

**Agnieszka Sokolowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## NADZÓR KORPORACYJNY A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – ROZWAŻANIA O INTEGRACJI KONCEPCJI

---

**Streszczenie:** W artykule skoncentrowano się na przybliżeniu relacji między koncepcją nadzoru korporacyjnego a koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jednocześnie identyfikując obszary, w których zachodzą procesy integracyjne. Rozpatrzono w nim punkty wspólne koncepcji dotyczące cech tworzenia aparatu pojęciowego, teoretycznych źródeł oraz przejawy integracji w realizacji założeń nadzoru korporacyjnego oraz społecznej odpowiedzialności. Rozważania mają charakter teoretyczny.

**Słowa kluczowe:** nadzór korporacyjny, społeczna odpowiedzialność, integracja koncepcji.

### 1. Wstęp

Przedsiębiorstwa – niezależnie od wielkości, przedmiotu i zakresu działalności, branży itd. – tworzą całość, specyficzny system o różnorodnych elementach i relacjach między nimi. Jedną z możliwości opisu powodzenia realizacji tej całości jest obecność w niej różnych koncepcji ułatwiających zarządzanie. Dla pełnego obrazu rzeczywistości niezbędna staje się analiza wzajemnych relacji między tymi koncepcjami. W praktyce w wyniku opisu i analizy można określić, w jakim stopniu system jako całość jest spójny, tzn. zintegrowany.

Powodzenie funkcjonowania przedsiębiorstw polega na dostrzeganiu roli i siły podmiotów zaangażowanych w ich funkcjonowanie. Koncepcje pozostające w bezpośrednim i nierozzerwalnym związku z postrzeganiem i analizowaniem firm z punktu widzenia grup interesów to m.in. nadzór korporacyjny<sup>1</sup> oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przybliżenie relacji między obiema koncepcjami, oraz identyfikacja obszarów, w których zachodzą procesy integracyjne. Rozpatrywane są w nim punkty wspólne koncepcji dotyczące cech tworzenia aparatu pojęciowego, teoretycznych źródeł oraz przejawy integracji w realizacji założeń nadzoru korporacyjnego oraz społecznej odpowiedzialności. Rozważania mają charakter teoretyczny.

---

<sup>1</sup> W opracowaniu zamiennie stosowany jest termin *corporate governance*.

## 2. Integracja w ramach tworzenia terminologii

Wspólnym punktem podstaw do rozumienia i rozpatrywania założeń oraz instrumentarium zarówno koncepcji<sup>2</sup> nadzoru korporacyjnego, jak i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest potrzeba porządkowania ich pojęciowego chaosu.

Jeśli idzie o kwestie terminologiczne dotyczące nadzoru właścicielskiego, pisząc za S. Rudolfem, w polskiej literaturze można odnaleźć różne terminy używane do określenia czynności i procesów związanych ze sprawowaniem nadzoru w spółkach [Rudolf i in. 2002, s. 19]. Do niedawna dominowało pojęcie: „nadzór właścicielski”, a od pewnego czasu rośnie popularność terminu: „nadzór korporacyjny”, który obejmuje szeroki zakres, porównywalny z angielskim *corporate governance*<sup>3</sup>. Według H. Jagody obecnie nie ma pełnej zgodności co do tłumaczenia terminu *corporate governance* na język polski. W literaturze przedmiotu znajdujemy – prócz nadzoru korporacyjnego<sup>4</sup> – także inne określenia, takie jak: ład korporacyjny, władanie/władztwo korporacyjne, kontrola i nadzór korporacyjny<sup>5</sup>.

Istnieje rozbieżność w kwestii ustalania i rozpowszechniania terminologii nadzoru korporacyjnego. Pojemność terminu „nadzór korporacyjny” jest tak duża, że wydaje się obejmować całość problematyki związanej z nadzorem. Ale z drugiej strony, jak dotąd, nie stworzono jednoznacznej, uznanej przez wszystkich, definicji pojęcia nadzór korporacyjny. Istniejące definicje różnią się pojemnością, zakresem oraz punktami odniesienia. Generalnie definiowanie nadzoru korporacyjnego odbywa się dwukierunkowo: w węższym i szerszym zakresie. Pierwsze kryterium obejmuje tzw. model akcjonariuszy, czyli formalny system odpowiedzialności (rozrachunku) najwyższego szczebla zarządzania przed akcjonariuszami. W najszerszym ujęciu (model grup udziałowych) nadzór korporacyjny opisuje się w aspekcie formalnych i nieformalnych relacji dotyczących korporacji [Rudolf 2002, s. 19]. Podstawowa dyskusja toczy się m.in. wokół pytania: *Czy należy maksymalizować korzyści właścicieli, czy też harmonizować oczekiwania wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa?* [Rybak 2004, s. 54; Jerzmanowska 2002; Rudolf 2002]. Na potrzeby niniejszego opracowania – w kontekście rozpatrywania integracji z koncepcją społecznej odpowiedzialności – przyjęto definicję opracowaną przez OECD, wedle której nadzór korporacyjny oznacza sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek a

<sup>2</sup> Ze względu na zakres opracowania nie podjęto dyskusji nad relacją między teorią, systemem czy koncepcją. Przyjęto najbardziej – zdaniem autorki – pojemny termin „koncepcja”.

<sup>3</sup> Tego określenia używają w swoich pracach m.in.: B. Wawrzynak, M. Trocki, J. Solarz, S. Rudolf, H. Jagoda.

<sup>4</sup> Wprawdzie przymiotnik „korporacyjny” odnosi się do korporacji czy spółki, to jednak koncepcja nadzoru korporacyjnego w swoim szerokim zakresie może dotyczyć wszystkich grup przedsiębiorstw. Ze względu na ograniczony zakres opracowania pominięto opis kwestii nadzoru korporacyjnego w innych grupach wielkości przedsiębiorstw.

<sup>5</sup> Coraz rzadziej *corporate governance* utożsamiany jest jedynie z nadzorem korporacyjnym (zob. [Jagoda 2003 s. 77]).

ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami i innymi grupami zainteresowanymi działaniem spółki [Jagoda 2003, s. 77, za: *Zasady...* 1999].

W przypadku koncepcji społecznej odpowiedzialności również istnieje potrzeba porządkowania chaosu w zakresie tworzenia aparatu pojęciowego. Nie jest łatwo zdefiniować społeczną odpowiedzialność, która najczęściej pojawia się w ujęciu albo zobowiązań społecznych, albo reakcji społecznej, albo też społecznej wrażliwości [Sułek, Świniarski 2001; Adamczyk 2009]. Literatura przedmiotu przedstawia również stanowiska autorów utożsamiających koncepcję społecznej odpowiedzialności z narzędziami marketingowymi, takimi jak *public relations* lub sponsoring. Jedno jest pewne – nie ma zgody autorów co do rozumienia tej złożonej kategorii. Definicje dotyczące społecznej odpowiedzialności z jednej strony skupiają się na uwypukleniu rodzajów społecznych działań przedsiębiorstwa, z drugiej zaś podkreślają rolę koncepcji w tworzeniu trwałych relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi grupami interesu<sup>6</sup>. Dokonując wnikliwej analizy definicji można przyjąć, że społeczna odpowiedzialność oznacza ekonomiczne, prawne, etyczne lub filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych oraz jest przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Rodzaje społecznej odpowiedzialności dotyczą głównie wymiarów oraz adresatów społecznych zobowiązań.

Kontynuując nurt integracji, warto wspomnieć, że obie koncepcje mają charakter interdyscyplinarny. Koncepcja nadzoru korporacyjnego czerpie „inspiracje” z: teorii organizacji i zarządzania, mikroekonomii, rachunkowości, prawa, psychologii itd., społeczna odpowiedzialność natomiast zawiera w sobie zarówno spojrzenie z punktu widzenia nauk ekonomicznych, jak i społecznych, a także filozofii, zwłaszcza etyki.

Bałagan terminologiczny na pewno nie sprzyja prawidłowemu realizowaniu założeń obu koncepcji. Wymaga to porządku, dyscypliny, empirycznej weryfikacji oraz komunikacji środowiska nauki z praktykami w celu ustalenia wspólnych nazw dla tych samych kwestii.

### 3. Integracja w ramach korzeni koncepcyjnych

Kompleksowość koncepcji nadzoru korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności, powoduje, że niezmiernie trudno jest objąć te skomplikowane procesy za pomocą jednego modelu teoretycznego. Jako że obie koncepcje należą do grupy koncepcji związanych z postrzeganiem i analizowaniem przedsiębiorstwa przez pryzmat wpły-

---

<sup>6</sup> Mowa tu o definicjach w pracach takich autorów oraz instytucji, jak: A. Carnegie; M. Friedman; A.B. Carroll; Y.Ch. Kanga, D.J. Wood; Stoner, Freeman, Gilbert; M.E. Porter, M.R. Kramer; L. Zbiegień-Maciąg; B. Rok; H.G. Fitch; R.W. Griffin; K. Davis, R. Blomstrom; Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju; Komisja Europejska „Zielona Księga” itd.

wu na nie różnych grup interesów, należy wskazać, iż posiadają one wspólne fundamenty teoretyczne. Można do nich zaliczyć: teorię interesariuszy, teorię agencji, teorię zasobową, teorię stewarda/powierniczości i teorię instytucjonalną. Założenia i narzędzia wypracowane w ramach owych nurtów i modeli teoretycznych okazują się bardzo przydatne w praktyce.

*Teoria interesariuszy (stakeholders theory).* Przedsiębiorstwo, funkcjonując jako system otwarty, współistnieje z otoczeniem, wpływa na niego i jest od niego zależne. Każda firma funkcjonuje w ramach określonego systemu wpływających na siebie wzajemnie podmiotów, pochodzących zarówno z jej wnętrza, jak i otoczenia. Aby działalność społecznie odpowiedzialna oraz nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem stały się skuteczne, przedsiębiorstwo musi wiedzieć, wobec kogo jest odpowiedzialne. Z pomocą w tej kwestii przychodzi teoria interesariuszy, której istota sprowadza się do konstatacji, że celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie równowagi między sprzecznymi celami, do jakich dążą grupy interesariuszy związane z działalnością przedsiębiorstwa.

W praktycznym wymiarze, przykładowo, partycypacja przedstawicieli interesariuszy w radzie spółki<sup>7</sup> rozszerza zakres odpowiedzialności korporacji, która powinna działać w interesie ogółu społeczeństwa. W tej sytuacji jedną z głównych funkcji rad spółek staje się koordynacja działań mająca na celu negocjowanie i osiągnięcie kompromisów między różnymi podmiotami [Rudolf i in. 2002, s. 35]. Dzięki identyfikacji interesariuszy łatwiejsze staje się analizowanie, klasyfikowanie i diagnozowanie problemów objętych społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Teoria interesariuszy stała się także podstawą do wyodrębnienia dwóch wymiarów społecznej odpowiedzialności: wewnętrznej, skierowanej do właścicieli (akcjonariuszy, udziałowców), kadry menedżerskiej (w tym najwyższej kadry – zarządu, rady nadzorczej; kierowników średniego szczebla), pozostałych grup pracowniczych, związków zawodowych, oraz zewnętrznej, adresowanej do interesariuszy funkcjonujących w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa, czyli klientów, dostawców, konkurentów, instytucji finansowych (w tym kredytodawców), detalistów, hurtowników, wierzycieli, inwestorów przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej (agencji regulacyjnych, tzw. policji administracyjnej – inspekcji pracy, sanitarnej, ochrony środowiska, nadzoru budowlanego itd.), organizacji gospodarczych (stowarzyszeń zawodowych, izb handlowych), społeczności lokalnych, organizacji społecznych, mediów, instytucji międzynarodowych itd.

*Teoria zasobowa (resource dependency theory).* Zgodnie z teorią zasobową przedsiębiorstwa stanowią niepowtarzalny zbiór odpowiednio alokowanych zasobów i umiejętności, które determinują ich skuteczność i efektywność w zakresie realizacji swoich celów. Do tego unikatowego zestawu należą także sieci relacji w postaci kapitału relacyjnego. W odniesieniu do koncepcji nadzoru korporacyjnego przedsiębiorstwa są uzależnione od siebie ze względu na dostęp do zasobów. To

<sup>7</sup> Wyjaśnienie terminu w następnym punkcie artykułu.

powoduje, że dążą one do określenia łańcucha wzajemnych powiązań w celu regulowania zasad własnej niezależności. Rady spółek są traktowane jako krytyczne ogniwo łączące organizację z otoczeniem, pomagające osiągnąć efektywnościowe cele organizacji, jako kanał transmisji i komunikowania informacji o sektorze oraz jako mechanizm zapewniający międzyorganizacyjną koordynację działań [Rudolf i in. 2002, s. 35]. W przypadku realizacji zasad społecznej odpowiedzialności teoria zasobowa wyznacza kierunki unikalnego oddziaływania na zasoby przedsiębiorstwa. Ekonomiczny wymiar społecznej odpowiedzialności zakłada odpowiedzialne kombinowanie zasobami oraz umiejętne równoważenie niematerialnych i materialnych aktywów wraz z prawnie i etycznie uwarunkowanym ich „traktowaniem”.

*Teoria agencji (agency theory)*. Domeną teorii jest relacja, określana jako „relacja agencji”, w której jeden podmiot – pryncypał (zleceniodawca) deleguje do pracy inny podmiot – agenta. Zastosowanie teorii może być bardzo szerokie i obejmować stosunki między różnymi partnerami: kierownik – pracownicy; wierzyciele – dłużnicy; ubezpieczyciel – ubezpieczony, wydierżawiający – dzierżawca itd. Najbardziej rozpowszechnione zastosowanie teorii zaobserwować można w przypadku badań i analiz stosunków w przedsiębiorstwie. Chodzi między innymi o relacje pomiędzy właścicielami a menedżerami oraz menedżerami a pracownikami<sup>8</sup>. Jedną z kluczowych przyczyn rozbieżności interesów wspomnianych podmiotów jest asymetria informacji, która w istotny sposób tłumaczy ich zachowania, wzajemne relacje – aż do ogólnego systemu zachowań całego przedsiębiorstwa. Funkcja kontrolna rad spółek szczególnie uwypuklona jest w teorii agencji, gdzie pojawiają się problemy, których podstawę stanowi konflikt interesów, celów oraz stosunków do ryzykownych przedsięwzięć pryncypała i agenta. Chodzi o odnalezienie i realizowanie mechanizmu nadzoru, który rozwiązałby problemy stron (z pomocą przychodzą tu różne formy kontraktów, a także systemy motywacyjne, informacyjne, sprawozdawcze itd.). Natomiast koncepcja społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do teorii agencji realizowana jest w celu podwyższenia jakości i skuteczności dialogu społecznego, a tym samym odnosi się także do „łagodzenia” relacji agencji.

*Teoria stewarda / powierniczości (steward theory, stewardship theory)* w przeciwieństwie do teorii agencji zakłada, że pierwotnym motywem, jakim kierują się menedżerowie, jest dążenie do wykonywania „dobrej roboty”. Tym samym wpisują się w założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności. Oznacza to, że praktycznie nie występują tutaj problemy z motywowaniem kadry zarządzającej, nie ma też konfliktu interesów między menedżerami a akcjonariuszami. To zaś implikuje zadania stawiane przed radami spółek, będącymi elementem koalicji, która powinna wspierać radą i pomocą zarządy spółek. Teoria ma szczególne znaczenie, kiedy następuje łączenie funkcji wykonawczych z nadzorczymi [Rudolf i in. 2002, s. 36]. Pierwotne założenia teorii kazały traktować ludzi bogatych jako zarządzających dobrem

<sup>8</sup> W dużych przedsiębiorstwach, korporacjach o rozbudowanej strukturze organizacyjnej można wyodrębnić więcej typów układów.

w imieniu innych ludzi, w związku z tym powinni oni używać swojego bogactwa w sposób społecznie akceptowany. Zasada powierniczości interpretowana jest więc jako działanie w interesie publicznym opartym na zaufaniu społecznym. Powszechne jest przekonanie, że istotnie właściciele, jako powiernicy społeczeństwa, mają w stosunku do niego zobowiązania, jednak pod warunkiem, że ich realizacja w długim okresie przyniesie korzyści także im samym [Rybak 2004, s. 15].

*Teoria instytucjonalna (institutional theory)* również łączy kwestie nadzoru korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności. Według tej teorii podstawową funkcją rady spółki jest potwierdzenie przynależności organizacji do otoczenia poprzez określanie celów, które będą zgodne z oczekiwaniami otoczenia. Mowa tu zarówno o celach ekonomicznych, jak i społecznych. Wspomagająca rola rady, będąca reakcją na presję płynącą z otoczenia, wymaga zdefiniowania celów organizacji w kontekście istniejącego w niej systemu wartości (etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności), a także polega na nadzorze nad procesem wdrażania tego systemu.

Każda teoria opisuje tylko niewielki fragment niezwykle złożonych kategorii, jakimi są nadzór korporacyjny i społeczna odpowiedzialność, ale jednocześnie dostarcza ważnych argumentów przy wyjaśnianiu wybranych aspektów problematyki. Teorie interesariuszy i instytucjonalna opisują wzajemne interakcje między organizacją a otoczeniem, teoria zasobowa wyjaśnia kwestię unikatowości zasobów oraz powiązania między organizacjami w procesie ich zdobywania, teoria agencji bada problem rozbieżności interesów wewnątrz organizacji, teoria stewarda przedstawia harmonijny obraz wewnątrz organizacyjnych relacji.

#### 4. Nadzór społecznie odpowiedzialny – wybrane kwestie

Wdrażanie zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności może odbywać się poprzez społecznie odpowiedzialne zarządzanie, w którym przyjęto zasady nadzoru korporacyjnego. W przypadku wąsko pojmowanego nadzoru właścicielskiego, którego realizacja możliwa jest tylko w wybranych formach organizacyjnoprawnych (mowa tu o spółkach kapitałowych i spółdzielniach), istnieją wewnętrzne i zewnętrzne formy zinstytucjonalizowania. Owe formy nazywane są radami spółek. Mianem tym określa się zarówno rady nadzorcze powoływane w systemie tzw. dwupoziomowego nadzoru, jak i rady dyrektorów w systemie jednopoziomowego nadzoru<sup>9</sup>. Rady nadzorcze, a także rady dyrektorów umożliwiają zaangażowanie w proces nadzoru różne grupy interesów – co daje zbieżność z koncepcją społecznej odpowiedzialności. Dość precyzyjnie istotę nadzoru właścicielskiego interpretuje E. Sterberg, która

---

<sup>9</sup> W systemie anglosaskim funkcjonuje monistyczny model naczelnego kierownictwa; rada dyrektorów (jednocześnie organ zarządzająco-nadzorczy) obejmująca dyrektorów wewnętrznych (wykonawczych) i zewnętrznych (niewykonawczych, kontrolnych); w modelu dualistycznym (Europa kontynentalna, w tym Polska), funkcje kontrolne są oddzielone od zarządzania poprzez powoływanie rad nadzorczych, w skład których nie mogą wchodzić członkowie zarządu (zob. [Jagoda 2003, s. 78]).

stwierdza, że spółka jako współwłasność udziałowców – ponosi przed nimi odpowiedzialność. Zobowiązania spółki w stosunku do wszystkich współwłaścicieli majątku (akcjonariuszy) jest jej pierwotnym obowiązkiem. W zamian za wnoszenie kapitału i ryzyka związanego z działalnością spółki akcjonariusze zwykle otrzymują stałe udziały w jej zyskach (w postaci dywidendy), w jej perspektywnym rozwoju (w postaci przyrostu kapitału – wartości spółki) oraz w sprawowaniu nad nią władzy (w postaci dysponowania prawami głosu i sprawowania nad nią nadzoru) [Rybak 2004, s. 69]. Kwestie dotyczące możliwości forsowania założeń i wytycznych społecznej odpowiedzialności związane są z rolą, jaką odgrywają, i pozycją, jaką uzyskują owe zinstytucjonalizowane formy w przedsiębiorstwie. Wśród badaczy problematyki nadzoru właścicielskiego panuje na ogół zgodna opinia, że silniejszą pozycję w spółce ma rada nadzorcza (w systemie dwupoziomowym) niż rada dyrektorów. Decyduje o tym zarówno jej niezależność, jak i stosunkowo bliskie powiązania z akcjonariuszami. Ma ona w stosunku do zarządu charakter zewnętrzny. Słabsza pozycja rady dyrektorów (w systemie jednopoziomowym) wynika głównie z jej powiązań z kierownictwem spółki. Wspomniana pozycja rad nadzorczych nie jest – rzecz jasna – jednakowa we wszystkich krajach. W Polsce nadzór korporacyjny ogranicza się niemal wyłącznie do rady nadzorczej. Oznacza to, że na radę nadzorczą spada olbrzymia odpowiedzialność za funkcjonowanie spółki, żaden bowiem inny organ nadzoru nie skoryguje jej decyzji. Budowa zewnętrznego nadzoru jest stosunkowo długim procesem, stąd szacuje się, iż w polskich warunkach rada nadzorcza jeszcze długo będzie odgrywać zasadniczą rolę w sprawowaniu nadzoru korporacyjnego w spółkach [Rudolf i in. 2002, s. 49]. Stąd ważną kwestią jest zależność między radą nadzorczą a zarządem. Teoria agencji zakłada, że między radą nadzorczą a zarządem istnieje konflikt interesów, a rola rad nadzorczych sprowadza się do zatwierdzania decyzji i monitorowania działań zarządu firmy. Stąd podstawowym celem rad nadzorczych jest ochrona interesów akcjonariuszy. Teoria stewarda zakłada zbieżność interesów menedżerów i właścicieli firm. Rada nadzorcza pełni nie tylko funkcje kontrolne, ale także wspiera wiedzą i doświadczeniem członków zarządu. Interesy właścicieli są postrzegane przez zarząd jako jeden z wielu celów działalności firmy. W procesie inicjowania, zatwierdzania i kontrolowania określonych działań rada nadzorcza koncentruje się na aspektach związanych z przetrwaniem oraz długookresowym rozwojem firmy [Rudolf i in. 2002, s. 41]. Drugie podejście sprzyja działaniom społecznie odpowiedzialnym. Wedle przedstawionego powyżej dualnego zestawu relacji dokonywana jest typologia rad nadzorczych, które stają się mniej lub bardziej świadomie zwolennikami lub przeciwnikami społecznie odpowiedzialnego działania zarówno organu, jak i całej spółki (np.: typologia nadzoru właścicielskiego ze względu na orientację i stopień zaangażowania; typologia rad nadzorczych ze względu na powiązania i niezależność, ze względu na pozycję rady w stosunku do zarządu, ze względu na kompetencje i skład osobowy rady, ze względu na kwalifikacje i czas) [Rudolf i in. 2002, s. 41-46]. Ze względu na możli-

wość realizowania zasad społecznej odpowiedzialności ciekawy wydaje się podział rad nadzorczych ze względu na – z jednej strony – nacisk na reprezentowanie interesów udziałowców, z drugiej zaś na nacisk na skuteczność zarządzania. Zasygnalizowane typologie są przedstawiane w ujęciu modelowym, w praktyce zarządzania spotykamy najczęściej mieszane formy. Ważne kwestie wymagające eksploracji w kontekście społecznej odpowiedzialności to: aktywność oraz obszary działalności rad nadzorczych, ich rola w zarządzaniu spółką i pozycja w spółce, relacje między radą nadzorczą a zarządem spółki, relacje wynikające z nadzoru, współdziałania organów spółki oraz kompetencji członków nadzoru, uwarunkowania decyzji podejmowanych w spółce, a także efektywność systemów motywacyjnych dla członków zarządu.

Najnowsze definicje *corporate governance* odzwierciedlają zmiany w oczekiwaniach społeczeństwa co do roli, jaką winny spełniać korporacje. W definicjach tych znajduje odzwierciedlenie wyraźna tendencja do obarczenia korporacji odpowiedzialnością stosownie do jej wpływów i władzy, która jest tak rozległa i tak daleko idąca, że współtworzy nawet „naturę ludzką”. Współcześnie przyjmuje się, że władanie przedsiębiorstwem ma na celu – choć nie wyłącznie – wiązanie go z otoczeniem, w jakim funkcjonuje. Problemy *governance* obejmują kwestie uprawnienia władzy w przedsiębiorstwie oraz odpowiedzialności przedsiębiorstwa, tzn. wobec kogo i za co odpowiada oraz według jakich norm winno być rządzone [Rybak 2004, s. 54]. Teoretycy i praktycy eksplorujący problematykę nadzoru korporacyjnego są zgodni co do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: *W jaki sposób dokonać podziału zadań, kompetencji i odpowiedzialności między organy nadzoru i organy zarządzania przedsiębiorstwem oraz jaki jest zakres włączenia w funkcjonowanie firmy interesów różnych grup społecznych?*

Częściowa odpowiedź zawarta jest w obszarach działania oraz funkcjach sprawnego nadzoru, które dotyczą głównie [Rudolf i in. 2002, s. 32]: (1) wyboru, oceny i zwalniania osób z naczelnego kierownictwa, a także określenia wysokości ich wynagrodzeń; (2) nadzoru nad działalnością korporacji, oceny sposobu zarządzania organizacją; (3) oceny i aprobowania celów finansowych organizacji oraz głównych planów i działań; (4) oceny i aprobowania głównych zmian pod kątem ich zgodności z ocenami zewnętrznymi i zasadami rachunkowości; (5) wykonywania innych funkcji określonych przez przepisy prawa lub statut spółki; ponadto: sprawowanie bezpośredniej kontroli w sytuacjach kryzysowych, rewizja decyzji zarządczych i wyników ekonomicznych, absorbowanie wpływów zewnętrznych, tworzenie kontaktów dla organizacji, wspieranie wizerunku organizacji, przekazywanie porad i poleceń.

Do realizacji kluczowych celów koncepcji *corporate governance* określono założenia „dobrego nadzoru korporacyjnego”, takie, jak [Rudolf i in. 2002, s. 32]:

- stworzenie systemu kontroli działań olbrzymich korporacji, których cele muszą być zgodne z celami gospodarki narodowej;
- kontrola międzynarodowych korporacji, które mogą zdominować gospodarkę lokalną;



- zapewnienie odpowiedzialności spółek nie tylko przed akcjonariuszami, ale przede wszystkim przed interesariuszami;
- zapewnienie, że działania firm są zgodne z narodowymi regulacjami i standardami prawnymi, nie tworzą więc „państwa w państwie”;
- zapewnienie społecznej odpowiedzialności działań realizowanych przez przedsiębiorstwa;
- jednakowa ochrona interesów wszystkich inwestorów, niezależnie od rodzaju aktywów finansowych, które są przez nich nabywane.

Innym wpisującym się w nurt społecznej odpowiedzialności zestawem zaleceń jest przygotowany przez OECD kodeks dobrych praktyk, który zakłada [Jagoda 2003, s. 77]:

- ochronę podstawowych praw wspólników/akcjonariuszy;
- jednakowe traktowanie wszystkich wspólników/akcjonariuszy, w tym mniejszościowych i zagranicznych;
- respektowanie praw osób należących do poszczególnych grup interesów w zakresie wyznaczonym przez przepisy prawa (wierzyciele, pracownicy, klienci) oraz sprzyjanie aktywnej współpracy z nimi w tworzeniu wartości (majątku), miejsc pracy, solidnych podstaw finansowych przedsiębiorstwa;
- zapewnienie jawności i przejrzystości informacji o wszystkich istotnych sprawach spółki, dotyczących m.in. jej celów, praw własności, sytuacji finansowej i wyników działalności, struktur zarządzania i nadzoru, czynników ryzyka;
- nadanie spółce właściwego kierunku strategicznego, efektywne monitorowanie pracy zarządzających przez organy nadzoru, w tym zapewnienie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej spółki.

## 5. Zakończenie

Rozważając istotę koncepcji nadzoru korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, można zidentyfikować zachodzące między nimi relacje. Obie koncepcje dotyczą w głównej mierze kształtowania trwałych i pozytywnych relacji z interesariuszami. Są względem siebie komplementarne i współzależne. Należy spodziewać się, że efektywny nadzór korporacyjny będzie wzmacniać społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, natomiast działania społecznie odpowiedzialne ubogacą sprawny i transparentny nadzór nad przedsiębiorstwem. Obie koncepcje dotyczą wszystkich grup przedsiębiorstw – przy czym ich założenia i instrumentarium powinno być dostosowane do specyfiki funkcjonowania tych podmiotów. Integracja obu koncepcji następuje przede wszystkim w obszarze głównych założeń dotyczących komunikacji z kluczowymi interesariuszami.

Zarówno koncepcja nadzoru korporacyjnego, jak i koncepcja społecznej odpowiedzialności mogą tworzyć spójny system<sup>10</sup>. Punkty wspólne istnieją już na etapie

<sup>10</sup> Kwestia nadrzędności i podrzędności jest wysoce dyskusyjna.

identyfikacji obszarów odpowiedzialności. Możemy tu mówić o rozpoznaniu celów, potrzeb, oczekiwanych nośników wartości, głównych oczekiwań, rodzaju władzy oraz przyszłych działań kluczowych interesariuszy. Kolejnym elementem jest planowanie społecznej odpowiedzialności wraz z planowaniem wytycznych dla sprawnego nadzoru. W ramach planowania istotna jest deklaracja i zdefiniowanie systemu wartości, skonkretyzowanego w wiązce celów społecznych, a także równoważenie ich z celami ekonomicznymi. Integracja wokół celów zapewnia największe powodzenie<sup>11</sup>.

Efektywność nadzoru korporacyjnego i jego pomiar<sup>12</sup> sprzyjają skorelowaniu ze sprawozdawczością społecznej odpowiedzialności (przy wykorzystaniu instrumentarium dotyczącego raportowania społecznej odpowiedzialności). Kształtowanie społecznej odpowiedzialności uchwycone w zorganizowanej przestrzeni odpowiedzialnego działania (sprzyjająca struktura organizacyjna, przejawy kultury organizacyjnej, rozwiązania strategiczne) oraz realizujące zestaw działań i instrumentów społecznie odpowiedzialnych<sup>13</sup> stanowi ramy dla skutecznego nadzoru i kontroli działalności spółki. Czynniki sytuacyjne efektywnego nadzoru są określonymi zasadami, metodami oraz procedurami decydującymi o stopniu i zakresie realizacji oczekiwań związanych z formą nadzoru. Należą do nich: czynniki o charakterze systemowym (rodzaj gospodarki rynkowej, orientacje w zakresie grup interesów, stopień rozwoju rynków kapitałowych, regulacje prawne), czynniki na poziomie organu nadzoru (skład i liczebność organu nadzoru, jego funkcje i aktywność, system informacji, w tym obowiązków informacyjnych zarządu względem rady), czynniki na poziomie członków organu nadzoru (w tym głównie procedura i kryteria doboru członków rady, zarówno fachowe, jak i osobowościowe) [Jagoda 2003].

Niniejsze rozważania nie wyczerpują oczywiście interesujących wątków dotyczących integracji koncepcji nadzoru korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, lecz są właściwie zacznem do dyskusji nad wspólnymi punktami, a także dysproporcjami w realizacji założeń oraz narzędzi obu koncepcji. Zaprezentowane w artykule treści stworzono przy uniwersalnym założeniu, że nie zawsze cechy koncepcji są wyraźnie precyzowane, nie ma pełnej zgodności autorów co do ich cech charakterystycznych oraz z biegiem czasu może nastąpić redefinicja/reorientacja poszczególnych koncepcji<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Warto w tym miejscu zaznaczyć, że koncepcja społecznej odpowiedzialności nie wskazuje wyraźnie podmiotów odpowiedzialności oraz nie wypracowała sprawnych instrumentów do określania odpowiedzialności w typach przedsiębiorstw, w których następuje oddzielenie własności od zarządzania albo jej rozproszenie. Więcej na ten temat: [Rudolf 1999, s.173].

<sup>12</sup> Istnieje wiele trudności oraz kontrowersji wokół określania efektywności nadzoru korporacyjnego. Więcej na ten temat: [Rudolf 2000].

<sup>13</sup> W artykule, ze względu na jego zakres, nie przedstawiono listy możliwych społecznie odpowiedzialnych działań w ramach wymiarów społecznej odpowiedzialności: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego względem różnych grup społecznych.

<sup>14</sup> Więcej na temat założeń towarzyszących integracji różnych koncepcji: [Jagoda, Lichtarski 2002].

## Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Jagoda H., *Nadzór korporacyjny*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, PN AE we Wrocławiu, nr 928, Wrocław 2002.
- Jerzemska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Rudolf S. i in., *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2002.
- Rudolf S. (red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Rudolf S. (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999.
- Rudolf S. (red.), *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Sulek M., Świniarski J., *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Dom Wyd. Bellona, Warszawa 2001.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, MSP, Warszawa 1999.

### **CORPORATE GOVERNANCE VERSUS SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISE – CONSIDERATIONS ABOUT THE INTEGRATION OF CONCEPTIONS**

**Summary:** The article concentrates on the approximation of the relations between corporate governance conception versus social responsibility of the enterprise conception, at the same time identifying the areas of integration processes. The article presents: common points of the conceptions relating to the features of the terminology creation, theoretical sources and integration symptoms in the realization of the corporate governance and social responsibility basis. The considerations are theoretical.