywną, inna zaś dokonuje przeglądu, który może skutkować obniżeniem ocen. Wiąże się to z gorszymi wynikami finansowymi banku i w dalszym ciągu bardzo wysoką niepewnością i ryzykiem na rynku. Opisywane na początku podrozdziału inicjatywy związane ze zmianą strategii i wysiłki zmierzające do zwiększenia efektywności i zapewnienia rozważnego poziomu ryzyka podjęto we właściwym momencie.

Kwestie bezpieczeństwa i stabilności finansowej oraz wpływu banku na system finansowy są oczywiście istotne także z punktu widzenia **państwa**. Bank, prezentując swój wpływ na gospodarkę Szwajcarii, podkreśla wpływ bezpośredni (podatki płacone przez bank i pracowników oraz wsparcie dla instytucji pomocy społecznej oraz wolontariat pracowników, kredyty udzielane szwajcarskim przedsiębiorstwom i bankowa obsługa przedsiębiorstw i osób fizycznych) oraz pośredni (tworzone miejsca pracy i rozwój pracowników, szkolenia dla absolwentów i staże dla studentów, zakupy dokonywane u krajowych dostawców). Dodatkowo akcentuje wpływ na środowisko naturalne Szwajcarii i osiągnięcia na tym polu. Podejście takie podkreśla szerokie spojrzenie na rolę Credit Suisse (i banków w ogóle) w gospodarce.

Tabela 43. Wskaźniki oceny relacji Credit Suisse z interesariuszami

Interesariusze	Aspekt pomiaru	2011	2010
1	2	3	4
Interesariusze zidentyfikowani przez bank			
Klienci	Liczba klientów – Private Banking	> 2 mln	> 2 mln
	Liczba placówek – bankowość prywatna – bankowość inwestycyjna – zarządzanie aktywami	 360 71 19	 370 57 19
	Aktywa zarządzane ogółem	1 229,5 mld CHF	1 253,0 mld CHF
	Jakość kredytów (udział kredytów z utratą wartości)	0,7%	0,8%
	Średnie oprocentowanie kredytów	2,2%	2,3%
	Średnie oprocentowanie depozytów	0,6%	0,6%
	Indeks satysfakcji klientów (bardzo zadowoleni/zadowoleni/niezadowoleni)	61%/34%/5%	56%/37%/7%
	Udział w rynku – bankowość inwestycyjna (pozycja rynkowa – udział w rynku) US rynek akcji/globalne FX/US – produkty sekurytyzowane/US papiery o stałym dochodzie – ocena inwestycyjna/doradztwo M&A/doradztwo IPO	1–13%/8–5% /1–14%/8–8% /4–14%/4–7%	1–13%/8–4% /3–13%/8–5% /4–17%/5–7%
Akcjonariusze	Liczba zarejestrowanych akcjonariuszy – w tym inwestorzy instytucjonalni (liczba/ odsetek posiadanych akcji)	145 656 5 129 56%	146 900 5 471 55%
	Udział 2 największych inwestorów – The Olayan Group – Quatar Investment Authority	 6,6% 6,2%	 6,6% 6,2%
	TSR	–39,4%	–23,9%
	Zysk na akcję (EPS) – w pełni rozwodniony	1,36	3,89
	Dywidenda na akcję	0,75 CHF	1,30 CHF
	ROE	6,0%	14,4%
	Wykorzystanie kapitału ekonomicznego	85%	74%
Pracownicy	Liczba pracowników	49 700	50 100
	Koszty pracownicze	13 213 mln CHF	14 599 mln CHF
	Szkolenia: liczba uczestników kursów z instruktorem/liczba dni szkoleniowych/liczba uczestników kursów e-learningowych	96 000/90 200/ 673 000	94 000/85 660/ 459 899
	Zaangażowanie pracowników (poziom satysfakcji)	73%	b.d.

Tabela 43 (cd.)

1	2	3	4
Społeczności i środowisko naturalne	Darowizny i sponsoring	b.d.	> 9,5 mln CHF + 7 mln USD
	Odsetek pracowników – wolontariuszy Liczba godzin wolontariatu	32% 189 000	30% 164 350
	Wspieranie edukacji (liczba uczniów/liczba przeszkolonych nauczycieli/liczba szkół objętych wsparciem)	71 865/12 736/ 367	52 603/10 813/ 278
	Mikrofinanse – liczba przeszkolonych lokalnych pracowników – liczba dokonanych transakcji elektronicznych – liczba najbiedniejszych ludzi, którzy skorzystali z ulepszonych usług mikrofinansów	 8 600 481478 1 900 000	 8000 b.d. 1 400 000
	Aktywa zarządzane ogółem w tym: inwestycje SRI	1 229,5 mld CHF 4,05 mld CHF	1 253,0 mld CHF 3,99 mld CHF
	Transakcje oceniane z perspektywy ryzyka zrównoważonego rozwoju (liczba transakcji, odsetek zatwierdzonych/zatwierdzonych warunkowo/odrzuconych)	295 63%/20%/17%	284
	W tym: transakcje dotyczące zasad ekwadorskich liczba/wartość (mln USD) w tym transakcje odrzucone	13/4 388 7/3 170	5/336 0/0
	Liczba zatrudnianych specjalistów z zakresu zrównoważonego rozwoju	55	50
	Szkolenia z zagadnień ekologicznych dla pracowników (liczba pracowników/liczba godzin szkoleń)	2 517 3 700	1 692 3 230
	Zużycie energii w lokalach (MWh) – energia elektryczna – ogrzewanie – paliwa kopalne	710 900 603 600 31 400 76 000	725 400 610 600 27 400 87 400
	Odpady (t)	14 200	14 500
	Zużycie papieru (t)	6 300	5 500
	Zużycie wody (m^3)	1 331 800	1 528 700
	Podróże służbowe (mln km)	601,4	580,4
	Emisja gazów cieplarnianych brutto (t)	382 400	386 400
	Oszczędności dzięki elektryczności ze źródeł odnawialnych	33 300	15 900
	Emisja gazów cieplarnianych netto (po skompensowaniu)	349 100	370 500
	Ratingi CSR (ocena/średnia w sektorze) – Carbon Disclosure Project (skala 0–100) – MSCI ESG Research (skala AAA – CCC) – oekom research (skala A+ – D–) – SAM (skala 0–100%)	 81/59 B C– 77/53	 69/59 BBB C Prime 78/50

1	2	3	4
Pozostali interesariusze			
Wierzyciele	Średnie oprocentowanie zobowiązań długoterminowych	3,4%	3,8%
	Udział zobowiązań długoterminowych w pasywach	15,5%	16,8%
	Ocena ratingowa: krótkoterminowa/długoterminowa/perspektywa – Fitch – Standard & Poor's – Moody's Investor Service	F1/A/stabilna A1/A/negatywna P–1/Aa2/przegląd w celu ewentualnego obniżenia	F1+/AA–/stabilna A–1/A/stabilna P–1/Aa2/negatywna
Kierownictwo	Liczba członków Rady Nadzorczej	14	13*
	Wynagrodzenia Rady Nadzorczej	13,1 mln CHF	19,9 mln CHF
	Liczba członków zarządu	13	16
	Wynagrodzenia i inne korzyści zarządu	70,2 mln CHF	160,34 mln CHF
Nadzór	Współczynnik wypłacalności Ogółem (Basel II/2,5) Fundusze własne podstawowe (Basel II/2,5)	 24,2%/20,1% 18,1%/15,2%	 21,9%/n.a. 14,2%/n.a.
	Mnożnik kapitałowy (aktywa/kapitał własny)	25,54	23,99
Państwo	Podatek dochodowy Efektywna stopa podatkowa Średnia wartość podatków (płaconych przez bank i pracowników) i wsparcia dla instytucji pomocy społecznej (2006–2011)	671 mln CHF 24,4% 1,5 mld CHF	1 549 mln CHF 22,8% 1,5 mld CHF
	Wydatki na zakup produktów, usług i licencji w Szwajcarii Liczba dostawców ze Szwajcarii	2,2 mld CHF 14 500	b.d.
	Liczba klientów ze Szwajcarii (bankowość prywatna, korporacje) Wartość kredytów udzielonych w Szwajcarii – w tym dla MSP Liczba oddziałów w Szwajcarii	 2 mln/110 000 170 mld CHF 32 mld CHF 220	b.d.
	Liczba pracowników pełniących funkcje publiczne Liczba dni spędzonych przez pracowników w wojsku, obronie cywilnej oraz projektach sportowych lub dla młodych Liczba dni przepracowanych przez wolontariuszy na rzecz organizacji charytatywnych	 300 28 322 7 990	b.d.

Tabela 43 (cd.)

1	2	3	4
	Liczba staży dla studentów	300	b.d.
	Liczba absolwentów szkół średnich/uniwersytetów na szkoleniach	120/250	
	Praktykanci	650	

* Stan na koniec roku, łącznie w trakcie roku członkami zarządu było i pobierało wynagrodzenie 16 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Credit Suisse, *Annual Report 2011*, www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/2011/csg_ar_2011_en.pdf; Credit Suisse, *Annual Report 2010*, www.credit-suisse.com/investors/doc/ar10/csg_ar_2010_en.pdf; Credit Suisse, *Corporate Responsibility Report 2011*, www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/2011/csg_crr_2011_en.pdf; Credit Suisse, *Corporate Responsibility Report 2011*, www.credit-suisse.com/investors/doc/ar10/csg_crr_2010_en.pdf; Credit Suisse, *VfU indicators for in-house operations*, www.credit-suisse.com/responsibility/doc/2011_vfu_indices_en.pdf; Credit Suisse, *Facts & Figures 2011*, www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/2011/csg_ff_2011_en.pdf; Credit Suisse, *Fixed Income Investor Presentation*, September 2012, www.credit-suisse.com/investors/doc/fixed_income_investor_presentation_0912.pdf; Credit Suisse, *Switzerland and Credit Suisse*, 2012, https://www.credit-suisse.com/who_we_are/doc/brochure_cs_ch_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).

3.3.5. Podsumowanie

Credit Suisse przykłada dużą wagę do przejrzystości, publikując bardzo wiele informacji na temat swojej działalności w kontekście relacji z interesariuszami. Są to w przeważającej części dokumenty opisujące prowadzoną politykę oraz podejmowane najważniejsze inicjatywy. Działalność na szczeblu globalnym rodzi wiele możliwości, ale też stwarza większe ryzyko. Bank podejmuje zatem szereg inicjatyw wychodzących poza standardowy zakres działalności finansowej, akcentując przy tym aspekt odpowiedzialności wobec kluczowych interesariuszy. Wielokrotnie podkreśla jednak, że jego kluczową troską (i ostatecznym weryfikatorem działań) są finanse. Bankowość jest przez Credit Suisse rozumiana jako ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju (w tym też obszarze bank osiąga najlepsze wyniki). Nie zmienia to faktu, że silnie angażuje się także w relacje z innymi interesariuszami (z pozostałych wymiarów zrównoważonego rozwoju: społecznego i środowiskowego).

Wyrazem docenienia przez otoczenie działań i osiągnięć banku są przyznawane mu nagrody i wyróżnienia. Wśród najważniejszych znajdują się[65]:

[65] www.credit-suisse.com/pl/privatebanking/bank/pl/industry_recognition.jsp; www.credit-suisse.com/news/en/awards_pb.jsp; Credit Suisse, *Corporate Responsibility Report 2011*; Credit Suisse, *Corporate Responsibility Report 2010*, www.credit-suisse.com/investors/doc/ar10/csg_crr_2010_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).

– bardzo liczne nagrody i wyróżnienia dotyczące oferty dla klientów (w segmencie bankowości prywatnej), obsługi klientów i jakości: wielokrotnie przyznawana nagroda przez Euromoney: „Najlepszy bank świadczący usługi bankowości prywatnej na świecie oraz w Europie Środkowo-Wschodniej", „Czołowy bank specjalizujący się w bankowości prywatnej dla biznesu i przedsiębiorców" (Private Banker International), „Najlepszy bank na świecie specjalizujący się w bankowości prywatnej" (Global Finance, Euromoney), „Bank roku w dziedzinie zarządzania majątkiem" (Global Investor), „Najbardziej innowacyjny bank inwestycyjny w zakresie kredytów i finansów lewarowanych" (The Banker),

– nagrody i wyróżnienia banku jako pracodawcy: nagrody ogólnie doceniające dbałość o pracowników (5 Years Plus Caring Company Award), wyróżnienia doceniające tworzenie równych szans dla pracowników (Top 50 Companies for Diverse Managers to Work), tworzenie środowiska bez dyskryminacji (Stonewall Workplace Equality Index), zapewnianie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym (Work-Life Achiever Award), dobre warunki pracy dla matek (100 Best Companies for Working Mothers),

– wyróżnienia związane ze zrównoważonym rozwojem: certyfikat ISO 14001 za system zarządzania środowiskiem.

Wyrazem dobrych ocen działalności Credit Suisse zorientowanej na interesariuszy jest m.in. uwzględnienie go w indeksach giełdowych spółek odpowiedzialnych: Dow Jones Sustainability World Index, Dow Jones Sustainability Europe Index, FTSE4Good Index Series i przyznanie pozytywnych ocen ratingowych w zakresie zrównoważonego rozwoju: Carbon Disclosure Project, SAM, MSCI, oekom research.

3.4. Bank BPH

3.4.1. Wizja, misja, strategia banku

Bank BPH powstał na skutek wydzielenia ze struktur NBP w 1989 r. Od stycznia 1995 r. akcje Banku BPH są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Jego siedzibą prawną jest Kraków, biuro centrali znajduje się w Warszawie, a główne centra operacyjne – w Gdańsku i Krakowie. Bank BPH wchodzi w skład grupy kapitałowej GE, jednej z największych korporacji na świecie[66].

Misją banku jest

zrównoważony i bezpieczny rozwój Banku, działającego z wyjątkową uczciwością, który – dzięki wszechstronnym menedżerom przewodzącym zaangażowanej kadrze – efektywnie dostarcza

[66] www.bph.pl/pl/o_banku (dostęp: 16.10.2012).

Klientom indywidualnym, a także małym i średnim firmom oraz średniej wielkości przedsiębiorstwom o dużym potencjale wzrostu paletę prostych produktów w sieci placówek[67].

Bank akcentuje, że działa w zgodzie z polskimi regulacjami prawnymi (które są spójne z dyrektywami Unii Europejskiej), a ponadto przestrzega reguł samoregulacji, w tym zasad dobrej praktyki bankowej i ładu korporacyjnego spółek publicznych oraz reguł zawartych w kodeksie etycznym *The Spirit & The Letter*.

W roku 2010 bank BPH przyjął strategię przebudowy platformy biznesowej. Uwzględnia ona cztery filary[68]:

1. „Wyjścia", w ramach którego Bank wycofał się z nierentownych linii biznesowych.

2. „Produktywności", gdzie nastąpiła konsolidacja procesów w zakresie obsługi operacji i IT (wprowadzono szereg usprawnień technologicznych oraz zautomatyzowano bankowość telefoniczną, co przyspieszyło sprawność obsługi klientów), a także dokonano optymalizacji sieci dystrybucji poprzez zamknięcie nierentownych lub nakładających się oddziałów.

3. „Wzrost/optymalizacja", gdzie skoncentrowano się na pięciu liniach biznesowych.

4. „Restrukturyzacja", gdzie podjęto kilka istotnych decyzji dotyczących zmiany struktury organizacyjnej i zarządzania bankiem, likwidacji zbędnych stanowisk, a także kontynuowano proces ograniczenia zatrudnienia.

W roku 2011 Bank BPH wdrożył nową strategię pozycjonowania marki, której hasłem przewodnim jest: „Bank BPH. Po prostu fair". Jej cel polega na wyeksponowaniu zaufania jako kluczowego atrybutu relacji banku z otoczeniem; instytucja pragnie być jedną z pierwszych pięciu najczęściej rozważanych marek na rynku finansowym poprzez[69]:

– zaangażowanie na rzecz uczciwości i transparentności w odniesieniu do wszystkich grup interesariuszy,

– utrzymanie długoterminowych relacji z klientami,

– budowanie wizerunku banku jako instytucji odpowiedzialnej i godnej zaufania.

W ramach tej strategii wyodrębniono ponad 50 inicjatyw adresowanych do wszystkich grup interesariuszy banku, które mają zostać wdrożone w latach 2011–2012.

---

[67] www.bph.pl/pl/o_banku/misja (dostęp: 16.10.2012).

[68] BPH, *Skonsolidowany raport roczny Banku BPH za 2011 rok*, www.bph.pl/repo/bph/relacje_inwestorskie/raporty_roczne/Skonsolidowane_sprawozdanie_finansowe_Grupy_Banku_BPH_za_2011_rok.zip (dostęp: 16.10.2012).

[69] BPH, *Budujemy kulturę fair play. Społeczna odpowiedzialność biznesu Banku BPH w 2011 roku*, www.bph.pl/repo/bph/relacje_inwestorskie/ENGLISH_VERSION/about_bank/Bank_BPH_Raport_CSR_2011.PDF (dostęp: 16.10.2012).

3.4.2. Odpowiedzialność społeczna

BPH promuje się jako bank, który jest *fair* („Chcemy być *fair* wobec naszych Klientów, pracowników i społeczności", „Chcemy być postrzegani, jako Bank numer 1 pod względem *Fair Play* i zaufania przez Klientów, pracowników, partnerów i społeczności").

Jedną z inicjatyw szerzącą tę filozofię – i jednocześnie promującą wizerunek banku, który się nią kieruje – jest program „Zwykły bohater"[70]. Jak podkreśla BPH, program ten propaguje wartości, które są ważne dla banku i którymi kieruje się w codziennej pracy. Program polega na znalezieniu osób, które zachowały się uczciwie, wykazały się spontaniczną chęcią niesienia pomocy bądź były po prostu *fair* w stosunku do innych i szerzeniu tych przykładów w Polsce. Bank deklaruje: „Wierzymy w wartości, które swoim zachowaniem promują zwykli bohaterowie. Liczymy, że staną się one powszechne i często spotykane w codziennym życiu, nie tylko w trakcie trwania akcji, ale przede wszystkim po jej zakończeniu"[71].

Bank akcentuje w swej działalności znaczenie uczciwości oraz zgodności z regulacjami i zasadami. W szczególności warto odnotować wewnętrzny kodeks etyczny: *The Spirit & The Letter*, który jest dokumentem obowiązującym we wszystkich podmiotach grupy GE. Stanowi on zbiór wytycznych dotyczący kluczowych kwestii związanych z uczciwością i pomaga pracownikom banku podtrzymywać zobowiązania etyczne. Od pracowników wymaga się postępowania nie tylko zgodnie z literą (*letter*) tych zasad, ale również zgodnie z ich duchem (*spirit*). Wychodząc z założenia, że każdy pracownik ma możliwość wpływu na reputację firmy, kodeks ustanawia obowiązki każdego pracownika, które obejmują rozumienie wytycznych GE i informowanie o problemach dotyczących ich potencjalnego naruszenia. Szczególne obowiązki sprecyzowane są względem liderów – muszą oni wytworzyć kulturę *Compliance*, w której pracownicy rozumieją swoje obowiązki i mogą bez przeszkód informować o problemach, nie obawiając się jakichkolwiek represji; promować postępowanie etyczne i zgodne z prawem poprzez własną postawę; przy ocenie i nagradza-

[70] „Zwykły bohater" to akcja prowadzona przez Bank BPH wspólnie z TVN oraz Onet. Zgłoszenia kandydatów przyjmowane są w trzech kategoriach: 1) uczciwość – osoby, które wykazały się szczerą uczciwością tam, gdzie jej brak mógł im przynieść wiele korzyści, 2) inicjatywa – osoby, które wykazały się bezinteresowną inicjatywą i chęcią niesienia pomocy innym, 3) bohaterstwo – osoby, które wykazały się niezwykłą odwagą w niesieniu pomocy innym, w szczególności narażając własne zdrowie i życie. Spośród nadesłanych zgłoszeń jury wybiera 9 historii, wyboru zwycięzców (trzech zwykłych bohaterów) dokonują internauci w głosowaniu. www.zwyklybohater.pl (dostęp: 16.10.2012).

[71] www.bph.pl/pl/o_banku/misja/zb (dostęp: 16.10.2012).

niu pracowników brać pod uwagę ich starania o zachowanie wymienionych zasad; zapewnić rozumienie przez pracowników priorytetu zachowań etycznych i zgodności z wytycznymi GE nad wynikami biznesowymi. Sprecyzowane w kodeksie zasady dotyczą: współpracy z klientami i dostawcami, ograniczeń w handlu międzynarodowym, przeciwdziałania praniu pieniędzy, ochrony danych osobowych, współpracy z władzami (administracją rządową), konkurencji na rynku, zasad współpracy w społeczności GE (w tym równych szans zatrudnienia, ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy, bezpieczeństwa i zarządzania sytuacjami kryzysowymi), ochrony własności GE (w tym własności intelektualnej, kwestii przekazywania poufnych informacji mających wpływ na ceny akcji i obrót akcjami) [72].

Poza zasadami kodeksu, na realizowany w banku projekt *Compliance* składają się: system wczesnego ostrzegania i program mający na celu zidentyfikowanie kluczowych wymogów prawnych oraz bieżące monitorowanie zgodności działań banku z tymi regulacjami, proces obsługi zapytań od regulatorów i instytucji reprezentujących klientów, proces opracowywania założeń i wdrażania nowych produktów bankowych, program odpowiedzialnej sprzedaży produktów i usług banku, którego celem jest budowanie relacji z klientami opartych na przejrzystości produktów/usług i procesów bankowych oraz pomocy w przypadku pogarszającej się sytuacji finansowej klienta i związanych z tym problemów ze spłatą zadłużenia, a także na polityce pomocy klientom doświadczającym trudności finansowych (tzw. odpowiedzialne kredytowanie/bankowość – *Responsible Lending/Banking*), zasady postępowania pracowników zajmujących się tworzeniem i sprzedażą produktów ubezpieczeniowych oraz obsługą klientów, program współpracy z pośrednikami (*Know Your Intermediary*), proces kontroli działania oddziałów, program kontroli jakości sprzedaży, zasady postępowania pracowników zajmujących się windykacją należności bankowych, reguły postępowania w wypadku dokonywania obrotu akcjami banku lub jego klienta (*Insider Trading*), program mający na celu wykazanie istnienia i skuteczności zdefiniowanych w banku procesów kontrolnych oraz dostarczanie informacji zarządczej o jakości realizowanych procesów i ich zgodności z procedurami. Zapewnieniu skuteczności wdrażania tego programu mają służyć: zaangażowanie pracowników, ocena ryzyka i jego minimalizowanie, zgłaszanie naruszeń i reagowanie, szkolenia, komunikacja i ocena (udział w badaniach dotyczących programu i przekazywanie opinii i sugestii)[73].

[72] GE, *The Spirit & the Letter. Zawsze bezkompromisowa uczciwość*, 2005, www.bph.pl/repo/bph/bank/dokumenty/Kodeks_etyczny_Duch_i_Litera.pdf (dostęp: 16.10.2012).

[73] BPH, *Budujemy kulturę compliance. Społeczna odpowiedzialność biznesu Banku BPH w 2010 roku*, www.bph.pl/repo/bph/Raport_csr_banku_bph_2010.pdf (dostęp: 16.10.2012).

Bank, opisując swą odpowiedzialność społeczną, wskazuje grupy interesariuszy; są nimi[74]:

– klienci (indywidualni, MSP, średnie przedsiębiorstwa),

– partnerzy (agenci i franczyzobiorcy, regulatorzy oraz instytucje rynku kapitałowego[75], stowarzyszenia i jednostki przetwarzania informacji[76], dostawcy),

– pracownicy,

– społeczności (kobiety, dzieci, społeczności lokalne).

Ramy działalności banku wobec wszystkich grup interesariuszy określa przyjęta przez zarząd *Strategia w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na lata 2010–2011* oraz przyjęta przez zarząd w sierpniu 2011 r. nowa *Strategia pozycjonowania marki: Bank BPH. Po prostu fair*: „Nadrzędnym celem nowej strategii marki jest osiągnięcie wizerunku Banku BPH jako banku nr 1 pod względem *fair play* i zaufania w stosunku do Klientów, Pracowników, Partnerów i Społeczności, wśród których Bank jest obecny"[77].

Warto odnotować, że prowadzone w ramach nowej strategii działania przyniosły już bankowi wymierne rezultaty: w badaniu marketingowym przeprowadzonym przez Ipsos (*Brand Tracking Study*) pod koniec 2011 r. Bank BPH został uznany za nr 1 w następujących kategoriach: „bank, który działa *fair*", „bank, który jest uczciwy" oraz „bank, który jest społecznie odpowiedzialny", a także 4. miejsce w kategorii „Spontanicznej znajomości marki" i 6. miejsce w kategorii „Rozważalności marki"[78].

3.4.3. Relacje z interesariuszami

KLIENCI

W przyjętej strategii pozycjonowania marki Bank BPH akcentuje, że pragnie zapewniać swoim klientom poczucie bezpieczeństwa oraz komfort przy podejmowaniu wszelkich decyzji finansowych, tak aby mieli oni pewność, że decyzje te są optymalne. Wprowadzając nową strategię marki, bank zobowiązał się również dołożyć wszelkich starań, aby jego produkty i usługi były przejrzyste, jasne, zrozumiałe oraz opłacalne dla każdej ze stron. W celu optymalizacji

[74] www.bph.pl/pl/o_banku/spoleczna_odpowiedzialnosc (dostęp: 16.10.2012).

[75] Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK), Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych (GIODO), Generalny Inspektor Informacji Finansowej (GIIF), Państwowa Inspekcja Pracy (PIP), Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG), akcjonariusze, analitycy rynku kapitałowego oraz firmy ratingowe.

[76] Związek Banków Polskich (ZBP), Główny Urząd Statystyczny (GUS), Federacja Konsumentów.

[77] BPH, *Budujemy kulturę fair play…*

[78] BPH, *Skonsolidowany raport roczny Banku BPH za 2011 rok* (bank nie wyjaśnia bliżej tego pojęcia).

jakości usług bank jest otwarty na uwagi, ocenę pracy oraz informację zwrotną od klientów, partnerów oraz pracowników[79].

Opisując swe relacje z klientami, BPH podkreśla trzy zagadnienia:

1. Dialog z klientami – bank informuje, że prowadzi szeroko zakrojony i ciągły dialog ze swoimi klientami indywidualnymi oraz korporacyjnymi m.in. za pośrednictwem rad klientów (Rady Klientów Biznesowych[80] i Rady Klientów Indywidualnych), badań satysfakcji klienta (projekty badawcze mają na celu m.in. poznanie opinii klientów na temat produktów i jakości serwisu) oraz zbierania opinii klientów (analiza ilościowa i jakościowa treści publikowanych w internecie na temat banku, konsultacje kampanii marketingowych itp.). Celem jest wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów, umożliwiające doskonalenie oferty produktowej, procesu sprzedaży i obsługi. Bank deklaruje, że chce zapewnić klientom rzetelną pomoc przy podejmowaniu decyzji finansowych, przejrzyste i proste produkty, komfort i bezpieczeństwo.

2. Przejrzystość informacyjną – w celu zwiększenia przejrzystości oferty produktowej bank przygotował przewodniki klienta („One pager"), dostępne w oddziałach oraz na stronie internetowej banku, dotyczące produktów kredytowych, transakcyjnych, oszczędnościowych i inwestycyjnych; są to jednostronicowe materiały informacyjno-edukacyjne zawierające syntetyczne informacje o wszystkich najważniejszych atrybutach produktu; w odniesieniu do kredytów gotówkowych przygotowano także odrębny serwis internetowy[81] ułatwiający zaciągnięcie kredytu (złożenie wniosku kredytowego, natychmiastowe przekazanie wstępnej decyzji kredytowej wraz z ofertą kredytu gotówkowego).

3. Jakość obsługi – dla zapewnienia jak najlepszej obsługi klientów bank opracował m.in. „Księgę standardów obsługi klienta" (zapoznano z nią personel pracujący z klientami zewnętrznymi) i wdrożył również szereg rozwiązań usprawniających kontakt klientów z bankiem (np. system powiadomień SMS dotyczący statusu reklamacji/zapytania oraz telefony powitalne do klientów, mające na celu przywitanie w gronie klientów banku, przedstawienie sposobu działania produktu, zweryfikowanie jakości i transparentności procesu sprzedaży produktu, zachęcenie do samoobsługi poprzez dostępne serwisy na stronie internetowej); w odniesieniu do kredytów gotówkowych bank – dostosowując ofertę do wymogów ustawy o kredycie konsumenckim – wprowadził rozwiązania wykraczające poza standardy rynkowe (prawo do odstąpienia od umowy kredytu w dłuższym niż wymagany ustawowo terminie, uprawnienie dotyczące wcześniejszej częściowej i całkowitej spłaty kredytu).

[79] BPH, *Budujemy kulturę fair play…*.
[80] www.radaklientowbiznesowych.bph.pl (dostęp: 16.10.2012).
[81] www.gotowkaonline.pl (dostęp: 16.10.2012).

PARTNERZY

Kluczowymi partnerami banku są podmioty prowadzące placówki partnerskie, w szczególności **franczyzobiorcy**. Od 2008 r. funkcjonuje Rada Partnerów Banku BPH, której celem stanowi doradztwo i opiniowanie działań banku, w szczególności w zakresie współpracy pomiędzy bankiem i partnerami. Członkowie Rady reprezentują wszystkich partnerów, zgłaszając ich uwagi i postulaty oraz sygnalizując istotne z punktu widzenia sieci partnerskiej zagadnienia wymagające szczególnej uwagi oraz zgłaszając postulaty i propozycje, z których wiele zostało już wdrożonych i tym samym usprawniono i ułatwiono współpracę, różne procesy itd.

Zasady relacji banku z **dostawcami** określane są w „Procedurze zakupowej Banku BPH". Proces zakupowy jest transparentny dla wszystkich jego uczestników (dostawcy na każdym etapie procesu otrzymują informację dotyczącą przebiegu, wyników i podjętych decyzji – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych – oraz ewentualnych opóźnień w procesie). W banku zorganizowano także Forum Dostawców – przedstawiciele zespołu zakupów regularnie spotykają się z wybranymi największymi dostawcami, a główny cel tych spotkań polega na umożliwieniu trwałego i otwartego dialogu między bankiem a jego dostawcami, służącego udoskonaleniu współpracy. Efektem tych rozmów są m.in. konkretne inicjatywy, np. konsolidacja zamówień, wyznaczenie jednej osoby do kontaktu w celu poprawienia jakości komunikacji, wypracowanie nowego modelu cenowego.

Bank, w miarę możliwości, stara się analizować jakość relacji z dostawcami za pomocą narzędzia Net Promoter Score.

PRACOWNICY

Bank deklaruje, że jednym z jego podstawowych dążeń jest stworzenie zatrudnionym przyjaznego miejsca pracy, oferującego różnego rodzaju możliwości rozwoju zawodowego i solidne przygotowanie do profesjonalnego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy[82].

Kwestie relacji z pracownikami dotyczą kilku obszarów. Podstawowym jest zapewnienie zgodności działań pracowników z kodeksem etyki („Rozwój kultury *Compliance*"[83]). Bank zapewnia pracownikowi szkolenia z zakresu etyki biznesowej, które są realizowane na kilku poziomach: ogólne szkolenia, obowiązkowe dla wszystkich nowych pracowników; szkolenia dotyczące konkret-

[82] BPH, *Budujemy kulturę fair play…*

[83] Program *Compliance* obejmuje następujące obszary: przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, program *Regulatory Compliance*, system wczesnego ostrzegania, proces obsługi zapytań od regulatorów i instytucji reprezentujących klientów, „Poznaj swojego pośrednika", *Insider Trading*, polityka windykacyjna, *Ombudsperson*, odpowiedzialna bankowość, zasady dotyczące produktów ubezpieczeniowych, polityka pomocy klientom doświadczającym trudności finansowych, kontrola oddziałów, kontrola sprzedaży, *New Product Implementation*.

nych wytycznych (obowiązkowe dla poszczególnych grup pracowników w zależności od poziomu ryzyka dotyczącego danej wytycznej) oraz szkolenia dla wyższej kadry menedżerskiej (*Compliance Leadership Training*). Nadto co roku każdy pracownik odnawia swoją wiedzę z zakresu etyki biznesowej i składa osobiste zobowiązanie do przestrzegania wytycznych obowiązującego w banku kodeksu.

Drugi aspekt relacji banku z pracownikami to dialog z nimi, prowadzony m.in. za pośrednictwem: zespołu Ombudsperson[84], infolinii HR[85], GEOS Council[86], programu Super Nova[87] i narzędzi komunikacyjnych.

Bank, dbając o rozwój zawodowy pracowników, oferuje im intensywny i kompleksowy system szkoleń[88] oraz program „Szkoła kobiet niezależnych i przedsiębiorczych"[89]. Co roku wszyscy pracownicy banku podlegają procesowi oceny, na podstawie wyników pracy i reprezentowanych wartości. Otrzymana przez pracowników informacja zwrotna od przełożonych może zostać wykorzystana do rozwijania kariery w organizacji.

[84] Ombudsperson (rzecznik praw pracowniczych) jest swoistym zinstytucjonalizowanym powiernikiem – gwarantuje możliwość swobodnego wypowiadania się na wszelkie tematy związane z pracą w GE; jego rolą jest pomoc w sytuacji, gdy zostaną naruszone zasady i wytyczne obowiązujące w kodeksie etycznym *The Spirit & the Letter*.

[85] W banku stworzono portal HR, na którym pracownicy mogą znaleźć odpowiedź na nurtujące ich pytanie, wybierając odpowiednią kategorię. Jeśli informacje zamieszczone na stronie są niewystarczające, pracownik ma możliwość wysłania zapytania do odpowiedniej jednostki HR poprzez specjalnie przygotowany do tego celu formularz elektroniczny. Rozwiązaniem alternatywnym wobec portalu HR jest infolinia Departamentu Kadr, która stanowi odpowiedź na potrzebę kontaktu z Departamentem Kadr w trybie pilnym.

[86] Głównym obszarem aktywności GEOS Council jest sformułowanie listy inicjatyw, których wdrożenie miało przyczynić się do wprowadzenia niezbędnych zmian w banku zgodnie z oczekiwaniami pracowników. Naczelnym przesłaniem inicjatywy jest hasło: „Pracownicy dla pracowników". W podejmowanych działaniach GEOS Council stawia na wprowadzenie realnych zmian, których celem będzie zmiana banku, tak by stał się lepszym miejscem pracy. Zespoły tematyczne GEOS Council: strategia, przywództwo, innowacje, ukierunkowanie na klienta, zaangażownie i talent wypracowały listę inicjatyw wraz ze szczegółowymi harmonogramami wdrożenia.

[87] W ramach programu pracownicy mogą zgłaszać pomysły m.in. na modyfikację procesów, zmianę lub stworzenie nowego produktu, modyfikację aplikacji, systemu, usprawnienie organizacji pracy i komunikacji, jak również pomysły związane z obniżeniem kosztów funkcjonalnych czy ochroną środowiska naturalnego. Bank informuje, że w roku 2011 zgłoszono 241 pomysłów, z czego 28 zostało wdrożonych, a kolejnych 47 zostanie zrealizowanych w 2012 r.

[88] Bank informuje, że rozwija kapitał intelektualny poprzez: Akademię Rozwoju (cykliczne szkolenia wewnętrzne), szkolenia korporacyjne, szkolenia lokalne, szkolenia elektroniczne z wykorzystaniem platformy MyLearning i liczne programy rozwojowe („Kariera na obcasach", warsztaty Diversity, „Executive Coaching", „Akademia Menedżera").

[89] Program skierowany do pracownic Banku BPH, adresowany do kobiet, które z jednej strony chcą odnaleźć w sobie ducha przedsiębiorczości i nieustannie inwestować w siebie, z drugiej strony w roli bankowej ekspertki dzielić się wiedzą i doświadczeniem z innymi przedsiębiorczymi kobietami.

Szczególną uwagę bank przywiązuje do promowania rozwoju kobiet. Działająca w banku organizacja GE Women's Network promuje rozwój kobiet, doskonalenie umiejętności menedżerskich, pomoc w rozwoju osobistym i planowaniu własnej ścieżki kariery poprzez różnorodne działania edukacyjne i współpracę z innymi kobietami w GE. Organizacja prowadzi działania z zakresu rozwoju zawodowego kobiet, networkingu oraz dbałości o wizerunek i rozpoznawalności członkiń organizacji, organizując spotkania warsztatowe.

Bank podkreśla dbałość o pracowników – zarówno poprzez standardowe narzędzia Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, jak i inne programy (Fundusz Pomocy dla Pracowników, udzielający pomocy pracownikom w szczególnie trudnych sytuacjach losowych, ubezpieczenia z tytułu śmierci lub inwalidztwa w wyniku wypadku oraz ubezpieczenia w podróżach służbowych, bezpłatną opiekę medyczną w prywatnej klinice, nagrodę specjalną za staż pracy w ramach grupy oraz program wyróżniania i nagradzania *Above & Beyond*, oferujący zatrudnionym możliwość nagradzania pracowników, współpracowników, przełożonych i podwładnych poprzez przyznawanie nagród finansowych za niezwykłe i znaczące osiągnięcia wykraczające poza standardowe obowiązki).

Kolejną inicjatywą banku skierowaną do pracowników jest program *Health-Ahead*, mający na celu promowanie kultury zdrowia wśród zatrudnionych oraz ich rodzin. Program koncentruje się na kilku elementach zdrowego życia: zdrowym odżywianiu, aktywności fizycznej, radzeniu sobie ze stresem, zdrowiu emocjonalnym, promocji badań profilaktycznych, walce z nałogiem tytoniowym oraz bezpieczeństwie w miejscu pracy.

Należy zaznaczyć, że bank w ostatnich latach przeprowadzał restrukturyzację zatrudnienia – ograniczał liczbę pracowników w trybie restrukturyzacji negocjowanej z zakładowymi organizacjami związkowymi. Realizował przy tym uzgodnione z zakładowymi organizacjami związkowymi działania osłonowe w postaci programu pomocy w zakresie przekwalifikowania wspierającego uzyskanie innego zatrudnienia i odszkodowań, których wielkość uzależniono od stażu pracy w banku. Z formalnego punktu widzenia spory zbiorowe wszczęte przez związki zawodowe we wcześniejszych latach pozostają nadal otwarte[90], lecz są nieaktywne. W 2011 r. bank wprowadził nowe regulaminy wynagradzania i pracy, w których przedstawiono jednolity katalog i taryfikator stanowisk oraz uporządkowano systemy premiowe funkcjonujące w poszczególnych pionach banku.

[90] Od stycznia 2005 r. trwa spór dotyczący wewnątrzzakładowych regulaminów: pracy i wynagradzania, a od października 2007 r. – drugi spór zbiorowy wszczęty przez dwa związki zawodowe, który został przez pracodawcę przyjęty w części dotyczącej żądania podwyżki wynagrodzeń zasadniczych.

SPOŁECZEŃSTWO

Bank BPH jest instytucją, która pragnie być (i jest) postrzegana jako podmiot odpowiedzialny społecznie; jak sam wskazuje: „dostrzega inne, poza świadczeniem usług bankowych, potrzeby ważne dla otoczenia, w którym funkcjonuje". Wśród działań w tym obszarze bank wskazuje wspieranie kultury i sztuki, prowadzenie edukacji finansowej, rozwijanie działalności charytatywnej i wolontariatu, przy czym działania społeczne prowadzone są w skali ogólnopolskiej oraz lokalnie (projekty odpowiadają potrzebom społeczności, w których mieszkają i pracują zatrudnieni w banku)[91].

BPH akcentuje, że priorytetowym działaniem z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jest dla niego prowadzenie szeroko zakrojonej edukacji finansowej, skierowanej w szczególności do kobiet[92]. Bank realizuje kampanię edukacyjną „Kobieta w świecie finansów"[93], której główny cel polega na wspieraniu kobiet w dążeniu do niezależności poprzez edukację finansową i promocję przedsiębiorczości[94].

Edukacja finansowa jest prowadzona także poprzez portal „Domowe finanse", w ramach którego bank w prostej formie prezentuje obiektywne informacje i narzędzia pomagające efektywnie zarządzać osobistymi finansami. Ideą przewodnią portalu jest edukacja, pokazywanie zasad rządzących finansami bez wskazywania na konkretne produkty czy usługi finansowe[95]. Wśród pozostałych obszarów aktywności edukacyjnej należy wymienić partnerstwo w programach realizowanych m.in. przez Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Ponadto działalność społecznie użyteczna wiąże się ze wsparciem finansowym udzielonym różnym organizacjom i przedsięwzięciom kulturalnym, charytatywnym i związanym z ochroną zdrowia[96]. Oprócz darowizn finansowych przekazano także darowizny rzeczowe (meble i wyposażenie).

Odrębnym nurtem działalności charytatywnej jest wolontariat pracowników prowadzony m.in. poprzez GE Volunteers (organizację wolontariatu pracowniczego zrzeszającą około 50 tys. pracowników GE na całym świecie), której misją jest zaangażowanie personelu w działalność na rzecz rozwoju lokalnych społeczności, ochrony środowiska oraz edukacji. Bank podkreśla, że co roku

[91] www.bph.pl/pl/o_banku/sponsoring_dzialalnosc_charytatywna (dostęp: 16.10.2012).

[92] Działania w tym obszarze zostały poprzedzone badaniami opinii publicznej: *Kobieta w świecie finansów*, www.bph.pl/repo/bph/Microsoft_Word___Kobieta_w_swiecie_finansow_wyniki_badan.pdf (dostęp: 16.10.2012).

[93] finansekobiet.org.pl (dostęp: 16.10.2012).

[94] www.bph.pl/pl/o_banku/kampanie_edukacyjne/kobieta (dostęp: 16.10.2012).

[95] www.bph.pl/pl/o_banku/kampanie_edukacyjne/domowe_finanse (dostęp: 16.10.2012).

[96] Bank przedstawia szczegółową listę podejmowanych inicjatyw oraz listę programów i instytucji objętych sponsoringiem w poszczególnych latach: www.bph.pl/pl/o_banku/sponsoring_dzialalnosc_charytatywna.

kilkuset pracowników-wolontariuszy angażuje się w wiele działań charytatywnych, zarówno indywidualnie, jak i w ramach akcji zorganizowanych przez bank. Pomagają szpitalom, domom dziecka, inicjują projekty na rzecz swoich lokalnych społeczności, uczestniczą w akcjach krwiodawstwa[97].

POZOSTALI INTERESARIUSZE

Bank BPH deklaruje, że uznaje społeczną odpowiedzialność biznesu oraz **ochronę środowiska** za podstawy budowy wartości nowoczesnej i konkurencyjnej firmy. Bank przyjął politykę środowiskową, w ramach której wyznacza następujące kierunki działań w zakresie ekologii i ochrony środowiska oraz zobowiązuje się do[98]:

– ciągłego dbania o zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska oraz do wyznaczania celów w zakresie ochrony środowiska i cyklicznej kontroli ich realizacji,

– racjonalnego wykorzystania energii elektrycznej,

– oszczędnego używania papieru,

– dbania o ograniczenie emisji CO_2,

– prowadzenia odpowiedzialnej gospodarki odpadami,

– promowania wśród klientów postaw ekologicznych,

– zobowiązania dostawców do przestrzegania przyjętych norm ekologicznych i środowiskowych,

– angażowania pracowników w akcje ekologiczne służące zachowaniu, ochronie i poprawie jakości środowiska naturalnego oraz jakości życia społeczności lokalnych i krzewieniu świadomości ekologicznej,

– prowadzenia „EkoSpołeczności" w Banku, służącej propagowaniu codziennych proekologicznych zachowań przyczyniających się do dbania o środowisko, w którym żyjemy, mieszkamy i pracujemy.

Ponadto główne kierunki działania na rzecz środowiska wyznacza kodeks postępowania GE *The Spirit & The Letter*, zgodnie z którym każda firma grupy GE jest zobowiązana m.in. do przestrzegania przepisów ustawowych i wykonawczych dotyczących ochrony środowiska naturalnego oraz oszczędzania i odzyskiwania materiałów, energii oraz wody.

Jak dla każdej spółki giełdowej, dla BPH istotne są **relacje inwestorskie**, które stanowią element całościowego planu komunikacyjnego banku. Regularną formą komunikacji banku BPH z analitykami rynku kapitałowego i inwestorami są konferencje organizowane w dniu publikacji wyników finansowych[99], a także spotkania w siedzibie banku lub u brokera czy też konferencje międzynarodowe

[97] www.bph.pl/pl/o_banku/wolontariat_pracowniczy (dostęp: 16.10.2012).

[98] www.bph.pl/pl/o_banku/polityka_srodowiskowa (dostęp: 16.10.2012).

[99] Nagrania z konferencji wynikowych oraz filmy o tematyce relacji inwestorskich dostępne są na stronie internetowej oraz na kanale Banku BPH na portalu YouTube.

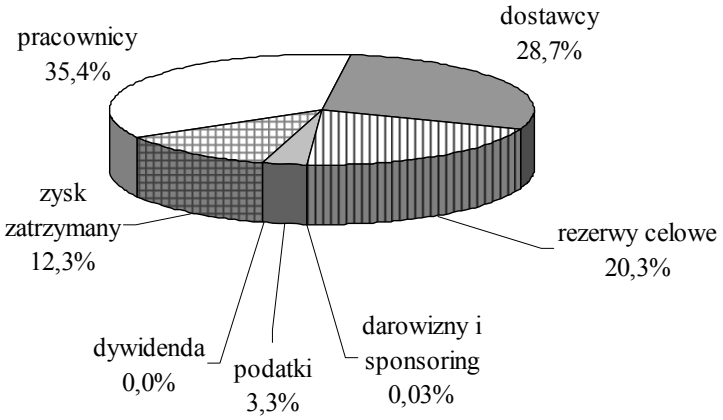
oraz otwarty dialog z analitykami rynku kapitałowego. Uzupełnieniem tych działań jest sekcja relacji inwestorskich na stronie internetowej banku (prowadzona w języku polskim i angielskim), zawierająca wszystkie wymagane dokumenty oraz kalendarz wydarzeń korporacyjnych.

3.4.4. Efekty działalności banku – tworzenie kapitału relacyjnego

DYSTRYBUCJA WARTOŚCI DODANEJ

Bank nie przedstawia w publikacjach alternatywnego spojrzenia na swoje wyniki w postaci sprawozdania z wartości dodanej. Stosując ogólną metodologię, można jednak samodzielnie sporządzić zestawienie kierunków rozdysponowania wartości dodanej (rys. 33). Wynika z niego, że głównymi beneficjentami tworzonej wartości w roku 2011 byli pracownicy banku – ponad 35% wartości przeznaczono na ich wynagrodzenia. Drugą w kolejności grupę czerpiącą największe korzyści z relacji z bankiem stanowili jego dostawcy, którzy w niemal 29% partycypowali w tworzonej wartości. Bank płacił dość niewielki podatek (jego udział wynosił zaledwie ok. 3%). Na dalszy rozwój przeznaczono 1/8 wytworzonej wartości. Warto zaznaczyć, że analiza dotyczy okresu, w którym bank przechodził głęboką restrukturyzację i – pomimo iż osiąga niewielką efektywność – godna odnotowania jest poprawa wyników w stosunku do poprzedniego roku (kiedy to bank odnotował stratę). Zważywszy na te okoliczności, a także uwarunkowania związane z ogólną sytuacją na rynku bankowym, BPH nie wypłacał dywidendy. W tym kontekście nie dziwią bardzo niewielkie kwoty przeznaczane na działalność charytatywną i sponsorską (0,3‰). Niepokojący jest wysoki udział odpisów na utratę wartości należności kredytowych (1/5) – wiąże się on z jakością udzielonych kredytów (nieco gorszą niż średnio w sektorze bankowym) i dalszym rozwojem akcji kredytowej w trudnych warunkach makroekonomicznych. Uwzględnianie tej pozycji w zestawieniu wartości dodanej jest dyskusyjne; przeciwnicy przekonują, że to element obniżający tworzoną wartość, nie zaś jej dystrybuowanie; zwolennicy natomiast utrzymują, że to swoisty element korzyści odnoszonych przez klientów. Gdyby nie uwzględniać ujemnego salda rezerw celowych w dystrybucji wartości, lecz pomniejszać o nie wartość tworzoną, byłaby ona w 2011 r. niższa o 385 mln zł, wówczas udział pracowników w jej podziale wyniósłby aż 44%, a dostawców 36%; kwota przeznaczona na dalszy rozwój banku stanowiłaby ponad 15% tej wartości.

Szczegółowe wybrane aspekty oceny relacji banku z kluczowymi grupami interesów przedstawiono w tabeli 44. Uwzględniono tu zarówno mierniki wartościowe, jak i ilościowe. Nie zawsze było możliwe uzyskanie pełnych danych, część z nich stanowi przybliżenie (na podstawie samodzielnie dokonanych obliczeń), w niektórych przypadkach brakuje danych porównawczych, co uniemożliwia pełną ocenę. Ogólnie jednak dane te pozwalają spojrzeć na bank z perspektywy efektów relacji z różnymi interesariuszami.



Rysunek 33. Dystrybucja wartości dodanej Banku BPH w roku 2011
Źródło: opracowanie własne na podstawie: BPH, *Skonsolidowany raport roczny Banku BPH za 2011 rok*, www.bph.pl/repo/bph/relacje_inwestorskie/raporty_roczne/Skonsolidowane_sprawozdanie_finansowe_Grupy_Banku_BPH_za_2011_rok.zip; BPH, *Budujemy kulturę fair play. Społeczna odpowiedzialność biznesu Banku BPH w 2011 roku*, www.bph.pl/repo/bph/relacje_inwestorskie/ENGLISH_VERSION/about_bank/Bank_BPH_Raport_CSR_2011.PDF (dostęp: 16.10.2012)

KLIENCI

Wyniki uzyskiwane z perspektywy klientów nie napawają optymizmem – w roku 2011 bank utracił część klientów, zwiększył przy tym liczbę prowadzonych rachunków bieżących (mających charakter podstawowych produktów, wokół których budowane są relacje z klientami). Obniżył się zarówno udział w rynku kredytów, jak i depozytów. Ma to przede wszystkim związek z wdrażaną strategią wycofywania się z niektórych obszarów działalności (w szczególności niektórych typów kredytów). Innym powodem może być też mniejsza konkurencyjność cenowa produktów banku (bank oferował nieznacznie tańsze niż na rynku depozyty oraz nieco droższe niż średnia rynkowa kredyty); średnie oprocentowanie kredytów i depozytów w roku 2011 odbiegało od średnich rynkowych w mniejszym stopniu niż rok wcześniej; bank ograniczył przy tym rozpiętość odsetkową – warunki stały się korzystniejsze zwłaszcza dla kredytobiorców. Ważne jest także podkreślenie troski banku o odpowiedzialne kredytowanie (odpowiedzialną bankowość); to także może być jeden z powodów wolniejszego tempa przyrostu udzielanych kredytów.

Bank podkreśla swoją troskę o jakość obsługi. Jednym z aspektów jakości w bankowości jest dostępność usług. Pod tym względem BPH osiąga bardzo dobre rezultaty – liczba prowadzonych oddziałów i placówek partnerskich jest bardzo wysoka w porównaniu z rynkowymi udziałami banku (placówki banku

stanowią ponad 12% placówek bankowych w Polsce). Liczba ta nieznacznie się zmniejszyła w ostatnim roku, co stanowi efekt prowadzonych działań proefektywnościowych (w tym likwidacji części placówek w dublujących się lokalizacjach).

PARTNERZY

Bank wymienia wśród swych partnerów zarówno podmioty, z którymi łączą go więzi komercyjne (podmioty prowadzące placówki partnerskie, dostawcy), jak i instytucje regulacyjne i nadzorcze oraz podmioty przetwarzające i pośredniczące w wymianie informacji. Dostarczone dane pozwalają na kwantyfikację efektów relacji tylko w odniesieniu do pierwszej grupy. W ujęciu nominalnym zmniejszyła się zarówno liczba placówek partnerskich, jak i liczba dostawców. W pierwszym przypadku może mieć to związek ze wzmiankowanymi zmianami dotyczącymi sieci placówek banku i zmianami w strategii dotyczącej sprzedaży niektórych produktów. W drugim przypadku można także dopatrywać się kwestii związanych z dążeniem do poprawy efektywności kosztowej. Warto też odnotować, że u istotnie zmniejszonej liczby dostawców bank dokonywał tylko nieznacznie mniejszych zakupów produktów i usług, wzrósł zatem średni wolumen transakcji realizowanych z poszczególnymi partnerami.

PRACOWNICY

Bank realizuje program restrukturyzacji zatrudnienia – w ostatnich latach przeprowadza redukcje (acz należy podkreślić, że proces ten przeprowadzany jest z dużą troską o te osoby, które nie mogą kontynuować zatrudnienia w banku). Koszty pracownicze były niższe w 2011 r. o ok. 18%, co wiązało się po pierwsze z ograniczaniem zatrudnienia, a po drugie z tym, że w roku 2010 poniesiono znaczne koszty szkoleń dla zwalnianych pracowników. W dalszym ciągu, w przeliczeniu na jednego pracownika, koszty te są znacznie wyższe niż średnie wielkości w polskim sektorze bankowym (w roku 2011 o niemal 1/3).

SPOŁECZNOŚCI

Działalność banku na rzecz społeczeństwa i społeczności jest obszarem o najlepiej ocenianych efektach. Jakkolwiek bezpośrednie kontrybucje (w postaci darowizn i sponsoringu) są dość niewielkie (jak zauważono w analizie rozdystrybuowania wartości dodanej), to jednak zważywszy na niesatysfakcjonujące wyniki finansowe i realizowane procesy restrukturyzacji, należy docenić troskę banku o podtrzymywanie tej aktywności. Szczególnie cenne są prowadzone przez bank kampanie edukacyjne (w tym zwłaszcza kierowane do kobiet) i promocję odpowiedzialnych postaw społecznych (akcja „Zwykły bohater"). Jakkolwiek generują one koszty i obniżają efektywność banku z punktu widzenia właścicieli, to jednak są istotnym wkładem w rozwój społeczeństwa.

Prowadzone działania, wsparte kampanią promocyjną, dały wymierne rezultaty pod względem rozpoznawalności marki Banku BPH i kojarzenia jej z deklarowaną misją (*fair play*), co stanowi ważne osiągnięcie.

POZOSTALI INTERESARIUSZE

W oficjalnych publikacjach bank – jako jeden z nielicznych – nie deklaruje, iż do grona swoich kluczowych interesariuszy zalicza **właścicieli**. Należy jednak domniemywać, że dbałość o dobro inwestorów jest jedną z podstawowych trosk każdego podmiotu gospodarczego. Jak już wspomniano, wyniki finansowe banku są niesatysfakcjonujące, choć ulegają istotnej poprawie. Bank w ostatnich latach nie przekazał właścicielom kontrybucji – nie otrzymali oni dywidendy (w roku 2010 poniósł stratę, zysk roku 2011 został zatrzymany w spółce, poprawiając jej dokapitalizowanie). Jednocześnie pogarszała się wycena banku na rynku kapitałowym, prowadząc do silnego ujemnego zwrotu na kapitale (przy czym ów spadek wartości akcji był głębszy niż średnio wszystkich banków uwzględnionych w indeksie). Właściciele nie tylko zatem nie otrzymali w analizowanych latach zwrotu z inwestycji, ale tracili na niej. Dominujący właściciel oczywiście miał świadomość takiej perspektywy w trakcie dokonywania inwestycji. Można przy tym podkreślić, że podmioty z grupy kapitałowej dominującego akcjonariusza pobierały inne kontrybucje, w tym z tytułu udzielonych pożyczek oraz świadczonych usług konsultingowych. Odnotować należy, że bank respektuje wszystkie zasady ładu korporacyjnego zawarte w *Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW*.

W odniesieniu do wszystkich właścicieli i **wierzycieli** należy podkreślić pozytywną ocenę wiarygodności finansowej banku odzwierciedloną w ocenach ratingowych na tym samym poziomie, co podobne banki, i utrzymanie perspektywy stabilnej (oceny uległy poprawie po pierwsze wskutek połączenia spółek zależnych GE w Polsce oraz dzięki wysokiemu prawdopodobieństwu wsparcia ze strony właściciela).

Kierownictwo banku otrzymywało wynagrodzenia na poziomie wyższym niż w podobnych bankach, jeśli jednak uwzględni się, że w kwocie wynagrodzeń członków zarządu znajdowały się kwoty płacone byłym menedżerom (odprawy i inne świadczenia), sumy te są zbliżone (lub nawet niższe). W przypadku Rady Nadzorczej należy odnotować, że jej członkowie zatrudnieni w Grupie GE nie pobierali dodatkowego wynagrodzenia. Dodatkową korzyścią pobieraną przez członków kierownictwa banku (nie tylko na szczeblu zarządu) były opcje na akcje GE (raport opisuje zasady systemu motywacyjnego wynagradzania).

Z punktu widzenia **nadzorcy** należy odnotować pozytywną ocenę bezpieczeństwa banku, obserwowanego w poziomie norm ostrożnościowych, a także w realizacji programu restrukturyzacji banku.

W dostępnych dokumentach bank nie przedstawia informacji umożliwiających szeroką ocenę jego wpływu na **środowisko naturalne**. Znalazła się tam

jedynie wzmianka o obniżeniu zużycia energii elektrycznej, ograniczaniu zużycia papieru i ratowaniu drzew. Bank nie publikuje jednak wskaźników, które dawałyby podstawę do pełnej oceny.

Wcześniej już wspominano o niewielkich podatkach będących kontrybucją banku dla **państwa**. W analizie wartości dodanej uwzględniano jednak podatek dochodowy ujawniony w rachunku zysków i strat (tj. uwzględniający także część odroczoną, będącą efektem rozłożenia w czasie różnic przejściowych w przepisach podatkowych i rachunkowości). Przeniesienie analizy na kategorię podatku bieżącego pozwala wskazać aktualne kontrybucje (pozytywne w obu latach).

Analizując wskaźnik **międzybankowy** można zauważyć, że lokaty banku w innych monetarnych instytucjach finansowych przewyższały kwoty przyjmowane w depozyt. W znacznej części były to należności od podmiotów zagranicznych.

Tabela 44. Wskaźniki oceny relacji BPH z interesariuszami

Interesariusze	Aspekt pomiaru	2011	2010
1	2	3	4
Interesariusze zidentyfikowani przez bank			
Klienci	Liczba klientów (indywidualni/małe i średnie firmy/średnie przedsiębiorstwa)	1,2 mln/76 tys. /2 tys.	1,5 mln/92 tys. /2 tys.
	Liczba rachunków bieżących	713 tys.	650 tys.
	Liczba placówek detalicznych	429	442
	Liczba oddziałów	286	285
	Liczba centrów obsługi korporacyjnej	11	11
	Udział w rynku pod względem liczby placówek (oddziałów i placówek partnerskich)	12,2%	12,9%
	Aktywa zarządzane ogółem (kredyty + depozyty + fundusze inwestycyjne)	44,7 mld zł	47,9 mld zł
	Udział w rynku kredytów	3,0%	3,5%
	Udział w rynku depozytów	1,5%	1,8%
	Jakość kredytów (udział kredytów z utratą wartości)	10,7%	10,6%
	Średnie oprocentowanie kredytów	6,6%	7,3%
	Średnie oprocentowanie depozytów	3,3%	3,5%
Partnerzy	Liczba partnerów (agenci/partnerzy prowadzący placówki na zasadzie franczyzy)	1100/84	1400/150
	Liczba placówek partnerskich	141	157
	Liczba dostawców	2,5 tys.	3 tys.
	Wartość zakupionych produktów i usług	547 mln zł	564 mln zł

1	2	3	4
Pracownicy	Liczba pracowników	6162	6869
	Koszty pracownicze	674 mln zł	818 mln zł
	Koszty szkoleń pracowników objętych restrukturyzacją zatrudnienia		1,37 mln zł
	Odsetek pracowników uczestniczących w szkoleniach „Akademii Rozwoju”	29%	23%
	Częstotliwość wypadków przy pracy na 1000 pracowników	b.d.	3,1
Społeczności	Sponsoring i darowizny	471 tys. zł	466 tys. zł
	Darowizny rzeczowe	130 tys. zł	–
	Liczba uczestniczek kampanii „Kobieta w świecie finansów” i „Domowe finanse”	150 tys.	60 tys.
	Udzielone kredyty + przyjęte depozyty	41,5 mld zł	43,8 mld zł
	Świadomość marki	7%	2%[a]
Pozostali interesariusze			
Właściciele	TSR	–55,4%	–17,5%
	Zysk na akcję (EPS)	2,85 zł	–1,76 zł
	Dywidenda na akcję	0	0
	ROE	5,0%	–3,05%
	Udział właściciela dominującego (Grupa GE)	89,16%	89,16%
Wierzyciele	Średnie oprocentowanie dłużnych papierów wartościowych	3,8%	3,8%
	Średnie oprocentowanie otrzymanych kredytów i pożyczek	1,7%	2,7%
	Ocena ratingowa – Moody’s Investor Service: Zobowiązania długoterminowe/ krótkoterminowe w walucie obcej Zobowiązania długoterminowe/ krótkoterminowe w walucie lokalnej Perspektywa Siła finansowa	 Baa2/Prime–2 Baa2/Prime–2 Stabilna D	 Baa2/Prime–2 Baa2/Prime–2 Stabilna D
Kierownictwo	Liczba członków Rady Nadzorczej	11	13
	Wynagrodzenia Rady Nadzorczej	689,9 tys. zł	780,0 tys. zł
	Liczba członków zarządu	8	8
	Wynagrodzenia zarządu	15 728,6 tys. zł[b]	24 493,2 tys. zł[c]
	Opcje na akcje GE przyznane członkom zarządu	117 000	80 900
	Opcje na akcje GE przyznane kierownictwu poniżej szczebla zarządu	100 500	95 500

Tabela 44 (cd.)

1	2	3	4
Nadzór	Współczynnik wypłacalności	14,0%	13,2%
	Mnożnik kapitałowy (aktywa/kapitał własny)	8,07	8,49
Środowisko naturalne	Zmniejszenie zużycia energii elektrycznej (w przeliczeniu na jednostkę rozliczeniową)	12%	b.d.
Banki	Wskaźnik międzybankowy (należności od banków/zobowiązania wobec banków)	154%	186%
Państwo	Podatek dochodowy bieżący	7 610 tys. zł	8 686 tys. zł

[a] Dane na styczeń 2011 r.
[b] W tym 5 356,9 tys. zł dla osób, które zakończyły pracę w 2011 r.
[c] W tym 14 120 tys. zł dla osób, które zakończyły pracę w 2010 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.bph.pl/pl/o_banku/spoleczna_odpowiedzialnosc; www.bph.pl/pl/relacje_inwestorskie; BPH, *Budujemy kulturę fair play. Społeczna odpowiedzialność biznesu Banku BPH w 2011 roku*, www.bph.pl/repo/bph/relacje_inwestorskie/ENGLISH_VERSION/about_bank/Bank_BPH_Raport_CSR_2011.PDF; BPH, *Budujemy kulturę compliance. Społeczna odpowiedzialność biznesu Banku BPH w 2010 roku*, www.bph.pl/repo/bph/Raport_csr_banku_bph_2010.pdf; BPH, *Skonsolidowany raport roczny Banku BPH za 2011 rok*, www.bph.pl/repo/bph/relacje_inwestorskie/raporty_roczne/Skonsolidowane_sprawozdanie_finansowe_Grupy_Banku_BPH_za_2011_rok.zip; BPH, *Skonsolidowany raport roczny Banku BPH za 2010 rok*, http://www.bph.pl/repo/bph/relacje_inwestorskie/raporty_roczne/Skonsolidowane.zip (dostęp: 16.10.2012); KNF, *Dane miesięczne*, www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html (dostęp: 17.09.2012).

3.4.5. Podsumowanie

Oceniając wyniki Banku BPH, należy mieć na uwadze fakt, iż jest on obecnie restrukturyzowany, co sprawia, że efekty działalności powinny być oceniane w szerszym kontekście. Na obecną pozycję banku wpływają w znacznej mierze konsekwencje jego podziału (i połączenia jego wyodrębnionej części z Pekao SA), a następnie połączenia z GE Money Bankiem. Procesy podziałów i połączeń kapitałowych zawsze wpływają na wyniki (i operacyjne, i finansowe) w długim okresie, toteż zaprezentowany tu wycinek danych należy oceniać ze szczególną ostrożnością. Istotne są tu informacje banku, że proces restrukturyzacji przebiega zgodnie z planem i dostrzegalne są jego pozytywne skutki. Wdrażana nowa strategia prawdopodobnie znajdzie pełne odzwierciedlenie w wynikach za kilka lat.

Wyrazem docenienia przez otoczenie działań i osiągnięć banku są przyznawane mu nagrody i wyróżnienia. Wśród najważniejszych znajdują się[100]:

[100] www.bph.pl/pl/biuro_prasowe/nagrody_i_wyroznienia (dostęp: 16.10.2012).

– nagrody odnoszące się do oferty dla klientów oraz obsługi klientów i pozostałej działalności operacyjnej: nagroda „Złoty Bankier" za najlepszy produkt oszczędnościowy dla firm (Biznes Symetria Profit), nagrody od J.P. Morgan za najwyższą jakość w obsłudze płatności międzybankowych („Best-in-Class STP Rates" i „2009–2010 Quality Recognition Award"); nagroda przyznana przez miesięcznik „Forbes" „Najlepszy bank dla firm" za jakość i konkurencyjność oferty dla MSP, nagroda „Innowacja 2010" za system BankConnect; wyróżnienie w konkursie Kongresu Gospodarki Elektronicznej w kategorii projekt roku oraz Złote Godło Najwyższej Jakości (programowi patronuje Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Klub Polskie Forum ISO 9000) za projekt świadczenia usług outsourcingowych w zakresie dostarczenia bankowości internetowej; pracownicy Banku BPH zostali nagrodzeni w drugiej edycji ogólnopolskiego konkursu „Telemarketer Roku"; bank uznano za jeden z czterech najważniejszych banków korporacyjnych na polskim rynku, z którymi najchętniej współpracują polskie firmy (w badaniu Centrum Badań Bankowych Indicator i Warszawskiego Instytutu Bankowości); Biuro Maklerskie Banku BPH zostało liderem w zakresie niezawodności rozliczeń w rankingu prowadzonym przez Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych,

– nagrody i wyróżnienia doceniające odpowiedzialność społeczną banku: udział w giełdowym Indeksie RESPECT; trzecie miejsce w kategorii „Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy" w VI edycji Rankingu Odpowiedzialnych Firm zorganizowanego przez „Dziennik Gazetę Prawną" (w rankingu ogólnym Bank BPH został sklasyfikowany na 13. miejscu spośród wszystkich firm w Polsce); wolontariusze z Banku BPH otrzymali nagrodę GE Volunteers Impact Award 2011 (a w poprzednich latach także nagrody: Dobroczyńca Roku 2008, Impact Award 2007 i Impact Award 2006, Niestrudzeni 2007); wyróżnienia i nagrody za sponsoring,

– nagrody i wyróżnienia za dbałość o pracowników: Bank BPH znalazł się w gronie laureatów godła „Inwestor w kapitał ludzki" (godła uzyskały te firmy, które prowadzą politykę kadrową na najwyższym poziomie); General Electric zajęło pierwsze miejsce w badaniu „Best Companies for Leadership" organizowanym przez firmę doradczą Hay Group oraz Business Week (międzynarodowy ranking powstaje na podstawie ankiet przeprowadzanych wśród pracowników),

– nagrody i wyróżnienia za wyniki finansowe i giełdowe (wartość dla akcjonariuszy): wyróżnienie w przygotowanym przez tygodnik „Newsweek" rankingu spółek giełdowych najszybciej budujących swoją wartość.

Bank konsekwentnie promuje swój wizerunek jako odpowiedzialnego podmiotu współpracującego z interesariuszami i podporządkowuje tej wizji wiele decyzji biznesowych. Stanowi to jego istotny wyróżnik na polskim rynku finansowym. Częściowo został już doceniony przez niektóre gremia (*vide* powyższa lista nagród i wyróżnień), czas pokaże, w jakim stopniu misja banku zostanie zaakceptowana na rynku.

3.5. Bank Millennium

3.5.1. Wizja, misja, strategia banku

Bank Millennium powstał w 1989 r. jako BIG Bank SA (Bank Inicjatyw Gospodarczych)[101], był pierwszym bankiem notowanym na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Ze zdarzeń związanych z rozszerzaniem działalności banku należy wskazać przede wszystkim przejęcie w 1992 r. Łódzkiego Banku Rozwoju SA (pierwsze w powojennej historii Polski przejęcie banku prywatnego) oraz połączenie Banku Inicjatyw Gospodarczych BIG SA i Banku Gdańskiego SA (powstanie BIG Banku Gdańskiego SA w 1997 r.). W 2000 r. inwestorem strategicznym banku został Banco Comercial Portugues[102].

Prezentując swą wizję, bank deklaruje:

> Jesteśmy częścią grupy finansowej o ponadnarodowej tożsamości, której działania koncentrują się na tworzeniu wartości w kluczowych obszarach biznesowych na rynkach z jasno określonym profilem, na podstawie doskonałej jakości i innowacyjności w tworzeniu oraz dystrybucji produktów i usług finansowych[103].

> **Misją Banku Millennium SA jest konsekwentna realizacja programu rozwoju i umacniania pozycji na rynku.** Celem, wynikającym z realizacji misji, jest stały wzrost jego wartości dla Akcjonariuszy, dostarczanie najwyższej jakości uniwersalnych usług finansowych wszystkim grupom Klientów oraz sprostanie wyzwaniom, jakie niesie rozwój rynku usług finansowych w Polsce[104].

Na nowy etap rozwoju bank przyjął motto „Inspiruje nas życie". Jak deklaruje, jest to plan i sposób działania – zobowiązanie wobec obecnych i przyszłych klientów – i stanowi wyraz uznania aktywnych relacji z nimi za najistotniejszy cel z punktu widzenia banku:

> – Potrzeby i satysfakcja każdego Klienta jest uzasadnieniem i motorem wszelkich naszych działań, inwestycji i wprowadzanych innowacji.
> – Życie naszych Klientów jest dla nas źródłem wiedzy, jak pełniej zaspokajać indywidualne potrzeby i wspierać realizację zbiorowych projektów i ambicji.
> – Silne przekonanie, że zawsze można lepiej, każe nam stale szukać nowych dróg i z wyprzedzeniem kształtować przyszłość.
> – Naszą ambicją jest, aby efekty naszej pracy natychmiast pozytywnie przekładały się na jakość życia osób, które z nich korzystają.

---

[101] Pod obecną nazwą bank działa od 2003 r.

[102] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/ (dostęp: 18.10.2012).

[103] Bank Millennium, *Odpowiedzialny biznes 2011*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Odpowiedzialny_Biznes_2011_1208854.pdf (dostęp: 18.10.2012).

[104] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/o-banku/misja/ (dostęp: 18.10.2012).

– Wierzymy, że naszą pozycję na rynku wyznacza poczucie odpowiedzialności, równowaga, poszanowanie zasad etyki i prawa. Spokój i zaufanie naszych Klientów jest dla nas pierwszorzędnym celem [105].

Bank podkreśla, że stawia na profesjonalizm, otwartość na potrzeby klienta i nowe rozwiązania[106].

Wartości związane z marką Millennium to:

– Zaufanie – przestrzeganie przez Bank wysokich norm etycznych i odpowiedzialność za podejmowane działania;
– Otwarcie na Klienta – poznawanie i wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom Klientów;
– Etyka i Odpowiedzialność w działaniu;
– Doskonałość – wysoka jakość świadczonych usług;
– Innowacyjność – dążenie, poszukiwanie nowych rozwiązań w obsłudze Klientów i na rynku finansowym;
– Szacunek dla Interesariuszy[107].

3.5.2. Odpowiedzialność społeczna

Bank Millennium na swej stronie internetowej informuje, że działanie na gruncie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza dla niego przede wszystkim badanie i uwzględnianie potrzeb interesariuszy w planowaniu i realizacji strategii funkcjonowania. Prowadzenie odpowiedzialnego biznesu wspierają cztery podstawowe wartości, stanowiące fundament kultury organizacyjnej banku: satysfakcja klientów, orientacja na wyniki, praca zespołowa i satysfakcja pracowników[108].

Społeczną odpowiedzialność bank postrzega przez pryzmat uwzględniania potrzeb głównych interesariuszy. Z tej perspektywy wyodrębnił siedem obszarów społecznie odpowiedzialnej działalności:

1) relacje z klientami,
2) relacje z pracownikami,
3) relacje z inwestorami,
4) relacje z partnerami biznesowymi,
5) działania na rzecz społeczeństwa,
6) wpływ na środowisko naturalne,
7) przejrzystość i bezpieczeństwo działania.

[105] *Ibidem*.
[106] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/o-banku/historia/ (dostęp: 18.10.2012).
[107] Bank Millennium, *Odpowiedzialny biznes 2011*.
[108] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/ (dostęp: 18.10.2012).

Tym samym wskazuje sześć kluczowych grup interesów, których potrzeby zamierza w największym stopniu uwzględnić w swej działalności.

Postawa banków respektująca zasady zrównoważonego rozwoju wiąże się z wywieraniem określonego wpływu bezpośredniego i pośredniego[109].

W ramach najważniejszego w przypadku banków wpływu pośredniego Bank Millennium oddziałuje na klientów, oferując im produkty i usługi odpowiedzialne społecznie. Należą do nich[110]:

– karta WWF Millennium Mastercard (bank przekazuje na konto organizacji ekologicznej WWF Polska połowę opłaty rocznej za kartę oraz określony procent od wartości każdej transakcji bezgotówkowej dokonanej kartą),

– „zielone" fundusze inwestycyjne (inwestują w papiery udziałowe spółek prowadzących działalność związaną z energetyką, ochroną zdrowia oraz ochroną środowiska naturalnego),

– program finansowania rozwoju energii zrównoważonej w Polsce PolSEFF (w jego ramach przedsiębiorcy otrzymują finansowanie na wdrażanie nowych rozwiązań z zakresu energooszczędnych technologii oraz odnawialnych źródeł energii),

– kredyt technologiczny (może być udzielony na inwestycję technologiczną polegającą na zakupie lub wdrożeniu własnej nowej technologii, która nie jest stosowana na świecie dłużej niż 5 lat oraz uruchomienie na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług),

– menedżer finansów (aplikacja typu Personal Finance Management zintegrowana z systemem bankowości internetowej Millenet, licząc i prezentując dane na wykresach, pomaga zarządzać domowym budżetem posiadacza rachunku oraz daje możliwość lepszej kontroli miesięcznych przychodów i wydatków),

– wyciągi elektroniczne (bank bezpłatnie oferuje możliwość otrzymywania wyciągów w formie elektronicznej, zamiast w papierowej, zmniejszając w ten sposób ilość zużywanego papieru),

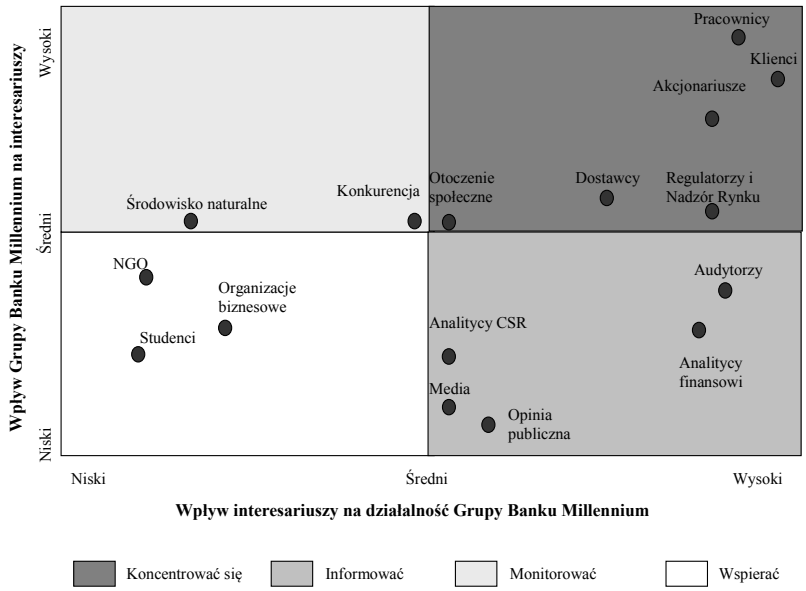
– bankomaty dla osób niepełnosprawnych (osoby niepełnosprawne ruchowo mogą używać klawiszy numerycznych zamiast funkcyjnych, co powoduje, że nie muszą sięgać zbyt wysoko w okolice ekranu; osoby z niepełnosprawnością wzroku mogą natomiast korzystać ze specjalnego, kontrastowego trybu ekranu oraz z komunikatów głosowych).

[109] Szerzej w rozdziale 9 w tomie 2.

[110] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/klienci/ (dostęp: 18.10.2012).

3.5.3. Relacje z interesariuszami

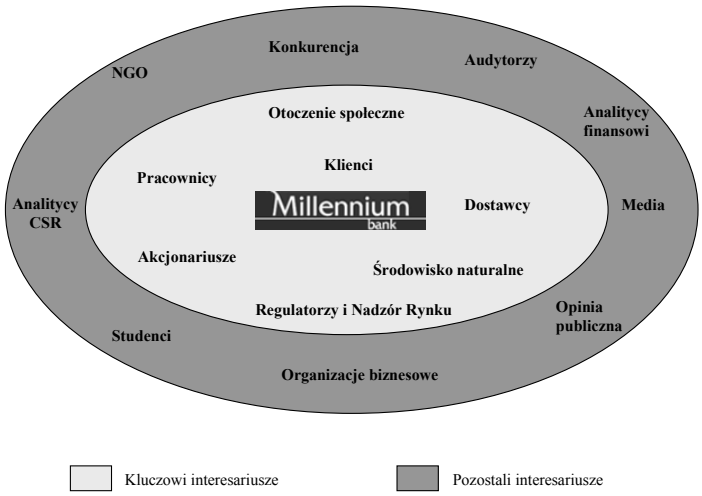
Bank prezentuje na stronie internetowej dokument, w którym przedstawiono wyniki mapowania interesariuszy[111]. Millennium posługuje się ogólną, powszechnie stosowaną definicją („Interesariuszem jest każdy, na kogo firma wpływa swoją działalnością, oraz ten, kto wpływa na działalność firmy"). Opisując proces mapowania interesariuszy, bank informuje, że grupy interesów zostały wybrane na podstawie analizy jego działalności operacyjnej – na podstawie rozmów z pracownikami wyłoniono główne grupy interesariuszy i zdefiniowano ich stopień oddziaływania na firmę oraz stopień oddziaływania firmy na interesariuszy. W efekcie powstała „mapa" prezentująca pozycję różnych grup interesów w układzie współrzędnych tworzonym przez ocenę wpływu interesariuszy na bank i wpływu banku na interesariuszy (rys. 34). Na podstawie oceny znaczenia interesariuszy bank określił swoje strategiczne podejście do poszczególnych grup, wskazując, na których powinien się koncentrować, które informować, które jedynie monitorować, a które tylko wspierać.



Rysunek 34. Mapa interesariuszy Banku Millennium
Źródło: Bank Millennium, *Interesariusze Grupy Banku Millennium. Mapowanie i klasyfikacja*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Mapowanie_Interesariuszy_1273412.pdf, s. 3 (dostęp:18.10.2012)

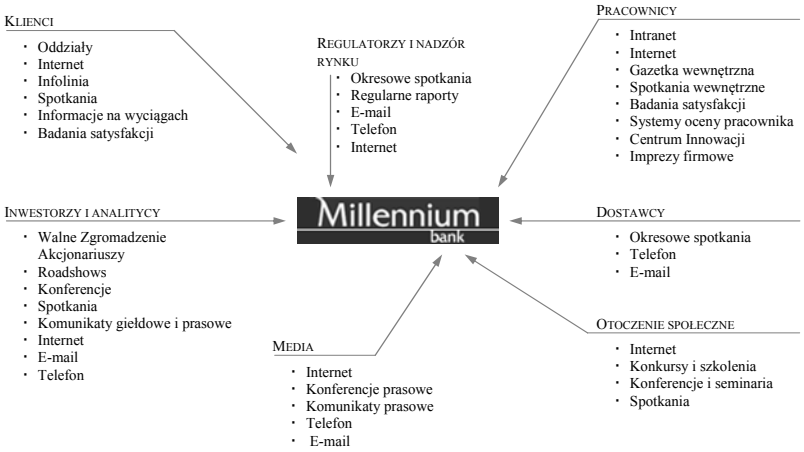
[111] Bank Millennium, *Interesariusze Grupy Banku Millennium. Mapowanie i klasyfikacja*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Mapowanie_Interesariuszy_1273412.pdf (dostęp: 18.10.2012).

Pozwoliło to na wskazanie kluczowych oraz pozostałych interesariuszy (rys. 35).



Rysunek 35. Interesariusze Grupy Banku Millennium
Źródło: Bank Millennium, *Interesariusze Grupy Banku Millennium. Mapowanie i klasyfikacja*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Mapowanie_Interesariuszy_1273412.pdf, s. 4 (dostęp: 18.10.2012)

W odniesieniu do każdej grupy kluczowych interesariuszy oraz mediów bank wskazał adekwatne kanały komunikacji (rys. 36).



Rysunek 36. Kanały komunikacji Grupy Banku Millennium z interesariuszami
Źródło: Bank Millennium, *Interesariusze Grupy Banku Millennium. Mapowanie i klasyfikacja*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Mapowanie_Interesariuszy_1273412.pdf, s. 5 (dostęp: 18.10.2012)

Bank podkreśla, że do każdej grupy kluczowych interesariuszy adresuje określone działania, których kierunek wynika z wartości, misji i strategii firmy oraz odpowiadania na potrzeby otoczenia, w którym ona funkcjonuje[112]. W opisie relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy dominują zagadnienia związane z komunikowaniem się z nimi, co podkreśla znaczenie przypisywane dialogowi.

KLIENCI

Bank akcentuje, że jego cel stanowi profesjonalna obsługa klientów, utrzymywanie z nimi stałego dialogu i budowanie długoterminowych, obopólnie korzystnych relacji. W ostatnich okresach bank koncentrował się na poprawie jakości (szeroki program szkoleń dla pracowników oraz przegląd i poprawa procedur)[113].

W celu zapewnienia efektywnej komunikacji z klientami realizowane są następujące działania[114]:

– oferowanie wielu możliwości kontaktu z bankiem (klienci mają możliwość kontaktu z bankiem przez wiele kanałów: sieć oddziałów w całym kraju, serwis telefoniczny, internetowy oraz bankowość mobilną),

– szkolenia dla pracowników (zapoznają pracowników banku z zasadami kultury korporacyjnej dotyczącymi zachowania i komunikacji wewnętrznej oraz standardów kontaktów, sprzedaży i obsługi klientów),

– badania opinii klientów (na podstawie ich wyników wprowadzane są usprawnienia w strukturze produktów i usługach banku),

– badania jakości obsługi klientów (przeprowadzane są cyklicznie w oddziałach, call center i bankowości internetowej, a ich wyniki służą wprowadzeniu zmian podnoszących poziom obsługi klientów),

– przejrzysta informacja marketingowa (zawiera przekaz umożliwiający klientowi zapoznanie się z danym produktem czy usługą i ułatwia dokonanie właściwego wyboru),

– zarządzanie reklamacjami (związane jest z odpowiadaniem na skargi klientów oraz monitorowaniem obszarów banku będących głównym źródłem reklamacji, a także wypracowywanie rozwiązań w celu ich wyeliminowania).

PRACOWNICY

Bank stosuje następujące narzędzia, by zapewnić efektywną komunikację z pracownikami[115]:

– intranet (Millenniumnet) – serwis zawiera informacje przydatne w bieżącej pracy, w części dotyczącej spraw pracowniczych służy także do bez-

[112] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/ (dostęp: 18.10.2012).
[113] Bank Millennium, *Odpowiedzialny biznes 2011*.
[114] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/klienci/ (dostęp: 18.10.2012).
[115] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/pracownicy/ (dostęp: 18.10.2012).

pośredniej komunikacji pomiędzy pracownikiem a Departamentem Kadr – zredukowano dzięki temu obieg papierowych dokumentów w tym obszarze,

– miesięcznik korporacyjny „Świat Millennium" – informuje o najważniejszych wydarzeniach z działalności Grupy Banku Millennium w Polsce i za granicą,

– Centrum Innowacji – umożliwia pracownikom zgłaszanie innowacyjnych pomysłów, które pomagają w usprawnieniu procesów wewnątrzbankowych lub przyczyniają się do rozwoju oferty produktowej,

– badania opinii pracowników – wyniki przeprowadzonych badań są punktem wyjścia do analizy i przygotowania planu działań naprawczych poprawiających funkcjonowanie w kluczowych obszarach działalności.

INWESTORZY

Bank deklaruje, że przywiązuje dużą wagę do relacji inwestorskich, których głównym zadaniem jest prowadzenie dialogu i budowa zaufania do banku w relacjach ze środowiskiem inwestorów oraz instytucjami rynku kapitałowego.

By dotrzeć do obecnych i potencjalnych akcjonariuszy, bank wykorzystuje różne kanały komunikacji, takie jak[116]:

– okresowe konferencje z udziałem zarządu banku na temat kwartalnych wyników grupy kapitałowej banku (transmitowane również przez Internet i telefon),

– udział w konferencjach i wyjazdach (*road-show*) organizowanych dla inwestorów w kraju i za granicą,

– indywidualne i grupowe spotkania z uczestnikami rynku kapitałowego,

– bieżące komunikaty giełdowe i prasowe,

– dedykowana strona internetowa w portalu banku poświęcona relacjom inwestorskim,

– zachęcanie do udziału w dorocznym Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy (transmitowane również przez Internet),

– kontakty bieżące z uczestnikami rynku (przez e-mail lub telefon).

Ważnym kanałem informacji dla inwestorów są raporty analityczne na temat Banku Millennium przygotowywane przez wyspecjalizowane zespoły domów maklerskich.

PARTNERZY BIZNESOWI

Bank, jako nabywca dóbr i usług z różnorodnych segmentów rynku, współpracuje w swojej działalności biznesowej z wieloma podmiotami. Regulacje wewnętrzne formalizują proces zakupowy, w tym etap dotyczący wyboru dostawców, który zgodnie z zasadami odbywa się w drodze przetargu.

[116] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/inwestorzy/ (dostęp: 18.10.2012).

Bank uzyskuje stabilność w relacjach z dostawcami dzięki przekazywaniu rzetelnej informacji o obowiązujących w nim regulacjach dotyczących procesu zakupów towarów i usług[117]. Zaproszenia do udziału w przetargach zawierają identyczne informacje dla wszystkich uczestników. Kryteria wyboru nie są jednak przekazywane oferentom (ryzyko manipulacji ofertą), ale przygotowywane przez jednostkę merytoryczną i weryfikowane przez Departament Zakupów Centralnych.

Wewnętrzne regulacje banku formalizują proces zakupowy, w tym etap wyboru dostawców, który zgodnie z zasadami odbywa się w drodze przetargu. Aby zagwarantować obiektywność podejmowanych decyzji i równe traktowanie podmiotów biorących udział w przetargach, oceny merytoryczna i komercyjna ofert dokonywane są przez niezależne jednostki organizacyjne banku.

Regulacje wewnętrzne dotyczące procesu zakupów zawierają zapis o stosowaniu klauzul etycznych i/lub środowiskowych w umowach, w których zapisy te mogą mieć zastosowanie, oraz o uwzględnianiu norm etycznych i środowiskowych przy dokonywaniu oceny potencjalnych dostawców.

Proces zakupów jest audytowany przynajmniej raz w roku i poddawany ciągłym udoskonaleniom. Przeprowadzone do tej pory usprawnienia dotyczyły m.in. eliminowania konfliktu interesów podczas organizowanych przetargów, monitorowania realizowanych na rzecz dostawców płatności oraz kontroli jakości dostarczanych dóbr i usług.

SPOŁECZEŃSTWO

Działania banku na rzecz społeczeństwa prowadzone są w trzech obszarach[118]:

1) wspieranie edukacji,

2) promocja kultury,

3) działalność charytatywna.

Bank Millennium realizuje następujące programy edukacyjne[119]:

– publikacje i seminaria – realizowane projekty mają na celu dostarczanie klientom wiedzy ekonomicznej poprzez publikowanie przewodników i poradników z zakresu bankowości oraz organizowanie seminariów tematycznych,

– programy dla studentów – programy te skierowane są do studentów, którzy w ramach programu „Come and Grow with Us"[120] mają możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego.

---

[117] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/partnerzy_biznesowi/ (dostęp: 18.10.2012).

[118] Bank Millennium, *Odpowiedzialny biznes w Banku Millennium*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/CSR_w_Banku_Millennium_prezentacja_537047.pdf, s. 7 (dostęp: 18.10.2012).

[119] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/spoleczenstwo/ (dostęp: 18.10.2012).

[120] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/kariera/praktyki-konkursy-warsztaty/spolecznosc-c-g/ (dostęp: 18.10.2012).

Bank oferuje również praktyki, organizuje konkursy, szkolenia i warsztaty[121], a także daje szansę sprawdzenia swoich możliwości w programie rozwoju kompetencji menedżerskich „People Grow"[122].

Millennium wspiera wartościowe wydarzenia artystyczne z kręgu kultury wysokiej. Wiele projektów ma charakter wieloletni, są one realizowane wspólnie z partnerami społecznymi. Na stronie internetowej znajduje się opis programów sponsorskich zainicjowanych przez bank[123].

Realizowane w banku działania charytatywne koncentrują się na:

– współpracy z fundacjami – bank wspiera realizację programów społecznych wybranych organizacji; beneficjentami tych działań byli m.in.: Stowarzyszenie AIESEC, Fundacja „Okularnicy" im. Agnieszki Osieckiej, Fundacja Kultury Polskiej, Fundacja „Serce dziecka", Forum Dialogu Gdański AREOPAG oraz Fundacja WWF Polska; w celu wspierania rozwoju edukacji internetowej wśród dzieci i młodzieży wybranym fundacjom i stowarzyszeniom cyklicznie przekazywane są zestawy komputerowe,

– organizowaniu akcji charytatywnych – pracownicy są zachęcani przez bank do udziału w ogólnopolskich akcjach charytatywnych, takich jak „Godzina dla Ziemi" WWF czy też „Eco Walkathon"; wiele akcji realizowanych jest z inicjatywy samych pracowników, wśród nich można wymienić akcję honorowego krwiodawstwa, zbiórki darów dla dzieci z domów dziecka, zbiórkę używanych telefonów komórkowych czy też plastikowych nakrętek, dochód ze sprzedaży przeznaczony został na wsparcie podopiecznych fundacji współpracujących z bankiem,

– wolontariacie pracowniczym – bankowi wolontariusze asystowali osobom niepełnosprawnym intelektualnie w tworzeniu prac artystycznych podczas warsztatów w domu plenerowym Akademii Sztuk Pięknych w Dłużewie; wolontariat pracowniczy jest elementem realizowanego przez Bank Millennium i Fundację „Wspólna Droga" projektu społecznego „Nikifory", którego główny cel polega na rozwijaniu zdolności artystycznych osób niepełnosprawnych intelektualnie.

[121] Program „Millennium Bankers" – www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/kariera/praktyki-konkursy-warsztaty/praktyki/ (dostęp: 18.10.2012).

[122] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/kariera/program-rozwoju-kompetencji-menedzerskich/ (dostęp: 18.10.2012).

[123] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/centrum-prasowe/programy-sponsorskie/ (dostęp: 18.10.2012).

ŚRODOWISKO NATURALNE

Bank Millennium dba o środowisko naturalne poprzez: racjonalną gospodarkę materiałami, monitorowanie zużycia wody, energii i paliw, wprowadzanie proekologicznych rozwiązań w obszarze administracji i infrastruktury oraz przeprowadzanie akcji edukacyjnych[124].

Bank zarządza zużywanymi zasobami w sposób zrównoważony poprzez[125]:

– racjonalną gospodarkę zakupionymi materiałami – ograniczeniu zużycia materiałów biurowych służy wprowadzenie limitów na zamawianie materiałów plastikowych i papierowych oraz monitoring liczby drukowanych dokumentów; urządzenia drukujące i faksy zostały zastąpione urządzeniami wielofunkcyjnymi, wprowadzono również opcję dwustronnego wydruku, skanowania i wysyłania dokumentów w formie elektronicznej,

– kontrolę gospodarki odpadami – odpady metalowe, drewniane, plastikowe i elektroniczne powstałe w trakcie prowadzenia działalności operacyjnej banku przekazywane są do utylizacji specjalistycznej firmie; makulatura jest natomiast przekazywana do recyklingu,

– monitorowanie zużycia energii, wody i paliw – na podstawie analizy zużycia wody, energii i paliw podejmowane są działania redukcyjne, takie jak: zastosowanie energooszczędnych źródeł oświetlenia, automatyczne wyłączanie świateł i paneli reklamowych w budynkach banku, zmniejszenie limitów na paliwo do samochodów służbowych i podróżowania transportem lotniczym; ograniczeniu zużycia paliw służy także rozbudowanie systemu szkoleń e-learningowych, które zastąpiły klasyczne szkolenia związane z koniecznością dojazdu pracowników,

– wprowadzanie proekologicznych rozwiązań – wykorzystanie specjalnych narzędzi IT pozwala na ograniczenie zużycia materiałów zakupionych przez bank; w obszarze zakupów centralnych wykorzystuje się oprogramowanie, które pozwala na określanie limitów ilościowych i weryfikację zapotrzebowania na zamawiane zakupy; dzięki wykorzystaniu intranetu do komunikacji pomiędzy indywidualnym pracownikiem a Departamentem Kadr wyeliminowano obieg niemal wszystkich papierowych dokumentów w obszarze HR.

Klienci i pracownicy banku są zachęcani do udziału w takich wydarzeniach ekologicznych, jak: „Godzina dla Ziemi" czy „ECCO Walkathon". Cyklicznie prowadzone są również szkolenia e-learningowe dla pracowników promujące ekologiczne zachowania w biurze, w domu i w podróży.

[124] Grupa Banku Millennium SA, *Analiza wpływu na środowisko 2010–2011*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Analiza_wplywu_na_srodowisko_1273390.pdf (dostęp: 18.10.2012).

[125] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/srodowisko/ (dostęp: 18.10.2012).

POZOSTALI INTERESARIUSZE

Do wszystkich grup interesariuszy (w szczególności zaś nadzorców, regulatorów i analityków) adresowane są zagadnienia przejrzystości[126] oraz bezpieczeństwa działania[127]. Oznacza to m.in. realizację dobrych praktyk rynkowych (*Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW* oraz *Zasad dobrej praktyki bankowej*).

Bank deklaruje, że priorytetowo traktuje kwestie współpracy z organami nadzorującymi poszczególne obszary jego aktywności. Angażuje się także w tworzenie regulacji prawnych dotyczących rynku przez delegowanie grona swoich ekspertów do pracy w grupach roboczych opracowujących nowe regulacje.

W celu skutecznego zarządzania ryzykiem Bank Millennium stosuje politykę zgodności (*Compliance*) polegającą na bieżącym monitorowaniu, badaniu zgodności oraz dostosowywaniu wewnętrznych regulacji i zasad postępowania do przepisów prawa, zwyczajów przyjętych na rynku, ustaleń międzynarodowych, norm branżowych, zasad dobrych praktyk rynkowych oraz norm etycznych.

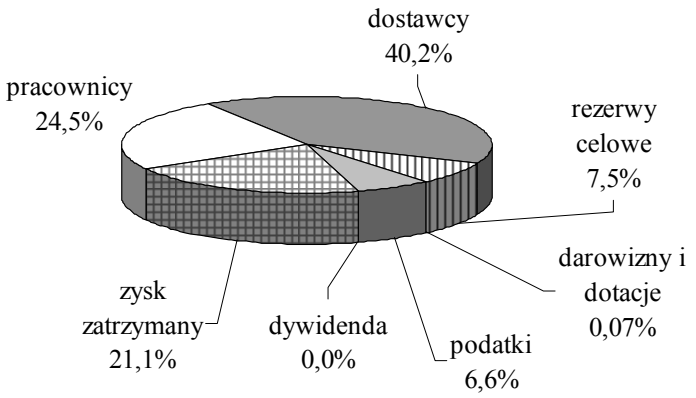
3.5.4. Efekty działalności banku – tworzenie kapitału relacyjnego

DYSTRYBUCJA WARTOŚCI DODANEJ

Bank nie przedstawia analizy wartości dodanej. Na podstawie opublikowanych danych możliwe jest jednak samodzielne dokonanie pomiaru na ogólnych zasadach (rys. 37). Głównymi beneficjentami generowanej wartości są dostawcy – ich przychody realizowane na transakcjach z bankiem stanowią ponad 40% jego wartości dodanej (rok wcześniej: 43%). Około 1/4 wytworzonej wartości przypada w udziale pracownikom. Sam bank jest trzecim co do wielkości beneficjentem swej działalności: w roku 2011 ponad 1/5 wartości dodanej stanowił zysk zatrzymany przeznaczony na dalszy rozwój instytucji. W roku tym nie dokonano bowiem wypłat dywidendy. Rok wcześniej zysk zatrzymany stanowił dziesiątą część wartości dodanej, a inwestorzy otrzymali niemal 6% z niej. Płacone przez bank podatki (bieżący podatek dochodowy oraz podatki i opłaty zaliczane w ciężar kosztów) stanowiły 6,6% wartości dodanej w 2011 r., natomiast rok wcześniej kontrybucje na rzecz państwa miały udział na poziomie 4,5% wartości dodanej. Kwoty przeznaczane na darowizny były śladowe w porównaniu z innymi kierunkami rozdysponowania wartości dodanej (0,07% w roku 2011 i 0,05% rok wcześniej).

[126] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/przejrzystosc_dzialania/ (dostęp: 18.10. 2012).

[127] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/bezpieczenstwo_dzialania/ (dostęp: 18.10. 2012).



Rysunek 37. Dystrybucja wartości dodanej Banku Millennium w roku 2011
Źródło: opracowanie własne na podstawie Bank Millennium, *Odpowiedzialny biznes 2011*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Odpowiedzialny_Biznes_2011_1208854.pdf; Bank Millennium, *Skonsolidowany raport roczny Grupy Banku Millennium za rok 2011*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Skonsolidowany-raport-roczny-Grupy-Banku-Millennium-2011_1157207.zip (dostęp: 18.10.2012)

Szczegółowe wybrane aspekty oceny relacji banku z kluczowymi grupami interesów przedstawiono w tabeli 45. Uwzględniono tu zarówno mierniki wartościowe, jak i ilościowe. Nie zawsze było możliwe uzyskanie pełnych danych, część z nich stanowi przybliżenie (na podstawie samodzielnie dokonanych obliczeń), w niektórych przypadkach brakuje danych porównawczych, co uniemożliwia pełną ocenę. Ogólnie jednak dane te pozwalają spojrzeć na bank z perspektywy efektów relacji z różnymi interesariuszami.

Warto przy tym podkreślić, że bank – jako jeden z nielicznych polskich podmiotów – sporządza raporty według metodologii GRI (na poziomie C).

KLIENCI

Liczba klientów banku podawana jest w raportach w sposób uniemożliwiający porównanie (w roku 2010 bank podaje liczbę klientów, a rok później – liczbę klientów aktywnych, bez prezentacji danych porównawczych)[128]. Wzrosła intensywność korzystania z usług banku, co jest odzwierciedlone m.in. w liczbie kontaktów klientów z bankiem poprzez poszczególne kanały dystrybucji. W raporcie na temat odpowiedzialności społecznej bank prezentuje szeroki

[128] Nadto w różnych raportach prezentowane są odmienne dane: przykładowo, w sprawozdaniu z działalności za 2011 r. bank podaje liczbę aktywnych klientów indywidualnych 1,1 mln osób, a w raporcie na temat odpowiedzialności społecznej, w części opisującej kanały kontaktu banku z klientami, pojawia się liczba klientów korzystających z serwisu bankowości internetowej: 1,2 mln osób.

opis kanałów kontaktu z klientami (wraz z ujawnieniem liczbowych danych operacyjnych). Przedstawia także zagadnienia związane z dostępnością usług (w tym dostosowywania czasu i zakresu pracy placówek do potrzeb klientów). Co ważne, wszystkie oddziały oferują dostęp dla osób niepełnosprawnych.

Bank informuje, że prowadzi intensywne prace nad poprawą jakości obsługi klientów, w tym nad poprawą procesu rozpatrywania skarg i reklamacji. Stale prowadzone są badania jakości obsługi klienta – program badań Mystery Shopping w placówkach (ponad 5200 wizyt w roku 2011) oraz zewnętrzny audyt Centrum Telefonicznej Obsługi Klienta i pracowników bankowości internetowej odpowiedzialnych za komunikację elektroniczną z klientami (ponad 470 audytów w roku 2011). Ich efektem jest poprawa wskaźników satysfakcji klientów. W rok 2011 w badaniu uczestniczyło niemal 62 tys. klientów ze wszystkich linii biznesowych (50 tys. klientów indywidualnych, 11 tys. klientów z sektora MSP oraz blisko 600 klientów korporacyjnych). Ogólny indeks satysfakcji klientów indywidualnych w 2011 r. wynosi 78% (wzrost o 1 p.p. w stosunku do roku poprzedniego). 89% klientów jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych ze współpracy z bankiem (wzrost o 5 p.p. w stosunku do roku ubiegłego), 83% wyraża satysfakcję z oferowanych przez bank produktów i usług (wzrost o 5 p.p. w stosunku do roku 2010), a 90% jest zadowolonych z jakości obsługi (wzrost o 2 p.p. wobec roku 2010). Ponad połowa klientów (55%) wyraża chęć polecenia Banku Millennium swoim znajomym i rodzinie.

W roku 2011 nieznacznie wzrosła liczba skarg i reklamacji klientów (ok. 3/4 z nich rozstrzygnięto na rzecz klientów), znacznie skrócono też czas ich rozpatrywania (z 20 do 14 dni).

Ogółem tempo przyrostu kredytów i depozytów banku było nieco niższe niż średnio w sektorze, co spowodowało nieznaczny spadek udziału banku w rynku (obecnie jest to 4,5% dla kredytów i 4,1% dla depozytów). Przeciętne warunki cenowe oferowane przez Bank Millennium są lepsze dla klientów niż średnio w polskich bankach (zarówno w odniesieniu do oprocentowania kredytów i depozytów, jak i obciążenia prowizjami); średnie oszczędności cenowe dla klientów wyniosły w 2011 r. 1,8 p.p. (największa różnica dotyczyła cen kredytów: 1,3 p.p.).

PRACOWNICY

Grupa kapitałowa banku zatrudnia 6367 osób (przyrost o 2%), co stanowi 3,6% udziału w sektorze bankowym. Nieco ponad połowę zatrudnionych stanowią pracownicy sprzedaży. Bank opisuje proces rekrutacji pracowników i informuje, że w roku 2011 otrzymał 93 tys. wniosków o zatrudnienie (o 24% więcej niż przed rokiem), przeprowadził 6500 rozmów rekrutacyjnych (63% więcej niż przed rokiem), a zatrudnił 1239 osób (16% więcej niż przed rokiem). Sukcesem kończyło się zatem 19% rozmów rekrutacyjnych (wcześniej: 27%), a każdy wniosek miał 1,3% szansy na pozytywne rozpatrzenie.

W banku obserwuje się dość wysoką rotację – niemal 1/4 pracowników odchodzi w ciągu roku, przy czym ok. 2/3 z własnej inicjatywy. W roku 2011 liczba odejść była nieco niższa. Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia wynosi ok. 3% (wśród mężczyzn jest wyższy niż wśród kobiet), przy czym najwyższy poziom osiąga wśród najmłodszych osób, poniżej 30 lat (5% wśród kobiet, 7% wśród mężczyzn). Wzrósł przy tym roczny wskaźnik absencji. Koszty osobowe nieznacznie wzrosły, a w przeliczeniu na jednego pracownika pozostały na niemal identycznym poziomie, nieznacznie przekraczającym średni poziom w polskim sektorze bankowym. Średnia relacja wynagrodzenia kobiet do wynagrodzenia mężczyzn ogółem wynosi 0,7; najmniejsza różnica występuje wśród pracowników sprzedaży (relacja na poziomie 0,96). W przypadku najwyższych stanowisk („wyższa kadra zarządzająca") relacja wyniosła 0,86, przy czym uległa zmniejszeniu (rok wcześniej wynosiła 0,94).

Bank informuje, że regularnie przeprowadza badania opinii pracowników (w postaci elektronicznej anonimowej ankiety obejmującej takie obszary, jak: ogólna satysfakcja z pracy, satysfakcja z relacji z przełożonym, motywacja do pracy czy chęć polecenia grupy jako pracodawcy swoim znajomym). Na podstawie analizy wyników ankiety przygotowywany jest szczegółowy plan działań, który ma na celu poprawę satysfakcji i motywacji pracowników. Bank nie podaje w raporcie wyników ankiety, informuje jedynie, że wzięło w niej udział 81% pracowników (najwięcej w historii badania).

Ważne z punktu widzenia rozwoju banku są kampanie promujące kreatywność pracowników, realizowane poprzez Centrum Innowacji. Efekt stanowią pomysły pomagające w usprawnianiu procesów wewnętrznych lub przyczyniające się do rozwoju oferty. W roku 2011 bank zebrał 145 pomysłów w czterech kampaniach Call2Action.

Rozwój pracowników realizowany był poprzez programy zewnętrzne i wewnętrzne. Programy zewnętrzne obejmowały: „People Grow" – program rozwoju kompetencji menedżerskich (13 nowych uczestników), „Risk Expert Start Up" – program stażowy skierowany do studentów i absolwentów zainteresowanych pracą w obszarze szeroko rozumianego ryzyka (10 nowych uczestników) i „IT Expert Start Up" – program stażowy skierowany do studentów i absolwentów uczelni technicznych zainteresowanych pracą w obszarze szeroko rozumianego IT (3 nowych uczestników). Programy te mają na celu pozyskanie młodych ludzi o jasno określonych zainteresowaniach zawodowych. Programem wewnętrznym jest Akademia Rozwoju Umiejętności Menedżerskich kierowana do kadry zarządzającej banku. W 2011 r. w programie wzięło udział ok. 400 osób.

Ponadto bank prowadzi szeroką działalność szkoleniową. Warto tu podkreślić duży program szkoleniowy współfinansowany przez Europejski Fundusz Społeczny oraz kursy e-learningowe. W roku 2011 łączna liczba uczestników wszystkich projektów szkoleniowych wyniosła 6367 osób (w roku 2010: 6215), a średnia liczba godzin szkolenia na osobę wyniosła 34,75 (w roku 2010: 30,09).

INWESTORZY

Bank wypełnia wszystkie zasady ładu korporacyjnego rekomendowane przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.

Jak wcześniej wskazano, Millennium wykorzystuje różne kanały komunikacji z inwestorami, w tym zwłaszcza okresowe konferencje z udziałem członków zarządu, konferencje i wyjazdy (*road-show*) dla inwestorów w kraju i za granicą, indywidualne i grupowe spotkania z uczestnikami rynku kapitałowego, kontakty bieżące z uczestnikami rynku (przez e-mail lub telefon), zachęcanie do udziału w dorocznym Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. W roku 2011 liczba tych spotkań i ich uczestników była nieco niższa niż rok wcześniej.

Wyniki osiągnięte w roku 2011 są z punktu widzenia właścicieli niesatysfakcjonujące: o ponad 22% obniżył się kurs giełdowy akcji (była to jednak tendencja właściwa wszystkim bankom – indeks WIG-banki zmniejszył się o 21,7%), z uwagi na zalecenia KNF kierowane do całego sektora, bank nie wypłacił też dywidendy (zwiększając swoje dokapitalizowanie i wypłacalność). Rok wcześniej akcje banku odnotowały nieznacznie słabszy wzrost wartości niż WIG-banki w tym samym czasie, za sprawą dywidendy relatywny TSR był jednak dodatni (0,3 p.p.).

Polityka banku przewiduje wypłatę dywidendy na poziomie 35–50% zysku netto, można zatem oczekiwać, że po stabilizacji warunków makroekonomicznych, przy zachowaniu bezpiecznego poziomu wskaźników kapitałowych, bank zrekompensuje właścicielom negatywny zwrot na inwestycji.

PARTNERZY BIZNESOWI

Bank kształtuje swoje relacje z partnerami biznesowymi poprzez sformalizowane procesy zakupowe (uwzględniające wybór dostawcy w przetargu). Proces ten jest doskonalony, by zrealizować cel, który polega na niezakłóconym zapewnieniu dostępu do dóbr i usług charakteryzujących się najlepszą relacją jakości do ceny, przy zachowaniu pełnej kontroli wydatków.

W 2011 r. rozszerzono monitorowanie istotnych dla banku umów, co pozwoli zapewnić ciągłość procesu dostaw i utrzymać jakość współpracy z dostawcami na wysokim poziomie. Wiąże się to m.in. z weryfikacją klauzul etycznych i/lub środowiskowych w umowach.

Millennium nie podaje informacji o liczbie dostawców, a jedynie o zapłaconych im kwotach (w roku 2011 były one na poziomie niemal identycznym jak rok wcześniej) oraz o rozstrzygniętych przetargach. Dzięki tej formule uzyskano obniżkę wartości ofert (w 2011 r. wartość końcowa okazała się o 9% niższa niż wstępna, w roku 2010 – o 11%).

SPOŁECZEŃSTWO

Zgodnie z deklaracjami, bank prowadzi działania na rzecz społeczeństwa w obszarze:

– działalności prospołecznej – był partnerem inicjatyw obywatelskich i środowiskowych (m.in. Gdański Areopag, Godzina dla Ziemi, Ecco Walkathon, Bank Bezpiecznych Kierowców, Nakrętkomania, Bank Dobrej Krwi), ufundował stypendia dla dwojga najzdolniejszych uczniów z małych miejscowości, pracownicy grupy banku zorganizowali dwie zbiórki przeznaczone dla wychowanków domu dziecka,

– wspierania edukacji – organizował staże i programy rozwojowe oraz praktyki, szkolenia i konkursy dla studentów, współpracował z organizacjami studenckimi,

– promocji kultury wysokiej – samodzielnie lub we współpracy z partnerami społecznymi i instytucjami kultury realizuje programy kulturalne, skupiając się na wartościowych projektach artystycznych z różnych dziedzin kultury.

Łączna kwota przekazanych darowizn i dotacji była relatywnie niewielka – stanowiła ok. 0,33% wyniku netto banku (0,15% kosztów działania).

Rozpoznawalność marki banku jest silna (3.–4. miejsce wśród polskich banków) i pozostaje na zbliżonym poziomie (38% dla znajomości spontanicznej i 97% dla znajomości wspomaganej).

ŚRODOWISKO NATURALNE

Bank nie otrzymał żadnej informacji o jakimkolwiek przypadku naruszenia przepisów ochrony środowiska.

W dostępnych raportach Millennium przedstawia obszerne informacje ilościowe i jakościowe na temat swojego wpływu na środowisko naturalne. Zmiany w stosunku do poprzedniego roku są zróżnicowane w poszczególnych kategoriach. W przypadku zużycia materiałów bank odnotował spadek zużycia papieru i kopert, głównie wskutek inicjatyw mających na celu ograniczenie liczby wysyłanych do klientów wyciągów, utworzeniu *print roomów* i wynajmie urządzeń wielofunkcyjnych. Nieznacznie wzrosło zużycie artykułów plastikowych, co wiązało się przede wszystkim z większą liczbą klientów (którym oferowano napoje w plastikowych butelkach i naczyniach jednorazowych). Wzrost liczby klientów był także wskazywanym przez bank powodem wzrostu zużycia materiałów eksploatacyjnych do urządzeń drukujących. W związku z podpisaniem umowy w zakresie utylizacji sprzętu teleinformatycznego 1,5-krotnie wzrósł poziom jego recyklingu. Bardzo silny wzrost odnotowano także w przypadku recyklingu papieru (przyrost makulatury o niemal 750%), co stanowiło efekt niszczenia dokumentów, dla których minął wymagany okres przechowywania. W związku z modernizacją placówek część wyposażenia przekazano do utylizacji. Nowe urządzenia wielofunkcyjne są własnością firmy

outsourcingowej, bank nie ma już zatem tonerów, które powinien przekazać do utylizacji. W 2011 r. Millennium ograniczyło zużycie wszystkich mediów z wyjątkiem energii elektrycznej (wzrost jej zużycia tłumaczył koniecznością dodatkowego ogrzewania pomieszczeń podczas mroźnej zimy grzejnikami elektrycznymi). Jednocześnie bank zaznacza, że wdrożył szereg inicjatyw dotyczących racjonalnego korzystania z urządzeń elektrycznych (grzewczych, klimatyzacyjnych), wprowadził w zewnętrznych panelach reklamowych w części oddziałów oświetlenie energooszczędne i w ramach pilotażu zastosował w dwóch oddziałach energooszczędne źródła światła.

POZOSTALI INTERESARIUSZE

Wśród obszarów społecznie odpowiedzialnej działalności bank wymieniał bezpieczeństwo i przejrzystość działania. W tym kontekście ważnymi interesariuszami są **regulatorzy i nadzorcy**. Millennium deklaruje, że opiera współpracę z nimi na kompleksowej informacji i wyczerpującej analizie wszelkich rozstrzygnięć nadzorczych. Bank angażuje się w tworzenie środowiska regulacji prawnych dotyczących rynku przez delegowanie licznego grona swoich ekspertów do pracy w grupach roboczych opracowujących nowe regulacje. Ponadto priorytetowo traktuje kwestie współpracy z organami nadzorującymi poszczególne obszary jego aktywności.

W roku 2011 Bank Millennium został poddany kompleksowej kontroli Komisji Nadzoru Finansowego. Nie podając informacji o jej efektach, bank podkreśla, że dzięki profesjonalizmowi jego pracowników oraz otwartości w kontaktach z nadzorcą zapewniony został efektywny przepływ informacji, co przyczyniło się do sprawnego przeprowadzenia całego procesu kontroli. Lektura raportów publikowanych przez bank nie wskazuje na naruszenie jakichkolwiek przepisów i norm nadzorczych. Publikowane dane wskazują, że bank spełnia wymagane normy ostrożnościowe (jakkolwiek współczynnik wypłacalności obniżył się, nadal pozostaje powyżej zalecanego przez nadzór poziomu).

W odniesieniu do innych **banków** Millennium był dostawcą netto środków (należności od banków przewyższały zobowiązania o niemal połowę), podczas gdy rok wcześniej był dłużnikiem netto (należności stanowiły ok. 70% zobowiązań).

Wzrosły średnie koszty obsługi zadłużenia banku (z tytułu pożyczek podporządkowanych i wyemitowanych dłużnych papierów wartościowych). Obniżyły się także przyznane mu oceny ratingowe. Bank tłumaczy to pogorszeniem sytuacji makroekonomicznej (zwłaszcza w kraju, w którym funkcjonuje jego inwestor strategiczny). Zobowiązania są regulowane zgodnie z umowami.

Tabela 45. Wskaźniki oceny relacji Banku Millennium z interesariuszami

Interesariusze	Aspekt pomiaru	2011	2010
1	2	3	4
Interesariusze zidentyfikowani przez bank			
Klienci	Liczba klientów* (indywidualni/korporacyjni)	1,164 mln osób/9,5 tys. przedsiębiorstw	1,1 mln osób/10 tys. przedsiębiorstw
	Liczba oddziałów	447	469
	Udział w rynku pod względem liczby placówek	6,3%	6,8%
	Środki klientów	41 423,8 mln zł	39 920,8 mln zł
	Udział w rynku kredytów	4,5%	4,6%
	Udział w rynku depozytów	4,1%	4,3%
	Jakość kredytów (udział kredytów z utratą wartości)	4,95%	5,8%
	Średnie oprocentowanie kredytów	4,7%	4,6%
	Średnie oprocentowanie depozytów	3,7%	3,6%
	Liczba zgłoszonych reklamacji	44 890	42 840
	Odsetek reklamacji rozstrzygniętych na korzyść klientów	74%	71%
	Indeks satysfakcji klientów	78%	77%
Pracownicy	Liczba pracowników (bank/grupa)	5886/6367	5754/6215
	Roczny wskaźnik absencji	9,6%	6,46%
	Wskaźnik fluktuacji	3%	3%
	Koszty pracownicze	540,2 mln zł	525,9 mln zł
	Średnie wynagrodzenie kobiet/średnie wynagrodzenie mężczyzn	70%	70%
	Średnia liczba godzin szkoleniowych na pracownika Zarząd/wyższa kadra zarządzająca/kadra zarządzająca/pracownicy sprzedaży/pozostali pracownicy	21/37,7/34,9/48,7/9,3	0/20,0/20,4/45,8/8,9
	Liczba uczestników programów rozwojowych People Grow/Expert Start Up	13/13	10/10
	Liczba pracowników, którym udzielono nisko oprocentowanych pożyczek	273	305
	Liczba wypadków przy pracy	13	22
Właściciele	TSR	–22,4%	18,2%
	Zysk na akcję (EPS)	0,38 zł	0,28 zł
	Dywidenda na akcję	0	0,10 zł
	ROE	10,8%	9,5%
	Udział właściciela dominującego (Millennium bcp)	65,51%	65,51%
	Liczba spotkań z inwestorami	163	175
	Liczba uczestników spotkań z inwestorami	311	347
	Liczba rekomendacji (ogółem/pozytywne/neutralne/negatywne)	16/1/12/3	b.d.

Tabela 45 (cd.)

1	2	3	4
Partnerzy	Liczba przetargów	87	101
	Wartość wstępna/końcowa przetargów	55/50 mln zł	89/89 mln zł
	Liczba dostawców	b.d.	5 341
	Wartość zakupionych produktów i usług	888,2 mln zł	889,2 mln zł
Otoczenie społeczne	Dotacje i darowizny	1,59 mln zł	1,11 mln zł
	Udzielone kredyty + przyjęte depozyty	78,760 mln zł	72,134 mln zł
	Znajomość marki (spontaniczna/ wspomagana) – odsetek i miejsce w rankingu marek bankowych	38%/4. marka 97%/3. marka	39%/4. marka 96%/3. marka
Środowisko naturalne	Zużycie materiałów (kg) – papieru i kopert – artykułów plastikowych – materiałów eksploatacyjnych do urządzeń drukujących	 471 079 14 316 1 846	 497 198 14 271 1 479
	Recykling materiałów (kg) – sprzęt teleinformatyczny – odpady metalowe – papier (makulatura)	 24 329 2 958 607 666	 9 489 4 280 72 168
	Utylizacja materiałów (kg) – wyposażenie – kasety CCTV – zużyte tonery	 8 082 600 0	 7 792 485 653
	Zużycie energii i wody – energia elektryczna (KWh) – energia cieplna (GJ) – gaz ziemny (m^3) – olej opałowy (l) – woda (m^3)	 32 964 308 62 220 183 775 75 800 66 981	 29 224 062 101 358 189 887 77 200 117 163
	Podróże służbowe (km) – samochody służbowe (benzyna/ diesel) – lotnicze – kolejowe – taksówki – autokarowe	 6 453 934/3 519 961 161 796 2 187 882 3 484 88 251	 6 741 120/3 564 074 325 266 1 865 042 3 648 87 182
Pozostali interesariusze			
Wierzyciele	Średnie oprocentowanie pożyczek podporządkowanych	4,0%	2,8%
	Średnie oprocentowanie dłużnych papierów wartościowych	4,0%	3,9%
	Ocena ratingowa – Fitch (podmiotu/długoterminowy w skali krajowej/perspektywa) – Moody's Investor Service: Rating depozytowy – długoterminowy/krótkoterminowy/siła finansowa	 BBB–/ A– pol/stabilna Baa3/P–3/D	 BBB/A pol/negatywna Baa2/P–3/D

1	2	3	4
Kierownictwo	Liczba członków Rady Nadzorczej	12	11
	Wynagrodzenia Rady Nadzorczej	1 669,2 tys. zł	1 637,9 tys. zł
	Liczba członków zarządu	8	8
	Wynagrodzenia i inne korzyści zarządu	14 546,6 tys. zł	10 872,7 tys. zł
Nadzór	Współczynnik wypłacalności	13,2%	14,4%
	Mnożnik kapitałowy (aktywa/kapitał własny)	11,1	11,5
	Koszty opłat na BFG i KNF	35,5 mln zł	18,5 mln zł
Banki	Wskaźnik międzybankowy (należności od banków/zobowiązania wobec banków)	145%	71%
Państwo	Podatek dochodowy bieżący oraz podatki i opłaty kosztowe	146,4 mln zł	92,1 mln zł

*W roku 2011 dane dotyczą klientów aktywnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Millennium, *Odpowiedzialny biznes 2011*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Odpowiedzialny_Biznes_2011_1208854.pdf; Bank Millennium, *Odpowiedzialny biznes 2010*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Odpowiedzialny_Biznes_2010_877100.pdf; Grupa Banku Millennium SA, *Analiza wpływu na środowisko 2010–2011*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Analiza_wplywu_na_srodowisko_1273390.pdf; Bank Millennium, *Skonsolidowany raport roczny Grupy Banku Millennium za rok 2011,* www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Skonsolidowany-raport-roczny-Grupy-Banku-Millennium-2011_1157207.zip; Bank Millennium, *Skonsolidowany raport roczny Grupy Banku Millennium za rok 2010,* www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Skonsolidowany-raport-roczny-Grupy-Banku-Millennium-2010_899554.zip (dostęp: 18.10.2012).

3.5.5. Podsumowanie

Wyrazem docenienia działań i osiągnięć banku, są przyznawane mu nagrody i wyróżnienia; dominują sukcesy związane z obsługą klientów. Wśród najważniejszych znajdują się[129]:

– nagrody odnoszące się do oferty dla klientów oraz obsługi klientów i pozostałej działalności operacyjnej: nagroda przyznana przez magazyn „Forbes": „Najlepszy bank dla firm" w 2011 r., nagroda specjalna za wybitne osiągnięcia w zakresie promocji kart płatniczych w konkursie „Publi-News Trophées for Innovative Cards" (2011), nagroda za najbardziej innowacyjną kartę lojalnościową w Europie w konkursie Publi-News Trophées (2010), tytuł Banku Roku 2011 w konkursie „Sukces na Śląsku", 3. miejsce w rankingu „Najlepszy polski bank w 2011 roku" przygotowanym przez Wirtualną Polskę i firmę Expandi, 3. miejsca w rankingu „Przyjazny Bank Newsweeka" (w głównym rankingu „Bank przyjazny dla tradycyjnego klienta" oraz w rankingu „Najlepszy bank

[129] www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/centrum-prasowe/informacje-prasowe/ (dostęp: 18.10.2012).

internetowy"), karta kredytowa Millennium Visa Impresja zwyciężyła w międzynarodowym konkursie Visa Europe Member Awards 2011 w kategorii Best New Customer Proposition, system bankowości internetowej Banku Millennium dla klientów indywidualnych kilkakrotnie został uznany za najlepszy w Polsce w światowym konkursie „World's Best Internet Banks" organizowanym przez niezależny międzynarodowy magazyn finansowy „Global Finance", godło jakości obsługi w głosowaniu internautów,

– osiągnięcia w zakresie społecznej odpowiedzialności: Bank Millennium jest uwzględniany w składzie RESPECT Index – giełdowego indeksu spółek odpowiedzialnych społecznie.

3.6. Podsumowanie

W zaprezentowanych studiach przypadków przedstawiono wybrane przykłady banków, które przykładają wagę do tworzenia kapitału relacyjnego. Opisane tu misje i strategie banków oraz polityka odpowiedzialności wobec interesariuszy są deklaracjami zawartymi w publikowanych raportach (obowiązkowych i dobrowolnych ujawnieniach) oraz na korporacyjnych witrynach internetowych. Stanowią one ilustrację praktycznego ujęcia w funkcjonowaniu podmiotów bankowych zagadnień opisanych w drugim tomie niniejszej monografii odnoszących się do relacji z kluczowymi interesariuszami. Każdy zaprezentowany bank nieco inaczej rozkładał akcenty, formułując swą misję, priorytety i strategię, każdy wskazywał na nieco odmienne grono interesariuszy uznanych za najistotniejszych.

Przedstawione efekty działalności banków, obrazujące tworzenie kapitału relacyjnego, opierają się na publikowanych danych pochodzących z raportów rocznych (ich weryfikacji dokonał biegły rewident) i nieobowiązkowych raportów (w szczególności na temat społecznej odpowiedzialności banków), które nie zawsze były przedmiotem usług poświadczających (*assurance services*). Należy to zaznaczyć, gdyż część odbiorców z dużą nieufnością podchodzi do danych niefinansowych, w szczególności gdy nie zostały one poświadczone przez niezależnych profesjonalistów.

Zakres ujawnianych danych zwykle nie pozwala na dokonanie dogłębnej, pełnej analizy, co wynika z wewnętrznego, na ogół poufnego, charakteru niektórych informacji, zarówno o działaniach, jak i ich efektach. Szczegóły strategii zazwyczaj pozostają tajemnicą korporacyjną, toteż zwykle nie są one opisywane. Należy jednak zauważyć znaczny postęp w zakresie i jakości raportowania, co stanowi jeden z aspektów komunikacji z interesariuszami i wiąże się z poczuciem odpowiedzialności, które skutkuje przekazywaniem szerszego niźli wymagany prawnie zakresu informacji. Polskie banki mają

jeszcze wiele do nadrobienia w tym zakresie, choć i tu należy odnotować poprawę.

Dostępność danych oraz w pewnym zakresie ich deklaratywny, subiektywny charakter są podstawowym ograniczeniem badania kapitału relacyjnego, przeprowadzanego z zewnątrz. Przedstawione tu przykłady mają jednak służyć prezentacji przede wszystkim podejścia banków, realizowanej strategii w zakresie odpowiedzialności wobec interesariuszy (obranej polityki i prowadzonych działań), dodatkowy zaś cel stanowiła prezentacja niektórych wyników ocenianych z perspektywy interesariuszy. Raz jeszcze należy podkreślić, że przedstawione w książce narzędzia służące ocenie mają największe zastosowanie w analizach wewnętrznych – mogą być wykorzystywane przez banki do samooceny i analizy efektywności budowy kapitału relacyjnego. Podstawą odniesienia powinny być bowiem nie tyle wyniki z lat poprzednich, ile plany i cele wytyczone w strategii. Relatywizacja dokonań za pomocą danych z lat poprzednich może być myląca, zwłaszcza w przypadku wdrażania istotnych zmian w strategii banku.

Jak jednak dowiodły prezentowane przykłady, przynajmniej częściowa analiza może zostać także dokonana przez zewnętrznych interesariuszy (bądź to w celu oceny danego banku, z którym wiążą ich jakieś relacje lub zamierzają je nawiązać, bądź przez inne banki, w ramach benchmarkingu strategicznego). Należy jednak mieć na względzie ograniczenia związane z takimi analizami i porównaniami.

Cel rozdziału nie polegał na dokonaniu oceny prezentowanych banków, a jedynie na przedstawieniu różnorodnych podejść i wskazaniu możliwości dokonania oceny z perspektywy tworzenia kapitału relacyjnego.

Zakończenie

Dyskusje nad modelem banków i bankowości toczą się od dawna. „Rozważania te, towarzysząc przeobrażeniom o charakterze systemowym i operacyjnym, nasilają się w okresach przełomowych ekonomicznie i politycznie”[1]. Czas kryzysu szczególnie sprzyja analizom i ocenom systemu bankowego oraz refleksjom na temat kierunków jego dalszego rozwoju.

Współczesny system finansowy osiągnął rozmiary znacznie większe, niźli byłoby to uzasadnione z punktu widzenia uwarunkowań wynikających ze sfery realnej. Banki obecnie koncentrują się na wzroście skali swej działalności, a nie mając oparcia w gospodarce, rozwój ten osiągają, zawierając transakcje dotyczące innowacyjnych produktów finansowych i koncentrują się właśnie na wartości posiadanych instrumentów finansowych. Sytuację tę określono mianem „finansjalizacji”, dobitnie akcentującym abstrahowanie rozwoju banków od realnej gospodarki[2]. Prowadzi to do innowacji finansowych często o krótkoterminowym, spekulacyjnym charakterze; mogą one zatem stanowić zagrożenie dla wypłacalności poszczególnych zaangażowanych w te kontrakty instytucji, a nawet zagrozić stabilności całego systemu finansowego.

Konsekwencje tego kierunku zmian modelu bankowości uwidocznił globalny kryzys finansowy, jednocześnie wymuszając rewizję tego podejścia i inicjując debaty o pożądanym kształcie sektora bankowego.

Obserwując efekty dotychczasowych przemian i kierunku rozwoju bankowości, można sformułować postulat, że powinna ona powrócić do swych korzeni – podstawowego, tradycyjnego zakresu usług finansowych. Postulaty powrotu do tradycyjnej bankowości operującej tylko podstawowymi produktami, a nawet do koncepcji *narrow banking*, mają dziś szczególnie wielu zwolenników. Bankowości należy przywrócić jej tradycyjne znaczenie i funkcje. Sfera finan-

---

[1] A. Janc, *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, Twigger, Warszawa 2004, s. 31.

[2] „W erze finansów, finanse finansują głównie finanse”. J. Toporowski, *The wisdom of property and the culture of the middle classes*, [w:] *Why the World Economy Needs a Financial Crash and Other Critical Essays on Finance and Financial Economics*, Anthem Press, New York 2010, s. 92.

sowa nie może rozwijać się w oderwaniu od sfery realnej; nie może być osobnym bytem skoncentrowanym wyłącznie na własnym rozwoju. Bankowość musi ponownie uznać swą rolę służebną[3].

W niniejszej monografii przedstawiono obraz banku z punktu widzenia tworzonego przez niego **kapitału relacyjnego**, który określono jako **ogół relacji i powiązań banku z jego interesariuszami, opierających się na wzajemnym zaufaniu**. Jest to zatem element jego kapitału intelektualnego, tworzonego poprzez relacje z interesariuszami, przy zastosowaniu kapitału ludzkiego i społecznego, zwykle wymagającego także zaangażowania kapitału finansowego i organizacyjnego.

Punkt wyjścia (tom 1) stanowiło wskazanie wymogów stawianych bankom przez otoczenie i określenie związanego z nimi zakresu odpowiedzialności tych instytucji. Są one poddane presji oczekiwań zgłaszanych przez wiele grup interesów, między którymi zachodzą różne konflikty, co utrudnia wybór właściwych celów, a nawet grozi ich niespójnością. W ostatecznym rozrachunku przewagę rynkową zdobędzie ten bank, który będzie potrafił zbudować lepszą, trwalszą sieć relacji z interesariuszami; to ona stanie się podstawą tworzenia wartości banku. Współcześnie wymóg respektowania potrzeb zainteresowanych stron i odpowiedzialnego traktowania ich przez przedsiębiorstwa i banki jest postrzegany w kategoriach korporacyjnej uczciwości i odpowiedzialności. Kwintesencję działalności banków stanowi zatem budowa trwałych relacji z otoczeniem – zarówno bliższym, jak i dalszym – opartych na zaufaniu.

Budowa kapitału relacyjnego wymaga, by bank cieszył się zaufaniem interesariuszy oraz by był przez nich postrzegany jako odpowiedzialny partner. Kategoria społecznego wizerunku banku to jeden z podstawowych warunków zaufania do systemu bankowego i determinanta stabilności systemu finansowego[4]. Istota zaufania i reputacji w relacjach z każdą grupą jest identyczna: bank musi być podmiotem odpowiedzialnym, wyczulonym na realizację uzasadnionych oczekiwań partnerów. Banki uważane są za instytucje zaufania publicznego; zaufanie to jednak zostało nadszarpnięte nieodpowiedzialnymi postawami bankowców i bankierów, które (wśród innych czynników) były przyczyną ostatniego globalnego kryzysu finansowego. **Element odpowiedzialności jest niezbędnym fundamentem, na którym powinna być budowana bankowość**[5].

---

[3] Jeśliby praca banków nie była wykonywana ku pożytkowi systemu społecznego (gospodarki, społeczeństwa), to podważony byłby sens myślenia o systemie bankowym jako o dobru publicznym, które wspólnym wysiłkiem trzeba chronić i wspólnie ponosić ewentualne skutki jego załamania. D. Korenik, *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 23.

[4] J. Szambelańczyk, *Stabilność systemu bankowego a paradygmat bankowości*, „Finanse", nr 1(2), 2010, s. 39–65.

[5] „Globalny kryzys finansowy jest wyrazem braku odpowiedzialności na wielu szczeblach – od poszczególnych osób (kierownictwa) i przedsiębiorstw, po sektor finansowy i cały system

Zasadniczą tezę prezentowanej rozprawy stanowi konstatacja, że **banki powinny dążyć do rozwoju bankowości relacyjnej** (*relationship banking*) **i bankowości partnerskiej** (*partnership banking*) – tworzyć relacje i więzi z kluczowymi interesariuszami w celu realizacji ich uzasadnionych oczekiwań. Wymaga to zatem przeformułowania funkcji celu instytucji bankowych oraz modeli zarządzania nimi. Osnową tych działań winny być omówione w pracy zasady kształtowania relacji z interesariuszami. Przede wszystkim bank musi zidentyfikować swych interesariuszy i przeanalizować ich potrzeby oraz otrzymywane od nich kontrybucje. Uwzględniając swą misję, bank powinien dokonać wyboru interesariuszy i tych spośród ich oczekiwań, które uzna za uzasadnione, oraz uwzględnić je w swej strategii. Realizacja tej strategii wymaga zaangażowania interesariuszy (choć – w zależności od decyzji banku – różny może być jego poziom).

Aby móc realizować wyznaczone cele, bank musi dysponować odpowiednimi zasobami (finansowymi, materialnymi i niematerialnymi), a także opierać się na kapitale społecznym. W rozdziale 3 tomu 1 opisano zatem zasoby – kapitały posiadane przez banki. Nadanie priorytetów oczekiwaniom, a w konsekwencji hierarchizacja celów działania, musi zatem uwzględniać posiadane zasoby. Złe ukierunkowanie kapitału społecznego i intelektualnego banku może prowadzić do nieefektywnego wykorzystania posiadanego kapitału finansowego, co – w długim okresie – przełoży się na zachwianie równowagi między interesariuszami i może pogorszyć sytuację słabszych z nich.

Formułując strategię banku i jego cele, nie można zapominać o fundamentalnych, nadrzędnych zadaniach. Nade wszystko banki muszą zapewnić bezpieczeństwo swej działalności, niezbędne jest także generowanie stabilnych wyników finansowych. Kwestia podziału tworzonej wartości między właścicieli i innych interesariuszy wiąże się już z wyborem, pozostającym w gestii owych właścicieli (w pewnym stopniu zależy także od kierownictwa). Jest to zatem element ich poczucia odpowiedzialności oraz skłonności dzielenia się dochodami. Należy przy tym pamiętać, że tworzenie wartości finansowej wymaga uwzględnienia w pewnym zakresie żądań interesariuszy – bez ich spełnienia nie będzie możliwe realizowanie celów właścicieli.

W monografii (tom 2) przedstawiono funkcjonowanie banku z perspektywy relacji z kluczowymi interesariuszami: nadzorem, właścicielami, kierownictwem, pracownikami, klientami, wierzycielami, konkurentami (kooperentami), kooperantami (dostawcami i partnerami), państwem i społeczeństwem.

Pomiar skuteczności i efektywności banku w realizacji oczekiwań przed nim stawianych i w wykorzystaniu kontrybucji interesariuszy jest zadaniem

kapitalistyczny". W. Visser, *CSR 2.0: From the age of greed to the age of responsibility*, [w:] W. Sun *et al*. (eds), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald, United Kingdom 2010, s. 232.

bardzo trudnym, a ocena jego wyników – wielce subiektywna. W tomie 3 zaprezentowano narzędzia rachunkowości społecznej, które mogą być do tego zastosowane. Przedstawione analizy (oparte na wynikach ankiety przeprowadzonej wśród polskich banków oraz na studiach przypadków wybranych banków) dowiodły, że istnieją możliwości oceny kapitału relacyjnego banków. Warunkiem jest oczywiście dysponowanie szerokim zakresem informacji, wykraczającym poza ramy sprawozdawczości finansowej. Wskazuje to znaczenie otwartości informacyjnej i przejrzystości banków (które w istotnym stopniu wpływają na kreowany przez nie wizerunek).

Podsumowując całość rozważań prowadzonych w niniejszej rozprawie, należy ponownie podkreślić, że **bankowość powinna zasadzać się na uczciwości i odpowiedzialności. Banki muszą wypełniać swe obowiązki z najwyższą starannością i troską o interesariuszy, a ich działania i komunikacja powinny być przejrzyste. To podstawowy kanon zasad, którymi muszą kierować się banki, by zasłużyć na miano podmiotów zaufania publicznego.**

Jako że cele działania banku są wypadkową oczekiwań stawianych przez jego interesariuszy i uwarunkowań ich działalności, wymóg odpowiedzialnych postaw należy rozszerzyć także na te podmioty, które zgłaszają oczekiwania wobec banków i wnoszą określone kontrybucje do ich działalności.

Sukcesy banków są uwarunkowane normami określającymi ich funkcjonowanie, ale przede wszystkim postawami i działaniami ludzi – niezbędne są tu uczciwość i poczucie odpowiedzialności wszystkich interesariuszy.

Powrót do podstawowych, zapomnianych w ostatnich latach w gospodarce wolnorynkowej wartości wydaje się niezbędny dla poskromienia ułomności natury ludzkiej i krzewienia niezbędnej harmonii społecznej. Żyjemy w czasie przewartościowań teoretycznych i poszukiwań skutecznych rozwiązań dla odbudowy zaufania, równowagi i stabilizacji gospodarki rynkowej. Podstawowego znaczenia nabiera przezwyciężenie kryzysu moralnego i kryzysu wartości – jako warunku odzyskania zaufania do przedsiębiorstw, instytucji finansowych i rządzących. Wymaga to powrotu do wartości i cnót obywatelskich, które legły u podstaw rozwoju gospodarki rynkowej w postaci: ciężkiej pracy i oszczędności; odpowiedzialności zamiast aprobaty nieograniczonego ryzyka; akumulacji i bogacenia się w następstwie realnych procesów wzrostu, a nie spekulacyjnym, często wirtualnego wzrostu; konsumpcji na poziomie uzyskiwanych dochodów, a nie stale powiększanym kredytom gospodarstw domowych i długu publicznego; budowania harmonii społecznej w miejsce narastających nierówności dochodowych i społecznych[6].

Podstawą udanych relacji banku z interesariuszami jest zatem odpowiedzialność obu stron, a warunkiem koniecznym – zaufanie do banku. Wszystkie strony tych relacji razem budują ład sektora bankowego. Od ich wspólnej odpowiedzialności zależy zatem kształt bankowości. Bezsprzecznie

[6] A. Szablewski, *Nowy świat w globalnej gospodarce*, „CEO", czerwiec 2009, http://ceo.cxo.pl/artykuly/345826_0/Nowy.swiat.w.globalnej.gospodarce.html (dostęp: 29.10.2012).

najważniejsze są jednak decyzje właścicieli i kierownictwa banków, a także działania ich „strażników" (instytucji sieci bezpieczeństwa) oraz państwa.

Każdy z tomów i każdy z rozdziałów niniejszej rozprawy, a nawet niektóre fragmenty tekstu, są tematami, które zasługują na rozwinięcie w osobnej monografii. W tej pracy nie było możliwe dogłębne przedstawienie wszystkich zagadnień z należną im szczegółowością; nie podjęto tu także wielu istotnych wątków i aspektów. Główny zamiar stanowiło kompleksowe zaprezentowanie zagadnienia kształtowania relacji banku z jego kluczowymi interesariuszami. Chęć takiego holistycznego spojrzenia wymusiła dość powierzchowne przedstawienie wielu tematów. Poszczególne kwestie są omówione w sposób bardzo skondensowany, przekaz ten w zamyśle ma zasygnalizować najistotniejsze zagadnienia. Niniejszą trzytomową monografię należy zatem traktować jako prezentację ujętego we wspólne ramy modelu kształtowania relacji banku z interesariuszami, stanowiącą zbiór tematów do szczegółowej eksploracji.

Bibliografia

AccountAbility, *AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008*, AccountAbility, London 2008.

AccountAbility, *AA1000 Assurance Standard (2008)*, AccountAbility, London 2008, http://www.accountability.org/standards/aa1000as/index.html (dostęp: 11.08.2012).

AccountAbility, *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final Exposure Draft*, AccountAbility, London 2011.

AccountAbility, *Guidance for Reporting Organisations Seeking Assurance to AA1000AS (2008)*, AccountAbility, London 2009.

AccountAbility, *Guidance for Stakeholders Using AA1000AS (2008) Assurance Statements*, AccountAbility, London 2009.

Accounting for Sustainability, *Connected Reporting. A Practical Guide with Worked Examples*, The Prince's Accounting for Sustainability Project, London, www.accountingforsustainability.org (dostęp: 29.02.2012).

Accounting Standards Steering Committee, *The Corporate Report – A Discussion Paper*, ASSC, London 1975.

Alchian A.A., Demsetz H., *Production, information costs, and economic organization*, „American Economic Review", Vol. 62, No. 5, 1972, s. 777–795.

Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahma S.S. (eds), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002.

Arangies G., Mlambo C., Hamman W.D., Steyn-Bruwer B.W., *The value-added statement: An appeal for standardisation*, „Management Dynamics", Vol. 17, No. 1, 2008, s. 31–43.

Bao B.-H., Bao D.-H., *Usefulness of value added and abnormal economic earnings: An empirical examination*, „Journal of Business Finance & Accounting", Vol. 25, Issues 1–2, 1998, s. 251–264.

Borys T., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa–Białystok 2005.

Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H., *Balanced Scorecard versus French tableau de bord: Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*, 2001, www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/b238ea034d08e3b258e080d334376553.pdf (dostęp: 14.06.2012).

Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H., *Tableau de bord and French Reaction on the Balanced Scorecard*, 24th EAA Congress Proceedings, Athens 2001.

Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H., *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension*, „Management Accounting Research", Vol. 15, Issue 2, June 2004, s. 1017–1034.

Burchell S., Clubb C., Hopwood A.G., *Accounting in its social context: Towards a history of value added in the United Kingdom*, „Accounting, Organizations and Society", Vol. 10, No. 4, 1985, s. 381–413.

Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation, *Measuring the Future: The Value Creation Index*, Cambridge 2000.

CFA Institute, *Environmental, Social, and Governance Factors at Listed Companies. A Manual for Investors*, 2008, www.cfainstitute.org (dostęp: 8.08.2008).

CICA, MatrixLins International Inc., *Value Creation and Value Realization*, http://matrixlinks.ca/tvc (dostęp: 31.08.2003).

Commission of the European Communities, Commission Recommendation of 30 May 2001 on the recognition, measurement and disclosure of environmental issues in the annual accounts and annual reports of companies, 2001/453/EC, Dz.U. L 156 z 13.06.2001, s. 33–42.

Cooper S., *Corporate Social Performance: A Stakeholder Approach*, Ashgate Publishing Company, Aldershot 2004.

Cross K.F., Lynch R.L., *For good measure*, „CMA Magazine", April 1992.

Desjardins J., Tabone J., Willis A., *Environmental Performance and Shareholder Value Creation 1999 Survey*, CICA, Toronto 2000.

Directive 2003/51/EC of the European Parliament and of the Council of 18.6.2003 amending Directives 78/660/EEC, 83/349/EEC, 86/635/EEC and 91/674/EEC on the annual and consolidated accounts of certain types of companies, banks and other financial institutions and insurance undertakings, OJ L 178, 17/07/2003.

Dziawgo D., *Ekologiczne indeksy giełdowe*, „Ekonomia i Środowisko", nr 1, 2007.

Dziawgo L., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjny na współczesnym rynku kapitałowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 16, 2009.

Eccles R.G., Krzus M.P., *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.

Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York 1997.

Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jej ukryte korzenie*, tłum. M. Marcinkowska, PWN, Warszawa 2001.

EFFAS, DVFA, *KPIs for ESG. A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation*, v. 3.0, Exposure Draft, DVFA, Frankfurt am Main 2010, www.effas-esg.com/?page_id=206 (dostęp: 29.02.2012).

EFFAS, *KPIs for ESG. A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation*, v. 1.2, DVFA, Frankfurt am Main, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=5314 (dostęp: 29.02.2012).

EFQM, *Model Doskonałości EFQM*, 2010, http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm (dostęp: 11.02.2012).

Ernst&Young, *Measures that Matter*, Ernst &Young LLp, Boston 1997.

European Commission, *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, Luxembourg 2004, http://bookshop.europa.eu/en/abc-of-the-main-instruments-of-corporate-social-responsibility-pbKE1103004/ (dostęp: 23.02.2012).

European Commission, *Public consultation on dsiclosure of non-financial information by companies*, 2010, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/overview_en.pdf (dostęp: 28.04.2011).

European Commission, *Summary Report of the Responses Received to the Public Consultation on Disclosure of Non-financial Information by Companies*, EC, Directorate General for the Internal Markets and Services, April 2011, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/summary_report_en.pdf (dostęp: 28.04.2011).

Eurosif, *European SRI Survey*, 2008, www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study (dostęp: 31.01.2010).

FEE, *Environmental, Social and Governance (ESG) Indicators in Annual Reports. An Introduction to Current Frameworks*, Fédération des Experts comptables Européens, Bruxelles 2011.

FEE, *Towards a Generally Accepted Framework for Environmental Accounting*, Brussels 2000.
FORGE, *Guidance on Corporate Social Responsibility Management and Reporting for the Financial Services Sector*, 2002, www.abi.org.uk/FORGE/ (dostęp: 23.01.2004).
Freeman M., *Social accounting*, [w:] G. Siegel, H. Ramanauskas-Marconi (eds), *Behavioral Accounting*, South-West Educational Publishing, Cincinnati, Ohio 1998, s. 499–519.
Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., de Colle S., *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
Friedag H.R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników. Najnowsza koncepcja zarządzania strategicznego*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2004.
Gray R., *The social accounting project and "Accounting, Organizations and Society". Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?*, „Accounting, Organizations and Society", Vol. 27, No. 7, 2002, s. 687–708.
Gray R., Dey C., Owen D., Evans R., Zadek S., *Struggling with the praxis of social accounting stakeholders, accountability, audits and procedures*, „Auditing & Accountability Journal", Vol. 10, No. 3, 1997, s. 325–364.
GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, v. 3.0, 2006.
GRI, *Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement*, v. 3.0, 2011.
GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, v. 3.1, 2010, www.globalreporting.org (dostęp: 26.07.2012).
Group of 100, *Sustainability: A Guide to Triple Bottom Line Reporting*, Melbourne 2003.
GUS, *Monitoring banków 2010*, „Studia i Analizy Statystyczne", Warszawa 2012, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pgw_monitoring_bankow_i_tablice_2010.zip (dostęp: 17.09.2012).
Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
Haller A., Stolowy H., *Value added in financial accounting. A comparative study between Germany and France*, „Advances in International Accounting", No. 11(1), 1998, s. 23–51.
Hewelt P., *Good money, good indices, good returns*, [w:] L. Dziawgo, D. Dziawgo (red.), *Finance and Natural Environment*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 407–437.
http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/budowa-modelu-efqm (dostęp: 11.02.2012).
http://totalvaluecreation.com/methodology.html (dostęp: 31.08.2003).
IAASB, *International framework for assurance engagements*, [w:] *2012 Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*, 2012, https://www.ifac.org/publications-resources/2012-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-a (dostęp: 11.08.2012).
IAASB, ISAE 3000, *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*, [w:] *2012 Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*, 2012, https://www.ifac.org/publications-resources/2012- handbook- international- quality- control- auditing- review- other-assurance-a (dostęp: 11.08.2012).
ICAEW, *Environmental Issues in Financial Reporting*, London 1996.
IFRS Practice Statement, *Management Commentary. A Framework for Presentation*, IASB, London 2010.
International Integrated Reporting Committee, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st Century*, 2011, http://www.theiirc.org/the-integrated-reporting-discussion-paper/discussion-paper-submissions/ (dostęp: 23.02.2012).
IOSCO, *General Principles Regarding Disclosure of Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations*, b.m.w., 2003.
Jabłoński A., Jabłoński M., *Analiza interesariuszy w zarządzaniu strategicznym organizacji uczącej się*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 5, 2005.

Janc A., *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, Twigger, Warszawa 2004.

Jarugowa A., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1986.

Jarugowa A. (red.), *Współczesne problemy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1991.

Jarugowa A., Skowroński J., *Rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1982.

Kaplan R., Norton D.P., *Having trouble with your strategy? Then map it*, „Harvard Business Review", Vol. 78, No. 5, 2000, s. 167–176.

Kaplan R., Norton D.P., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Kaplan R., Norton D.P., *The Strategy-focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

KNF, *Dane miesięczne*, www.knf.gov.pl/opracowania/sektor_bankowy/dane_o_rynku/Dane_miesieczne.html (dostęp: 17.09.2012).

Korenik D., *O roli służebnej banków komercyjnych*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.

KSR 8, *Sprawozdanie z działalności*, projekt (maszynopis).

Kukuła K., *Metoda unitaryzacji zerowanej*, WN PWN, Warszawa 2000.

Lingle J.H., Schiemann W.A., *From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?*, „Management Review", Vol. 85, Issue 3, 1996, s. 56–61.

Marcinkowska M., *Assurance of sustainability reports*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Prague 2004, s. 114–125.

Marcinkowska M., *Corporate Social Responsibility – A need for accountable accounting*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Praha 2003.

Marcinkowska M., *Environmental accounting – Necessary disclosures*, [w:] P. Sauer (ed.) *Environmental Economics, Policy and International Environmental Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Praha 2002, s. 96–100.

Marcinkowska M., *Inwestycje społecznie odpowiedzialne*, [w:] B. Filipiak, B. Mikołajczyk (red.), *Rynki finansowe w rozwoju podmiotów gospodarczych*, Difin, Warszawa 2009, s. 239–255.

Marcinkowska M., *Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa – czyli o równoważeniu kart wyników*, „Przegląd Organizacji", nr 10, 2002, s. 28–32.

Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.

Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007.

Marcinkowska M., *Odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym – czyli o giełdowych indeksach zrównoważonego rozwoju*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2010, s. 123–144.

Marcinkowska M., *„Rachunkowość społeczna" – czyli o pomiarze wyników przedsiębiorstw w kontekście oczekiwań interesariuszy*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 271, 2012.

Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i dokonań przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Marcinkowska M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – wpływ na zawartość raportów rocznych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 181, 2004, s. 265–274.

Marcinkowska M., *Sprawozdanie z wartości dodanej – przykład oceny wyników przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" nr 690(51), 2012, s. 335–347.

Marcinkowska M., *Triple bottom-line reporting: A framework for banks*, [w:] P. Sauer (ed.), *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, Praha 2006, s. 54–71.

Martory B., *Tableaux de bord sociaux. Pilotage, animation, décision*, Editions Liaisons, Paris 2004.

Metody kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 2–6, 2003 (tłumaczenie fragmentów tekstu).

Meyer Ch., *How the right measures help teams Excel*, „Harvard Business Review", May–June 1994.

Michalak J., *Pomiar dokonań. Od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008.

Mook L., *Social accounting*, [w:] R. Taylor (ed.), *Third Sector Research*, Springer, New York 2010.

Mook L., Handy F., Quarter J., *Reporting volunteer labour at the organizational level: A Study of Canadian nonprofits*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", Vol. 18, No. 1, 2007, s. 55–71.

Mook L., Richmond B.J., Quarter J., *Integrated social accounting for nonprofits: A case from Canada*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", Vol. 14, No. 3, 2003, s. 283–297.

Morley M.F., *The Value Added Statement in Britain*, „The Accounting Review", Vol. 54, No. 3, July 1979, s. 618–629.

Nelly A., Adams Ch., Kennerley M., *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, FT Prentice Hall, London 2002.

Nickols F., *The Accountability Scorecard. A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score"*, 2000, www.home.att.net (dostępne także na: www.performance-measurement.net) (dostęp: 2.05.2001).

Nickols F., *The Accountability Scorecard. A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score"*, 2011, www.nickols.us/scorecard.htm (dostęp: 22.02.2012).

Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

Nowak E., *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno*-gospodarczych, PWE, Warszawa 1990.

Nowak E., *Syntetyczna ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP", nr 36, 1996.

Nowak Ł., Stanoch E., *Indeks Tworzenia Wartości – wpływ czynników niematerialnych na wzrost wartości firmy*, „Monitor Rachunkowości i Finansów", nr 7–8(31), 2001.

Observatoire sur la Responsibilité Sociétal des Enterprises, *Guide to Sustainability Analysis Organisations*, ORSE, Paris 2007.

OECD, *Recent Trends and Regulatory Implications in Socially Responsible Investment for Pension Funds*, OECD Roundtable on Corporate Responsibility, 2007.

Owen D., *Green Reporting*, Chapman & Hall, London 1992.

Purdy D.E., *The enterprise theory: An extension*, „Journal of Business Finance & Accounting", Vol. 10, Issue 4, December 1983, s. 531–541.

Rampersad H.K., *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Placet, Warszawa 2004.

Reichmann T., Lange C., *The value added statement as part of Corporate Social Reporting*, „Management International Review", Vol. 21, No. 4, 1981, s. 17–22.

Riahi-Belkaoui A., *Value Added Reporting and Research: State of the Art*, Greenwood Publishing, Westport, Connecticut 1999.

Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 6 lipca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków, jakim powinno odpowiadać memorandum informacyjne, o którym mowa w art. 39 ust. 1 oraz art. 42 ust. 1 Ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz.U. 2007, nr 132 poz. 916, ze zm.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, Dz.U., nr 33, poz. 259, ze zm.

Saaty T.L., *Axiomatic foundations of the analytic hierarchy process*, „Management Science", Vol. 32, Issue 7, 1986, s. 841–855.

Saaty T.L., Vargas L.G., *Models, Methods and Applications of the Analytic Hierarchy Process*, 2nd ed., Springer, New York 2012.

Schäfer H., Beer J., *Who is Who Incorporate Social Responsibility Rating? A Survey of Internationally Established Rating Systems that Measure Corporate Responsibility*, Bertelsmann Foundation, Gütersloh 2006.

Schaltegger S., Müller K., Hindrichsen H., *Corporate Environmental Accounting*, John Wiley & Sons, New York 1996.

Shocker A.D., Sethi S.P., *An approach to incorporating social preferences in developing corporate action strategies*, „California Management Review", Vol. 15, Issue 4, 1973, s. 97–105.

Simons R., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999.

Skowroński J., *Rachunek gospodarowania czynnikami* produkcji, [w:] A. Jarugowa (red.), *Współczesne problemy rachunkowości*, PWE, Warszawa 1991.

van Staden C.J., *The value added statement: Bastion of social reporting or dinosaur of financial reporting?*, „Massey University Working Paper", No. 200, March 2000.

Stainbank L.J., *The value added statement: Does it add any value?*, „Meditari Accountancy Research", Vol. 17, Issue 2, 2009, s. 137–149.

Stanoch E., *Value Creation Index. Zmierzyć przyszłość – wartość przedsiębiorstwa w XXI wieku*, konferencja Akademii Zarządzania „Zarządzanie wartością firmy", Warszawa, 5–6.04.2001.

Strahl D., *Modele zarządzania bankiem (model Triada)*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1996.

Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Asset*s, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

Svendsen A.C., Boutilier R.G., Abbott R.M., Wheeler D., *Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships*, CIM, SSB, CICA, Toronto 2001.

Szablewski A., *Nowy świat w globalnej gospodarce*, „CEO", czerwiec 2009, http://ceo.cxo.pl/artykuly/345826_0/Nowy.swiat.w.globalnej.gospodarce.html (dostęp: 29.10.2012).

Szambelańczyk J., *Stabilność systemu bankowego a paradygmat bankowości*, „Finanse", nr 1(2), 2010, s. 39–65.

Szychta A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007.

Świderska G.K. (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, Difin, Warszawa 2003.

Toporowski J., *The wisdom of property and the culture of the middle classes*, [w:] *Why the World Economy Needs a Financial Crash and Other Critical Essays on Finance and Financial Economics*, Anthem Press, New York 2010.

Uchwała nr 385/2008 KNF z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu, Dz.Urz. KNF, nr 8, poz. 39, ze zm.

UN, *Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies*, 2001.

UN PRI, *The UN Principles for responsible investment*, 2006.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2009 r., nr 152, poz. 1223, ze zm.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, Dz.U. z 2012 r., nr 0, poz. 1376.

Visser W., *CSR 2.0: From the age of greed to the age of responsibility*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (eds), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald, United Kingdom 2010.

Voyer P., *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2 éd., Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy 1999.

van Wensen K., Broer W., Klein J., Knopf J., *The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union 2010. Final Report*, European Union 2011, http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6727&langId=en (dostęp: 13.02.2012).

Wheeler D., Sillanpää M., *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997.

Willis A., Desjardins J., *Environmental Performance. Measuring and Managing What Matters*, CICA, Toronto 2001.

www.accountability.org (dostęp: 1.08.2012).

www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/budowa-modelu-efqm (dostęp: 11.02.2012).

www.globalreporting.org (dostęp: 18.06.2001).

www.gpw.pl (dostęp: 11.08.2012).

www.respectindex.pl. www.gpw.pl/portfele_indeksow#RESPECT (dostęp: 11.08.2012).

www.sustainable-investment.org (dostęp: 21.06.2010).

www.sveiby.com.au (dostęp: 23.07.2010).

www.theiirc.org (dostęp: 23.02.2012).

www.totalvaluecreation.com (dostęp: 1.09.2003).

Zakhem A.J., Palmer D.E., Stoll M.L. (eds), *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York 2008.

Dokumenty banków wykorzystane w części empirycznej

Bank Millennium, *Interesariusze Grupy Banku Millennium. Mapowanie i klasyfikacja*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Mapowanie_Interesariuszy_1273412.pdf (dostęp: 18.10.2012).

Bank Millennium, *Odpowiedzialny biznes 2011*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Odpowiedzialny_Biznes_2011_1208854.pdf (dostęp: 18.10.2012).

Bank Millennium, *Odpowiedzialny biznes w Banku Millennium*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/CSR_w_Banku_Millennium_prezentacja_537047.pdf, s. 7 (dostęp: 18.10.2012).

Bank Millennium, *Skonsolidowany raport roczny Grupy Banku Millennium za rok 2011*, www.bankmillennium.pl/static-content/PL/Skonsolidowany-raport-roczny-Grupy-Banku-Millennium-2011_1157207.zip (dostęp: 18.10.2012).

BMO, *Compensation Discussion and Analysis*, [w:] BMO, *Notice of Annual Meeting of Shareholders and Management Proxy Circular*, January 2012, www.bmo.com/ir/files/F12%20Files/2012%20Proxy%20Circular.pdf (dostęp: 13.10.2012).

BMO Financial Group, *194th Annual Report 2011*, www.bmo.com/ar2011/downloads/bmo_ar2011.pdf (dostęp: 13.10.2012).

BMO Financial Group, *2011 Donations List*, www.bmo.com/cr/images/BMO_DonationsList 2011EN.pdf (dostęp: 13.10.2012).
BMO Financial Group, *2011 Employment Equity Narrative Report*, www.bmo.com/cr/images/ NarrativeReport2011EN_read.pdf (dostęp: 13.10.2012).
BMO Financial Group, *2011 Sustainability Report and Public Accountancy Statement*, www.bmo.com/cr/images/Sustainability_Report_PAS2011en.pdf (dostęp: 13.10.2012).
BMO Financial Group, *2011/12 Corporate Responsibility Report*, www.bmo.com/cr/images/BMO_ CR2011en.pdf (dostęp: 13.10.2012).
BMO Financial Group, *Environmental Policy and Action Plan*, April 2008, www.bmo.com/ bmo/files/images/7/1/BMO%20Enviro%20Action%20Plan%20v3%20ENG.pdf (dostęp: 13.10. 2012).
BMO Financial Group, *Our Environmental Policy*, April 2008, www.bmo.com/bmo/files/images/7/1/ BMO_Enviro_Policy_v2_ENG.pdf (dostęp: 13.10.2012).
BMO Financial Group, *Shareholder Engagement Policy*, www.bmo.com/ir/files/F12%20Files/ Shareholder%20Engagement%20Policy.pdf (dostęp: 13.10.2012).
BPH, *Budujemy kulturę compliance. Społeczna odpowiedzialność biznesu Banku BPH w 2010 roku*, www.bph.pl/repo/bph/Raport_csr_banku_bph_2010.pdf (dostęp: 16.10.2012).
BPH, *Budujemy kulturę fair play. Społeczna odpowiedzialność biznesu Banku BPH w 2011 roku*, www.bph.pl/repo/bph/relacje_inwestorskie/ENGLISH_VERSION/about_bank/Bank_BPH_ Raport_CSR_2011.PDF (dostęp: 16.10.2012).
BPH, *Skonsolidowany raport roczny Banku BPH za 2010 rok*, http://www.bph.pl/repo/bph/relacje_ inwestorskie/raporty_roczne/Skonsolidowane.zip (dostęp: 16.10.2012)
BPH, *Skonsolidowany raport roczny Banku BPH za 2011 rok*, www.bph.pl/repo/bph/relacje_ inwestorskie/raporty_roczne/Skonsolidowane_sprawozdanie_finansowe_Grupy_Banku_BPH _za_2011_rok.zip (dostęp: 16.10.2012).
Credit Suisse, *Annual Report 2011*, www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/doc/ 2011/csg_ar_2011_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).
Credit Suisse, *Company Profile 2011*, www.credit-suisse.com/publications/annualreporting/ doc/2011/csg_cp_2011_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).
Credit Suisse, *Corporate Responsibility Report 2010*, www.credit-suisse.com/investors/doc/ar10/ csg_crr_2010_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).
Credit Suisse, *Corporate Responsibility Report 2011*, www.credit-suisse.com/publications/ annualreporting/doc/2011/csg_crr_2011_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).
Credit Suisse, *Fixed Income Investor Presentation*, September 2012, www.credit-suisse.com/investors/ doc/fixed_income_investor_presentation_0912.pdf (dostęp: 22.10.2012).
Credit Suisse, *Responsibility Chronicle 2011*, www.credit-suisse.com/responsibility/doc/responsibility _chronicle_2011_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).
Credit Suisse, *Statement on Sustainability*, www.credit-suisse.com/investors/doc/sustainability _statement_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).
Credit Suisse, *Supplier Code of Conduct*, v. 1.0, 3.06.2010, https://www.credit-suisse.com/who _we_are/doc/supplier_code_of_conduct_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).
Credit Suisse, *Switzerland and Credit Suisse*, 2012, https://www.credit-suisse.com/who _we_are/doc/brochure_cs_ch_en.pdf (dostęp: 22.10.2012).
finansekobiet.org.pl (dostęp: 16.10.2012).
GE, *The Spirit & the Letter. Zawsze bezkompromisowa uczciwość*, 2005, www.bph.pl/repo/bph/bank/ dokumenty/Kodeks_etyczny_Duch_i_Litera.pdf (dostęp: 16.10.2012).
Grupa Banku Millennium SA, *Analiza wpływu na środowisko 2010–2011*, www.bankmillennium.pl/ static-content/PL/Analiza_wplywu_na_srodowisko_1273390.pdf (dostęp: 18.10.2012).
https://publications.credit-suisse.com/app/topic/index.cfm?fuseaction=Opentopic&coid=279667 (dostęp: 22.10.2012).

https://www.credit-suisse.com/investors/en/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).
https://www.credit-suisse.com/responsibility/en/society/our_role.jsp (dostęp: 22.10.2012).
https://www.credit-suisse.com/who_we_are/en/supply_management_values.jsp (dostęp: 22.10.2012).
Kobieta w świecie finansów, www.bph.pl/repo/bph/Microsoft_Word___Kobieta_w_swiecie_finansow_wyniki_badan.pdf (dostęp: 16.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/centrum-prasowe/informacje-prasowe/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/bezpieczenstwo_dzialania/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/inwestorzy/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/klienci/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/partnerzy_biznesowi/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/pracownicy/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/przejrzystosc_dzialania/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/spoleczenstwo/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/csr/dzialania/srodowisko/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/kariera/praktyki-konkursy-warsztaty/praktyki/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/kariera/praktyki-konkursy-warsztaty/spolecznosc-c-g/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/kariera/program-rozwoju-kompetencji-menedzerskich/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/o-banku/historia/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bankmillennium.pl/pl/o-banku/o-banku/misja/ (dostęp: 18.10.2012).
www.bmo.com/cr/images/BoardOversightJuly2011.pdf (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-information/about-us/bmo-financial-group (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-information/awards-and-recognition?nav=left (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-information/supplier-information/current-supplier-information (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-information/supplier-information/become-a-supplier (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/community?nav=left (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/employees?nav=lefts (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/home?nav=left (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/our-approach/our-commitment (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/our-approach?nav=left (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/our-approach/memberships-associations (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/home/about/banking/corporate-responsibility/our-approach/engaging-our-stakeholders (dostęp: 13.10.2012).
www.bmo.com/pdf/2012%20FirstPrinciples%20ENG%20FINAL%20public.pdf (dostęp: 13.10.2012).
www.bph.pl/pl/biuro_prasowe/nagrody_i_wyroznienia (dostęp: 16.10.2012).
www.bph.pl/pl/o_banku (dostęp: 16.10.2012).

www.bph.pl/pl/o_banku/kampanie_edukacyjne/domowe_finanse (dostęp: 16.10.2012).
www.bph.pl/pl/o_banku/kampanie_edukacyjne/kobieta (dostęp: 16.10.2012).
www.bph.pl/pl/o_banku/misja (dostęp: 16.10.2012).
www.bph.pl/pl/o_banku/misja/zb (dostęp: 16.10.2012).
www.bph.pl/pl/o_banku/polityka_srodowiskowa (dostęp: 16.10.2012).
www.bph.pl/pl/o_banku/spoleczna_odpowiedzialnosc (dostęp: 16.10.2012).
www.bph.pl/pl/o_banku/sponsoring_dzialalnosc_charytatywna (dostęp: 16.10.2012).
www.bph.pl/pl/o_banku/sponsoring_dzialalnosc_charytatywna (dostęp: 16.10.2012).
www.bph.pl/pl/o_banku/wolontariat_pracowniczy (dostęp: 16.10.2012).
www.credit-suisse.com/governance/en/code_of_conduct.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/investors/en/bondholder_bank.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/news/en/awards_pb.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/pl/privatebanking/bank/pl/history.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/pl/privatebanking/bank/pl/industry_recognition.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/responsibility/en/approach.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/responsibility/en/banking/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/responsibility/en/employer/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/responsibility/en/environment/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/responsibility/en/index.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/responsibility/en/infographics/approach/index.html (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/responsibility/en/philanthropy.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.credit-suisse.com/responsibility/en/society/stakeholders.jsp (dostęp: 22.10.2012).
www.gotowkaonline.pl (dostęp: 16.10.2012).
www.radaklientowbiznesowych.bph.pl (dostęp: 16.10.2012).
www.zwyklybohater.pl (dostęp: 16.10.2012).

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Perspektywy BSC w powiązaniu z misją i strategią podmiotu 31
Rysunek 2. Tłumaczenie wizji i strategii: cztery perspektywy 33
Rysunek 3. Cele, zmienne dotyczące działań i plany działań w analizie TBG 34
Rysunek 4. Nawigator Skandii 36
Rysunek 5. Tworzenie sprawozdań według koncepcji zrównoważonego rozwoju 40
Rysunek 6. Bloki składowe sprawozdawczości zintegrowanej 46
Rysunek 7. Techniki weryfikacji SRI 48
Rysunek 8. Struktura Karty Odpowiedzialności – relacje między organizacją a jej interesariuszami 51
Rysunek 9. Koncepcja Pryzmatu Wyników 53
Rysunek 10. Piramida Wyników 54
Rysunek 11. Model Doskonałości EFQM 55
Rysunek 12. Tworzenie Wartości Całkowitej (*Total Value Creation*) 56
Rysunek 13. Cele banków – odsetek banków deklarujących cele w danej grupie priorytetów 86
Rysunek 14. Cele banków – odsetek wskazań na daną grupę priorytetów 87
Rysunek 15. Organy formułujące cele banków (odsetek banków wymieniających dany organ) 88
Rysunek 16. Organy formułujące cele banków 89
Rysunek 17. Organy formułujące cele banków (wskazanie na pierwszym miejscu) 90
Rysunek 18. Liczba interesariuszy wskazywanych przez banki (odsetek banków) 91
Rysunek 19. Interesariusze banków (odsetek banków ogółem wskazujących daną grupę interesariuszy) 92
Rysunek 20. Interesariusze banków (odsetek banków wskazujących daną grupę interesariuszy) 94
Rysunek 21. Interesariusze banków (odsetek interesariuszy wskazywanych przez banki) 96
Rysunek 22. Struktura rozdysponowania wartości dodanej w ankietowanych bankach spółdzielczych 108
Rysunek 23. Struktura rozdysponowania wartości dodanej w ankietowanych bankach komercyjnych – wersja I 109
Rysunek 24. Struktura rozdysponowania wartości dodanej w ankietowanych bankach komercyjnych – wersja II 109
Rysunek 25. Struktura rozdysponowania wartości dodanej w bankach komercyjnych i spółdzielczych – populacja i próba badawcza 110
Rysunek 26. Podobieństwo banków spółdzielczych pod względem wyników dla interesariuszy – analiza skupień (metoda Warda) 127
Rysunek 27. Podobieństwo banków komercyjnych pod względem wyników dla interesariuszy – analiza skupień (metoda Warda) 138
Rysunek 28. Podobieństwo banków pod względem wyników dla interesariuszy – analiza skupień (metoda Warda) 139

Rysunek 29. Dystrybucja wartości dodanej BMO w roku 2011 – metodologia BMO 156
Rysunek 30. Dystrybucja wartości dodanej BMO w roku 2011 – wersja pełna 157
Rysunek 31. Interesariusze Credit Suisse 168
Rysunek 32. Dystrybucja wartości dodanej Credit Suisse w roku 2011 175
Rysunek 33. Dystrybucja wartości dodanej Banku BPH w roku 2011 197
Rysunek 34. Mapa interesariuszy Banku Millennium 207
Rysunek 35. Interesariusze Grupy Banku Millennium 208
Rysunek 36. Kanały komunikacji Grupy Banku Millennium z interesariuszami 208
Rysunek 37. Dystrybucja wartości dodanej Banku Millennium w roku 2011 215

Tabela 1. Przekształcenie rachunku zysków i strat w sprawozdanie z wartości dodanej 18
Tabela 2. Przekształcenie rachunku zysków i strat banku w sprawozdanie z wartości dodanej 21
Tabela 3. Najważniejsze wskaźniki w analizie wartości dodanej 24
Tabela 4. Struktura kosztów gospodarowania wybranymi czynnikami produkcji według funkcji (działań) związanych z użytkowaniem 28
Tabela 5. Struktura Monitora Aktywów Niematerialnych 37
Tabela 6. Ramy sprawozdawczości w koncepcji zrównoważonego rozwoju 41
Tabela 7. Istotność mierników w ocenie analityków 57
Tabela 8. Ocena narzędzi rachunkowości społecznej 61
Tabela 9. Definiowanie mierników 62
Tabela 10. Podsumowanie miar oczekiwań i kontrybucji interesariuszy banku 64
Tabela 11. Przykładowa lista mierników realizacji oczekiwań interesariuszy banku 73
Tabela 12. Wagi przypisane wskaźnikom oceniającym daną grupę interesariuszy (w %) 78
Tabela 13. Liczba banków spółdzielczych – badana próba na tle populacji 80
Tabela 14. Średnia pozycja rankingowa interesariuszy we wskazaniach banków 95
Tabela 15. Interesariusze banków komercyjnych; ich oczekiwania wobec banków oraz wskaźniki osiąganych przez nich sukcesów w interpretacji banków 97
Tabela 16. Interesariusze banków spółdzielczych; ich oczekiwania wobec banków oraz wskaźniki osiąganych przez nich sukcesów w interpretacji banków 99
Tabela 17. Wskaźniki cząstkowe zastosowane do oceny relacji z interesariuszami 112
Tabela 18. Znormalizowane wskaźniki cząstkowe interesariuszy banków spółdzielczych 113
Tabela 19. Znormalizowane wskaźniki cząstkowe interesariuszy banków komercyjnych 114
Tabela 20. Interesariusze banków spółdzielczych (wskazania rankingowe) 115
Tabela 21. Interesariusze banków spółdzielczych (bez kategorii „pozostali") – pozycje rankingowe, wariant I 117
Tabela 22. Wagi przypisane wskaźnikom cząstkowym dotyczącym interesariuszy banków spółdzielczych – wariant I 118
Tabela 23. Ocena banków spółdzielczych według interesariuszy – wariant I 119
Tabela 24. Interesariusze banków spółdzielczych (bez kategorii „pozostali") – pozycje rankingowe, wariant II 120
Tabela 25. Wagi przypisane wskaźnikom cząstkowym dotyczącym interesariuszy banków spółdzielczych – wariant II 122
Tabela 26. Ocena banków spółdzielczych według interesariuszy – wariant II 123
Tabela 27. Podsumowanie ocen banków spółdzielczych 125
Tabela 28. Pozycje rankingowe banków spółdzielczych w poszczególnych grupach interesariuszy 126
Tabela 29. Wyniki analiz skupień banków spółdzielczych – metoda *k*-średnich 128

Tabela 30. Interesariusze banków komercyjnych (wskazania rankingowe) 129
Tabela 31. Interesariusze banków komercyjnych (bez kategorii „pozostali") – wariant I 130
Tabela 32. Wagi przypisane wskaźnikom cząstkowym dotyczącym interesariuszy banków komercyjnych – wariant I 131
Tabela 33. Ocena banków komercyjnych według interesariuszy – wariant I 132
Tabela 34. Interesariusze banków komercyjnych (bez kategorii „pozostali") – wariant II 132
Tabela 35. Wagi przypisane wskaźnikom cząstkowym dotyczącym interesariuszy banków komercyjnych – wariant II 133
Tabela 36. Ocena banków komercyjnych według interesariuszy – wariant II 134
Tabela 37. Podsumowanie ocen banków komercyjnych 135
Tabela 38. Pozycje rankingowe banków komercyjnych w poszczególnych grupach interesariuszy 136
Tabela 39. Wyniki analiz skupień banków komercyjnych – metoda *k*-średnich 137
Tabela 40. Wyniki analiz skupień banków – metoda *k*-średnich 139
Tabela 41. Lista interesariuszy BMO i istotne dla nich zagadnienia 149
Tabela 42. Wskaźniki oceny relacji BMO z interesariuszami 160
Tabela 43. Wskaźniki oceny relacji Credit Suisse z interesariuszami 181
Tabela 44. Wskaźniki oceny relacji BPH z interesariuszami 200
Tabela 45. Wskaźniki oceny relacji Banku Millennium z interesariuszami 221