

Influential Article Review - How CEO Letters Matter

Darcy Swan

Kaycee Glenn

Lara Landry

This paper examines corporate social responsibility. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: This paper examines corporate social responsibility (CSR) reporting with a focus on communications from management. It examines letters from the board chair, CEO and/or senior CSR lead to gain a deeper understanding of how firms disclose their past performance and whether firms noted for the CSR reporting disclose their information in meaningfully different ways compared to other firms. Using a comparative analysis between treatment and control groups, we explore whether there is a difference in reporting approaches between a sample of highly regarded CSR reporters vis-à-vis firms recognized for their high profitability. Our findings suggest CSR-recognized firms discuss sustainability issues in greater quantity but without much meaningful difference in quality. We postulate a parabolic relationship between report quality and cost to explain this situation, discussing both the theoretical and the practical implications. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: Corporate social responsibility, CSR reporting, CEO communications, Voluntary reporting, Mandatory reporting, Stakeholder management, Letters to stakeholders, Canada

SUMMARY

- Our paper sought to address two key questions: how do firms describe past corporate socially responsible behavior in the context of different stakeholders, and whether this reporting varies between firms recognized for different forms of business success. With our control group consisting of firms associated with high levels of profitability, we compared them to firms whose CSR reporting have received accolades, using the most salient indicator of management thought – letters to stakeholders. Our analysis indicated a varying degree to which each stakeholder group was addressed within the CSR reports, and in particular, a general but not universal trend toward expanded stakeholder discussion.
- A critical factor which may address the gap between strategic benefits derived from CSR investments, and the quality of CSR reporting, may be captured in the costs associated with expanding data acquisition and analysis. In examining the relationship between the cost and the quality of enhanced CSR reporting, we can hypothesize as to the nature of the relationship. One possibility is that the relationship is positive and linear, as this would imply that an increase in CSR

reporting expenditure is associated with a positive impact on CSR reporting quality. Such a relationship is unlikely, however, as it would incentivize voluntary reporting of ever-improving quality which has not been widely witnessed, as many firms have resisted producing a CSR report to date, along with the widespread absence of CSR objectives, which are measurable, consistently reported, and outcome-based ; the latter being a condition acknowledged by Sunlife's senior management.

- If the relationship between the hypothesized cost and quality of CSR reporting is true, as reflected in Parabola A, it would explain a great many things. First, that while there is a cost involved in transitioning from being a non-reporter into a CSR reporter , that the benefits for some firms outweigh the costs for firms that are able to move beyond the vertex to the right side of the parabola. It further explains why the cost of CSR reporting may increase without an improvement, indeed with a decline, in the quality of CSR reporting.
- Moving from theory to practice, how might we improve the CSR reporting adoption rate by non-reporters, and increase the quality of high end reporting for existing reporters, while minimizing the costs of implementation? If a dilation or translation of our hypothesis that a parabolic relationship exists between the cost and quality of CSR reporting is true, then reducing the gap between the y-axis and the y-asymptote is necessary to facilitate firms undertaking CSR reporting for the very first time. This implies a reduction in the initial cost outlays associated with CSR reporting.
- In discussing management's treatment of stakeholders via CSR disclosure, we wish to acknowledge some limitations to our study. An initial constraint involves the availability of data. Given that CSR disclosure is voluntary in most jurisdictions , not all firms produce CSR reports. Indeed, in a companion study to this report, we undertook a random sample of 3000 Canadian corporations from a pool of more than 12,000 incorporated firms and were able to identify just 40 Canadian firms that produced a CSR report in the 2016 reporting year irrespective of business size, a disclosure rate of just 1.33%. This reinforces previous findings that CSR reporting is primarily associated with large firms .
- Within the expanding field of corporate social responsibility research, there remain many promising avenues for additional scientific exploration. Building upon the knowledge gap and the contributions of this paper, we wish to highlight two interrelated directions that warrant further study. The more practical, bounded direction is the use of experimental research designs to simulate the future evolution of CSR reporting. Hahn and Kühnen noted that document analysis accounts for 58% of empirical research in CSR studies, with experimental designs accounting for less than 1% by comparison.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Fuller, M. (2018). Letters from the top: a comparative control group study of CEO letters to stakeholders. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1–14.

This is the link to the publisher's website:

<https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0034-3>

INTRODUCTION

CSR reporting activities have been explored in many contexts, with stakeholder theory playing a prominent role in both theory and practice (Waddock 2004; Reynolds and Yuthas 2008; Hahn and Lülfes 2014; Orzes et al. 2018). The relationships with various stakeholders, including community groups, customers, distributors, employee groups, investors, regulatory and government agencies, suppliers, as well

as NGOs and third-party organizations, have also been well detailed (Barnard 1938; Pfeffer and Salancik 1978; Freeman 1984; Donaldson and Preston 1995; Wheeler and Sillanpää 1997; Laplume et al. 2008). Meanwhile, the integration of CSR reporting within the corporate annual reporting practices of the firm has also been examined (Sierra-García et al. 2015; IIRC 2017; Maniora 2017). Further, the firm's involvement with voluntary regulatory standards has been a source of investigation (Kolk et al. 1999; Logsdon and Wood 2005; Vogel 2008; Tuzek et al. 2018). An area that has been comparatively less addressed involves managerial discussion and analysis of past CSR performance and future CSR aspirations within the context of different stakeholder relationships.

Management's discussion and analysis of a firm's CSR activities are a critical component within a firm's reporting activities. It is the focal point of the reporting effort whereby management can discuss past CSR performance and explain variances from expectation, while also outlining future CSR objectives (Gray et al. 1987). This reporting activity is generally provided in a letter from management, nominally authored and signed by the chair, CEO or senior CSR manager. However, with CSR reporting remaining voluntary in most jurisdictions, not every firm produces an appropriate disclosure statement. When a CSR report is produced, it is not always on an annual basis, with a fixed reporting date, and with standard reporting components (Holder-Webb et al. 2009). Accordingly, some firms report biannually, others report irregularly, with statements from management varying widely in breadth and depth, and occasionally, are not included at all. Further, unlike the financial certification requirements that exist in some jurisdictions – whereby the CEO or CFO may be held liable in the event of false reporting (Gray 2005) and with research showing that certification requirements have impacts upon managerial disclosure (Garg 2018) – nonetheless, such certification requirements are absent in most jurisdictions for non-financial CSR disclosure. This makes insight into the firm's corporate social responsibility practices difficult to interpret in terms of past performance and anticipated future activities, particularly at the level of diverse stakeholder groups, which inhibits both chronological and cross-sectoral analysis. This article responds to this issue from a comparative qualitative analytical perspective. By adopting a cross-sectoral analysis with a comparator group, we strive to gain a deeper understanding of management thought, at a snapshot in time, across a variety of industries for a diversity of stakeholder groups. Therefore, the purpose of this article is to examine the content of these CEO letters to stakeholders by exploring the following research questions:

1. How does management report upon previous corporate social performance in their current CSR disclosures from the perspective of multiple stakeholders?
2. Does stakeholder-oriented reporting differ between firms recognized for their CSR activities and those firms that are highly profitable?

Following a review of the extant literature and a description of our research methods, our findings suggest firms privilege particular stakeholder groups – customers, communities, employees and regulators, respectively – over other stakeholders. Firms associated with highly-regarded CSR disclosures tend to reference stakeholders to a greater degree than firms associated with high degrees of financial sustainability, with additional differentiation at the level of individual stakeholders. Making sense of the differences in CSR reporting among firms necessitates an understanding of the relationship between the cost and the quality of enhanced CSR reporting. In our discussion of the implications for theory, we postulate that a parabolic relationship can best explain the gap between non-reporting and reporting firms, and the quality differences among firms engaged in CSR reporting. Our contribution to practice is a recognition that governmental promotion of the United Nations' Principles for Responsible Management and the adoption of mandatory national CSR reporting regimes would make meaningful improvements to corporate disclosures in this regard.

CONCLUSION

Reporting Upon Previous Corporate Social Performance

Our first research question inquired as to how management synthesizes previous corporate social performance in their current CSR reporting disclosures. We examined the issue from the perspective of community groups, customers, distributors, employees, investors, non-governmental organizations,

regulatory and government agencies, and suppliers. Customers and clients were the most frequently discussed stakeholder group, followed closely by community groups. Customers were often discussed in the context of the benefits that new products or services would provide them; how changing consumer trends (buying habits, use of technology, etc.) were impacting the firm or the industry; how the firm was seeking to shape consumer practices; and the nature of improvements to the customer service experience. Reporting firms, on occasion, would link customer relations actions to the firm's operations or to issues of a broader concern. For example, Manulife (2017, 2) stated "we believe our greatest contribution to society is the products and services we provide, which offer customers peace of mind, financial security and help when they need it most.," thus documenting the interrelationship between the firm's operations and the value proposition specific to a particular stakeholder group.

Community groups were the second most frequently referenced stakeholder group in the letters from the CEOs. Within the context of past performance, this relationship is frequently characterized by descriptions of investments in general, or to promote a range of interests via targeted investments. Engaging and consulting with stakeholders; providing a source of employment to targeted communities, and relatedly, being representatives of the communities with which the firm is involved; and achieving a positive impact or a mutually-beneficial relationship, are common characterizations. The values of the organization are often illustrated anecdotally in the narratives shared within the CEO letters, and throughout CSR reports more generally. Relationships with community stakeholders were also used as a point of differentiation between the firm and its competitors. As Vancity (2017, 2) stated "credit unions like [ours] have the ability to identify community needs and address them in much more creative ways than traditional financial institutions," reflecting perceptions of differing stakeholder relationships between the two types of financial institutions.

Employees were the third most referenced stakeholder group, mentioned less than half as frequently as customers and community groups. Firms associated employees with both achieving organizational goals (Caisse DesJardins) and the attraction and retention of employees because of organizational goal achievement (Cameco). As the latter firm noted (Cameco 2016, 3), "our people have found ways to be innovative, to do more with less, and to continue to keep this company competitive. And, they've done that without compromising on our commitments to safety, the environment, or our communities," thus connecting the activities of one stakeholder group to the interests and welfare of other stakeholders. The commitment of employees was associated with benefitting society broadly (Hydro-Québec) and having a social impact (RBC). An inclusive corporate culture, coupled with a high degree of employee engagement, was viewed as enabling employee productivity (Sunlife). Workplace safety also played a recurring role for many firms (Brookfield Asset Management, CN Rail, Enbridge).

Next most mentioned were regulatory agencies and government, which we have combined in our analysis, as one is frequently an extension of the other. Of all 19 reporters reviewed, five commented on governance and/or regulatory matters: Bank of Montreal, Enbridge, HSBC, Royal Bank, and Vancity. Twenty-seven regulatory or governmental references were identified across the four firms, with 23 originating from HSBC which dedicated a whole section to the topic. Issues included HSBC's 'disappointment' over the inability of the regulatory community to achieve consensus on change and the UK vote on Brexit. HSBC (2016, 5) also used their CSR report as a medium for advocacy in relation to the future regulatory environment, by stating "the best outcome would be early global agreement on unresolved issues, followed by an extended period of regulatory stability to allow familiarity and experience to be gained from what has been put in place." Other stakeholder groups received comparatively less coverage in letters from management. These include investors (18 references), distributors (9 references), non-governmental organizations (2 references) and suppliers (1 reference).

What is absent from CEOs' letters is measurable specificity in how their relationships with key stakeholders have achieved objectives related to improved corporate triple bottom line performance (Gray et al. 1987; Hahn and Kühnen 2013). Caisse DesJardins reported increased financial sustainability, as did Vancity in terms of both their assets and their assets under management. Meanwhile, HSBC reported on a share repurchase, which had a financial benefit to investors. However, most statements on performance changes were vague and ambiguous. For example, Caisse DesJardins (2016, 6) reported "an increase in

membership, which gives us confidence in the future” while Enbridge (2017, 6) asserted that they “continued to develop long term plans for increasing their energy efficiency and decreasing their direct and indirect GHG emissions” with insufficient elaboration as to either timelines or targets. HSBC reports progress “in reshaping the Group to improve productivity, embrace technological change and reinforce global standards of business conduct”. However, some firms are aware of the vagaries typically present in CSR reporting, and have acknowledged the need for improvement. Sunlife (2016,5) for example, stated

“we recognize the need to advance our reporting to meet evolving stakeholder expectations. That’s why we have made a number of improvements to this year’s report, including providing more meaningful, consistent performance data. We know we have more work and refinement to do, particularly around establishing our benchmarks and targets, all of which will help us to better measure and evaluate our progress on our priority topics”

Comparative Reporting of CSR Activities

We next turn our attention to the second research question: how do stakeholder reporting by firms acknowledged for CSR activities differ from those of highly profitable firms? For eight stakeholder groups, we coded their use in the management letters from the reporters. Of the 291 coded references, 176 references were attributed to Corporate Knights-listed firms, and 115 to the Report on Business firms, which served as our control group. With the exception of the employee stakeholder group, the other seven stakeholder groups all were referenced to a greater degree by CSR-oriented firms. The results are summarized below (Table 3)

Evidentiary findings demonstrate a greater frequency of discourse for most stakeholder relationships among CSR-oriented firms. Yet is this greater frequency of discussion meaningfully different from a qualitative perspective? When it comes to customers as stakeholders, Sunlife describes their commitment with greater specificity than many Report on Business-ranked firms. Their future-oriented goals include enhancing the customer experience to reduce the complexity of the business relationship; increasing the frequency of client communication; and improved problem resolution of client issues. A greater degree of goal specificity was found in the writings from HSBC who are “seeking to influence client practices and to build the data, the tools and the transparency necessary to embed understanding of climate risk into the way that markets function.” (HSBC 2016, 9), combined with enhanced environmental scanning and process innovation. In contrast, Bell Canada, a firm from the Report on Business data set with the most extensive referencing related to customers, chose to highlight their current operational activities. Their future-oriented strategic imperatives were vague and uninspired. Conversely, the four firms with the fewest customer-oriented codings were drawn equally from both data sets, and had tangential discussions of customers as stakeholders.

There was some differential evidence in the reporting about community groups between firms from the two data sets. Vancity, the Corporate Knights-ranked firm with the most codings pertinent to community groups, highlighted their ability as a credit union to better identify community needs in comparison to banking and other financial institutions. This is interesting for a number of reasons. First, four of the major banks in Canada are on the Report on Business data set (the fifth of the five banks, RBC, was on both the Corporate Knights and Report on Business lists, but for the purposes of classification, was included on the Corporate Knights data set). Second, there are non-bank financial services firms (i.e. insurance companies, financial planning services) on both the control group Report on Business data set and the Corporate Knights data set, suggesting that it is not the industry that defines upon which list the firm falls, but the actions of management, in particular, their handling and reporting of corporate social responsibility activities. Meanwhile, the Co-Operators Insurance company expressed in writing their perception of the interconnectedness between their members, clients and communities, rather than viewing each stakeholder as being in a dyadic relationship with the firm (Dobele et al. 2014). Cameco’s letter explained why the commitments that the firm makes to community groups – and others – is noteworthy: “the importance of these commitments cannot be overstated. They are not add-ons, or ‘nice-to-haves’; they make up the very

foundation for how we do business. They help us build trust and credibility, gain and protect community support for our operations, attract and retain employees, and manage risk” (Cameco 2016, 3). In so doing, the firm both extends the discussion and contextualizes the nature of the relationship, attributes that were lacking in many rivals’ letters to stakeholders, particularly when compared to Report on Business-ranked firms. Some firms also reported on the need to improve their CSR disclosure practices. The senior managing director for Sunlife stated in his letter (2016, 6):

As we continue along this journey, our stakeholders can expect to see us do more to ensure our sustainability ambitions are holistic and outcome-based. While our activities may vary from country to country, they are centered around a common theme: building sustainable, healthier communities for life.

The ‘meaningful, consistent performance data’ of which Sunlife’s CEO spoke earlier is a characteristic absent in many CSR reports from both data sets. As Sunlife’s senior managing director notes, this requires having inclusive and outcome-centric CSR objectives as the initial point of departure in the reporting process. Contributing to this issue is the remarkable lack of depth in the CSR reporting by firms from the Report on Business data set.

Other than the employees as stakeholders topic, where Report on Business-ranked firms referenced the topic more frequently than Corporate Knights-ranked firms (22 references to 17 references), most other stakeholder groups were addressed far more comprehensively by firms lauded in the Corporate Knights magazine. This holds particularly true for regulators (26 references by Corporate Knights-ranked firms; 0 references by Report on Business-ranked firms), investors (14 to 4), and distributors (8 to 1). The exceptions were non-governmental organizations (one reference each) and suppliers (1 reference only, by ScotiaBank, a firm from the Report on Business data set). CSR-oriented firms spoke of their role in, and the benefits associated with, clear and consistent regulatory policy frameworks; the intermediary role of the firm between investors and other stakeholders; and the role of new distribution models in reaching underserved segments of society. In reviewing CSR reporting on past performance and future expectations, and comparing CSR-oriented firms ranked by Corporate Knights to a control group of Report on Business-ranked firms recognized for their profit orientation, we have described a general but not universal pattern whereby firms that are CSR-oriented report in greater detail about the nature and extent of the relationships with stakeholders. Yet we also acknowledge a lack of meaningful difference between our test and control groups in terms of their analytical depth, representing a gap in describing pre-established organizational goals in the context of desired targets and current levels of performance. The extent to which firms that have been recognized for their CSR reporting contributions actually leverage their CSR activities for strategic benefit is left undetermined, with the future for enhanced CSR reporting uncertain. Such a finding has implications for both future research and current organizational practice.

APPENDIX

TABLE 1 SAMPLE FIRMS

Report on Business Data Set	Industry	Corporate Knights Data Set	Industry
TD Bank	Financial services	Vancouver City Savings Credit Union	Financial services
Bank of Nova Scotia	Financial services	Mouvement des Caisses Desjardins	Financial services
Bank of Montreal	Financial services	HSBC Bank Canada	Financial services
CIBC	Financial services	Hydro-Québec	Utilities
CN Railway	Transportation	Cameco Corporation	Energy
Brookfield Asset Management	Property management	Enbridge Inc.	Energy
Great-West Life Co.	Insurance	Royal Bank of Canada	Financial services
Bell Canada Inc.	Telecommunications	IGM Financial Inc.	Financial services
Magna International	Automotive	The Co-Operators	Insurance
Manulife Financial	Insurance	Sun Life Financial	Insurance

TABLE 2
WORD FREQUENCIES BY DATA SET

Frequently Cited Words	Infrequently Cited Words	Notably Absent Words
Report on Business Data Set		
2016	Monitoring	Trade
Corporate	Mitigation	Regulatory
Customers	Millennials	System(s)
Communities	Metrics	Policy
Business	Measures	Reconciliation
Employees	Marketplace	Reduction
Responsibility	Loyalty	Target
Executive	Learning	Process
Social	Landfills	Reporting
Governance	Inspiring	Results
Corporate Knights Data Set		
2016	Programs	Accountability
Business	Initiative	Communications
Sustainability	Responsive	Networks
Communities	Prosperity	Workplace
Clients	Participation	Trust
Global	Liquidity	Advice
2017	Ideas	Aspirations
Energy	Diverse	Efficiency
Change	Learn	Grassroots
Management	Employment	Hope

Note: Absentee words are frequently present in the opposing data set but absent in the focal data set

TABLE 3
STAKEHOLDER REFERENCES BY DATA SET

Stakeholder	Report on Business Data Set	Mean No. Citations per Report	Corporate Knights Data Set	Mean No. Citations per Report	Total References
Customers	45	5.00	56	5.70	101
Community Groups	41	4.56	53	5.30	94
Employees	22	2.44	17	1.70	39
Regulators and Government	0	0.00	26	2.60	26
Investors	4	0.44	14	1.40	18
Distributors	1	0.11	8	0.80	9
Non-Governmental Organizations	1	0.11	1	1.00	2
Suppliers	1	0.11	0	0.00	1
Total References	115	12.78	176	17.60	291

FIGURE 1
THREE RELATIONSHIPS BETWEEN THE COST OF CSR REPORTING AND
THE QUALITY OF CSR REPORTING

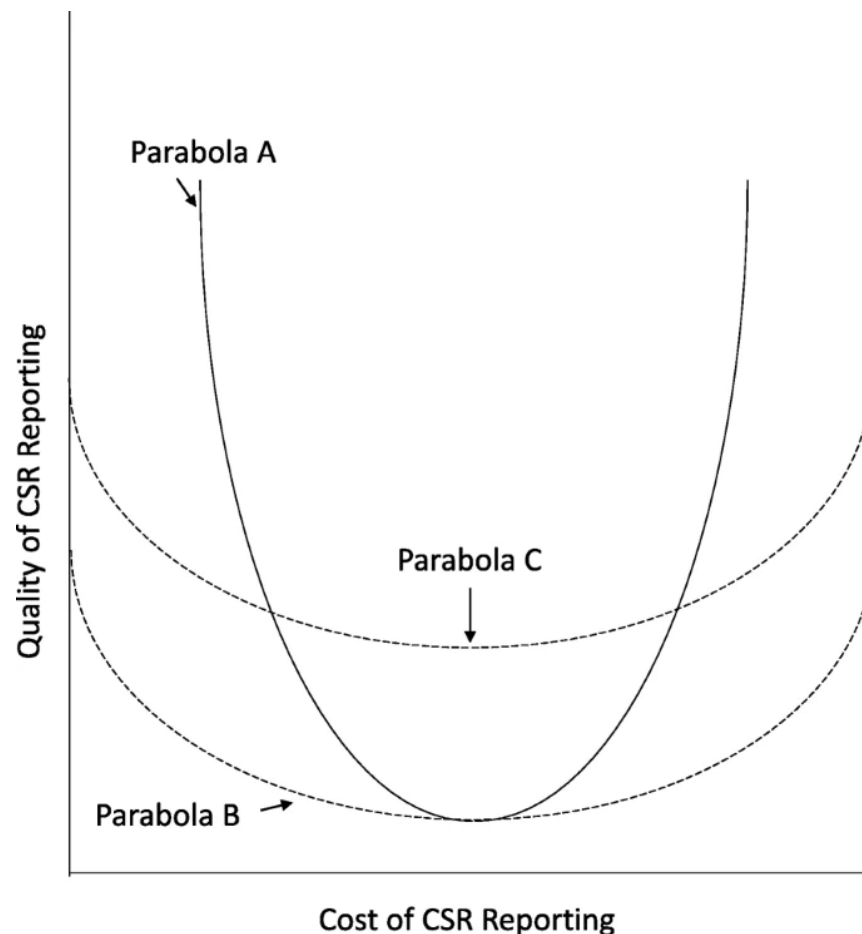


Figure 1 illustrates three prospective relationships between the cost associated with the CSR reporting activity and the quality of CSR reporting. All three relationships are conceived as parabolic in nature, intended to illustrate an initial decline in the depth of reporting as the cost of CSR reporting increases. These added costs are associated with an increase in the quantity of narrative matter – stories, illustrations, stakeholder profiles, etc. These narratives may be informative, but their unstructured nature inhibits comparative performance assessments within the firm over time, and in relation to rivals. Parabola A illustrates a gap between the Y-axis and the Y asymptote, illustrative of a barrier to initiating CSR reporting. Parabola A also features a gap between the vertex and the X-axis, which represents the

minimum reporting quality level. Parabola B is a dilation of the original parabola, reflecting a reduction of the barriers of entry to CSR reporting. This would be illustrative of a mandatory reporting regime, where firms are legislatively compelled to produce a CSR report. Parabola C is associated with both mandatory reporting and a higher quality level of reporting, as would be expected from the implementation of specific reporting methods, similar to what is required in the disclosure of a firm's annual report. This is represented by an upward vertical translation of Parabola B

REFERENCES

- Ackers, B., Eccles, N. S., & Parker, L. (2015). Mandatory corporate social responsibility assurance practices: the case of king III in South Africa. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(4), 1.
- Adams, C. A., Hill, W. Y., & Roberts, C. B. (1998). Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour? *The British Accounting Review*, 30(1), 1–21.
- Al-Khater, K., & Naser, K. (2003). Users' perceptions of corporate social responsibility and accountability: evidence from an emerging economy. *Managerial Auditing Journal*, 18(6/7), 538–548.
- Barkemeyer, R., & Figge, F. (2014). CSR in multiple environments: The impact of headquartering. *Critical Perspectives on International Business*, 10(3), 124–151.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baysinger, B. D. (1984). Domain maintenance as an objective of business political activity: an expanded typology. *Academy of Management Review*, 9(2), 248–258.
- Berthelot, S., Coulmont, M., & Serret, V. (2012). Do investors value sustainability reports? A Canadian study. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 19(6), 355–363. <https://doi.org/10.1002/csr.285>.
- Boesso, G., Favotto, F., & Michelon, G. (2015). Stakeholder prioritization, strategic corporate social responsibility and company performance: further evidence. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 22(6), 424–440.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review*. Thousand Oaks: Sage.
- Buzby, S. L., & Falk, H. (1979). Demand for social responsibility information by university investors. *Accounting Review*, 54(1), 23–37.
- Cameco. (2016). On track. Cameco https://www.cameco.com/sustainable_development/2016/. Accessed 10 June 2017.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate social responsibility (CSR) in Asia: a seven-country study of CSR web site reporting. *Business & Society*, 44(4), 415–441.
- Chen, S., & Bouvain, P. (2008). A Comparison of Corporate Social Responsibility Reporting in the United States, Germany and Australia. In *Corporate Governance and International Business* (pp. 266–279). London: Palgrave Macmillan.
- Corporate Knights. (2017). 2017 Best 50 results. <http://www.corporateknights.com/reports/2017-best-50/2017-best-50-results-14967251/>. Accessed 8 June 2017.
- CSR Asia. (2016). Sustainability disclosure in ASEAN: the ASEAN extractive sector. CSR ASIA. http://www.csr-asia.com/report/GRI_ExtractiveReport.pdf . Accessed 15 Apr 2018.
- Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: An alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75–85.
- Dawkins, C., & Ngunjiri, F. W. (2008). Corporate social responsibility reporting in South Africa. *Journal of Business Communication*, 45(3), 286–307.
- Desjardins Caisse. (2016). Working for you: 2016 social and cooperative responsibility report. <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/d50-rapport-sociale-2016-e.pdf?resVer=1493824024000>. Accessed 10 June 2017.

- Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., & Flowers, K. (2014). An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: a case study in the Australian mining industry. *Business Strategy & The Environment*, 23(3), 145–159.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Douglas, A., Doris, J., & Johnson, B. (2004). Corporate social reporting in Irish financial institutions. *The TQM Magazine*, 16(6), 387–395.
- Downing, P. R. (2003). The Ides of March and the Ides of May. TG International Ltd Management Consultants <http://www.magma.ca/~tgil/links/critiqueIdesofMarch.pdf>. Accessed 12 Feb 2010.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of sustainability*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Enbridge. (2017). Enbridge 2016 CSR & sustainability report. http://csr.enbridge.com/~media/CSR2/pdf/2016_CSR_Report.pdf?la=en. Accessed 10 June 2017.
- Epstein, M., Flamholtz, E., & McDonough, J. J. (1976). Corporate social accounting in the United States of America: state of the art and future prospects. *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 23–42.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 53–63.
- Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419–443.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 183–201).
- Frost, G., Jones, S., Loftus, J., & Laan, S. (2005). A survey of sustainability reporting practices of Australian reporting entities. *Australian Accounting Review*, 15(35), 89–96.
- Fuller, M. (2010). A social responsiveness approach to stakeholder management: lessons from the Canadian banking sector. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(2), 51–69.
- Fuller, M. (2016). One firm, two reports: associations within and disassociations between financial and CSR reporting components among North America's largest financial institutions. Edmonton: Administration Sciences Association of Canada annual meeting.
- Garg, M. (2018). The effect of internal control certification regulatory changes on real and accrual-based earnings management. *European Accounting Review*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1454336>.
- Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1987). *Corporate social reporting: accounting and accountability*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- Gray, T. (2005). *Canadian response to the US Sarbanes-Oxley act of 2002: new directions for corporate governance*. Ottawa: Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.
- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: a qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401–420.
- Herremans, I., Nazari, J., & Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder relationships, engagement, and sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 417–435.
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31(3), 464–481.

- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825–842.
- Holder-Webb, L., Cohen, J. R., Nath, L., & Wood, D. (2009). The supply of corporate social responsibility disclosures among US firms. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 497–527.
- HSBC. (2016). HSBC Holdings PLC: strategic report 2016. <http://www.hsbc.com/-/media/hsbc-com/investorrelationsassets/hsbc-results/2016/annual-results/hsbc-holdings-plc/170221-strategic-report-2016.pdf>. Accessed 10 June 2017.
- Imam, S. (2000). Corporate social performance reporting in Bangladesh. *Managerial Auditing Journal*, 15(3), 133–142.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2017). Consultation draft of the International Integrated reporting framework. <http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>. Accessed 15 July 2017.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. Harvard Business School Available at SSRN: <https://ssrn-com.libproxy.stfx.ca/abstract=1799589>. Retrieved 14 Apr 2018.
- Keim, G. (2001). Managing business political activities in the USA: bridging between theory and practice. *Journal of Public Affairs*, 1(4), 362–375.
- Knopf, J., Kahlenborn, W., Hajduk, T., Weiss, D., Feil, M., Fiedler, R., & Klein, J. (2011). Corporate social responsibility. National Public Policies in the European Union. In European Commission. Directorate-General for employment, Social affairs and inclusion. Unit C2, Publications Office of the European Union <http://ec.europa.eu/libproxy.stfx.ca/social/BlobServlet?docId=6716&langId=en>. Accessed 12 Apr 2018.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367–386.
- Kolk, A. (2005). Sustainability reporting. *VBA Journal*, 21(3), 34–42.
- Kolk, A., Van Tulder, R., & Welters, C. (1999). International codes of conduct and corporate social responsibility: can transnational corporations regulate themselves? *Transnational Corporations*, 8(1), 143–180.
- Kühn, A. L., Stiglbauer, M., & Heel, J. (2014). Does mandatory CSR reporting lead to higher CSR transparency? The case of France. *Corporate Ownership and Control*, 11(2), 29–45.
- Laasch, O., & Conway, R. N. (2015). Principles of responsible management. Stamford: Cengage.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189.
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2005). Global business citizenship and voluntary codes of ethical conduct. *Journal of Business Ethics*, 59(1–2), 55–67.
- Maniora, J. (2017). Is integrated reporting really the superior mechanism for the integration of ethics into the core business model? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 140(4), 755–786.
- Manulife. (2017). 2016 public accountability statement. Manulife Financial Corporation <http://www.manulife.com/servlet/servlet.FileDownload?file=00P5000000kq0QqEAI>. Accessed 22 Apr 2018.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Mendelow, A. (1981). The stakeholder approach to organizational effectiveness. Pretoria: School of Business Leadership, University of South Africa.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis. London: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: a methods sourcebook. Thousand Oaks: Sage.
- Naser, K. (1999). Empirical evidence on corporate social responsibility reporting and accountability in developing countries: the case of Jordan. *Advances in International Accounting*, 12, 193–226.

- Naser, K., Al-Hussaini, A., Al-Kwari, D., & Nuseibeh, R. (2006). Determinants of corporate social disclosure in developing countries: the case of Qatar. *Advances in International Accounting*, 19, 1–23.
- O'Rourke, D. (2004). Opportunities and obstacles for corporate social responsibility reporting in developing countries. *The World Bank Group & Corporate Social Responsibility Practice Mar*, 27, 39–40.
- Orzes, G., Moretto, A. M., Ebrahimpour, M., Sartor, M., Moro, M., & Rossi, M. (2018). United Nations global compact: literature review and theory-based research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 177, 633–654.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Perrini, F. (2005). Building a European portrait of corporate social responsibility reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611–627.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence approach*. New York: Harper and Row Publishers.
- Pled, V., & Latridis, G. E. (2012). Corporate social responsibility reporting: Evidence from environmentally sensitive industries in the USA. *International Review of Accounting, Banking & Finance*, 4(2), 61–99.
- Post, J. E. (1978). *Corporate behavior and social change*. Reston: Reston Pub. Co..
- Reynolds, M., & Yuthas, K. (2008). Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics*, 78(1), 47–64.
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103–118.
- Sethi, P. (1971). *Up against the corporate wall*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Sierra-García, L., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2015). Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 22(5), 286–304.
- Spreckley, F. (1981). *Social audit—a management tool for co-operative working*. Leeds: Beechwood College.
- Sunlife. (2016). 2016 sustainability report. Sunlife financial https://cdn.sunlife.com/static/Global/In%20the%20community/Sustainability/SLF_Sustainability%20Report_EN_2016.pdf. Accessed 10 June 2017.
- Thompson, P., & Zakaria, Z. (2004). Corporate social responsibility reporting in Malaysia. *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 125–136.
- Tuczek, F., Castka, P., & Wakolbinger, T. (2018). A review of management theories in the context of quality, environmental and social responsibility voluntary standards. *Journal of Cleaner Production*, 176, 399–416.
- UNPRME. (2017). History: United Nations principles for responsible management education. United Nations. <http://www.unprme.org/about-prme/history/index.php>. Accessed 16 July 2017.
- Van den Bergh, R. (1976). The corporate social report—the Deutsche Shell experience. *Accountancy*, 88, 57–61.
- Vancity. (2017). *Vancity in 2016: Building on our values*. Vancity. https://www.vancity.com/SharedContent/documents/AnnualReportArchives/Vancity_AR2016.pdf. Retrieved 23 Apr 2018.
- Vazquez-Brust, D., Liston-Heyes, C., Plaza-Úbeda, J., & Burgos-Jiménez, J. (2010). Stakeholders pressures and strategic prioritisation: an empirical analysis of environmental responses in Argentinean firms. *Journal of Business Ethics*, 91, 171–192.
- Vogel, D. (2008). Private global business regulation. *Annual Review of Political Science*, 11, 261–282.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business & Society Review* (00453609), 109(1), 5–42.
- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance. *Business & Society*, 55(8), 1083–1121.

- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value*. Boston: Pitman.
- Wood, D. J. (1991a). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Wood, D. J. (1991b). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383–406.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002)*, 3(3), 229.
- Wu, W. P., & Choi, W. L. (2004). Transaction cost, social capital and firms' synergy creation in Chinese business networks: an integrative approach. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 325–343.

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCTION

En muchos contextos se han explorado las actividades de presentación de informes sobre rsc, ya que la teoría de las partes interesadas desempeña un papel destacado tanto en la teoría como en la práctica (waddock 2004; reynolds y yuthas 2008; hahn y l'ifs 2014; 2018). Las relaciones con diversas partes interesadas, incluidos grupos comunitarios, clientes, distribuidores, grupos de empleados, inversores, organismos reguladores y gubernamentales, proveedores, así como ong y organizaciones de terceros, también han sido bien detalladas (barnard 1938; pfeffer y salancik 1978; freeman 1984; donaldson y preston 1995; wheeler y sillanpää 1997; 2008). Mientras tanto, también se ha examinado la integración de los informes de rsc dentro de las prácticas de presentación de informes anuales corporativos de la firma (sierra-garcía et al. 2015; iirc 2017; maniora 2017). Además, la participación de la empresa en las normas reguladoras voluntarias ha sido una fuente de investigación (kolk et al. 1999; logsdon y mader 2005; vogel 2008; tuczek et al. 2018). Un área que se ha abordado comparativamente menos implica el debate y el análisis gerenciales del desempeño pasado de la rsc y las aspiraciones futuras de rsc en el contexto de las diferentes relaciones con las partes interesadas.

La discusión y el análisis de la dirección de las actividades de rsc de una empresa son un componente crítico dentro de las actividades de presentación de informes de una empresa. Es el punto focal del esfuerzo de presentación de informes mediante el cual la dirección puede discutir el desempeño pasado de la rsc y explicar las variaciones de las expectativas, al tiempo que esboza los objetivos futuros de la rsc (gray et al. 1987). Esta actividad de presentación de informes se proporciona generalmente en una carta de la gerencia, nominalmente escrita y firmada por el presidente, ceo o gerente de rsc senior. Sin embargo, con la presentación de informes de rsc que siguen siendo voluntarias en la mayoría de las jurisdicciones, no todas las empresas producen una declaración de divulgación apropiada. Cuando se produce un informe de rsc, no siempre es anualmente, con una fecha fija de presentación de informes y con componentes de presentación de informes estándar (holder-webb et al. 2009). En consecuencia, algunas empresas informan bianualmente, otras informan irregularmente, con declaraciones de la dirección que varían ampliamente en amplitud y profundidad, y ocasionalmente, no se incluyen en absoluto. Además, a diferencia de los requisitos de

certificación financiera que existen en algunas jurisdicciones , por los cuales el ceo o cfo puede ser considerado responsable en caso de informes falsos (gray 2005) y con investigaciones que muestran que los requisitos de certificación tienen impactos en la divulgación gerencial (garg 2018) – sin embargo, tales requisitos de certificación están ausentes en la mayoría de las jurisdicciones para la divulgación de rsc no financiera. Esto hace que la comprensión de las prácticas de responsabilidad social corporativa de la empresa sea difícil de interpretar en términos de desempeño pasado y actividades futuras previstas, particularmente a nivel de diversos grupos de interesados, lo que inhibe el análisis cronológico e intersectorial. Este artículo responde a este tema desde una perspectiva analítica cualitativa comparativa. Al adoptar un análisis intersectorial con un grupo de comparación, nos esforzamos por obtener una comprensión más profunda del pensamiento de gestión, en un momento dado, en una variedad de industrias para una diversidad de grupos de partes interesadas. Por lo tanto, el propósito de este artículo es examinar el contenido de estas cartas de ceo a las partes interesadas explorando las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿cómo informa la gerencia sobre el desempeño social corporativo anterior en sus revelaciones actuales de rsc desde la perspectiva de múltiples partes interesadas?
2. ¿diferencia la presentación de informes orientados a las partes interesadas entre las empresas reconocidas por sus actividades de rse y las empresas que son altamente rentables?

Tras una revisión de la literatura existente y una descripción de nuestros métodos de investigación, nuestros hallazgos sugieren que las empresas privilegian a grupos de interesados particulares (clientes, comunidades, empleados y reguladores, respectivamente) sobre otras partes interesadas. Las empresas asociadas con divulgaciones de rse de gran estimación tienden a hacer referencia a las partes interesadas en mayor grado que las empresas asociadas con altos grados de sostenibilidad financiera, con diferenciación adicional a nivel de las partes interesadas individuales. Dar sentido a las diferencias en la presentación de informes de rsc entre las empresas requiere una comprensión de la relación entre el costo y la calidad de la presentación de informes de rsc mejorados. En nuestra discusión sobre las implicaciones para la teoría, postulamos que una relación parabólica puede explicar mejor la brecha entre las empresas que no informan y que informan, y las diferencias de calidad entre las empresas que se dedican a la presentación de informes de rsc. Nuestra contribución a la práctica es un reconocimiento de que la promoción gubernamental de los principios de las naciones unidas para la gestión responsable y la adopción de regímenes nacionales obligatorios de presentación de informes sobre la rse harían mejoras significativas en las divulgaciones corporativas a este respecto.

CONCLUSIÓN

Informes Sobre El Desempeño Social Corporativo Anterior

Nuestra primera pregunta de investigación preguntó cómo la administración sintetiza el rendimiento social corporativo anterior en sus divulgaciones actuales de informes de rsc. Examinamos el tema desde la perspectiva de grupos comunitarios, clientes, distribuidores, empleados, inversionistas, organizaciones no gubernamentales, agencias reguladoras y gubernamentales y proveedores. Los clientes y los clientes fueron el grupo de partes interesadas más discutido, seguido de cerca por los grupos comunitarios. A menudo se discutía a los clientes en el contexto de los beneficios que los proporcionarían nuevos productos o servicios; cómo las tendencias cambiantes de los consumidores (hábitos de compra, uso de la tecnología, etc.) Estaban afectando a la empresa o a la industria; cómo la empresa buscaba dar forma a las prácticas de los consumidores; y la naturaleza de las mejoras en la experiencia de servicio al cliente. Las empresas informantes, en ocasiones, vincularían las acciones de relaciones con los clientes con las operaciones de la empresa o con cuestiones de una preocupación más amplia. Por ejemplo, manulife (2017, 2) declaró que "creemos que nuestra mayor contribución a la sociedad son los productos y servicios que ofrecemos, que ofrecen a los clientes tranquilidad, seguridad financiera y ayuda cuando más lo necesitan", documentando así la interrelación entre las operaciones de la empresa y la propuesta de valor específica para un grupo de partes interesadas en particular.

Los grupos comunitarios fueron el segundo grupo de partes interesadas más frecuentemente mencionado en las cartas de los directores ejecutivos. En el contexto de los resultados pasados, esta relación se caracteriza con frecuencia por descripciones de inversiones en general, o para promover una serie de intereses a través de inversiones específicas. Participar y consultar con las partes interesadas; proporcionar una fuente de empleo a las comunidades específicas, y relacionadamente, ser representantes de las comunidades con las que participa la empresa; y lograr un impacto positivo o una relación mutuamente beneficiosa, son caracterizaciones comunes. Los valores de la organización a menudo se ilustran anecdóticamente en las narrativas compartidas dentro de las cartas del ceo, y a través de los informes de rsc más generalmente. Las relaciones con las partes interesadas de la comunidad también se utilizaron como punto de diferenciación entre la empresa y sus competidores. Como Vancity (2017, 2) declaró "las cooperativas de crédito como [la nuestra] tienen la capacidad de identificar las necesidades de la comunidad y abordarlas de maneras mucho más creativas que las instituciones financieras tradicionales", lo que refleja las percepciones de las diferentes relaciones con las partes interesadas entre los dos tipos de instituciones financieras.

Los empleados fueron el tercer grupo de partes interesadas más mencionado, mencionado con menos de la mitad de frecuencia que los clientes y los grupos comunitarios. Las empresas asociaron a los empleados con el logro de los objetivos de la organización (Caisse Desjardins) y la atracción y retención de los empleados debido al logro de los objetivos de la organización (Cameco). Como esta última firma señaló (Cameco 2016, 3), "nuestra gente ha encontrado maneras de ser innovadores, de hacer más con menos y de seguir manteniendo a esta empresa competitiva. Y lo han hecho sin comprometer nuestros compromisos con la seguridad, el medio ambiente o nuestras comunidades", conectando así las actividades de un grupo de partes interesadas con los intereses y el bienestar de otras partes interesadas. El compromiso de los empleados se asoció con beneficiar a la sociedad en general (Hydro-Québec) y tener un impacto social (RBC). Una cultura corporativa inclusiva, junto con un alto grado de compromiso de los empleados, fue visto como un permitir la productividad de los empleados (Sunlife). La seguridad en el lugar de trabajo también desempeñó un papel recurrente para muchas empresas (Brookfield Asset Management, CN Rail, Enbridge).

Los siguientes más mencionados fueron las agencias reguladoras y el gobierno, que hemos combinado en nuestro análisis, ya que uno es con frecuencia una extensión de la otra. De los 19 periodistas examinados, cinco comentaron asuntos de gobernanza y/o regulación: Bank of Montreal, Enbridge, HSBC, Royal Bank y Vancity. Se identificaron veintisiete referencias regulatorias o gubernamentales en las cuatro empresas, con 23 originarias de HSBC, que dedicaron toda una sección al tema. Entre las cuestiones cabe figurar la "decepción" de HSBC por la incapacidad de la comunidad reguladora para lograr un consenso sobre el cambio y el voto del Reino Unido sobre el Brexit. HSBC (2016, 5) también utilizó su informe de RSC como medio de promoción en relación con el futuro entorno regulatorio, al afirmar que "el mejor resultado sería un acuerdo global temprano sobre cuestiones no resueltas, seguido de un período prolongado de estabilidad regulatoria para permitir la familiaridad y la experiencia de lo que se ha puesto en marcha". Otros grupos de interesados recibieron comparativamente menos cobertura en cartas de la gerencia. Entre ellos figuran los inversores (18 referencias), los distribuidores (9 referencias), las organizaciones no gubernamentales (2 referencias) y los proveedores (1 referencia).

Lo que está ausente de las cartas de los CEOs es una especificidad mensurable en la forma en que sus relaciones con las partes interesadas clave han logrado objetivos relacionados con la mejora del rendimiento de los resultados triples corporativos (Gray et al. 1987; Hahn y Kohlen 2013). Caisse Desjardins informó de una mayor sostenibilidad financiera, al igual que Vancity en términos tanto de sus activos como de sus activos bajo gestión. Mientras tanto, HSBC informó sobre una recompra de acciones, que tuvo un beneficio financiero para los inversores. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones sobre los cambios en el rendimiento eran vagas y ambiguas. Por ejemplo, Caisse Desjardins (2016, 6) informó de "un aumento de la membresía, lo que nos da confianza en el futuro", mientras que Enbridge (2017, 6) afirmó que "continuaron desarrollando planes a largo plazo para aumentar su eficiencia energética y disminuir sus emisiones directas e indirectas de GEI" con una elaboración insuficiente en cuanto a plazos o objetivos. HSBC informa de los progresos "en la remodelación del grupo para mejorar la productividad, adoptar el cambio tecnológico y reforzar los estándares globales de conducta empresarial". Sin embargo, algunas empresas son conscientes

de los caprichos típicamente presentes en los informes de rse, y han reconocido la necesidad de mejorar. Sunlife (2016,5) por ejemplo,

"reconocemos la necesidad de avanzar en nuestros informes para satisfacer las expectativas cambiantes de las partes interesadas. Es por eso que hemos realizado una serie de mejoras en el informe de este año, incluyendo proporcionar datos de rendimiento más significativos y coherentes. Sabemos que tenemos más trabajo y refinamiento que hacer, particularmente en torno al establecimiento de nuestros puntos de referencia y metas, todo lo cual nos ayudará a medir y evaluar mejor nuestro progreso en nuestros temas prioritarios"

Informes Comparativos De Las actividades De Rsc

A continuación, volvemos nuestra atención a la segunda pregunta de investigación: ¿en qué se diferencian las informaciones de las partes interesadas por parte de las empresas reconocidas para las actividades de rse de las empresas altamente rentables? Para ocho grupos de partes interesadas, codificamos su uso en las cartas de gestión de los reporteros. De las 291 referencias codificadas, 176 referencias fueron atribuidos a firmas cotizadas en corporate knights, y 115 al informe sobre empresas comerciales, que sirvió como nuestro grupo de control. Con la excepción del grupo de partes interesadas de los empleados, las empresas orientadas a la rsc referenciaron a los otros siete grupos de partes interesadas. Los resultados se resumen a continuación (tabla 3)

Los hallazgos probatorios demuestran una mayor frecuencia de discurso para la mayoría de las relaciones entre las partes interesadas entre las empresas orientadas a la rse. Sin embargo, ¿es esta mayor frecuencia de discusión significativamente diferente de una perspectiva cualitativa? Cuando se trata de clientes como partes interesadas, sunlife describe su compromiso con mayor especificidad que muchos informes sobre empresas clasificadas en negocios. Sus objetivos orientados al futuro incluyen mejorar la experiencia del cliente para reducir la complejidad de la relación comercial; aumentar la frecuencia de la comunicación con el cliente; y la resolución de problemas mejorados de los problemas de los clientes. Se encontró un mayor grado de especificidad de objetivos en los escritos de hsbc que "buscan influir en las prácticas de los clientes y construir los datos, las herramientas y la transparencia necesarias para integrar la comprensión del riesgo climático en la forma en que funcionan los mercados". (hsbc 2016, 9), combinado con un escaneo ambiental mejorado e innovación en procesos. En cambio, bell canada, una firma del conjunto de datos del informe sobre el negocio con las referencias más extensas relacionadas con los clientes, optó por destacar sus actividades operativas actuales. Sus imperativos estratégicos orientados al futuro eran vagos y poco inspirados. Por el contrario, las cuatro empresas con el menor número de codificaciones orientadas al cliente se extrajeron por igual de ambos conjuntos de datos, y tuvieron discusiones tangenciales de los clientes como partes interesadas.

Hubo algunas pruebas diferenciales en la presentación de informes sobre grupos comunitarios entre empresas de los dos conjuntos de datos. Vancity, la firma clasificada como corporate knights con la mayoría de las codificaciones pertinentes para los grupos comunitarios, destacó su capacidad como cooperativa de crédito para identificar mejor las necesidades de la comunidad en comparación con la banca y otras instituciones financieras. Esto es interesante por varias razones. En primer lugar, cuatro de los principales bancos del Canadá figuran en el conjunto de datos del informe sobre las empresas (el quinto de los cinco bancos, rbc, estaba en las listas de caballeros corporativos y del informe sobre negocios, pero a los efectos de la clasificación, se incluyó en el conjunto de datos de corporate knights). En segundo lugar, hay empresas de servicios financieros no bancarias (es decir, compañías de seguros, servicios de planificación financiera) tanto en el grupo de control report on business data set como en el corporate knights data set, lo que sugiere que no es la industria la que define en qué lista cae la empresa, sino las acciones de gestión, en particular, su manejo e informes de las actividades de responsabilidad social corporativa. Mientras tanto, la compañía de seguros de co-operadores expresó por escrito su percepción de la interconexión entre sus miembros, clientes y comunidades, en lugar de ver a cada parte interesada como una relación dyadic con la firma (doble et al. 2014). La carta de cameco explicaba por qué los compromisos que la firma hace con los

grupos comunitarios – y otros – es digno de mención: "la importancia de estos compromisos no puede ser exagerada. No son complementos, o 'agradable-a-tener'; constituyen la base misma de cómo hacemos negocios. Nos ayudan a generar confianza y credibilidad, a ganar y proteger el apoyo de la comunidad para nuestras operaciones, a atraer y retener empleados y a gestionar el riesgo" (cameco 2016, 3). Al hacerlo, la firma amplía el debate y contextualiza la naturaleza de la relación, atributos que faltaban en las cartas de muchos rivales a las partes interesadas, particularmente en comparación con el informe sobre empresas clasificadas en negocios. Algunas empresas también informaron sobre la necesidad de mejorar sus prácticas de divulgación de rse. El director general sénior de sunlife declaró en su carta (2016, 6):

A medida que continuamos en este viaje, nuestros grupos de interesados pueden esperar vernos hacer más para garantizar que nuestras ambiciones de sostenibilidad sean holísticas y basadas en resultados. Si bien nuestras actividades pueden variar de un país a otro, se centran en un tema común: construir comunidades sostenibles y saludables para la vida.

Los "datos de rendimiento significativos y coherentes" de los que el ceo de sunlife habló anteriormente es una característica ausente en muchos informes de rsc de ambos conjuntos de datos. Como señala el director gerente sénior de sunlife, esto requiere tener objetivos de rsc inclusivos y centrados en los resultados como el punto de partida inicial en el proceso de presentación de informes. Contribuir a esta cuestión es la notable falta de profundidad en los informes de rsc por parte de las empresas del conjunto de datos del informe sobre el negocio.

Aparte del tema de los empleados como partes interesadas, donde el informe sobre empresas clasificadas en negocios hacía referencia al tema con más frecuencia que las firmas clasificadas como corporate knights (22 referencias a 17 referencias), la mayoría de los otros grupos de partes interesadas fueron abordados mucho más exhaustivamente por empresas alabadas en la revista corporate knights. Esto es particularmente cierto para los reguladores (26 referencias de firmas clasificadas por corporate knights; 0 referencias por report on business-ranked firms), investors (14 a 4) y distribuidores (8 a 1). Las excepciones fueron las organizaciones no gubernamentales (una referencia cada una) y los proveedores (1 referencia únicamente, por scotiabank, una empresa del conjunto de datos del informe sobre el negocio). Las empresas orientadas a la rse hablaron de su papel y de los beneficios asociados con marcos de políticas regulatorias claros y coherentes; el papel intermediario de la empresa entre los inversores y otras partes interesadas; y el papel de los nuevos modelos de distribución en la consecución de segmentos de la sociedad infraservidores. Al revisar los informes de rsc sobre el desempeño pasado y las expectativas futuras, y comparar las firmas orientadas a la rsc clasificadas por los caballeros corporativos con un grupo de control de informe sobre empresas clasificadas en negocios reconocidas por su orientación a los beneficios, hemos descrito un patrón general pero no universal mediante el cual las empresas que están orientadas a los informes con mayor detalle sobre la naturaleza y el alcance de las relaciones con las partes interesadas. Sin embargo, también reconocemos la falta de diferencia significativa entre nuestros grupos de prueba y control en términos de su profundidad analítica, lo que representa una brecha en la descripción de los objetivos organizativos preestablecidos en el contexto de los objetivos deseados y los niveles actuales de desempeño. La medida en que las empresas que han sido reconocidas por sus contribuciones a la presentación de informes sobre rsc realmente aprovechan sus actividades de rsc en beneficio estratégico queda indeterminada, con el futuro para la mejora de la información sobre la rsc. Tal hallazgo tiene implicaciones tanto para la investigación futura como para la práctica organizativa actual.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Les activités de rapports sur la rse ont été explorées dans de nombreux contextes, la théorie des intervenants jouant un rôle important dans la théorie et la pratique (waddock, 2004; reynolds et yuthas 2008; hahn et lülf 2014; orzes et coll. 2018). Les relations avec divers intervenants, y compris les groupes communautaires, les clients, les distributeurs, les groupes d'employés, les investisseurs, les organismes de réglementation et gouvernementaux, les fournisseurs, ainsi qu'avec les ong et les organisations tierces, ont également été bien détaillées (barnard, 1938; pfeffer et saancik, 1978; freeman en 1984; donaldson et preston, 1995; wheeler et sillanpää 1997; laplume et coll. 2008). Entre-temps, l'intégration des rapports sur la rse dans les pratiques de déclaration annuelle de l'entreprise a également été examinée (sierra-garcía et coll., 2015; iirc 2017; maniora 2017). De plus, la participation de l'entreprise aux normes réglementaires volontaires a été une source d'enquête (kolk et coll., 1999; logsdon et wood 2005; vogel 2008; tuczek et coll. 2018). Un domaine qui a été comparativement moins abordé implique une discussion et une analyse managériales du rendement passé en matière de rse et des aspirations futures en matière de rse dans le contexte de différentes relations avec les intervenants.

La discussion et l'analyse par la direction des activités de rse d'une entreprise sont un élément essentiel des activités de rapport d'une entreprise. C'est le point central de l'effort de rapports par lequel la direction peut discuter du rendement antérieur en matière de rse et expliquer les écarts par rapport aux attentes, tout en décrivant les objectifs futurs en matière de rse (gray et al., 1987). Cette activité de rapport est généralement fournie dans une lettre de la direction, nominale ment rédigée et signée par le président, le chef de la direction ou le gestionnaire principal de la rse. Toutefois, comme les rapports sur la rse demeurent volontaires dans la plupart des administrations, toutes les entreprises ne produisent pas de déclaration appropriée. Lorsqu'un rapport sur la rse est produit, il n'est pas toujours sur une base annuelle, avec une date de déclaration fixe et avec des composantes de déclaration normalisées (holder-webb et al., 2009). Par conséquent, certaines entreprises font rapport tous les deux ans, d'autres font rapport de façon irrégulière, les déclarations de la direction variant considérablement en largeur et en profondeur, et parfois, ne sont pas incluses du tout. De plus, contrairement aux exigences de certification financière qui existent dans certaines administrations – par lesquelles le chef de la direction ou le directeur financier peut être tenu responsable en cas de fausses déclarations (gray, 2005) et avec des recherches montrant que les exigences de certification ont des répercussions sur la divulgation de la direction (garg 2018) – néanmoins, ces exigences de certification sont absentes dans la plupart des juridictions pour la divulgation non financière de la rse. Cela rend difficile d'examiner les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise en termes de rendement passé et d'activités futures anticipées, en particulier au niveau de divers groupes d'intervenants, ce qui empêche l'analyse chronologique et intersectorielle. Cet article répond à cette question d'un point de vue analytique qualitatif comparatif. En adoptant une analyse intersectorielle avec un groupe de comparaison, nous nous efforçons d'acquérir une meilleure compréhension de la pensée de gestion, à un moment donné dans le temps, dans une variété d'industries pour une diversité de groupes d'intervenants. Par conséquent, le présent article a pour objet d'examiner le contenu de ces lettres de pdg aux intervenants en explorant les questions de recherche suivantes :

1. Comment la direction fait-elle rapport sur le rendement social antérieur de l'entreprise dans ses divulgations actuelles de rse du point de vue de plusieurs intervenants?
2. Les rapports axés sur les intervenants diffèrent-ils entre les entreprises reconnues pour leurs activités de rse et les entreprises qui sont très rentables?

À la suite d'un examen de la documentation existante et d'une description de nos méthodes de recherche, nos conclusions suggèrent que les entreprises accordent des privilèges à certains groupes d'intervenants – clients, collectivités, employés et organismes de réglementation, respectivement – par rapport à d'autres intervenants. Les entreprises associées à des divulgations de rse très appréciées ont tendance à faire référence aux parties prenantes dans une plus grande mesure que les entreprises associées à des degrés élevés de viabilité financière, avec une différenciation supplémentaire au niveau des parties prenantes individuelles. Pour comprendre les différences entre les rapports sur la rse entre les entreprises, il faut comprendre la relation entre le coût et la qualité des rapports améliorés sur la rse. Dans notre discussion sur les implications pour la théorie, nous postulons qu'une relation parabolique peut le mieux expliquer l'écart entre les entreprises qui ne déclarent pas et les entreprises déclarantes, et les différences de qualité entre les entreprises qui font l'articlait en matière de rse. Notre contribution à la pratique est la reconnaissance du fait que la promotion par le gouvernement des principes des nations unies pour une gestion responsable et l'adoption de régimes nationaux obligatoires de déclaration de la rse apporterait des améliorations significatives aux divulgations des entreprises à cet égard.

CONCLUSION

Reporting On Previous Corporate Social Performance

Notre première question de recherche nous a demandé comment la direction synthétise le rendement social antérieur de l'entreprise dans ses rapports actuels sur la rse. Nous avons examiné la question du point de vue des groupes communautaires, des clients, des distributeurs, des employés, des investisseurs, des organisations non gouvernementales, des organismes de réglementation et gouvernementaux et des fournisseurs. Les clients et les clients étaient le groupe d'intervenants le plus fréquemment discuté, suivi de près par les groupes communautaires. Les clients étaient souvent discutés dans le contexte des avantages que les nouveaux produits ou services leur procureraient; comment l'évolution des tendances des consommateurs (habitudes d'achat, utilisation de la technologie, etc.) A eu un impact sur l'entreprise ou l'industrie; comment l'entreprise cherchait à façonner les pratiques des consommateurs; et la nature des améliorations apportées à l'expérience du service à la clientèle. Les sociétés déclarantes, à l'occasion, lieraient les actions en matière de relations avec la clientèle aux activités de l'entreprise ou à des questions d'une préoccupation plus large. Par exemple, manuvie (2017, 2) a déclaré : « nous croyons que notre plus grande contribution à la société est les produits et services que nous offrons, qui offrent aux clients la tranquillité d'esprit, la sécurité financière et l'aide lorsqu'ils en ont le plus besoin », documentant ainsi l'interdépendance entre les activités de l'entreprise et la proposition de valeur propre à un groupe d'intervenants particulier.

Les groupes communautaires étaient le deuxième groupe d'intervenants le plus fréquemment mentionné dans les lettres des chefs de la direction. Dans le contexte du rendement antérieur, cette relation est souvent caractérisée par des descriptions d'investissements en général, ou pour promouvoir une gamme d'intérêts par le biais d'investissements ciblés. Engager et consulter les intervenants; fournir une source d'emploi aux collectivités ciblées et, de façon connexe, à être des représentants des collectivités auxquelles l'entreprise est impliquée; et la réalisation d'un impact positif ou d'une relation mutuellement bénéfique, sont des caractérisations courantes. Les valeurs de l'organisation sont souvent illustrées de façon anecdotique dans les récits partagés dans les lettres du pdg et dans les rapports sur la rse en général. Les relations avec les intervenants communautaires ont également été utilisées comme point de différenciation entre l'entreprise et ses concurrents. Comme l'a déclaré vancity (2017, 2) « les coopératives de crédit comme [la nôtre] ont la capacité d'identifier les besoins de la collectivité et de les répondre de façon beaucoup plus créative que les institutions financières traditionnelles », ce qui reflète les perceptions des relations différentes entre les deux types d'institutions financières.

Les employés étaient le troisième groupe d'intervenants le plus référencé, mentionné moins de la moitié aussi fréquemment que les clients et les groupes communautaires. Les entreprises associant les employés à la fois à la réalisation d'objectifs organisationnels (caisse desjardins) et à l'attraction et au maintien en poste des employés en raison de l'atteinte des objectifs organisationnels (cameco). Comme l'a fait remarquer

cette dernière firme (cameco 2016, 3), « nos employés ont trouvé des moyens d'innover, de faire plus avec moins et de continuer à maintenir la compétitivité de cette entreprise. Et, ils l'ont fait sans compromettre nos engagements envers la sécurité, l'environnement ou nos collectivités », reliant ainsi les activités d'un groupe d'intervenants aux intérêts et au bien-être des autres parties prenantes. L'engagement des employés a été associé à la société au sens large (hydro-québec) et à l'impact social (rbc). Une culture d'entreprise inclusive, associée à un haut degré d'engagement des employés, était considérée comme permettant la productivité des employés (sunlife). La sécurité au travail a également joué un rôle récurrent dans de nombreuses entreprises (brookfield asset management, cn rail, enbridge).

Les organismes de réglementation et le gouvernement, que nous avons combinés dans notre analyse, ont été les plus mentionnés, car l'un est souvent une extension de l'autre. Sur les 19 journalistes examinés, cinq ont fait des commentaires sur les questions de gouvernance et/ou de réglementation : la banque de montréal, enbridge, hsbc, la banque royale et vancity. Vingt-sept références réglementaires ou gouvernementales ont été identifiées dans les quatre entreprises, dont 23 provenant de la hsbc, qui ont consacré toute une section au sujet. Parmi les questions, citait la « déception » de hsbc face à l'incapacité de la communauté réglementaire à parvenir à un consensus sur le changement et le vote du royaume-uni sur le brexit. Hsbc (2016, 5) a également utilisé son rapport sur la rse comme moyen de plaider en ce qui concerne l'environnement réglementaire futur, en déclarant que « le meilleur résultat serait un accord mondial précoce sur des questions non résolues, suivi d'une longue période de stabilité réglementaire pour permettre la familiarité et l'expérience de ce qui a été mis en place ». D'autres groupes d'intervenants ont reçu comparativement moins de couverture dans les lettres de la direction. Il s'agit notamment des investisseurs (18 références), des distributeurs (9 références), des organisations non gouvernementales (2 références) et des fournisseurs (1 référence).

Ce qui est absent des lettres des chefs de la direction, c'est une spécificité mesurable dans la façon dont leurs relations avec les principaux intervenants ont atteint des objectifs liés à l'amélioration du rendement des sociétés triple résultat net (gray et al., 1987; hahn et kühnen 2013). La caisse desjardins a fait état d'une plus grande viabilité financière, tout comme vancity en ce qui a trait à ses actifs et à ses actifs sous gestion. Pendant ce temps, hsbc a fait état d'un rachat d'actions, qui a eu un avantage financier pour les investisseurs. Toutefois, la plupart des énoncés sur les changements de rendement étaient vagues et ambigus. Par exemple, la caisse desjardins (2016, 6) a fait état d'une « augmentation du nombre de membres, ce qui nous donne confiance dans l'avenir », tandis qu'enbridge (2017, 6) a affirmé qu'elle « continuait d'élaborer des plans à long terme pour accroître leur efficacité énergétique et réduire leurs émissions directes et indirectes de ges » sans trop élaborer des échéanciers ou des cibles. Hsbc fait état de progrès « pour remodeler le groupe afin d'améliorer la productivité, d'adopter les changements technologiques et de renforcer les normes mondiales de conduite des affaires ». Toutefois, certaines entreprises sont conscientes des aléas habituellement présents dans les rapports sur la rse et ont reconnu la nécessité d'amélioration. Sunlife (2016,5) par exemple, a déclaré

« nous reconnaissons la nécessité de faire progresser nos rapports pour répondre aux attentes changeantes des intervenants. C'est pourquoi nous avons apporté un certain nombre d'améliorations au rapport de cette année, notamment en fournissant des données de rendement plus significatives et cohérentes. Nous savons que nous avons plus de travail et de raffinement à faire, en particulier en ce qui concerne l'établissement de nos repères et cibles, qui nous aideront à mieux mesurer et évaluer nos progrès sur nos sujets prioritaires »

Rapports comparatifs of activités de rse

Nous nous tournons ensuite vers la deuxième question de recherche : en quoi les rapports des intervenants par les entreprises reconnues pour les activités de rse diffèrent-ils de ceux des entreprises très rentables? Pour huit groupes d'intervenants, nous avons codé leur utilisation dans les lettres de gestion des journalistes. Sur les 291 références codées, 176 ont été attribuées à des sociétés cotées en bourse par corporate knights et 115 au rapport sur les entreprises commerciales, qui a servi de groupe de contrôle. À l'exception du groupe d'intervenants des employés, les sept autres groupes d'intervenants ont tous été

mentionnés dans une plus grande mesure par des entreprises axées sur la rse. Les résultats sont résumés ci-dessous (tableau 3)

Les résultats de la preuve démontrent une plus grande fréquence de discours pour la plupart des relations entre les intervenants au sein des entreprises axées sur la rse. Pourtant, cette plus grande fréquence de discussion est-elle significativement différente d'un point de vue qualitatif? Lorsqu'il s'agit de clients en tant qu'intervenants, sunlife décrit leur engagement avec une plus grande spécificité que de nombreux rapports sur les entreprises classées dans le domaine des affaires. Leurs objectifs tournés vers l'avenir comprennent l'amélioration de l'expérience client afin de réduire la complexité de la relation d'affaires; accroître la fréquence des communications avec les clients; et l'amélioration de la résolution des problèmes des problèmes des clients. Un plus grand degré de spécificité d'objectif a été trouvé dans les écrits de hsbc qui cherchent à influencer les pratiques des clients et à construire les données, les outils et la transparence nécessaires pour intégrer la compréhension du risque climatique dans la façon dont les marchés fonctionnent. (hsbc 2016, 9), combiné à une meilleure analyse environnementale et à l'innovation en matière de procédés. Par contre, bell canada, une entreprise du rapport sur les données commerciales ayant le référencement le plus étendu lié aux clients, a choisi de mettre en évidence ses activités opérationnelles actuelles. Leurs impératifs stratégiques tournés vers l'avenir étaient vagues et peu inspirés. À l'inverse, les quatre entreprises ayant le moins de codages axés sur le client ont été tirées à parts égales des deux ensembles de données et ont eu des discussions tangentielles avec les clients en tant qu'intervenants.

Il y avait des données différentes dans les rapports sur les groupes communautaires entre les entreprises des deux ensembles de données. Vancity, l'entreprise classée par corporate knights qui a le plus de codages pertinents pour les groupes communautaires, a souligné sa capacité, en tant que coopérative de crédit, à mieux cerner les besoins de la collectivité par rapport aux banques et aux autres institutions financières. C'est intéressant pour un certain nombre de raisons. Premièrement, quatre des grandes banques canadiennes figurent sur l'ensemble de données du rapport sur les entreprises (la cinquième des cinq banques, rbc, figurait à la fois sur les listes corporate knights et report on business, mais aux fins de classification, a été incluse dans l'ensemble de données des chevaliers corporatifs). Deuxièmement, il y a des sociétés de services financiers non bancaires (c.-à-d. Les compagnies d'assurance, les services de planification financière) à la fois sur l'ensemble de données du groupe témoin report on business et sur l'ensemble de données corporate knights, ce qui suggère que ce n'est pas l'industrie qui définit sur quelle liste l'entreprise tombe, mais les actions de la direction, en particulier, leur gestion et leur déclaration des activités de responsabilité sociale de l'entreprise. Pendant ce temps, la compagnie d'assurance co-operators a exprimé par écrit sa perception de l'interconnexion entre ses membres, ses clients et ses collectivités, plutôt que de considérer chaque intervenant comme ayant une relation dyadique avec le cabinet (dobele et al., 2014). La lettre de cameco expliquait pourquoi les engagements pris par l'entreprise envers les groupes communautaires – et d'autres – sont remarquables : « l'importance de ces engagements ne peut être surestimée. Ce ne sont pas des add-ons, ou des « gentils-à-avoir » ; ils constituent la base même de la façon dont nous faisons des affaires. Ils nous aident à bâtir la confiance et la crédibilité, à gagner et à protéger le soutien communautaire pour nos opérations, à attirer et à retenir des employés et à gérer les risques » (cameco 2016, 3). Ce faisant, le cabinet étend la discussion et contextualise la nature de la relation, attributs qui manquaient dans les lettres de nombreux rivaux aux intervenants, en particulier par rapport à rapport sur les entreprises classées par les entreprises. Certaines entreprises ont également fait état de la nécessité d'améliorer leurs pratiques de divulgation de la rse. Le directeur général principal de sunlife a déclaré dans sa lettre (2016, 6):

Au fur et à mesure que nous poursuivons ce chemin, nos parties prenantes peuvent s'attendre à ce que nous fassions davantage pour nous assurer que nos ambitions en matière de durabilité sont holistiques et axées sur les résultats. Bien que nos activités puissent varier d'un pays à l'autre, elles sont centrées sur un thème commun : bâtir des communautés durables et plus saines pour la vie.

Les « données de rendement significatives et cohérentes » dont le pdg de sunlife a parlé plus tôt sont une caractéristique absente dans de nombreux rapports sur la rse des deux ensembles de données. Comme le fait remarquer le directeur général principal de sunlife, il faut avoir des objectifs de rse inclusifs et axés sur les résultats comme point de départ initial dans le processus de déclaration. Le manque remarquable de profondeur dans les rapports sur la rse par les entreprises dans l'ensemble de données du rapport sur les entreprises contribue à cette question.

Mis à part le sujet des employés en tant qu'intervenants, où le rapport sur les entreprises classées dans le domaine a fait référence au sujet plus fréquemment que les entreprises classées corporate knights (22 références à 17 références), la plupart des autres groupes d'intervenants ont été abordés de façon beaucoup plus complète par des entreprises saluées dans le magazine corporate knights. Cela vaut particulièrement pour les organismes de réglementation (26 références d'entreprises classées corporate knights; 0 références par report on business-ranked firms), investisseurs (14 to 4) et distributeurs (8 à 1). Les exceptions étaient les organisations non gouvernementales (une référence chacune) et les fournisseurs (1 référence seulement, par la banque scotia, une entreprise de l'ensemble de données du rapport sur les entreprises). Les entreprises axées sur la rse ont parlé de leur rôle et des avantages associés à des cadres de politique réglementaire clairs et cohérents; le rôle intermédiaire de l'entreprise entre les investisseurs et les autres parties prenantes; et le rôle des nouveaux modèles de distribution dans l'atteinte de segments sous-desservis de la société. En examinant les rapports sur le rendement et les attentes futurs passés et en comparant les entreprises axées sur la rse classées par corporate knights à un groupe de contrôle des entreprises classées dans le domaine des affaires reconnues pour leur orientation vers les bénéfiques, nous avons décrit un modèle général, mais non universel, selon lequel les entreprises qui sont axées sur la rse rapportent plus en détail sur la nature et l'étendue des relations avec les intervenants. Pourtant, nous reconnaissons également l'absence de différence significative entre nos groupes d'essai et de contrôle en termes de profondeur analytique, ce qui représente une lacune dans la description des objectifs organisationnels préétablis dans le contexte des cibles souhaitées et des niveaux de rendement actuels. La mesure dans laquelle les entreprises qui ont été reconnues pour leurs contributions à la déclaration de rse tirent effectivement parti de leurs activités de rse à des fins stratégiques est indéterminée, l'avenir d'un meilleur rapport sur la rse n'est pas certain. Une telle constatation a des répercussions à la fois sur la recherche future et sur la pratique organisationnelle actuelle.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

INTRODUKTION

Csr-berichtsaktivitäten wurden in vielen Kontexten untersucht, wobei die Theorie der Interessenträger sowohl in Theorie als auch in der Praxis eine herausragende Rolle spielt (Waddock 2004; Reynolds und Yuthas 2008; Hahn und Lülf 2014; Orzes et al. 2018). Die Beziehungen zu verschiedenen Interessengruppen, einschließlich Community-Gruppen, Kunden, Distributoren, Mitarbeitergruppen, Investoren, Regulierungs- und Regierungsbehörden, Lieferanten sowie NGOs und Drittorganisationen, waren ebenfalls gut detailliert (Barnard 1938; Pfeffer und Salancik 1978; Freeman 1984; Donaldson und Preston 1995; Wheeler und

sillanpää 1997; laplume et al. 2008). In der zwischenzeit wurde auch die integration der csr-berichterstattung in die jährlichen berichterstattungspraktiken des unternehmens untersucht (sierra-garcía et al. 2015; iirc 2017; maniora 2017). Darüber hinaus war die beteiligung des unternehmens an freiwilligen regulierungsstandards eine quelle der untersuchung (kolk et al. 1999; logsdon und wood 2005; vogel 2008; tuczek et al. 2018). Ein bereich, der vergleichsweise weniger angesprochen wurde, umfasst die diskussion und analyse der bisherigen csr-leistungen und zukünftiger csr-aspirationen im kontext unterschiedlicher stakeholder-beziehungen.

Die diskussion und analyse der csr-aktivitäten eines unternehmens durch das management ist ein wichtiger bestandteil der berichtsaktivitäten eines unternehmens. Es steht im mittelpunkt der berichterstattungs-bemühungen, bei denen das management die leistung der csr in der vergangenheit diskutieren und abweichungen von den erwartungen erklären und gleichzeitig die künftigen csr-ziele umreißen kann (gray et al. 1987). Diese berichtstätigkeit wird in der regel in einem schreiben des managements bereitgestellt, das nominell vom vorsitzenden, ceo oder senior csr manager verfasst und unterzeichnet wurde. Da csr-berichte in den meisten rechtsordnungen jedoch freiwillig bleiben, legt nicht jedes unternehmen eine entsprechende offenlegungserklärung vor. Wenn ein csr-bericht erstellt wird, erfolgt er nicht immer jährlich, mit einem festen berichtsdatum und mit standardberichts-komponenten (holder-webb et al. 2009). Dementsprechend berichten einige unternehmen alle zwei jahre, andere melden unregelmäßig, wobei die aussagen des managements in breitem umfang und tiefe sehr unterschiedlich sind und gelegentlich überhaupt nicht berücksichtigt werden. Im gegensatz zu den anforderungen an die finanzielle zertifizierung, die in einigen rechtsordnungen bestehen – wobei der ceo oder cfo im falle einer falschen berichterstattung haftbar gemacht werden kann (gray 2005) und untersuchungen, die zeigen, dass zertifizierungsanforderungen auswirkungen auf die offenlegung von führungskräften haben (garg 2018), sind solche zertifizierungsanforderungen in den meisten rechtsordnungen für nichtfinanzielle csr-offenlegungen jedoch nicht vorhanden. Dies macht die einblicke in die corporate social responsibility-praktiken des unternehmens schwierig, im hinblick auf vergangene leistungen und erwartete zukünftige aktivitäten zu interpretieren, insbesondere auf der ebene unterschiedlicher stakeholdergruppen, was sowohl die chronologische als auch die sektorübergreifende analyse hemmt. Dieser artikel beantwortet diese frage aus einer vergleichenden qualitativen analytischen perspektive. Durch die annahme einer sektorübergreifenden analyse mit einer vergleichsgruppe streben wir danach, ein tieferes verständnis von management-gedanken zu gewinnen, und das in einer momentaufnahme in einer vielzahl von branchen für eine vielzahl von stakeholder-gruppen. Daher besteht der zweck dieses artikels darin, den inhalt dieser ceo-briefe an die stakeholder zu untersuchen, indem die folgenden forschungsfragen untersucht werden:

1. Wie berichtet das management über die bisherige soziale leistung des unternehmens in seinen aktuellen csr-angaben aus der perspektive mehrerer stakeholder?
2. Unterscheidet sich die stakeholderorientierte berichterstattung zwischen unternehmen, die für ihre csr-aktivitäten anerkannt sind, und den unternehmen, die hochprofitabel sind?

Nach einer überprüfung der vorhandenen literatur und einer beschreibung unserer forschungsmethoden legen unsere ergebnisse nahe, dass unternehmen bestimmte stakeholdergruppen – kunden, gemeinschaften, mitarbeiter bzw. Regulierungsbehörden – gegenüber anderen stakeholdern privilegieren. Unternehmen, die mit hoch angesehenen csr-angaben in verbindung stehen, verweisen in der regel stärker auf die stakeholder als unternehmen, die mit einem hohen grad an finanzieller nachhaltigkeit verbunden sind, mit zusätzlicher differenzierung auf der ebene der einzelnen interessengruppen. Die unterschiede in der csr-berichterstattung zwischen den unternehmen zu verstehen, erfordert ein verständnis des verhältnisses zwischen den kosten und der qualität einer verbesserten csr-berichterstattung. In unserer diskussion über die auswirkungen auf die theorie stellen wir fest, dass eine parabolische beziehung die kluft zwischen nicht berichtenden und berichtenden unternehmen und die qualitätsunterschiede zwischen unternehmen, die in der csr-berichterstattung tätig sind, am besten erklären kann. Unser beitrag zur praxis ist die anerkennung, dass die staatliche förderung der grundsätze der vereinten nationen für verantwortungsvolles management und die annahme verbindlicher nationaler csr-berichterstattungssysteme in dieser hinsicht sinnvolle verbesserungen bei den unternehmensangaben bewirken würden.

SCHLUSSFOLGERUNG

Berichterstattung Über Frühere Social Performance Im Unternehmen

Unsere erste forschungsfrage untersuchte, wie das management die bisherige soziale leistung des unternehmens in seinen aktuellen csr-berichtsangaben synthetisiert. Wir haben das thema aus der perspektive von community-gruppen, kunden, distributoren, mitarbeitern, investoren, nichtregierungsorganisationen, regulierungs- und regierungsbehörden und lieferanten untersucht. Kunden und kunden waren die am häufigsten diskutierte stakeholder-gruppe, dicht gefolgt von community-gruppen. Die kunden wurden häufig im zusammenhang mit den vorteilen diskutiert, die ihnen neue produkte oder dienstleistungen bieten würden; wie sich die sich wandelnden verbrauchertrends (kaufgewohnheiten, technologienutzung usw.) Auf das unternehmen oder die industrie auswirkten; wie das unternehmen die verbraucherspraktiken gestalten wollte; und die art der verbesserungen des kundenservice-erlebnisses. Meldefirmen würden gelegentlich die maßnahmen der kundenbeziehungen mit den geschäftstätigkeiten des unternehmens oder mit fragen von allgemeinerer bedeutung verknüpfen. Manulife (2017, 2) erklärte beispielsweise: "wir glauben, dass unser größter beitrag für die gesellschaft die produkte und dienstleistungen sind, die wir anbieten, die unseren kunden sicherheit, finanzielle sicherheit und hilfe bieten, wenn sie sie am dringendsten brauchen."

Die gemeinschaftsgruppen waren in den schreiben der ceos die zweithäufigste interessengruppe. Im kontext der bisherigen performance ist diese beziehung häufig durch beschreibungen von investitionen im allgemeinen oder zur förderung einer reihe von interessen durch gezielte investitionen gekennzeichnet. Einbeziehung und beratung mit stakeholdern; bereitstellung einer beschäftigungsquelle für die zielgruppen und damit auch für die vertretung der gemeinschaften, an denen das unternehmen beteiligt ist; und eine positive wirkung oder eine für beide seiten vorteilhafte beziehung zu erzielen, sind gemeinsame charakterisierungen. Die werte der organisation werden oft anekdotisch in den erzählungen illustriert, die in den ceo-briefen geteilt werden, und in allen csr-berichten allgemeiner. Die beziehungen zu den interessenvertretern der gemeinschaft wurden auch als unterscheidungsmerkmal zwischen dem unternehmen und seinen wettbewerbern herangezogen. Wie vancity (2017, 2) feststellte, "haben kreditgenossenschaften wie [unsere] die fähigkeit, die bedürfnisse der gemeinschaft zu identifizieren und sie auf viel kreativere weise anzugehen als traditionelle finanzinstitute", was die wahrnehmung unterschiedlicher stakeholder-beziehungen zwischen den beiden arten von finanzinstituten widerspiegelt.

Die mitarbeiter waren die dritthäufigste stakeholder-gruppe, die weniger als halb so häufig erwähnt wurde wie kunden und community-gruppen. Unternehmen assoziierten mitarbeiter sowohl mit der erreichung organisatorischer ziele (caisse desjardins) als auch mit der anziehungskraft und bindung von mitarbeitern aufgrund der organisatorischen zielreichung (cameco). Wie das letztgenannte unternehmen feststellte (cameco 2016, 3), "haben unsere mitarbeiter wege gefunden, innovativ zu sein, mehr mit weniger zu tun und dieses unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig zu halten. Und sie haben dies getan, ohne unsere verpflichtungen in bezug auf sicherheit, umwelt oder unsere gemeinschaften zu gefährden", wodurch die aktivitäten einer stakeholder-gruppe mit den interessen und dem wohlergehen anderer interessengruppen in verbindung gebracht werden. Das engagement der arbeitnehmer war mit dem allgemeinen nutzen der gesellschaft (hydro-québec) und sozialen auswirkungen (rbc) verbunden. Eine integrative unternehmenskultur, gepaart mit einem hohen maß an mitarbeiterengagement, wurde als tiefnürfürsische mitarbeiterproduktivität (sunlife) angesehen. Auch die sicherheit am arbeitsplatz spielte für viele unternehmen (brookfield asset management, cn rail, enbridge) eine wiederkehrende rolle.

Am nächsten wurden die regulierungsbehörden und die regierung genannt, die wir in unserer analyse zusammengefasst haben, da die eine häufig eine erweiterung der anderen ist. Von allen 19 überprüften reportern äußerten sich fünf zu governance- und/oder regulatorischen fragen: bank of montreal, enbridge, hsbc, royal bank und vancity. In den vier unternehmen wurden 27 regulatorische oder staatliche referenzen identifiziert, 23 davon von hsbc, die dem thema einen ganzen abschnitt widmeten. Zu den themen gehörten die "enttäuschung" der hsbc über die unfähigkeit der regulierungsgemeinschaft, einen konsens über veränderungen zu erzielen, und die abstimmung des vereinigten königreichs über den brexit. Hsbc (2016, 5) nutzte ihren csr-bericht auch als medium für die interessenvertretung in bezug auf das zukünftige

regulatorische umfeld, indem sie erklärte: "das beste ergebnis wäre eine frühzeitige globale einigung über ungelöste fragen, gefolgt von einer längeren periode der regulatorischen stabilität, um vertrautheit und erfahrung aus dem, was eingeführt wurde, zu ermöglichen." andere interessengruppen erhielten vergleichsweise weniger berichterstattung in schreiben des managements. Dazu gehören investoren (18 referenzen), distributoren (9 referenzen), nichtregierungsorganisationen (2 referenzen) und lieferanten (1 referenz).

Was in den schreiben der ceos fehlt, ist eine messbare spezifität, wie ihre beziehungen zu den wichtigsten interessenträgern ziele im zusammenhang mit einer verbesserten unternehmens-dreifach-gewinnentwicklung erreicht haben (gray et al. 1987; hahn und kühnen 2013). Caisse desjardins berichtete von erhöhter finanzieller nachhaltigkeit, ebenso wie vancity sowohl in bezug auf ihr vermögen als auch auf ihr verwaltetes vermögen. Unterdessen berichtete hsbc über einen aktienrückkauf, der den anlegern einen finanziellen vorteil gebracht habe. Die meisten aussagen zu leistungsänderungen waren jedoch vage und mehrdeutig. Caisse desjardins (2016, 6) berichtete beispielsweise von einem "anstieg der mitgliederzahlen, der uns vertrauen in die zukunft gibt", während enbridge (2017, 6) versicherte, dass sie "langfristige pläne zur steigerung ihrer energieeffizienz und zur verringerung ihrer direkten und indirekten treibhausgasemissionen" weiter entwickeln würden, wobei die zeitpläne oder ziele nicht ausreichend ausgearbeitet würden. Hsbc berichtet von fortschritten "bei der umgestaltung des konzerns, um die produktivität zu verbessern, den technologischen wandel anzunehmen und die globalen standards des geschäftsgebarens zu stärken". Einige unternehmen sind sich jedoch der unwägbarkeit bewusst, die typischerweise in der csr-berichterstattung auftreten, und haben die notwendigkeit einer verbesserung erkannt. Sunlife (2016,5) zum beispiel,

"wir erkennen die notwendigkeit an, unsere berichterstattung voranzutreiben, um den sich wandelnden erwartungen der stakeholder gerecht zu werden. Aus diesem grund haben wir eine reihe von verbesserungen am diesjährigen bericht vorgenommen, einschließlich der bereitstellung aussagekräftigerer, konsistenterer leistungsdaten. Wir wissen, dass wir noch mehr arbeit und raffinesse zu tun haben, insbesondere im zusammenhang mit der festlegung unserer benchmarks und ziele, die uns alle helfen werden, unsere fortschritte bei unseren vorrangigen themen besser zu messen und zu bewerten."

Vergleichende berichterstattung of csr-aktivitäten

Als nächstes richten wir unsere aufmerksamkeit auf die zweite forschungsfrage: wie unterscheiden sich die berichterstattung von stakeholdern durch unternehmen, die für csr-aktivitäten anerkannt sind, von denen hochprofitabler unternehmen? Für acht interessengruppen haben wir deren verwendung in den managementbriefen der reporter kodiert. Von den 291 codierten referenzen wurden 176 den börsennotierten unternehmen von corporate knights und 115 dem bericht über unternehmen zugeschrieben, der als unsere kontrollgruppe diente. Mit ausnahme der stakeholder-gruppe der arbeitnehmer wurden die anderen sieben interessengruppen in größerem maße von csr-orientierten unternehmen referenziert. Die ergebnisse sind nachstehend zusammengefasst (tabelle 3)

Beweisergebnisse zeigen eine größere diskurshäufigkeit für die meisten stakeholder-beziehungen zwischen csr-orientierten unternehmen. Doch unterscheidet sich diese größere diskussionshäufigkeit aus qualitativer sicht signifikant? Wenn es um kunden als stakeholder geht, beschreibt sunlife ihr engagement mit größerer spezifität als viele unternehmen, die auf unternehmensrang berichten. Zu ihren zukunftsorientierten ziele gehört die verbesserung des kundenerlebnisses, um die komplexität der geschäftsbeziehung zu reduzieren; erhöhung der frequenz der kundenkommunikation; und verbesserte problemlösung von kundenproblemen. Ein größeres maß an zielspezifität wurde in den schriften von hsbc gefunden, die "versuchen, die kundenpraktiken zu beeinflussen und die daten, die werkzeuge und die transparenz aufzubauen, die notwendig sind, um das verständnis von klimarisiken in die funktionsweise der märkte einzubetten." (hsbc 2016, 9), kombiniert mit verbesserter umwelt-scanning- und prozessinnovation. Im gegensatz dazu hat sich bell canada, ein unternehmen aus dem datensatz report on business mit der umfassendsten referenzierung in bezug auf kunden, entschieden, ihre aktuellen operativen aktivitäten

hervorzuheben. Ihre zukunftsorientierten strategischen imperative waren vage und uninspiriert. Umgekehrt wurden die vier unternehmen mit den wenigsten kundenorientierten codierungen zu gleichen teilen aus beiden datensätzen gezogen und hatten tangential kundendiskussionen als stakeholder.

Es gab einige unterschiedliche bewiese in der berichterstattung über community-gruppen zwischen unternehmen aus den beiden datensätzen. Vancity, das unternehmen mit den meisten codierungen, die für community-gruppen relevant sind, betonte ihre fähigkeit als kreditgenossenschaft, die bedürfnisse der gemeinschaft im vergleich zu banken und anderen finanzinstituten besser zu identifizieren. Dies ist aus einer reihe von gründen interessant. Erstens befinden sich vier der größten banken in kanada auf dem datensatz "bericht über das geschäft" (die fünfte der fünf banken, rbc, war sowohl auf den unternehmens- als auch auf der liste des berichts über unternehmen, wurde aber für die zwecke der klassifizierung in den datensatz corporate knights aufgenommen). Zweitens gibt es nichtbankenübergreifende finanzdienstleistungsunternehmen (d. H. Versicherungsunternehmen, finanzplanungsdienstleistungen) sowohl im kontrollgruppendatensatz "bericht über das unternehmen" als auch im datensatz corporate knights, was darauf hindeutet, dass nicht die branche definiert, auf welche liste das unternehmen fällt, sondern die handlungen des managements, insbesondere deren handhabung und berichterstattung über aktivitäten im bereich der sozialen verantwortung von unternehmen. Unterdessen äußerte die co-operators insurance company schriftlich ihre wahrnehmung der verbundenheit zwischen ihren mitgliedern, kunden und gemeinschaften, anstatt jeden stakeholder als in einer dyadischen beziehung mit dem unternehmen zu betrachten (dobele et al. 2014). Camecos brief erläuterte, warum die verpflichtungen, die das unternehmen gegenüber community-gruppen – und anderen – eingegangen ist, bemerkenswert sind: "die bedeutung dieser verpflichtungen kann nicht überbewertet werden. Sie sind keine add-ons oder "nice-to-haves"; sie bilden die grundlage dafür, wie wir geschäfte machen. Sie helfen uns, vertrauen und glaubwürdigkeit aufzubauen, die unterstützung der gemeinschaft für unsere aktivitäten zu gewinnen und zu schützen, mitarbeiter anzuziehen und zu halten und risiken zu managen" (cameco 2016, 3). Dabei erweitert das unternehmen sowohl die diskussion als auch die kontextualisierung der art der beziehung, attribute, die in den briefen vieler rivalen an die stakeholder fehlten, insbesondere im vergleich zu report on business-ranking-unternehmen. Einige unternehmen berichteten auch über die notwendigkeit, ihre csr-offenlegungspraktiken zu verbessern. Der senior managing director von sunlife erklärte in seinem schreiben (2016, 6):

Während wir diesen weg fortsetzen, können unsere stakeholder erwarten, dass wir mehr tun, um sicherzustellen, dass unsere nachhaltigkeitsambitionen ganzheitlich und ergebnisorientiert sind. Obwohl unsere aktivitäten von land zu land unterschiedlich sein können, drehen sie sich um ein gemeinsames thema: den aufbau nachhaltiger, gesünderer gemeinschaften für das leben.

Die "sinnvollen, konsistenten leistungsdaten", von denen der ceo von sunlife vorhin gesprochen hat, sind ein merkmal, das in vielen csr-berichten aus beiden datensätzen fehlt. Wie der senior managing director von sunlife anmerkt, erfordert dies inklusive und ergebnisorientierte csr-ziele als ausgangspunkt im berichtsprozess. Zu diesem problem trägt der bemerkenswerte mangel an tiefe in der csr-berichterstattung der unternehmen aus dem datensatz "bericht über unternehmen" bei.

Abgesehen von den stakeholders als stakeholder-thema, bei dem report on business-ranking-unternehmen häufiger auf das thema verwiesen wurden als unternehmen mit corporate knights-ranking (22 verweise auf 17 referenzen), wurden die meisten anderen stakeholder-gruppen von firmen, die im corporate knights-magazin gelobt wurden, viel umfassender angesprochen. Dies gilt insbesondere für regulierungsbehörden (26 referenzen von unternehmen mit rang 3, 0 referenzen von berichten über unternehmen, investoren (14 bis 4) und distributoren (8 bis 1). Ausnahmen waren nichtregierungsorganisationen (jeweils eine referenz) und lieferanten (nur 1 verweis von scotiabank, einem unternehmen aus dem datensatzbericht über das geschäft). Csr-orientierte unternehmen sprachen über ihre rolle und die damit verbundenen vorteile klarer und kohärenter regulierungspolitischer rahmenbedingungen; die vermittlerrolle des unternehmens zwischen investoren und anderen

interessenträgern; und die rolle neuer vertriebsmodelle bei der erreichung unterbewirtschafteter teile der gesellschaft. Bei der überprüfung der csr-berichterstattung über vergangene leistungen und zukünftige erwartungen und beim vergleich von csr-orientierten unternehmen, die von corporate knights bewertet werden, mit einer kontrollgruppe von report on business-unternehmen, die für ihre gewinnorientierung anerkannt sind, haben wir ein allgemeines, aber nicht universelles muster beschrieben, nach dem unternehmen, die csr-orientiert sind, ausführlicher über art und umfang der beziehungen zu stakeholdern berichten. Wir erkennen jedoch auch an, dass es an signifikanten unterschieden zwischen unseren test- und kontrollgruppen in bezug auf ihre analytische tiefe fehlt, was eine lücke bei der beschreibung vorab festgelegter organisationsziele im kontext der gewünschten ziele und des aktuellen leistungsniveaus darstellt. Inwieweit unternehmen, die für ihre csr-berichtsbeiträge anerkannt wurden, ihre csr-aktivitäten tatsächlich zum strategischen nutzen nutzen, bleibt ungewiss, wobei die zukunft einer verbesserten csr-berichterstattung ungewiss ist. Ein solcher befund hat auswirkungen sowohl auf die zukünftige forschung als auch auf die aktuelle organisationspraxis.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUCTION

As atividades de reporte da rse têm sido exploradas em muitos contextos, com a teoria das partes interessadas a desempenhar um papel proeminente tanto na teoria como na prática (waddock 2004; reynolds e yuthas 2008; hahn e lülfes 2014; orzes et al. 2018). As relações com várias partes interessadas, incluindo grupos comunitários, clientes, distribuidores, grupos de trabalhadores, investidores, agências reguladoras e governamentais, fornecedores, bem como ong e organizações de terceiros, também foram bem detalhadas (barnard 1938; pfeffer e salancik 1978; freeman 1984; donaldson e preston 1995; wheeler e sillanpää 1997; laplume et al. 2008). Entretanto, foi também examinada a integração dos relatórios da rse no âmbito das práticas de reporte anual da empresa (sierra-garcía et al. 2015; iirc 2017; maniora 2017). Além disso, o envolvimento da empresa com normas regulamentares voluntárias tem sido uma fonte de investigação (kolk et al. 1999; logsdon e madeira 2005; vogel 2008; tuczek et al. 2018). Uma área que tem sido comparativamente menos abordada envolve discussão e análise de gestão do desempenho da rse passado e futuras aspirações de rse no contexto de diferentes relações com as partes interessadas.

A discussão e análise da gestão das atividades de rse de uma empresa são uma componente crítica no âmbito das atividades de reporte de uma empresa. É o ponto fulcral do esforço de reporte pelo qual a gestão pode discutir o desempenho da rse passado e explicar as variações das expectativas, ao mesmo tempo que delinea os futuros objetivos da rse (gray et al. 1987). Esta atividade de reporte é geralmente fornecida numa carta da administração, nominalmente da autoria e assinada pelo presidente, ceo ou gerente sênior da rse. No entanto, com a rse a informar que permanece voluntária na maioria das jurisdições, nem todas as empresas produzem uma declaração de divulgação adequada. Quando é elaborado um relatório da rse, nem sempre é anual, com data de reporte fixo e com componentes de reporte padrão (holder-webb et al. 2009). Por conseguinte, algumas empresas reportam bianualmente, outras reportam de forma irregular, com declarações de gestão que variam muito em amplitude e profundidade, e ocasionalmente não estão incluídas. Além disso, ao contrário dos requisitos de certificação financeira existentes em algumas

jurisdições – segundo os quais o ceo ou cfo pode ser responsabilizado em caso de falsas reportagens (gray 2005) e com pesquisas que demonstram que os requisitos de certificação têm impacto na divulgação de gestão (garg 2018) – no entanto, esses requisitos de certificação estão ausentes na maioria das jurisdições para a divulgação não financeira da rse. Isto dificulta a interpretação das práticas de responsabilidade social corporativa da empresa em termos de desempenho passado e de atividades futuras antecipadas, nomeadamente ao nível de diversos grupos de interessados, o que inibe tanto a análise cronológica como a análise intersectorial. Este artigo responde a esta questão de uma perspetiva analítica qualitativa comparativa. Ao adotar uma análise intersectorial com um grupo comparador, esforçamo-nos por obter uma compreensão mais profunda do pensamento de gestão, num instantâneo no tempo, através de uma variedade de indústrias para uma diversidade de grupos de interessados. Por conseguinte, o objetivo deste artigo é examinar o conteúdo destas cartas ceo às partes interessadas, explorando as seguintes questões de investigação:

1. Como é que a gestão reporta sobre o desempenho social corporativo anterior nas suas divulgações atuais da rse na perspetiva de várias partes interessadas?
2. Os relatórios orientados para as partes interessadas diferem entre as empresas reconhecidas pelas suas atividades de rse e as empresas altamente lucrativas?

Após uma revisão da literatura e descrição dos nossos métodos de investigação, as nossas descobertas sugerem que as empresas privilegiam grupos específicos de interessados – clientes, comunidades, funcionários e reguladores, respectivamente – sobre outras partes interessadas. As empresas associadas a divulgações de rse muito conceituadas tendem a referir as partes interessadas em maior grau do que as empresas associadas a elevados graus de sustentabilidade financeira, com diferenciação adicional ao nível de cada uma das partes interessadas. Dar sentido às diferenças no relatório da rse entre as empresas exige uma compreensão da relação entre o custo e a qualidade do relatório melhorado da rse. Na nossa discussão sobre as implicações para a teoria, postulamos que uma relação parabólica pode explicar melhor o fosso entre as empresas que não reportam e reportam, e as diferenças de qualidade entre as empresas envolvidas em relatórios de rse. O nosso contributo para a prática é o reconhecimento de que a promoção governamental dos princípios das nações unidas para a gestão responsável e a adoção de regimes nacionais obrigatórios de informação sobre a rse contribuiriam para melhorar significativamente as divulgações das empresas a este respeito.

CONCLUSÃO

Reportagem Sobre Desempenho Social Corporativo Anterior

A nossa primeira pergunta de investigação perguntou como a gestão sintetiza o desempenho social corporativo anterior nas suas divulgações de relatórios de rse atuais. Analisámos a questão do ponto de vista de grupos comunitários, clientes, distribuidores, funcionários, investidores, organizações não governamentais, agências reguladoras e governamentais, e fornecedores. Os clientes e clientes foram o grupo de interessados mais discutido, seguido de perto por grupos comunitários. Os clientes eram muitas vezes discutidos no contexto dos benefícios que os novos produtos ou serviços lhes proporcionariam; como a mudança das tendências dos consumidores (hábitos de compra, utilização da tecnologia, etc.) Teve impacto na empresa ou na indústria; como a empresa procurava moldar as práticas dos consumidores; e a natureza das melhorias na experiência de atendimento ao cliente. As empresas inquirida, ocasionalmente, associariam as ações de relações com os clientes às operações da empresa ou a questões mais amplas. Por exemplo, a manulife (2017, 2) afirmou "acreditamos que o nosso maior contributo para a sociedade são os produtos e serviços que prestamos, que oferecem aos clientes paz de espírito, segurança financeira e ajuda quando mais precisam." documentando assim a inter-relação entre as operações da empresa e a proposta de valor específica para um determinado grupo de interessados.

Os grupos comunitários foram o segundo grupo de interessados mais frequentemente referenciado nas cartas dos ceo. No contexto do desempenho anterior, esta relação é frequentemente caracterizada por descrições de investimentos em geral, ou para promover uma série de interesses através de investimentos direcionados. Envolver e consultar as partes interessadas; que fornece uma fonte de emprego às

comunidades visadas e, a seu respeito, sendo representantes das comunidades com as quais a empresa está envolvida; e alcançar um impacto positivo ou uma relação mutuamente benéfica, são caracterizações comuns. Os valores da organização são muitas vezes ilustrados anedoticamente nas narrativas partilhadas dentro das letras ceo, e em todos os relatórios da rse de uma forma mais geral. As relações com as partes interessadas comunitárias também foram utilizadas como ponto de diferenciação entre a empresa e os seus concorrentes. Como Vancity (2017, 2) afirmou que "uniões de crédito como [a nossa] têm a capacidade de identificar as necessidades da comunidade e de as abordar de formas muito mais criativas do que as instituições financeiras tradicionais", refletindo a percepção das diferentes relações entre as partes interessadas entre os dois tipos de instituições financeiras.

Os colaboradores foram o terceiro grupo de interessados mais referenciado, mencionado menos de metade das vezes que os clientes e grupos comunitários. As empresas associaram os colaboradores à consecução de objetivos organizacionais (caisse desjardins) e à atração e retenção de colaboradores devido à realização de objetivos organizacionais (cameco). Como a última empresa observou (cameco 2016, 3), "o nosso povo encontrou formas de ser inovadores, de fazer mais com menos, e de continuar a manter esta empresa competitiva. E fizeram isso sem comprometer os nossos compromissos com a segurança, o ambiente ou as nossas comunidades", ligando assim as atividades de um grupo de interessados aos interesses e bem-estar de outras partes interessadas. O compromisso dos colaboradores foi associado a beneficiar a sociedade em geral (hydro-québec) e ter um impacto social (rbc). Uma cultura corporativa inclusiva, aliada a um elevado grau de envolvimento dos colaboradores, foi vista como permitindo a produtividade dos colaboradores (sunlife). A segurança no local de trabalho também desempenhou um papel recorrente para muitas empresas (brookfield asset management, cn rail, enbridge).

Seguem-se as agências reguladoras e o governo, que combinámos na nossa análise, uma vez que uma é frequentemente uma extensão do outro. De todos os 19 repórteres revistos, cinco comentaram sobre governação e/ou questões regulamentares: banco de montreal, enbridge, hsbc, royal bank e vancity. Foram identificadas 27 referências regulamentares ou governamentais nas quatro empresas, com 23 originárias do hsbc, que dedicaram uma secção inteira ao tema. Entre as questões estava a "desilusão" do hsbc sobre a incapacidade da comunidade reguladora de chegar a um consenso sobre a mudança e o voto do reino unido sobre o brexit. O hsbc (2016, 5) também utilizou o seu relatório de rse como meio de advocacia em relação ao futuro ambiente regulatório, afirmando que "o melhor resultado seria um acordo global antecipado sobre questões não resolvidas, seguido de um longo período de estabilidade regulamentar para permitir a familiaridade e experiência a ganhar com o que foi implementado". Outros grupos de interessados receberam comparativamente menos cobertura em cartas da administração. Estes incluem investidores (18 referências), distribuidores (9 referências), organizações não governamentais (2 referências) e fornecedores (1 referência).

O que está ausente das cartas dos ceo é uma especificidade mensurável na forma como as suas relações com as principais partes interessadas atingiram objetivos relacionados com a melhoria do desempenho da linha de fundo tripla das empresas (gray et al. 1987; hahn e kühnen 2013). Caisse desjardins relatou um aumento da sustentabilidade financeira, assim como a vancity em termos dos seus ativos e dos seus ativos sob gestão. Entretanto, o hsbc reportou uma recompra de ações, que teve um benefício financeiro para os investidores. No entanto, a maioria das declarações sobre as alterações de desempenho foram vagas e ambíguas. Por exemplo, caisse desjardins (2016, 6) relatou "um aumento da adesão, o que nos dá confiança no futuro" enquanto a enbridge (2017, 6) afirmou que "continuaram a desenvolver planos de longo prazo para aumentar a sua eficiência energética e diminuir as suas emissões diretas e indiretas de gee" com uma elaboração insuficiente quanto aos prazos ou metas. O hsbc relata progressos "na remodelação do grupo para melhorar a produtividade, abraçar as mudanças tecnológicas e reforçar os padrões globais de conduta empresarial". No entanto, algumas empresas estão cientes dos caprichos normalmente presentes no relatório da rse, e reconheceram a necessidade de melhorar. Sunlife (2016,5) por exemplo, afirmou

"reconhecemos a necessidade de avançar com o nosso relatório para satisfazer as expectativas das partes interessadas em evolução. É por isso que fizemos uma série de melhorias no relatório deste ano, incluindo fornecer dados de desempenho mais

significativos e consistentes. Sabemos que temos mais trabalho e requinte para fazer, particularmente em torno do estabelecimento dos nossos parâmetros de referência e metas, tudo isso nos ajudará a medir melhor e avaliar o nosso progresso sobre os nossos tópicos prioritários”

Relatórios Comparativos Of Atividades Csr

Em seguida, voltamos a nossa atenção para a segunda questão da investigação: como é que as partes interessadas que os relatórios das empresas reconhecidas pelas empresas reconhecem para as atividades da rse diferem das das empresas altamente lucrativas? Para oito grupos de interessados, codificamos a sua utilização nas cartas de gestão dos jornalistas. Das 291 referências codificadas, 176 referências foram atribuídas a empresas cotadas em cavaleiros corporativos, e 115 ao relatório de empresas, que serviu como nosso grupo de controlo. Com exceção do grupo de partes interessadas dos trabalhadores, os outros sete grupos de interessados foram referenciados em maior grau pelas empresas orientadas para a rse. Os resultados são resumidos abaixo (quadro 3)

Os resultados probatórios demonstram uma maior frequência de discurso para a maioria das relações das partes interessadas entre as empresas orientadas para a rse. No entanto, esta maior frequência de discussão é significativamente diferente de uma perspectiva qualitativa? No que diz respeito aos clientes como partes interessadas, a sunlife descreve o seu compromisso com maior especificidade do que muitos relatórios sobre empresas classificadas em empresas. Os seus objetivos orientados para o futuro incluem melhorar a experiência do cliente para reduzir a complexidade da relação comercial; aumentar a frequência da comunicação do cliente; e melhor resolução de problemas das questões dos clientes. Nos escritos do hsbci foi encontrado um maior grau de especificidade de meta que "procura influenciar as práticas dos clientes e construir os dados, as ferramentas e a transparência necessárias para incorporar a compreensão do risco climático na forma como os mercados funcionam". (hsbc 2016, 9), combinado com uma maior digitalização ambiental e inovação de processos. Em contrapartida, a bell canada, uma empresa do conjunto de dados do relatório de negócios com a mais extensa referência relacionada com os clientes, optou por destacar as suas atividades operacionais atuais. Os seus imperativos estratégicos orientados para o futuro eram vagos e desinspirados. Em sentido inverso, as quatro empresas com menos codificações orientadas para o cliente foram igualmente retiradas de ambos os conjuntos de dados e tiveram discussões tangenciais dos clientes enquanto partes interessadas.

Havia algumas evidências diferenciais no relatório sobre grupos comunitários entre empresas dos dois conjuntos de dados. Vancity, a empresa de cavaleiros corporativos com mais codificações pertinentes a grupos comunitários, destacou a sua capacidade como união de crédito para melhor identificar as necessidades da comunidade em comparação com a banca e outras instituições financeiras. Isto é interessante por várias razões. Em primeiro lugar, quatro dos principais bancos do Canadá estão no conjunto de dados do relatório sobre negócios (o quinto dos cinco bancos, o rbc, esteve nas listas de cavaleiros corporativos e no relatório de negócios, mas para efeitos de classificação, foi incluído no conjunto de dados da corporate knights). Em segundo lugar, existem empresas de serviços financeiros não bancários (ou seja, companhias de seguros, serviços de planeamento financeiro) tanto no grupo de controlo relatório sobre dados empresariais como no conjunto de dados da corporate knights, sugerindo que não é a indústria que define em que lista a empresa cai, mas as ações de gestão, em particular, a sua gestão e reporte das atividades de responsabilidade social das empresas. Entretanto, a companhia de seguros co-operators expressou por escrito a sua perceção da interligação entre os seus membros, clientes e comunidades, em vez de ver cada interessado como estando numa relação diádica com a empresa (dobelet al. 2014). A carta de cameco explicava por que razão os compromissos que a empresa assume com os grupos comunitários – e outros – são dignos de nota: "a importância destes compromissos não pode ser sobrestimada. Não são complementos, nem "simpáticos para ter"; eles formam a própria base para a forma como fazemos negócios. Ajudam-nos a construir confiança e credibilidade, a ganhar e a proteger o apoio comunitário às nossas operações, a atrair e reter colaboradores, e a gerir o risco" (cameco 2016, 3). Ao fazê-lo, a empresa alarga a discussão e contextualiza a natureza da relação, atributos que faltavam nas cartas de muitos rivais às partes interessadas, especialmente quando comparadas com o relatório sobre empresas classificadas como

empresas. Algumas empresas também relataram a necessidade de melhorar as suas práticas de divulgação da rse. O diretor-geral da sunlife afirmou na sua carta (2016, 6):

À medida que continuamos nesta jornada, os nossos stakeholders podem esperar ver-nos fazer mais para garantir que as nossas ambições de sustentabilidade são holísticas e baseadas em resultados. Embora as nossas atividades possam variar de país para país, estão centradas em torno de um tema comum: construir comunidades sustentáveis e saudáveis para a vida.

Os "dados de desempenho significativos e consistentes" dos quais o ceo da sunlife falou anteriormente é uma característica ausente em muitos relatórios de rse de ambos os conjuntos de dados. Como nota o diretor-geral sénior da sunlife, isto requer ter objetivos de rse inclusivos e centrados nos resultados como o ponto inicial de partida no processo de reporte. A contribuir para esta questão está a notável falta de profundidade na rse, comunicando pelas empresas do conjunto de dados do relatório sobre as empresas.

Para além dos colaboradores como tópico das partes interessadas, onde o relatório sobre empresas classificadas em negócios referenciava o tema com mais frequência do que as empresas classificadas pelos cavaleiros corporativos (22 referências a 17 referências), a maioria dos outros grupos interessados foram abordados de forma muito mais abrangente por empresas elogiadas na revista corporate knights. Isto aplica-se particularmente aos reguladores (26 referências por empresas classificadas por corporate knights; 0 referências do relatório sobre empresas classificadas em empresas), investidores (14 a 4) e distribuidores (8 a 1). As exceções foram as organizações não governamentais (uma referência cada) e os fornecedores (1 referência apenas, pelo scotiabank, uma empresa do conjunto de dados do relatório sobre negócios). As empresas orientadas para a rse falaram do seu papel e dos benefícios associados a quadros de política regulamentar claros e consistentes; o papel intermediário da empresa entre investidores e outras partes interessadas; e o papel dos novos modelos de distribuição na chegada a segmentos sub-servidos da sociedade. Ao rever os relatórios da rse sobre o desempenho passado e as expectativas futuras, e comparando as empresas orientadas para a rse classificadas pela corporate knights a um grupo de controlo de empresas classificadas pelas empresas reconhecidas pela sua orientação para os lucros, descrevemos um padrão geral, mas não universal, segundo o qual as empresas que são um relatório mais pormenorizado sobre a natureza e a extensão das relações com as partes interessadas. No entanto, também reconhecemos uma falta de diferença significativa entre os nossos grupos de teste e de controlo em termos da sua profundidade analítica, representando uma lacuna na descrição dos objetivos organizacionais pré-estabelecidos no contexto dos objetivos pretendidos e dos níveis de desempenho atuais. A medida em que as empresas que foram reconhecidas pelas suas contribuições para a rse, que efetivamente alavancam as suas atividades de rse para benefícios estratégicos, é deixada indeterminada, com o futuro da rse a reforçar a rse a reportar incertezas. Esta constatação tem implicações tanto para a investigação futura como para a prática organizacional atual.