

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 2 (64)



P. Banasik, *Iaznterariusze sądu zaangażowanego społecznie*, „e-mentor” 2016, nr 2(64), s. 22–33,  
<http://dx.doi.org/10.15219/em64.1236>.

# Interesariusze sądu zaangażowanego społecznie

Przemysław Banasik

*Identyfikacja i analiza interesariuszy pojedynczego sądu nie była dotychczas w literaturze przedmiotem pogłębionych dociekań naukowych. Artykuł stanowi próbę wypełnienia powyższej luki. Wstępną identyfikację interesariuszy sądu według kryteriów: transakcji ekonomicznych, charakteru relacji, usytuowania względem organizacji oraz ryzyka zaprezentowano w książce „Zarządzanie wymiarem sprawiedliwości – w kierunku spójnego systemu i budowania wartości”<sup>1</sup>. W niniejszym opracowaniu przedstawiono główne założenia teorii interesariuszy, zaprezentowano definicję pojęcia interesariusza sądu, a także podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytania: kim są interesariusze pojedynczego sądu, jakie są ich powiązania z sądem oraz jakie szanse i zagrożenia niosą dla sądu. Dokonano ponadto wstępnej analizy ich wpływu na tę organizację, a także stopnia zależności od organizacji. Znajomość interesariuszy, interesów przez nich reprezentowanych, sposobów artykulacji roszczeń oraz możliwości ich oddziaływania na sąd ma istotne znaczenie dla sprawnego nim zarządzania. Podstawowymi metodami badawczymi wykorzystanymi w artykule są: studia literaturowe oraz analiza empiryczna z wykorzystaniem dostępnych badań wtórnych.*

## Sąd zaangażowany społecznie – definicja

Sądy zajmują się imperatywną działalnością, polegającą na wymierzaniu kar bądź rozstrzyganiu konfliktów prawnych lub spraw niekonfliktowych w sferze konstytucyjnych wolności lub praw człowieka i obywatela w celu zabezpieczenia przestrzegania i realizowania obowiązujących norm prawnych<sup>2</sup> oraz „sądzeniem”, tzn. rozstrzyganiem spraw na podstawie i przy pomocy tych norm. W wąskim ujęciu, ograniczającym się do działalności podstawowej sądu, jego kluczowymi interesariuszami są zatem interesanci, którzy poddają pod rozagę sądu swoje indywidualne sprawy, a także

pracownicy sądu: sędziowie, referendarze, asystenci oraz urzędnicy.

Sąd zaangażowany społecznie to sąd charakteryzujący się tym, że postępuje w sposób etyczny i zgodnie z przepisami prawa, a także dobrowolnie podejmuje na rzecz swoich interesariuszy długotrwałe działania, związane z ich oczekiwaniami co do zapewnienia satysfakcji z pracy i możliwości rozwoju. Ponadto podejmuje szereg działań integrujących środowisko lokalne, w którym funkcjonuje. Staje się partnerem, koordynatorem oraz inicjatorem różnych inicjatyw na rzecz społeczeństwa i własnych pracowników. Sąd zaangażowany społecznie podejmuje wysiłek ukierunkowany na zrozumienie i włączanie interesariuszy w działania i proces decyzyjny. O swoich działaniach jasno informuje wszystkie zainteresowane grupy, przez co staje się transparentny. Suma sądów zaangażowanych społecznie daje zaangażowany społecznie wymiar sprawiedliwości.

## Definicja interesariusza, teoria interesariuszy

Pojęcie interesariuszy (*stakeholders*) zostało wprowadzone do teorii ekonomii przez I. Ansoffa oraz R. Stewarta już w latach 60. XX w., rozwinął je natomiast R.E. Freeman<sup>3</sup>, który wraz z D. Reedem wyróżnił dwa znaczenia słowa „interesariusz”. Wąska definicja obejmuje te grupy, które są niezbędne do przetrwania i osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Natomiast zgodnie z szeroką definicją interesariusze to jednostki lub grupy, na które organizacja wpływa podczas dążenia do osiągnięcia swoich celów lub które wpływają na osiągnięcie celów organizacji<sup>4</sup>. Ta szeroka definicja jest obecnie najczęściej przyjmowana<sup>5</sup>. Zagadnieniem interesariuszy zaczęto się zajmować,

<sup>1</sup> P. Banasik, *Zarządzanie wymiarem sprawiedliwości – w kierunku spójnego systemu i budowania wartości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

<sup>2</sup> K. Lubiński, *Pojęcie wymiaru sprawiedliwości w świetle Konstytucji RP*, [w:] J. Gudowski, K. Weitz (red.), *Aurea praxis, aurea theoria. Księga pamiątkowa ku czci prof. Tadeusza Ercińskiego*, t. 2, Warszawa 2011, s. 2856.

<sup>3</sup> W.C. Frederick, K. Davis, J.E. Post, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York–Toronto 1988, s. 78.

<sup>4</sup> T.L. Beauchamp, N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 59.

<sup>5</sup> J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 25.

gdy stwierdzono, w jak dużym stopniu działalność organizacji oddziałuje na społeczeństwo. Interakcja pomiędzy interesariuszami może zarówno przynosić korzyści, jak i generować koszty, które ponoszone są przez drugą stronę. Tym samym pojęcie interesariusza stało się centralnym punktem rozważań w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem.

Teoria interesariuszy podważa przyjętą i powszechnie uprzywilejowaną pozycję udziałowców – akcjonariuszy. Słowo „interesariusz”, zaproponowane przez prof. S. Kwiatkowskiego, jest odpowiednikiem angielskiego *stakeholder* wprowadzonego w 1963 r. przez Stanford Research Institute jako gra słów oparta na terminie *stockholder* – akcjonariusz. Interesariusz, pozostając w interakcji z podmiotem gospodarczym, wpływa na jego działania, a jednocześnie odczuwa skutki jego aktywności<sup>6</sup>. Z kolei R.E. Freeman opisał interesariusza jako *każdą osobę lub grupę, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ*<sup>7</sup>. Inaczej mówiąc, jest to każda grupa lub jednostka, która doznała krzywdy ze strony przedsiębiorstwa lub odniosła dzięki niemu korzyści albo której prawa mogą zostać przez nie naruszone lub powinny być szanowane przez przedsiębiorstwo<sup>8</sup>. M.B.E. Clarkson zaproponował, by interesariuszy określić mianem „nosicieli ryzyka”. Według niego *dobrowolni interesariusze organizacji ponoszą jakiegos rodzaju ryzyko, związane z tym, że zainwestowali w przedsiębiorstwo kapitał ludzki lub finansowy, coś wartościowego. Niedobrowolni interesariusze zaś podlegają jakiemuś ryzyku w efekcie działań firmy*<sup>9</sup>. Clarkson twierdzi dalej, że przedsiębiorstwo, zdefiniowane jako system podstawowych grup interesariuszy, może przetrwać w długim okresie jedynie wtedy, kiedy jest zdolne tworzyć wartość dla wszystkich tych grup<sup>10</sup>. Na ten aspekt zwracają uwagę także współczesne definicje, w których podkreśla się, że interesariusze przedsiębiorstwa to osoby fizyczne i zrzeszone w sposób formalny grupy, które dobrowolnie, a czasem nieplanowo, przyczyniają się do tworzenia wartości jednostki i wpływają na możliwość realizacji przez nią poszczególnych działań,

w konsekwencji czego są potencjalnymi beneficjentami lub podlegają różnym rodzajom ryzyka w wyniku działalności przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Według Ch.W.L. Hilla i G.R. Jonesa interesariuszami są natomiast różnorodne grupy osób lub pojedyncze osoby mające roszczenia wobec przedsiębiorstwa. W tak sformułowanej definicji zwrócono uwagę na ściślejszy związek interesariuszy z przedsiębiorstwem. Ch. Laszlo zaproponował z kolei definicję, według której jako pojedyncze osoby oraz grupy osób interesariusze mają swój umyślny lub nieumyślny wkład w możliwość wytwarzania majątku przez przedsiębiorstwo. Jako potencjalni beneficjenci są oni zainteresowani realizowanymi przez nie zadaniami i/lub ponoszą ryzyko tych działań<sup>12</sup>. Definicję interesariuszy zawęzili R.O. Mason i I.I. Mitroff, ograniczając ich rolę tylko do obszaru zarządzania projektami. Do kategorii tej zaliczyli podmioty wewnątrz i spoza projektu, mające uprawnione interesy co do projektu i jego wyniku<sup>13</sup>. P. Wachowiak zaproponował z kolei rozszerzenie tej definicji na przedsiębiorstwa – według niego interesariusze mogą być częścią przedsiębiorstwa bądź otoczenia, w którym ono działa<sup>14</sup>. Pojęcie interesariuszy zostało również zdefiniowane przez Komisję Europejską, według której są to osoby fizyczne, grupy społeczne lub instytucje mogące pośrednio lub bezpośrednio wpływać na projekt lub program albo podlegać temu wpływowi. W tabeli 1. zaproponowano wybrane definicje interesariuszy w porządku chronologicznym.

W literaturze przedmiotu<sup>15</sup> proponowane są różne kryteria systematyki interesariuszy organizacji. Ich identyfikacji i systematyzacji można dokonać pod względem:

- zobowiązań – osoby, wobec których organizacja ma lub w przyszłości może mieć zobowiązania prawne, finansowe czy operacyjne przewidziane w przepisach, kontraktach, strategiach czy kodeksach praktyki;
- wpływu – osoby, które obecnie lub w przyszłości mogą wpływać – pozytywnie lub negatywnie – na zdolność organizacji do osiągnięcia jej celów;

<sup>6</sup> P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 51–53.

<sup>7</sup> R.E. Freeman, *Strategic management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

<sup>8</sup> A. Crane, D. Matten, *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, New York 2007, s. 57–58.

<sup>9</sup> M.B.E. Clarkson, *A risk based model of stakeholder theory*, Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, conference proceedings, University of Toronto, Toronto 1994.

<sup>10</sup> M.B.E. Clarkson, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1, s. 92–117, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>.

<sup>11</sup> J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2002, s. 22–31.

<sup>12</sup> Ch. Laszlo, *The Sustainable Company. How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*, Island Press, Washington – Cavelo – London 2005, s. 117.

<sup>13</sup> R.O. Mason, I.I. Mitroff, *Challenging Strategic Planning Assumptions Theory. Cases and Techniques*, Wiley, New York 1981.

<sup>14</sup> P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 44.

<sup>15</sup> A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa 2013, s. 191; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59; S. Morawska, P. Roszkowska, *Interesariusze w procesie upadłości przedsiębiorcy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2011, nr 2, s. 49–58; P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym...*, dz.cyt., s. 54.

Tabela 1. Definicje interesariuszy

Rok	Autor	Definicja
1963	Stanford Research Institute	Grupy, bez których wsparcia przedsiębiorstwo nie może istnieć
1964	E. Rhenman, przejęta przez M.E. Steadman, R.H. Gray (1997)	Podmioty, które mogą osiągnąć swoje cele dzięki przedsiębiorstwu, oraz podmioty, od których zależy istnienie przedsiębiorstwa
1983	R.E. Freeman, D. Reed	Podmioty, które mogą wpływać na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa lub które ulegają jego wpływowi (ujęcie szersze), podmioty od których zależy przedsiębiorstwo w procesie ciągłego przetrwania (ujęcie węższe)
1987	R.E. Freeman, D.R. Gilbert	Podmioty mogące wpływać na przedsiębiorstwo lub będące pod jego wpływem
1988	W.M. Evan, R.E. Freeman	Podmioty, które: mają udział w przedsiębiorstwie lub roszczenia wobec niego, odnoszą korzyści lub ponoszą straty oraz których prawa są przestrzegane lub łamane w działalności przedsiębiorstwa
1989	A.F. Alkhalafji	Podmioty, przed którymi odpowiada przedsiębiorstwo
1991	C. Low	Wszyscy ci, którzy są zainteresowani przetrwaniem przedsiębiorstwa
	R.L. Miller, W.F. Lewis	Ludzie, którzy mogą przedsiębiorstwu pomóc lub zaszkodzić
	G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair	Podmioty, które są zainteresowane działaniem przedsiębiorstwa i mają możliwość wpływania na nie
	J.K. Thompson, S.J. Wartick, H.L. Smith	Podmioty, które są w „związku z przedsiębiorstwem”
1993	A.B. Carrol	Jednostki lub grupy, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje, które mają w nim udział lub są nim żywotnie zainteresowane, mogą one wpływać na przedsiębiorstwo lub są pod jego wpływem
1994	R.E. Feeman	Uczestnicy wspólnego tworzenia wartości
	A.C. Wicks, D.R. Gilbert, R.E. Freeman	Podmioty, które nawiązują kontakty z przedsiębiorstwem, nadają mu znaczenie oraz je definiują
1995	M.M. Blair	Wszystkie strony, które wnoszą coś do przedsięwzięcia i które w rezultacie ryzykują swoimi inwestycjami, wyspecjalizowanymi dla tego przedsięwzięcia
	J. Näsi	Podmioty współpracujące z przedsiębiorstwem i w ten sposób umożliwiające mu działanie
1998	W.C. Frederik	Wszyscy członkowie społeczności, którzy mają udział/interes w tym, co robi przedsiębiorstwo
2000	K. Gibson	Grupy lub jednostki, z którymi przedsiębiorstwo oddziałuje lub między którymi występują współzależności; każda jednostka lub grupa, która wpływa na działanie, decyzje, politykę albo cele przedsiębiorstwa lub która temu wpływowi podlega
2002	E.W. Orts, A. Strudler	Podmioty biorące udział w przedsięwzięciu biznesowym, mające swoisty interes ekonomiczny w związku z ponoszonym ryzykiem

Źródło: P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, s. 23, Warszawa 2013, na podstawie A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2006, s. 4–8.

mogą to być osoby wywierające wpływ nieformalny, a także posiadające formalne uprawnienia w zakresie podejmowania decyzji;

- bliskości – osoby, z którymi organizacja ma do czynienia najczęściej, w tym interesariusze wewnętrzni, podmioty, z którymi łączą organizację wieloletnie stosunki, podmioty, na których organizacja polega w zakresie swoich działań codziennych oraz mieszkańcy terenów sąsiadujących z zakładami produkcyjnymi;
- zależności – osoby, które są w największym stopniu uzależnione od organizacji, np. pracownicy i ich rodziny, klienci, których bezpieczeństwo, źródło utrzymania, zdrowie czy dobrobyt zależą od produktów organizacji, czy też dostawcy, dla których jest ona głównym odbiorcą;

- przedstawicielstwa – osoby, które na mocy uregulowań prawnych czy kultury/tradycji reprezentują inne osoby, np. liderzy społeczności lokalnych, przedstawiciele związków zawodowych, doradcy, reprezentanci organizacji członkowskich.

Z kolei ze względu na typy relacji między interesariuszami a przedsiębiorstwem można wyróżnić trzy grupy interesariuszy:

- interesariuszy substanowujących – zalicza się do nich te podmioty, które współtworzą przedsiębiorstwo poprzez zaangażowanie swojego kapitału lub pracę. Są to akcjonariusze, właściciele, pracownicy, a więc takie podmioty, których relacje z przedsiębiorstwem mają charakter substanowujący; bez nich przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć;

# Interesariusze sądu zaangażowanego społecznie

- interesariuszy kontraktowych – są to podmioty, które z przedsiębiorstwem są związane pewnymi formalnymi stosunkami, ich relacje są oparte na kontraktach; do tej grupy zalicza się: klientów, dostawców, konkurentów, sojuszników strategicznych;
- interesariuszy kontekstowych – są to różnego rodzaju wspólnoty, np. lokalne, organizacje społeczne, rządowe, które oczekują od przedsiębiorstwa dbania o dobra wspólne, takie jak: środowisko, bezpieczeństwo, wolność, pokój; jeśli przedsiębiorstwa dbają o te dobra, ich działalność jest przez interesariuszy kontekstowych akceptowana, mają w ich otoczeniu pozytywny wizerunek<sup>16</sup>.

Ze względu na kryterium pochodzenia interesariuszy można wyróżnić dwie kategorie:

- interesariuszy wewnętrznych – są to członkowie przedsiębiorstwa (kadra zarządzająca, pracownicy przedsiębiorstwa),
- interesariuszy zewnętrznych – są to podmioty z bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa (właściciele, inwestorzy, wierzyciele, klienci i dostawcy, społeczeństwo, organy rządowe i samorządowe, regulatorzy).

Na podstawie kryterium opartego na trzech atrybutach: władzy, czyli zdolności interesariusza do wpływania na organizację, legitymizacji, czyli prawnego, zwyczajowego lub moralnego uzasadnienia związków interesariusza z organizacją, oraz pilności – natarczości, czyli szybkości reakcji wymaganej od kierownictwa w odpowiedzi na roszczenia i oczekiwania interesariusza, można wskazać następujące grupy:

- interesariusze definitywni – dysponują wszystkimi trzema atrybutami, co sprawia, że grupa ta jest dla przedsiębiorstwa bardzo ważna,
- interesariusze oczekujący – posiadają dwa atrybuty; w zależności od ich rodzaju wyróżnia się tu następujące kategorie:
  - interesariusze dominujący – mają władzę i legitymizację, co sprawia, że mogą zgłaszać roszczenia,
  - interesariusze niebezpieczni – mają władzę i pilność, co sprawia, że mogą stosować przemoc,
  - interesariusze zależni – mają legitymizację i pilność, co sprawia, że zaspokojenie ich roszczeń zależy od siły innych interesariuszy, którzy zadbają o ich interesy,
- interesariusze utajeni – mają tylko jeden atrybut, co sprawia, że ich znaczenie dla przedsiębiorstwa jest niewielkie; w zależności od rodzaju posiadanego atrybutu wyróżnia się tu następujące kategorie:

- interesariusze drzemiący – jedynym atrybutem jest dla nich władza, co sprawia, że grupa ta nie jest użyteczna,
- interesariusze dyskretni – jedynym atrybutem jest dla nich legitymizacja, co sprawia, że przedsiębiorstwa mogą zdecydować o zaspokojeniu ich roszczeń na zasadzie dobrowolności lub w ramach działalności filantropijnej,
- interesariusze żądający – jedynym atrybutem jest dla nich pilność, co sprawia, że są dla przedsiębiorstwa mało istotni, ale mogą być uciążliwi<sup>17</sup>.

Im więcej atrybutów posiada interesariusz, tym większy jest jego wpływ na działania przedsiębiorstwa. Co istotne, atrybuty te nie są przypisane interesariuszom na stałe – mogą oni zarówno nabyć je, jak i stracić któryś z nich. Ostatnio podkreśla się, że lista atrybutów interesariuszy się wydłuża i dochodzą do nich takie elementy, jak<sup>18</sup>:

- dynamika powiązań pomiędzy interesariuszami,
- siła i wpływowość poszczególnych grup interesu,
- kompetencje interesariuszy,
- reprezentowane przez nich wartości i przekonania.

Od czasu zaprezentowania definicji interesariusza przez R.E. Freemana powstał szereg innych opisów i charakterystyk omawianego pojęcia. Można je podzielić na dwie kategorie, w których interesariuszy rozważa się w szerokim lub wąskim kontekście<sup>19</sup>. Ujęcie szerokokontekstowe opiera się na sile, jaką potencjalny interesariusz posiada w zakresie oddziaływania na zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia celów. Siła taka może zostać wykorzystana w obu kierunkach: pozytywnym – jako wsparcie przedsiębiorstwa w dążeniu do określonego celu, oraz negatywnym – jako opór wobec działań organizacji, uniemożliwiający realizowanie zamierzonych działań. Definicje oparte na wąskim kontekście uwypuklają z kolei zasadność roszczeń potencjalnych interesariuszy.

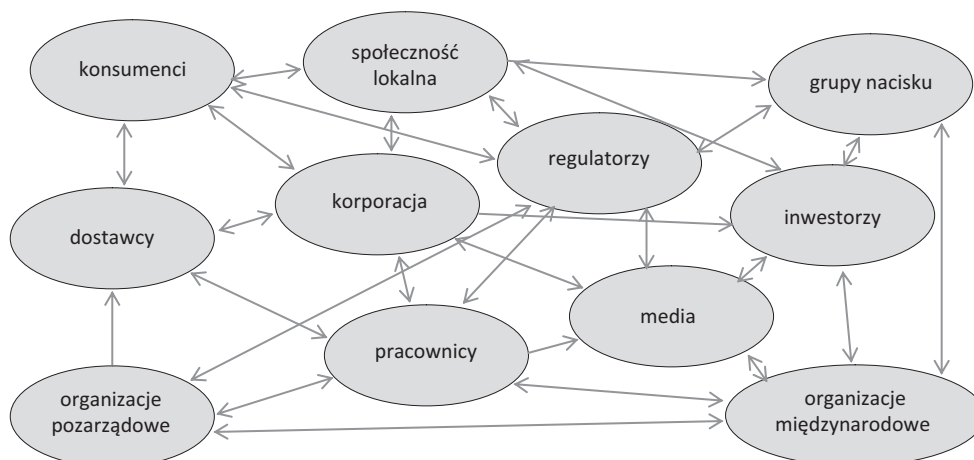
W tradycyjnym podejściu interesariusze postrzegani są jako autonomiczne, niezależne od siebie podmioty. Rozwój internetu i technologii komunikacyjnych zmienia sposoby funkcjonowania jednostek i grup oraz powoduje, że łączą się one w sieci współzależności. Sieciom interesariuszy nadaje się różne nazwy. I tak autorzy raportu *Responsible Competitiveness Corporate Responsibility Clusters In Action* używają pojęcia „klastry społecznej odpowiedzialności” (*corporate responsibility clusters*) i definiują je jako sieci zależności, interakcji między biznesem, organizacjami pozarządowymi, sektorem publicznym i całym społeczeństwem

<sup>16</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność...*, dz.cyt., s. 59.

<sup>17</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 85–86.

<sup>18</sup> K. Partridge, *From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: the guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement*, Stakeholder Research Associates Canada, UNEP, Account Ability, 2005, s. 21.

<sup>19</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and silence: defining the principle of whom and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853–886, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>.

**Rysunek 1. Sieć interesariuszy przykładowej korporacji**

Źródło: J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 35, na podstawie D. Tapscott, D. Ticoll, *The naked Corporation*, Free Press, New York 2003, s. 55.

obywatelskim<sup>20</sup>. D. Tapscott i D. Ticoll wprowadzają natomiast określenie „sieć interesariuszy” (*stakeholders web, s-web*), która składa się z powiązanych ze sobą jednostek i organizacji, na które przedsiębiorstwo ma bezpośredni lub pośredni wpływ i które „prześwietlają”<sup>21</sup> i analizują działania organizacji, usiłując wpłynąć na jej zachowania.

Sieci interesariuszy to systemy pozbawione sztywnej hierarchii, samoorganizujące się, emergentne i adaptacyjne. Mogą być mało aktywne (małe, wolno działające) lub bardzo aktywne (duże, silne, mające wpływ na inne podmioty). Każde przedsiębiorstwo posiada własną sieć interesariuszy w zależności od swojej wielkości i różnorodności rynków, na których operuje. Na rysunku 1 przedstawiono przykładową sieć interesariuszy korporacji.

### Interesariusze sądu

Interesariusze sądu to podmioty, które z nim współpracują lub bezpośrednio/pośrednio wpływają na realizację jego celów w każdym obszarze jego funkcjonowania. W szerszym ujęciu są to podmioty będące w orbicie jego wpływów i mogące czerpać korzyści ze wzajemnej współpracy, natomiast w ujęciu wąskim obszar wzajemnego oddziaływania dotyczy podstawowej działalności sądu – wymierzania sprawiedliwości. Od niektórych interesariuszy, w zależności od ich siły oddziaływania, może zależeć kształt funkcjonowania sądu oraz ustawowy zakres realizowanych działań. Interesariusz jest także zainteresowany wynikami działalności sądu. Wysuwa wobec niego swoje żądania i posiada faktyczną lub potencjalną siłę ich egzekucji.

Skuteczne zaangażowanie interesariuszy sądu wymaga przede wszystkim dokonania ich identyfikacji oraz określenia strategicznych celów zaangażowania. Znajomość interesariuszy, interesów przez nich reprezentowanych, sposobów artykulacji roszczeń oraz możliwości ich oddziaływania na sąd ma istotne znaczenie dla sprawnego nim zarządzania. W celu skutecznego zaangażowania interesariuszy należy przede wszystkim:

- sporządzić mapę interesariuszy,
- określić stawki poszczególnych interesariuszy związane z daną sprawą (stawka – *stake* – wyraża stopień zaangażowania w sprawę),
- ustalić możliwości i zagrożenia stwarzane przez poszczególne grupy interesariuszy,
- określić, za co ponosi się odpowiedzialność wobec interesariuszy,
- określić strategię najlepszego postępowania w sprawie<sup>22</sup>.

### Analiza interesariuszy sądu

Analiza interesariuszy pojedynczego sądu, czy szerzej wymiaru sprawiedliwości, prowadzi do ich zidentyfikowania, rozważenia i zrozumienia natury ich interesów, zależności między poszczególnymi ich grupami i jednostkami oraz określenia wagi danego interesariusza na podstawie opisanych trzech atrybutów determinujących: władzy (siły), legitymizacji i pilności (natarczywości) potrzeby reakcji. Narzędziem diagnostycznym pozwalającym wyznaczyć pozycję sądu (wymiaru sprawiedliwości) w relacjach z jego otoczeniem jest tzw. mapowanie interesariuszy, czyli stworzenie listy podmiotów pozostających w jakimkolwiek zwią-

<sup>20</sup> S. Zadek, J. Sabapathy, H. Dossing, T. Swift, *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters In Action*, The Copenhagen Centre & Account Ability, 2003, s. 2.

<sup>21</sup> D. Tapscott, D. Ticoll, *The Naked Corporation*, Free Press, New York 2003, s. 55.

<sup>22</sup> M. Geryk, *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 44–45.

## Interesariusze sądu zaangażowanego społecznie

ku (bezpośrednim lub pośrednim) z sądem (wymiarem sprawiedliwości). W tabeli 2 przedstawiono wyniki mapowania interesariuszy pojedynczego sądu.

Na rysunkach 2 i 3 przedstawiono podział interesariuszy ze względu na kryterium pochodzenia. Do interesariuszy wewnętrznych sądu zaliczamy: prezesa,

dyrektora, sędziów, referendarzy, asystentów, pracowników administracyjnych, związki zawodowe. Interesariuszami zewnętrznymi są: interesanci, obywatele, społeczności lokalne, społeczeństwo, sądy i trybunały, kręgi akademickie i naukowe, media, organy władzy wykonawczej, w szczególności Minister Sprawiedli-

**Tabela 2. Mapa interesariuszy pojedynczego sądu**

Kategoria interesariuszy	Podgrupy	Kategoria interesariuszy	Podgrupy
Pracownicy	prezes sądu dyrektor sądu sędziowie referendarze asystenci pracownicy administracyjni związki zawodowe	podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu wąskim	prokuratury rejonowe prokuratury okręgowe prokuratury regionalne Prokuratura Krajowa niefinansowe organy postępowania przygotowawczego finansowe organy postępowania przygotowawczego służba więzienna Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury
Interesanci	strony i uczestnicy postępowań sądowych pełnomocnicy procesowi	pozostałe podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu szerokim	adwokaci radcowie prawni notariusze komornicy syndycy biegli, ławnicy mediatorzy okręgowe izby radców prawnych okręgowe rady adwokackie rady ławnicze okręgowe izby notarialne okręgowe izby syndyków okręgowe izby komornicze
Sądy i trybunały	sądy rejonowe sądy okręgowe sądy apelacyjne Sąd Najwyższy Trybunał Konstytucyjny	społeczności lokalne	władze lokalne organizacje dobroczynne grupy środowiskowe
Prawodawca	prawodawca międzynarodowy prawodawca unijny sejm i senat minister sprawiedliwości (prokurator generalny) pozostali ministrowie prezes sądu dyrektor sądu	organizacje pozarządowe i grupy nacisku	organizacje pozarządowe (NGO) Stowarzyszenie Sędziów Iusticia Themis
Organy władzy wykonawczej	minister sprawiedliwości (prokurator generalny) minister spraw wewnętrznych i administracji minister finansów organy samorządu terytorialnego	dostawcy outsourcing	ochrona, obsługa sprzątająca podmioty realizujące centralny wydruk
Kręgi akademickie i naukowe	ośrodki uniwersyteckie badacze studenci	obywatele	
Media	radio i TV prasa o zasięgu ogólnokrajowym i lokalnym	społeczeństwo	

Źródło: opracowanie własne.



wości (prokurator generalny) wraz z urzędem pomocniczym, prawodawca, podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości, organizacje pozarządowe i grupy nacisku oraz dostawcy i outsourcing.

Niezależnie od podziału interesariuszy na zewnętrznych i wewnętrznych istotna jest ich analiza

### Rysunek 2. Interesariusze wewnętrzni sądu



Źródło: opracowanie własne.

z punktu widzenia bliskości wobec sądu. Na rysunku 4 przedstawiono interesariuszy z bliższego i dalszego otoczenia sądu. Interesariusze z bliższego otoczenia to podmioty, z którymi sąd ma do czynienia najczęściej – w tym interesariusze wewnętrzni, podmioty, na których sąd polega w zakresie swoich działań codziennych oraz mieszkańcy terenów z nim sąsiadujących. Współpraca z interesariuszami z dalszego otoczenia jest sporadyczna. Podział ten może (ale nie musi) mieć wpływ na siłę ich oddziaływania na sąd i odwrotnie. Przykładowo, prawodawca wywiera duży wpływ na funkcjonowanie sądu – jednorazowa zmiana prawa może spowodować jego likwidację lub zmianę reguł jego funkcjonowania. Pozostaje on jednak interesariuszem z dalszego otoczenia sądu.

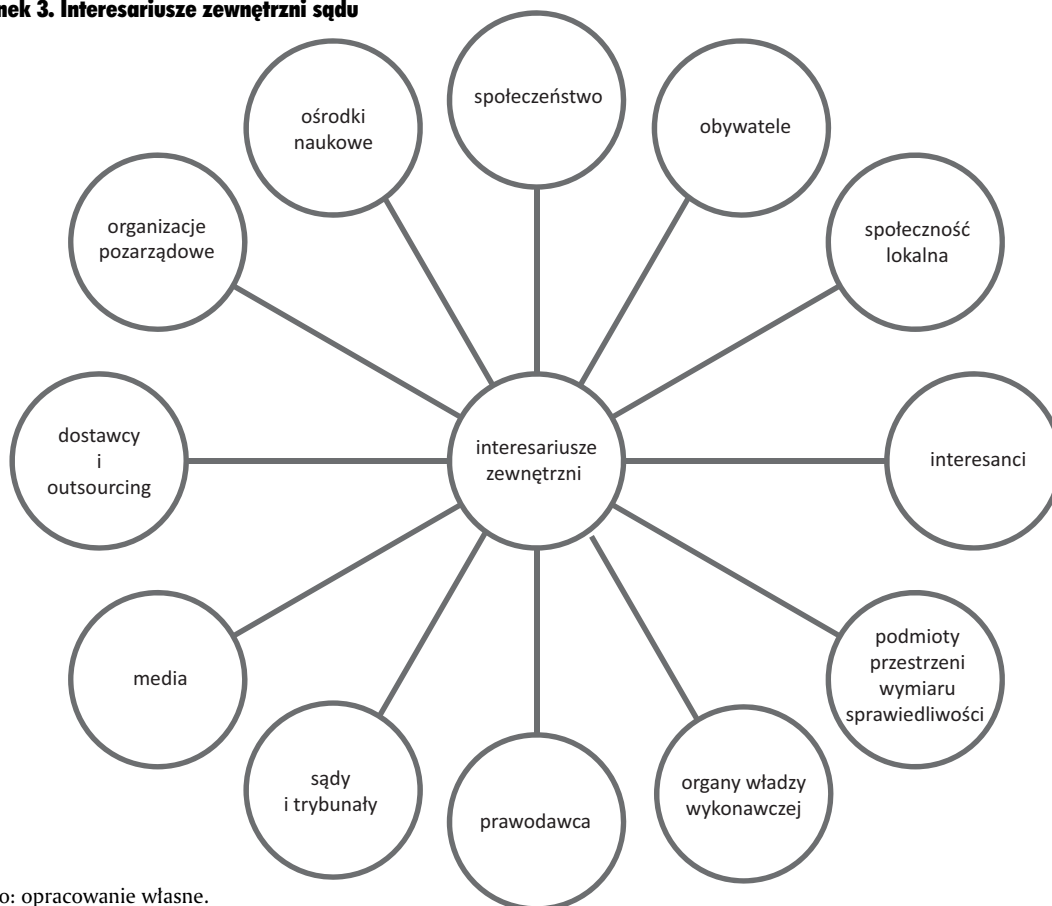
Interesariuszy sądu można pogrupować w następujące kategorie (zob. tabela 3):

- podmioty, wobec których organizacja ma zobowiązania prawne, finansowe lub operacyjne,
- podmioty pozostające pod wpływem działań organizacji,
- podmioty z dużym prawdopodobieństwem wpływające na działanie organizacji.

Grupy interesariuszy o dużym wpływie na organizację wymiaru sprawiedliwości mogą działać dwojako:

- niszczyć lub budować reputację organizacji,
- zwiększać możliwości organizacji w zakresie uczenia się i innowacyjności lub je zmniejszać,

### Rysunek 3. Interesariusze zewnętrzni sądu

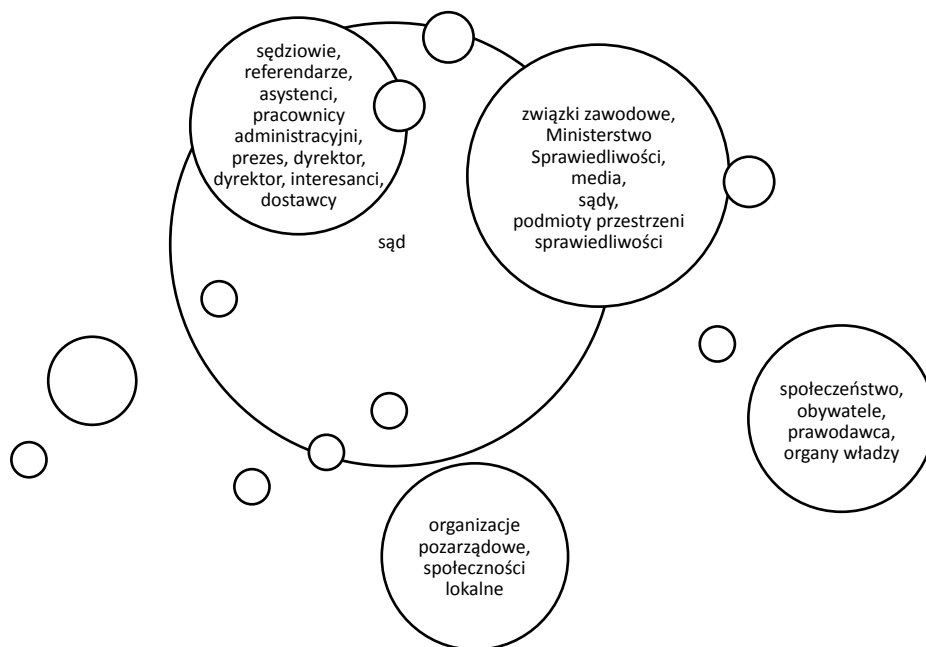


Źródło: opracowanie własne.



# Interesariusze sądu zaangażowanego społecznie

Rysunek 4. Interesariusze sądu w bliższym i dalszym otoczeniu



Źródło: opracowanie własne.

- ograniczać lub zapewniać dostęp do środków finansowych,
- wysyłać wczesne sygnały ostrzegawcze o wyłaniających się zagadnieniach i zagrożeniach lub odwracać uwagę kierownictwa i zabierać czas, który organizacja powinna poświęcić na swoją zasadniczą działalność.

Można do nich zaliczyć: sędziów, prawodawcę, organy władzy wykonawczej, media, związki zawodowe.

Z kolei interesariusze o dużej zależności to ci, którzy znajdują się w sytuacji:

- bezpośredniej zależności finansowej,
- pośredniej zależności finansowej,
- zależności o charakterze niefinansowym.

Można do nich zaliczyć: pracowników oraz interesantów.

Z tabeli 4 wynika, że interesanci są w dużym stopniu zależni od sądu, ale mają na niego niewielki wpływ, podczas gdy prawodawca, organy władzy wykonawczej i media mają duży wpływ na sąd, ale należą do interesariuszy, których zależność od organizacji jest niewielka. W tabeli 5 zaprezentowano przykład klasyfikacji interesariuszy pojedynczego sądu według kryteriów: transakcji ekonomicznych, charakteru relacji, usytuowania względem organizacji oraz ryzyka – dostosowanej do potrzeb pojedynczego sądu.

Interesariusze substancjowi współtworzą sąd poprzez swoją pracę, wiedzę i kompetencje. Zaliczyć do nich można: prezesa i dyrektora sądu, orzeczników i pozostałych pracowników sądu. Interesariusze kontraktowi – do których należą interesanci oraz organizacje prywatne i publiczne – zawierają z sądami formalne umowy. Z kolei interesariusze kontekstowi

pełnią fundamentalną rolę w kształtowaniu pozytywnego wizerunku lub troszczą się o dobro wspólne. Można do nich zaliczyć: inne sądy, prokuraturę, służbę więzienną, Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury, Ministerstwo Sprawiedliwości, korporacje prawnicze, dziennikarzy, społeczności lokalne, organizacje pozarządowe, organizacje zawodowe, instytucje państwa, instytucje publiczne oraz obywateli. Interesariusze rynkowi są to natomiast osoby (fizyczne lub prawne) zawierające z sądem kontrakty (umowy) – relacje między nimi są ujęte formalnie. Z kolei interesariuszami nierynkowymi są osoby lub grupy osób mogące zarówno wywierać wpływ na sądy, jak i pozostawać pod ich wpływem. Nie przeprowadzają oni z sądem transakcji, więc nie są niezbędni dla jego funkcjonowania, ale mają możliwość pośredniego oddziaływania. Interesariusze wewnętrzni kontrolują działalność sądu z tytułu zajmowanej w nim pozycji. Natomiast interesariusze zewnętrzni zainteresowani są działalnością sądu. Dobrowolni interesariusze ponoszą ryzyko związane z tym, że zainwestowali w organizację swój kapitał, a niedobrowolni interesariusze podlegają ryzyku w efekcie działań organizacji. Specyfika sądownictwa – organizacji publicznej – wyraża się dużą liczbą interesariuszy kontekstowych, charakteryzujących się różną siłą oddziaływania.

Istotnym podziałem, pozwalającym na określenie wagi danego interesariusza, jest identyfikacja na podstawie trzech atrybutów determinujących: władzy, legitymizacji oraz pilności – natarczywości (zob. tabela 6).

Do interesariuszy definitywnych sądu zaliczyć można prawodawcę, związki zawodowe oraz organy władzy wykonawczej. Posiadają oni wszystkie trzy atrybuty, a ich żądania zaspokajane są w pierwszej

**Tabela 3. Podział interesariuszy sądu na podmioty, wobec których organizacja ma zobowiązania prawne, finansowe lub operacyjne, pozostające pod wpływem działań organizacji oraz z dużym prawdopodobieństwem wpływające na działanie organizacji**

Podmioty, wobec których sąd ma zobowiązania prawne, finansowe lub operacyjne	Podmioty pozostające pod wpływem działań sądu	Podmioty z dużym prawdopodobieństwem wpływające na działanie sądu
interesanci, strony i uczestnicy postępowań sądowych pełnomocnicy procesowi	interesanci, strony i uczestnicy postępowań sądowych pełnomocnicy procesowi	interesanci strony i uczestnicy postępowań sądowych pełnomocnicy procesowi
minister sprawiedliwości (prokurator generalny), minister finansów		sejm i senat minister sprawiedliwości (prokurator generalny) oraz pozostali ministrowie
prokuratury rejonowe prokuratury okręgowe prokuratury regionalne Prokuratura Krajowa niefinansowe organy postępowania przygotowawczego finansowe organy postępowania przygotowawczego służba więzienna Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury inne sądy	prokuratury rejonowe prokuratury okręgowe prokuratury regionalne Prokuratura Krajowa niefinansowe organy postępowania przygotowawczego finansowe organy postępowania przygotowawczego służba więzienna Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury inne sądy	prokuratury rejonowe prokuratury okręgowe prokuratury regionalne Prokuratura Krajowa niefinansowe organy postępowania przygotowawczego finansowe organy postępowania przygotowawczego służba więzienna Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury inne sądy w ramach struktury apelacyjnej i okręgu
		ośrodki uniwersyteckie, badacze studenci
		radio i TV prasa o zasięgu ogólnokrajowym i lokalnym
	obywatele, społeczności lokalne społeczeństwo	
adwokaci radcowie prawni notariusze komornicy syndycy	adwokaci radcowie prawni notariusze komornicy syndycy	adwokaci radcowie prawni notariusze komornicy syndycy
		organizacje pozarządowe i grupy nacisku
	organizacje dobroczynne grupy środowiskowe	
		organy władzy wykonawczej
prezes sądu dyrektor sądu sędziowie referendarze asystenci pracownicy administracyjny	prezes sądu dyrektor sądu sędziowie referendarze asystenci pracownicy administracyjny	prezes sądu dyrektor sądu sędziowie referendarze asystenci pracownicy administracyjny
związki zawodowe	związki zawodowe	związki zawodowe
dostawcy outsourcing		

Źródło: opracowanie własne.

kolejności. Interesariuszami oczekującymi – dominującymi – są w przypadku sądu: prezes i dyrektor, sędziowie, referendarze, asystenci, urzędnicy, interesanci, media oraz podmioty przestrzeni sprawiedliwości. Dzierżą atrybut siły i legitymizacji, mogą również wysuwać żądania. Z kolei do interesariuszy oczeku-

jących – zależnych – zaliczyć można stowarzyszenia sędziów, organizacje pozarządowe oraz społeczności lokalne. Posiadają atrybut legitymizacji oraz natarczywości, jednak ze względu na brak atrybutu siły ich żądania są uzależnione od wstawiennictwa innych grup posiadających ten przymiot.

# Interesariusze sądu zaangażowanego społecznie

**Tabela 4. Matryca wpływów i zależności interesariuszy**

Zależność interesariuszy od sądu	Wpływ interesariuszy na sąd			
	Niski		Średni	Wysoki
Wysoka	interesanci	asystenci pracownicy administracyjni		
Średnia	wydziały prawa ośrodków akademickich i ich studenci badacze społeczeństwo obywatele społeczności lokalne	referendarze dyrektor sądu sądy wyższej instancji Trybunał Konstytucyjny podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu wąskim i szerokim dostawcy	sędziowie związki zawodowe prezes sądu	
Niska	pozostałe ośrodki akademickie i ich studenci	organizacje pozarządowe	prawodawca organy władzy wykonawczej media	

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5. Kryteria systematyki interesariuszy pojedynczego sądu w ramach jego ustawowych działań**

Grupa interesariuszy	Kryterium			
	Transakcje ekonomiczne	Charakter relacji	Usytuowanie względem organizacji/rodzaj związku	Ryzyko
	Rodzaj interesariuszy			
inne sądy	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek bezpośredni lub pośredni w zależności od usytuowania sądu w hierarchii)	dobrowolni lub niedobrowolni
prezes sądu	nierynkowi	substanowicy	wewnętrzni	dobrowolni
dyrektor sądu	rynkowi	substanowicy	wewnętrzni	dobrowolni
orzecznicy i pracownicy sądu	rynkowi	substanowicy	wewnętrzni	dobrowolni
prokuratura	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
służba więzienna	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury (KSSIP)	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Ministerstwo Sprawiedliwości	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni lub bezpośredni)	niedobrowolni
instytucje państwa	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni i dobrowolni
instytucje publiczne	rynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
korporacje prawnicze	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
organizacje zawodowe	nierynkowi	kontekstowi	wewnętrzni (związek pośredni lub bezpośredni)	niedobrowolni i dobrowolni
organizacje pozarządowe (NGO)	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni lub dobrowolni
interesanci	rynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
organizacje prywatne i publiczne	rynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
media	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
społeczności lokalne	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
obywatele	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Szczepańska, *Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu” 2015, nr 376.

**Tabela 6. Interesariusze sądu – definitywni, oczekujący, żądający**

Interesariusze						
interesariusze definitywni		prawodawca	organy władzy wykonawczej	związki zawodowe		
interesariusze oczekujący	interesariusze dominujący	prezes i dyrektor sądu	sędziowie referendarze asystenci urzędnicy	podmioty przestrzeni sprawiedliwości	media	interesanci
	interesariusze niebezpieczni					
	interesariusze zależni	stowarzyszenia sędziów	organizacje pozarządowe	społeczności lokalne		
interesariusze utajeni	interesariusze drzemiący					
	interesariusze dyskretni	kręgi akademickie i naukowe	społeczności lokalne	społeczeństwo	obywatele	organizacje pozarządowe
interesariusze żądający						

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje pozarządowe oraz społeczności lokalne można również w pewnych sytuacjach zaliczyć do interesariuszy utajonych – dyskretnych. Należą do nich także obywatele, społeczeństwo oraz kręgi akademickie i naukowe. Atrybutem ich oddziaływania jest wyłącznie legitymizacja, przez co sąd zaspokaja ich potrzeby na zasadzie dobrowolności. Wśród zidentyfikowanych interesariuszy sądu nie odnotowano interesariuszy oczekujących niebezpiecznych, utajonych drzemiących oraz żądających. Atrybutami oddziaływania interesariuszy oczekujących niebezpiecznych są siła oraz natarczywość działań. Z racji braku legitymizacji możliwe jest stosowanie przez nich przemocy i podejmowanie nielegalnych działań. Interesariusze utajeni drzemiący dzierżą atrybut siły, dzięki któremu mogą wymuszać swoje racje na sądzie, ale z różnych względów nie są tym zainteresowani (co nie oznacza, że nie będą w przyszłości). Interesariusze żądający kierują się natomiast wyłącznie natarczywością – bez pozostałych atrybutów są praktycznie pozbawieni możliwości dochodzenia swoich praw.

### Podsumowanie

Sądy stają się na tyle świadomymi organizacjami, że dostrzegają konieczność wyjścia poza „ciasny gorset” organizacyjny skupiony na działalności podstawowej związanej z wymierzaniem sprawiedliwości na rzecz zaangażowania społecznego. Działaniu temu towarzyszyć powinny ułatwienia komunikacyjne mające na celu zmniejszenie dystansu i zapewnienie transparentności oraz przejrzystości w relacjach z interesariuszami. Sądy mogą odegrać aktywną rolę w szerzeniu wiedzy na temat własnego funkcjonowania (struktury, procesów obsługi) oraz wiedzy z zakresu prawa czy wartości

społecznych opartych na równości i sprawiedliwości. Aktywne włączenie się sądu w działania z obszaru zaangażowania społecznego, m.in. poprzez edukację prawną pobudzającą i podnoszącą świadomość istotności problemów społeczności lokalnej, korzystnie wpływa na jego wizerunek i wzrost jego wartości, czyniąc go organizacją nowoczesną i otwartą<sup>23</sup>. Pierwszym etapem skutecznego angażowania interesariuszy jest identyfikacja, której dokonano w niniejszym artykule. Podjęcie dialogu z interesariuszami może przyczynić się do wzrostu zaufania do sądu, a wzrost ten może wpływać na dobrowolne przestrzeganie prawa i wykonywanie orzeczeń sądowych.

### Bibliografia

- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Banasik P., *Zarządzanie wymiarem sprawiedliwości – w kierunku spójnego systemu i budowania wartości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Beauchamp T.L., Bowie N.E., *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001.
- Clarkson M.B.E., *A risk based model of stakeholder theory*, Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, conference proceedings, University of Toronto, Toronto 1994.
- Clarkson M.B.E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1, s. 92–117, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>.
- Crane A., Matten D., *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, New York 2007.
- Dobiegała-Korona B., *Transformacja wymiaru sprawiedliwości w kierunku organizacji otwartej*, [w:] P. Banasik, R. Sobiecki (red.), *Wymiar sprawiedliwości w dobie*

<sup>23</sup> B. Dobiegała-Korona, *Transformacja wymiaru sprawiedliwości w kierunku organizacji otwartej*, [w:] P. Banasik, R. Sobiecki (red.), *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część 2. Zarządzanie i ekonomia*, C.H. Beck, Warszawa 2016.

## Interesariusze sądu zaangażowanego społecznie

oczekiwań społecznych. Część 2. Zarządzanie i ekonomia, C.H. Beck, Warszawa 2016.

Frederick W.C., Davis K., Post J.E., *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York–Toronto 1988.

Freeman R.E., *Strategic management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

Friedman A.L., Miles S., *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2006.

Geryk M., *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 44–45.

Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa 2013.

Laszlo Ch., *The Sustainable Company. How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*, Island Press, Washington–Cavelo–London 2005.

Lubiński K., *Pojęcie wymiaru sprawiedliwości w świetle Konstytucji RP*, [w:] J. Gudowski, K. Weitz (red.), *Aurea praxis, aurea theoria. Księga pamiątkowa ku czci prof. Tadeusza Ercińskiego*, t. 2, Warszawa 2011.

Mason R.O., Mitroff I.I., *Challenging Strategic Planning Assumptions Theory. Cases and Techniques*, Wiley, New York 1981.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and silence: defining the principle of whom and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853–886, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>.

Morawska S., Roszkowska P., *Interesariusze w procesie upadłości przedsiębiorcy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2011, nr 2, s. 49–58.

Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Partridge K., *From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: the guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement*, Stakeholder Research Associates Canada, UNEP, Account Ability, 2005.

Post J.E., Preston L.E., Sachs S., *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2002.

Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.

Szczepańska K., *Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu” 2015, nr 376.

Szumniak-Samolej J., *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.

Tapscott D., Ticoll D., *The Naked Corporation*, Free Press, New York 2003.

Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013.

Zadek S., Sabapathy J., Dossing H., Swift T., *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters In Action*, The Copenhagen Centre & Account Ability, 2003.

### Stakeholders of a socially engaged court

*Stakeholder identification and analysis in the context of a single court has not yet been extensively studied. This paper fills that obvious gap. A preliminary identification of court's stakeholders, determined using criteria such as economic transactions, nature of relationships, level of involvement and risk was presented in the book: „Management of the judiciary – towards a coherent system and value-creating governance”. The present study sums up the basic principles of the stakeholder theory, introduces the definition of a court's stakeholder and seeks to answer who the stakeholders of a single court are, what the nature of those relationships is and what opportunities and threats they imply. An initial analysis of the stakeholders' impact and the level of their dependency on the court has also been performed. Knowing who the stakeholders are and what their interests are, how they express their demands and how they can affect the court is vital for its efficient management. Basic research methods provided by the study include literature research and empirical analysis involving the utilization of existing data.*

## POLECAMY



**Adrianna Jaskanis, Magdalena Marczevska, Marcin Darecki**  
**Zarządzanie projektami w administracji publicznej**  
Wydawnictwo Presscom, Wrocław 2015

Autorzy polecanej publikacji poruszają wiele zagadnień związanych z zarządzaniem projektami, m.in.: planowanie, realizowanie i zamykanie projektu, metody doboru właściwego personelu obsługującego projekt, sposoby przygotowania realnego budżetu, zarządzanie ryzykiem, przygotowywanie i prowadzenie przetargów, a także metody kontroli i ewaluacji projektów. Dodatkowo omawiają również kwestie związane z obsługą informatyczną, takie jak np. wybór odpowiednich narzędzi informatycznych czy oprogramowania. Wzbogacona licznymi przykładami zastosowań prezentowanych technik i narzędzi, a także schematami, tabelami i rysunkami publikacja będzie bardzo przydatna podczas realizacji różnego rodzaju projektów w jednostkach administracji publicznej.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa:

<http://www.sklep.presscom.pl>