

Monika Wilewska*

Corporate governance i corporate social responsibility – powiązania i wzajemne relacje

Wstęp

Terminy corporate governance (CG) i corporate social responsibility (CSR) wywodzą się z języka angielskiego i mają wiele tłumaczeń na język polski. Corporate governance przekładane jest np. jako ład korporacyjny, nadzór korporacyjny/nad działalnością spółki czy nadzór właścicielski. Natomiast corporate social responsibility w translacji to społeczna odpowiedzialność biznesu/przedsiębiorstw lub odpowiedzialność społeczna korporacji. Jednakże oryginalne angielskie określenia oraz ich skróty są stosowane w polskiej literaturze przedmiotu i w praktyce, a wynika to m.in. z różnic lingwistycznych, które utrudniają pełnowartościowy przekład ich znaczeń. Stąd też w niniejszej pracy używane będzie oryginalne nazewnictwo.

Obie koncepcje cieszą się popularnością, zwłaszcza w ostatnich latach, i odgrywają ważną rolę w gospodarce oraz w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. CSR i CG jako oddzielne koncepcje były dotychczas poznawane i badane głównie niezależnie siebie, a dorobek teoretyczno-empiryczny dla każdej z nich jest znaczący. Jednakże po bliższej analizie przesłanek każdej z nich identyfikuje się wiele wspólnych elementów i obszarów, które nie wykluczają wzajemnych inkorporacji i zależności. Zagadnienie to jest jeszcze w trakcie badań, ale pierwsze opracowania na temat współzależności i synergii CSR z CG, pojawiające się zasadniczo w publikacjach zagranicznych, dostarczają ciekawych wniosków oraz wyjaśnień niektórych procesów zachodzących w przedsiębiorstwach.

W literaturze polskiej dotychczas niewiele opracowań traktuje o obu koncepcjach jednocześnie, stąd celem niniejszego opracowania jest wypełnienie tej luki.

W pracy dokonano rozpoznania wspólnych przesłanek CSR i CG dla lepszego rozumienia związków między nimi, ich charakteru i zjawisk będących ich udziałem, co w kontekście perspektywy badawczej i przyszłych badań empirycznych wydaje się istotne. Poza tym w oparciu o za-

* Mgr, doktorantka NSD na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Katedra Finansów Przedsiębiorstw, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, monikawi@op.pl

graniczną literaturę przedmiotu podjęto próbę zebrania dotychczasowej myśli teoretycznej dotyczącej zależności CSR-CG i wynikających z nich implikacji. W pracy wykorzystano też polską literaturę przedmiotu.

1. Teoretyczne podstawy CSR i CG

Obie koncepcje dotyczą bezpośrednio działalności przedsiębiorstwa i ogólnie pojętych jego relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Relacje te opisywane i wyjaśniane są za pomocą dwóch podobnie brzmiących, ale koncepcyjnie różnych określeń – *stakeholders* oraz *shareholders*. Drugie z nich odnosi się do udziałowców i akcjonariuszy, czyli tych, którzy posiadają akcje lub udziały w spółce. *Stakeholders*¹ zaś jest pojęciem szerszym, gdyż obejmuje wszystkich tych, na których wpływa działalność przedsiębiorstwa oraz tych, którzy mają wpływ na jego funkcjonowanie [Freeman, 1984, s. 25]. Tym samym *shareholders* to jedna z grup *stakeholders*; innymi są m.in.: pracownicy, społeczność lokalna, dostawcy, konsumenci, w zależności od podmiotowego podziału interesariuszy, jego systematyki i uwzględnionej szczegółowości.

Zarówno CSR, jak i CG są pojęciami, których jednoznaczne zdefiniowanie jest trudne, a wynika to z:

- różnic lingwistycznych (nie tylko związanych z tłumaczeniem z języka angielskiego, ale i z interpretacją znaczenia²),
- teoretycznego podejścia i perspektywy opisowej zastosowanej przez autora.

Stąd też w zależności od eksponowanej problematyki CG i CSR ujmowane są one w różny sposób i w różnym zakresie.

Nadzór korporacyjny wg definicji *corporate governance* zebranych przez M. Jerzemowską [Jerzemowska, 2002, s. 22–25] określany jest m.in. jako:

- sposób, w jaki menedżerowie odpowiadają przed akcjonariuszami i innymi grupami udziałowymi (rozliczają się przed nimi) oraz zapewniają spółce strukturę właściwie służącą realizacji tego celu,

¹ Nazwa ta przyjęła się w języku polskim na równi z tłumaczeniem jako np. interesariusze, grupy interesu, zainteresowane strony – używane w zależności od translacji i autora (np. K. Obłój stosował określenie „strategiczni kibice organizacji”, jednak nie przyjęło się ono w literaturze). Zauważa się podobną konstrukcję nazw *shareholders* i *stakeholders* w języku angielskim – obie bazują na członie *holders* oznaczającym posiadacza, osobę, która coś ma/posiada. To „coś” to udział/akcja (*share*) lub interes (*stake*). Wspomniany interes może przejawiać się w różnych formach, np. prawa pracownicze, godziwe wynagrodzenie, dobrobyt społeczny, sprawiedliwe traktowanie, etyczna współpraca/kooperacja, konkurencja *fair play*, zrównoważony rozwój, poszanowanie środowiska naturalnego.

² Więcej np. w: [Jerzemowska, 2002, s. 22–34].

- organizacja relacji między właścicielem a menedżerami korporacji zróżnicowana w zależności od warunków ekonomicznych i narodowych tradycji,
- badanie powiązań (relacji) między właścicielami firmy a najętymi przez nich agentami, którzy w imieniu właścicieli zarządzają firmą (kontrolują ją) i mają obowiązek maksymalizowania stanu posiadania jej właścicieli,
- struktury (mechanizmy) i procesy związane z produkcją, podejmowaniem decyzji i kontrolą wewnątrz jednostki organizacyjnej,
- monitorowanie wyników działania menedżerów oraz uznanie odpowiedzialności wobec tych, którzy mają prawo do rozliczania,
- struktury, procesy, kultury i systemy sprzyjające osiągnięciu sukcesu operacyjnego (korzyści) przez organizację,
- procesy i mechanizmy zapewniające „odpowiedzialny, reagujący i inicjujący” sposób działania spółki w interesie jej akcjonariuszy,
- relacje między wewnętrznymi mechanizmami nadzoru istniejącymi w korporacji a społeczną koncepcją z zakresu jej odpowiedzialności (rozliczania),
- zależność między kierownictwem spółki, jej organami oraz akcjonariuszami i pozostałymi grupami udziałowymi.

CSR zaś w definicjach pojęcia zebranych przez J. Korpus [Korpus, 2006, s. 52–53] wyjaśniany jest m.in. jako:

- pozytywna odpowiedź przedsiębiorstwa na oczekiwania zróżnicowanego otoczenia oraz instytucji i osób, które je tworzą,
- filozofia prowadzenia działalności gospodarczej uwzględniająca budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami,
- moralna odpowiedzialność firmy i zobowiązania do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności, zwłaszcza przed grupami wewnętrznymi (właścicielami, pracownikami) oraz grupami zewnętrznymi (m.in. akcjonariuszami, klientami, grupami nacisku, administracją państwową),
- obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny, a także do ochrony dobrobytu społecznego,
- koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych oraz w kontaktach z interesariuszami,
- koncepcja (zbiór pomysłów), zgodnie z którą odpowiedzialność biznesu polega na czymś więcej niż tylko na przyniesieniu zysków akcjonariuszom (właścicielom); to sposób, w jaki decyzje biznesowe i działania

przedsiębiorstw wpływają na wszystkie podmioty, które mają z nimi do czynienia wewnątrz organizacji i poza nią.

2. Relacje CSR-CG w ujęciu koncepcyjnym

Zestawiając ze sobą CSR i CG na płaszczyźnie konceptualno-systemowej, identyfikuje się oczywiste różnice związane z teoretycznym ujęciem obu koncepcji i przypisywanej im roli w działalności przedsiębiorstw. Szczegółowe porównanie zamieszczono w tabelicy 1, a podsumowując je – obszary rozbieżne związane są z szeroko rozumianą legislacją (od definicji przepisów prawnych po regulacje) oraz zastosowaniem w praktyce.

Tabela 1. Konceptualne różnice między CSR i CG

Obszar porównawczy	CG	CSR
Regulacja prawna	tak	nie (idea z natury dobrowolna)
Formalizacja zasad	tak	zasadniczo niewymagana
Obligatoryjność stosowania (poza nakazem moralnym)	tak (lub wytłumaczenie przyczyn niestosowania)	nie (choć niektóre państwa wprowadziły ustawy o obowiązkach raportowania społecznego dla spółek notowanych na giełdzie)
Konsekwencje braku respektowania	finansowe, prawne	moralne, reputacyjne/uznaniowe (indywidualna ocena stakeholders)
Włączenie w struktury organizacyjne	tak	nie w każdym przedsiębiorstwie (duże podmioty mają możliwości organizacyjne np. wydzielenia komórek/zespołów dedykowanych CSR)
Grupy stakeholders	wybrane	wszystkie (bez ograniczeń)

Źródło: Opracowanie własne.

Konceptualne różnice między CSR a CG są jednak powierzchowne, gdyż bliższa analiza ich założeń wskazuje, że są one blisko związane ze sobą i ideologicznie nie wykluczają się. Mimo to dotychczas były w głównej mierze poznawane oraz badane oddzielnie i niezależnie od siebie, a zgromadzona literatura przedmiotu w tym zakresie jest obszerna.

Poza tym, że CG i CSR odnoszą się od działalności przedsiębiorstwa i jego relacji z interesariuszami, to wzięwszy pod uwagę analizę ich definicji, mają też wspólne przesłanki leżące u ich podstaw. Są nimi:

- rozwiązywanie problemów związanych z konfliktem interesów (koncepcja stakeholders w szerokim i wąskim ujęciu),

- akceptacja odpowiedzialności przedsiębiorstwa (w aspekcie podmiotowym i przedmiotowym),
- dążenie do zapewnienia przedsiębiorstwu stabilnej działalności,
- zapewnienie odpowiedniej komunikacji z stakeholders.

Zbieżności te są na tyle istotne, że można mówić o wzajemnych relacjach i powiązaniach CSR i CG, uwzględniać synergię i wzajemne ich inkorporacje.

W dyskusji o połączeniach CSR i CG możliwe są trzy sytuacje, a wynikają one z nadawanego prymatu bądź CSR, bądź CG lub uznaniu ich jako równorzędnie. Sytuacje te w literaturze przedmiotu zostały ujęte modelowo, o czym bliżej w dalszej części pracy, a rozróżnienie ich jest istotne – inaczej opisują procesy w przedsiębiorstwie i dostarczają różną perspektywę badawczą.

3. Modelowe ujęcie wzajemnych powiązań CSR i CG

3.1. CG jako jeden z filarów CSR

Jednym z możliwych powiązań CG-CSR to uznanie CG jako kluczowego komponentu CSR, co przedstawia rysunek 1. Model ten oparty jest na koncepcji Hancocka (2005) i Ellingtona (2006), a nawiązuje do teorii zasobowej³ i kreacji wartości przedsiębiorstwa⁴, która w relacji z CSR i poprzez strategiczny CG, będący połączeniem tradycyjnego CG z strategicznym zarządzaniem, zależy od czynnika ludzkiego i otoczenia [Jamali i inni, 2008, s. 447]. Elementy te stanowią filary zrównoważonego CSR i jego zintegrowanych działań, a w połączeniu pozwalają osiągnąć około 80% wartości przedsiębiorstwa oraz odpowiadają za zdolności do generowania wartości w przyszłości [Jamali i inni, 2008, s. 447].

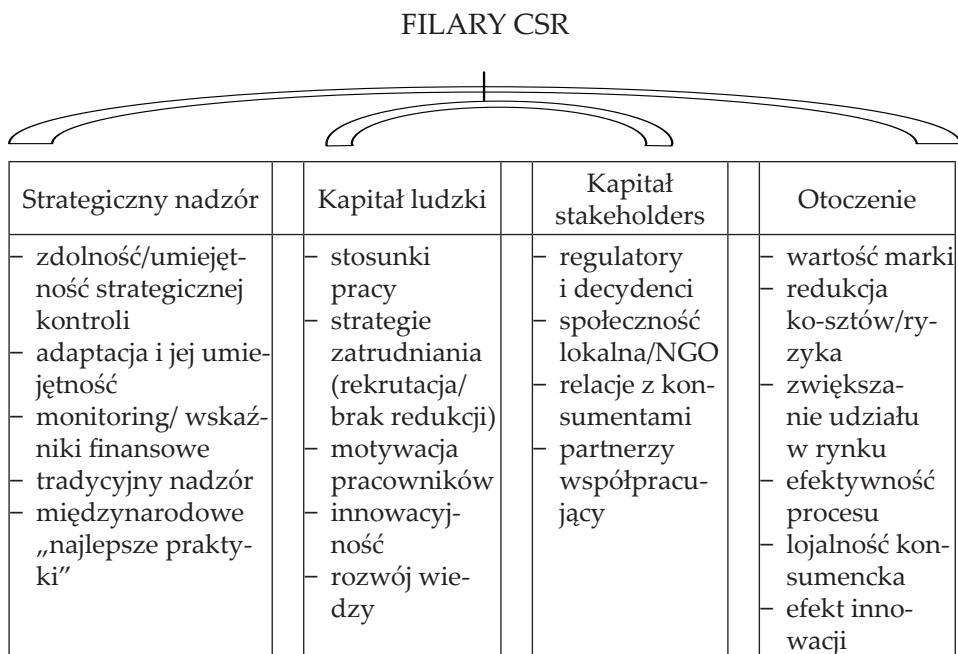
3.2. CSR jako integralna część CG

W przeciwieństwie do poprzedniego podejścia, w przedmiotowym nadrzędny jest CG, którego integralną częścią jest m.in. CSR, co obrazuje rysunek 2. Model ten, mimo że jest wg Ho (2005), to pozostaje w harmonii z pracami innych autorów, jak np. Kendall (1999) czy OECD (1999) [Jamali i inni, 2008, s. 447].

³ Wg teorii zasobowej przedsiębiorstwo jest połączeniem zasobów i kompetencji (ludzkich), które stanowią źródło jego przewagi konkurencyjnej, a kluczową rolę odgrywa menedżer (utożsamiany z przedsiębiorcą) i zarządzane strategicznie [Noga, 2009, s. 176–178].

⁴ O kreacji wartości, w tym wartości przedsiębiorstwa i roli nadzoru korporacyjnego, m.in. [Urbanek, 2006, s. 43–63].

Rysunek 1. Cztery zasadnicze filary CSR na podstawie Hancock (2005)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jamali i inni, 2008, s. 447].

Zgodnie z tym ujęciem odpowiedzialność zarówno zewnętrzna (ogólnie rozumiana jako odpowiedzialność wobec społeczeństwa), jak i wewnętrzna (w uproszczeniu rozumiana jako względem zatrudnionych) powinny być osadzone w strukturach CG, co pozwoli nie tylko wyróżnić CG przedsiębiorstwa, ale też poszerzyć go o obszar niefinansowego ryzyka⁵, dzięki czemu będzie możliwa bardziej holistyczna jego ocena [Jamali i inni, 2008, s. 447]. Według Kendall dobry CG pociąga za sobą zapewnienie, że przedsiębiorstwo jest prowadzone w społecznie odpowiedzialny sposób z jasno określonymi zasadami etycznymi i stosuje się do norm istniejących w społeczeństwie, w którym operuje [Jamali i inni, 2008, s. 447–448].

3.3. CG i CSR jako składowe kontinuum odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Kontinuum odpowiedzialności przedsiębiorstwa to podejście teoretyczne, szersze od koncepcji odpowiedzialności społecznej biznesu, która jest jednym z jej elementów. Odnosi się ono do szeroko rozumianej korpo-

⁵ Jedną z konsekwencji nieodpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa lub niepodejmowania CSR może być utrata reputacji, która jest dla firmy jednym z istotnych elementów zapewniających ciągłość działalności.

Rysunek 2. Osadzenie corporate social responsibility w corporate governance na podstawie Ho (2005)



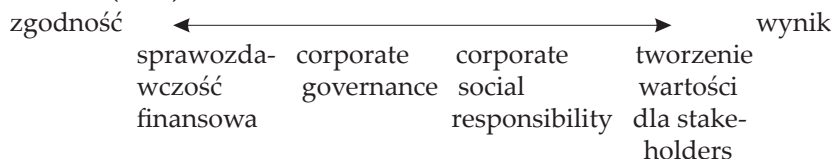
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jamali i inni, 2008, s. 448].

racyjnej odpowiedzialności finansowej (*accountability*⁶) – sprawozdawczości, raportowania, wyniku finansowego, zgodności – której jednym z elementów/etapów jest sporządzanie informacji finansowej i jej prezentacja.

Model kontinuum odpowiedzialności przedsiębiorstwa wg Bhimani i Soonawalla (2005) to linearne połączenie znajdujących się po skrajnych stronach zgodności (*compliance*) i wyniku przedsiębiorstwa (*performance*), którego komplementarnymi obszarami są m.in. CSR i CG – komplementarnymi, ponieważ w obszarze odpowiedzialności finansowej nawzajem się uzupełniają, niosąc nową, a zarazem oczekiwaną, wartość interesariuszom [Jamali i inni, 2008, s. 448]. Graficznie model ten obrazuje rysunek 3.

⁶ W języku angielskim „odpowiedzialność” określana jest dwoma terminami: *responsibility* i *accountability*. Pierwszy z nich dotyczy szeroko pojętej odpowiedzialności podmiotowo-przedmiotowej, drugi zaś w dziedzinie etyki związany jest z odpowiedzialnością finansowo-sprawozdawczą. W języku polskim nie ma takiego leksykalnego wyróżnienia.

Rysunek 3. Kontynuuum odpowiedzialności korporacji wg Bhimani i Soonawalla (2005)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jamali i inni, 2008, s. 448].

Zakończenie

CSR i CG choć to oddzielne koncepcje, mają wspólne płaszczyzny, które powodują, że mogą się nawzajem uzupełniać czy dopełniać, a uwzględnienie tego niesie nową perspektywę relacji i oceny procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Jednocześnie w nowym świetle przedstawia jego nadzór i odpowiedzialność, co niewątpliwie będzie w przyszłości przedmiotem dokładniejszych badań empirycznych i analiz. Przedstawione w pracy trzy modele inkorporacji CSR z CG, wynikające z uznania nadrzędności poszczególnych koncepcji, mogą stanowić podstawę teoretyczną przyszłych opracowań w tym zakresie.

Literatura

1. Freeman R.E (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
2. Jamali D., Safieddine A.M., Rabbath M. (2008), *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships*, "Corporate Governance: An International Review", vol. 16, no 5.
3. Jerzemowska M. (2002), *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
4. Korpus J. (2006), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
5. Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
6. Urbanek P. (2006), *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

Streszczenie

Synergia CSR i CG koncepcji, wobec których identyfikuje się wiele wspólnych przesłanek, zaprezentowanych w pierwszej części pracy, przedstawia w nowym świetle nadzór przedsiębiorstwa i jego odpowiedzialność. Pozwala to sądzić, że w przyszłości będzie to bliżej rozpoznawane na gruncie teoretycznym, a także podejmowane w badaniach empirycznych, jako że dotychczas CSR i CG poznawane i badane były w głównej mierze niezależnie siebie. Teoretyczne zręby in-

korporacji CSR i CG zaprezentowano w drugiej części pracy w postaci modeli teoretycznych określonych i opisanych w zagranicznej literaturze przedmiotu.

Słowa kluczowe

CSR, CG, shareholder, stakeholder

CG and CSR – connections and interrelationships (Summary)

CSR and CG are separate concepts and generally were recognized and examined independently. However they have many common premises discussed in the first part of this paper. Moreover, joint CSR and CG assessment give new light on governance and corporate responsibility and accountability, so it is presumed that future researches shall thoroughly examine the effects of CSR and CG synergies. Theoretical foundation for this exploration, presented in the second part of this paper, consist of three relational models which are elaborated in foreign literature.

Keywords

CSR, CG, shareholder, stakeholder