



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



Integritatea în mediul de afaceri din România

Cercetare asupra mecanismelor
de instituționalizare a eticii
în companii, 2011



CENTRUL PENTRU
INTEGRITATE
ÎN BUSINESS

CIB

Transparency International - România

Manager de proiect

Victor Alistar

Coordonator de cercetare

Cristian Ducu

Coordonator Departament Cercetare

Iulia Coșpănar

Coordonator CIB

Adina Sădeanu

Echipa de cercetare

Iulia Drăjneanu

Bogdan Davidescu

Oana Furtună

Alexandra-Lucia Nagy

Corectură

Miruna Maier

Ruxandra Mitică

Secretariat TI-RO

Blvd. Nicolae Bălcescu Nr. 21

Etj. 2, București, 010044

România

Contact CIB

Tel.: +4 021 317 7170

Fax: +4 021 317 7172

E-mail: office@businessintegrity.ro

Copyright 2011. Toate drepturile sunt rezervate
Transparency International - România.

Acest raport nu poate fi reprodus sau retipărit
sub nici o formă și pe nici un fel de suport fără
acordul scris obținut în prealabil de la titularul
drepturilor de proprietate intelectuală
menționat mai sus.

Integritatea în mediul de afaceri din România

**Cercetare asupra mecanismelor
de instituționalizare a eticii
în companii, 2011**

Sinteză

Acest raport a fost realizat în cadrul proiectului “**Împreună pentru integritate, responsabilitate socială și dezvoltare durabilă**”, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 și derulat de Transparency International – România (TI-RO) în perioada 2011-2013.

Obiectivul cercetării a fost acela de a afla dacă la nivelul sectorului economic din România se poate vorbi de o preocupare consecventă și consistentă din partea companiilor față de lupta anticorupție și dezvoltarea unei culturi a integrității, și nu doar la nivel declarativ. În acest sens, a fost selectat un eșantion de 631 de companii din 81 de sectoare de activitate (de la industria siderurgică până la industria farmaceutică, de la sectorul agroalimentar până la cel de retail ElectroIT ș.a.m.d.), care acoperă toate cele 8 regiuni de dezvoltare.

Analiza a fost centrată pe modul cum companiile își dezvoltă mecanisme interne de promovare a integrității. Mai precis, dacă societățile comerciale din România fac din etică și conformitate elementele centrale ale strategiei lor de afaceri.

Instituționalizarea eticii face primii pași în economia românească

În contextul crizei economice, capitalul social de care se bucură o companie, adică încrederea care îi este acordată de clienți, furnizori, și societate în general, este esențial pentru a susține nivelul de performanță financiară optim. Însă acest capital social depinde foarte mult nu doar de climatul economic din țara în care se fac afaceri, ci, poate chiar într-o măsură mai mare, de climatul de integritate din organizație. Cu cât percepția despre angajații unei companii este mai puțin favorabilă, cu atât încrederea în acea companie scade.

În ultimii 30 de ani, companiile de pretutindeni au încercat să abordeze această problemă a capitalului social pornind de la dezvoltarea unor mecanisme și instrumente interne care să condiționeze comportamentul angajaților astfel încât aceștia să acționeze cu responsabilitate. Un astfel de mecanism este codul de etică. Alături de acesta mai pot fi menționate procedurile interne de etică și conformitate, programele de training de etică, liniile verzi de etică pentru sesizarea abaterilor de la prevederile codului de etică, politicile privind discriminarea la locul de muncă ori avertizarea de integritate.

Cercetarea TI-RO a relevat că în mediul de afaceri românesc, preocuparea pentru astfel de instrumente este rezultatul prezenței companiilor străine și nu al conștientizării nevoii de integritate. Din cele 631 de companii, numai 117 au un cod de etică, în timp ce restul de 514, adică 81.5% din totalul firmelor analizate, nu dovedesc un interes aparte pentru un mod mai responsabil de a face afaceri. În cazul celor 117 companii care au un cod de etică, 86% sunt cu capital străin.

Nu doar codurile de etică lipsesc din companii, ci și Departamentele de Etică și Conformitate. În urma utilizării unui chestionar special pentru eșantionul propus, 70% dintre respondenți au spus că nu există o astfel de structură în organizații, iar atunci când există, independența este aproape inexistentă întrucât departamentul respectiv se subordonează managerului general sau managerului de conformitate.

Corelat cu acest stadiu incipient de instituționalizare a eticii, a fost observat un nivel extrem de scăzut de transparență organizațională. Deși Legea Societăților Comerciale, art. 74, alin. (5),

obligă firmele să publice pe propria pagină de Internet codul unic de înregistrare și alte date de indentificare fiscală, foarte multe companii nu o fac. Un procent de 64% din cele 631 de firme cercetate nu au astfel de informații, lucru care a îngreunat considerabil modul cum a decurs analiza pentru acest raport. De altfel, în cazul unor sectoare de activitate cum este cel financiar-bancar și cel al caselor de avocatură, lipsa de transparență este generată, indirect, de absența informațiilor de natură financiară de pe portalul ANAF.

1. Prezența codurilor de etică în mediul de afaceri românesc se datorează în cea mai mare măsură companiilor cu capital străin care au intrat pe piață.

Analizând structura capitalului companiilor care au un cod de etică publicat pe website-ul propriu se poate observa foarte ușor că 86% din totalul lor sunt cu capital străin și numai 5% cu capital exclusiv românesc.

2. Între cifra de afaceri și prezența codurilor de etică există o corelație directă.

Analiza derulată de Transparency International - România a arătat că, cu cât cifra de afaceri a companiilor este mai mare, cu atât prezența unui cod de etică este mai probabilă. În termeni simpli, companiile cu o performanță financiară mai bună vor încerca întotdeauna să-și protejeze investițiile și performanța.

3. La ora actuală, problema responsabilității unei companii se pune în termeni juridici și mai puțin în termeni etici.

Departamentele de Conformitate din companiile care fac afaceri în România sunt formate mai ales din juriști care încearcă să protejeze prin mijloace proponderent legale. Majoritatea codurilor pe care companiile le-au dezvoltat sunt coduri de conduită profesională, având foarte puțin de-a face cu latura morală a comportamentului uman în organizații și mult mai mult cu obligațiile legale.

4. Raportarea privind responsabilitatea socială corporativă (RSC) este o practică mai puțin prezentă decât cea a dezvoltării de coduri de etică.

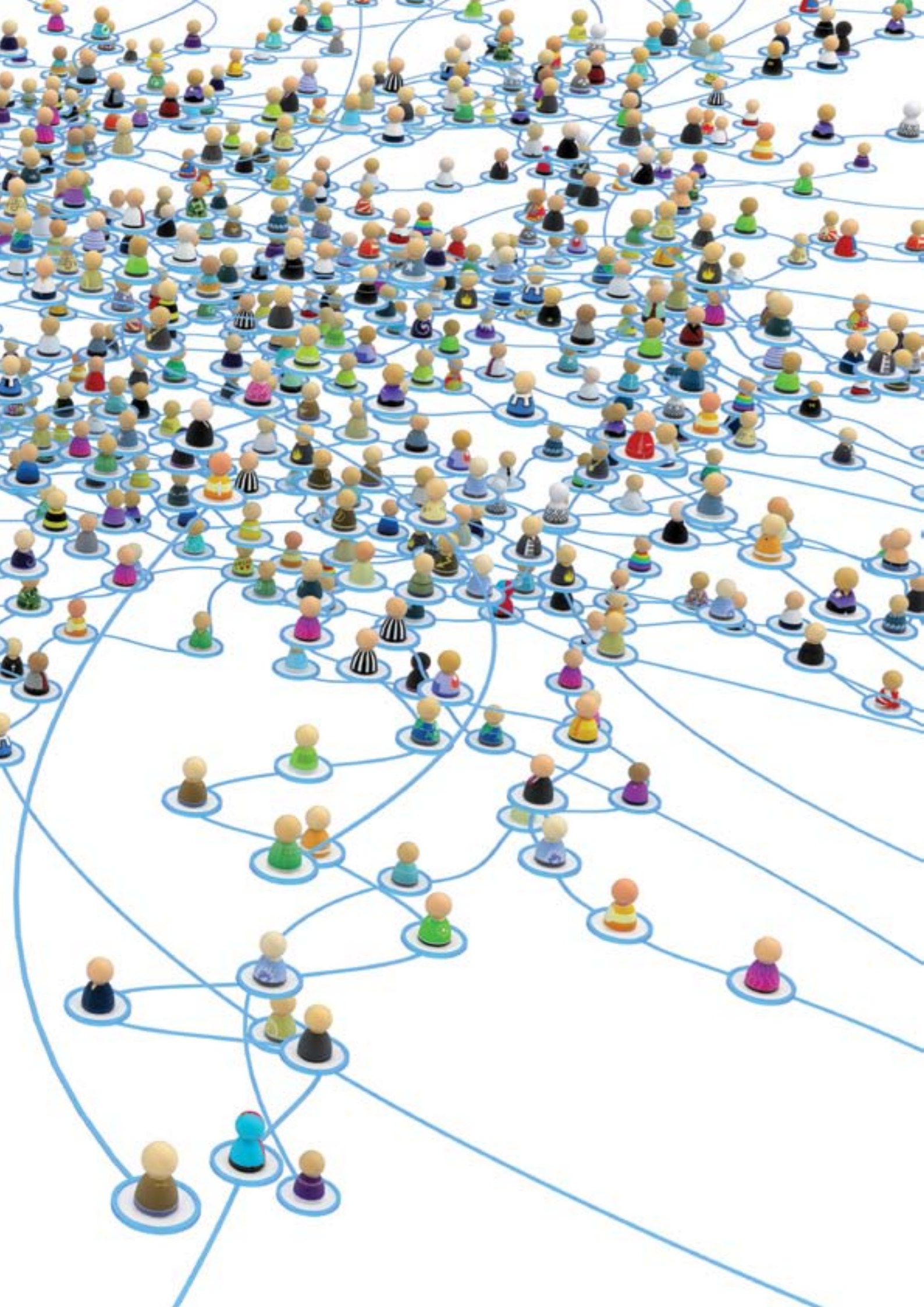
În general, dacă nu există rapoarte de responsabilitate socială corporativă într-un sector de activitate, atunci, în proporție de 91%, nu vor exista nici codurile de etică. Dacă există rapoarte de RSC, în proporție de 85% dintre companii au și un cod de etică.

5. Competiția favorizează atât dezvoltarea de coduri de etică, cât și raportarea de RSC.

Relația dintre numărul de companii din fiecare piață din eșantionul analizat și numărul de companii cu coduri de etică, respectiv rapoarte de RSC din fiecare piață, a relevat că există o influență pozitivă a competiției asupra instituționalizării eticii. Cu cât există mai multe companii în piață, cu atât crește numărul de coduri de etică și de rapoarte de RSC.

6. Bunele practici cu privire la existența codurilor de etică într-o piață tind să influențeze și raportarea de RSC.

Sectoarele de activitate unde există în proporție de peste 50% coduri de etică au, în marea lor majoritate, într-o proporție asemănătoare, și rapoarte de RSC. De exemplu, piața produselor cosmetice, piața producătorilor de medicamente și piața margarinei.



Cuprins

<i>Sinteză</i>	4
<i>Cuvânt înainte</i>	8
Capitolul 1. Contextul economic actual și încrederea publică	10
1.1. Contextul global	
1.2. Contextul local - România	
Capitolul 2. Metodologia cercetării	16
2.1. Eșantionarea	
2.2. Colectarea informațiilor	
2.3. Chestionarul	
2.4. Dificultăți	
Capitolul 3. Veriga lipsă: instituționalizarea eticii în companiile din România	26
3.1. Ce este Managementul Eticii și Conformității?	
3.2. Modelul responsabilității organizaționale globale. Dincolo de tendințe	
3.3. Tipuri de coduri	
3.4. Codurile de etică în sectorul privat românesc. Rezultate	
Capitolul 4. Consolidarea culturii organizaționale etice	42
4.1. Departamentele de Etică și Conformitate	
4.2. Trainingurile de etică	
4.3. Politicile interne privind integritatea	
4.4. Avertizarea de integritate în contextul economic românesc	
Capitolul 5. Responsabilitatea socială a companiilor și raportarea	54
5.1. Raportarea de RSC. Standarde și tendințe la nivel global	
5.2. De la raportarea voluntară la raportarea obligatorie	
5.3. Raportarea de RSC în România. Rezultate	
<i>Referințe</i>	68
<i>Abrevieri</i>	70

Cuvânt înainte

Complexitatea și opacitatea piețelor financiare care au generat criza economică au servit drept un semnal de alarmă foarte serios cu privire la prejudiciile pe care lipsa de transparență le poate cauza companiilor. Această experiență a determinat o largă recunoaștere a importanței pe care buna guvernare – posibilă doar în absența corupției – o are pentru dezvoltarea economică. De aceea, este nevoie de un alt mod de gândire, pentru a rezolva blocajul actual de paradigă privind responsabilitatea socială.

Angajamentul sectorului de afaceri în promovarea afacerilor curate s-a profilat, în acest context, ca fiind singura soluție atât pentru protejarea cât și pentru extinderea companiilor pe diferite piețe. De aceea credem cu tărie că profitul sustenabil și încrederea clienților și partenerilor se pot obține prin furnizarea transparentă și responsabilă de bunuri și servicii societății. Și în România mediul de afaceri a fost puternic afectat de criza financiară, care a expus nu doar nevoia regândirii din temelii a modului de funcționare a sistemului financiar, dar și un deficit alarmant de integritate, care se dovedește a fi în cele din urmă unul din factorii de bază ai situației curente din România.

Valorificând crezul său – Respect pentru oameni și reguli – TI-România urmărește consolidarea transparenței și a managementului etic ca principii de conduită pe termen lung și pentru dezvoltarea unui model de business solid, responsabil și sustenabil în România. Un prim pas îl reprezintă studiul de față, care ne dorim a fi un punct de pornire în construcția viitoare.

În acest demers invităm alături de noi întreg mediul de afaceri și înțelegem să punem la dispoziție toată priceperea și expertiza pe care TI-România a construit-o în cei 12 ani de activitate, pentru ca împreună să promovăm un model de business bazat pe transparență și integritate.

Victor Alistar

Transparency International - România

Indicele de Percepție a Corupției

Indicele de Percepție a Corupției (IPC) al Transparency International clasează țările în funcție de gradul în care este percepută corupția în sectorul public, în rândul oficialilor publici și politicienilor. Este un indice compozit, care se bazează pe datele privind corupția din sondajele specializate efectuate de mai multe instituții independente. IPC reflectă opinia observatorilor avizați din întreaga lume, inclusiv a experților din țările evaluate.

Pentru ca un teritoriu/o țară să fie inclusă în clasamentul IPC trebuie să fie evaluată în minimum trei dintre sondajele specializate utilizate. Astfel, includerea sau nu în indice nu este un indicator al existenței sau inexistenței corupției, ci depinde exclusiv de disponibilitatea informațiilor necesare.

IPC se concentrează asupra corupției în sectorul public, adică asupra corupției care implică demnitari publici, funcționari publici sau politicieni. Sursele de date utilizate pentru elaborarea indicelui includ întrebări legate de abuzul de putere publică și se concentrează pe: mituirea funcționarilor publici, mita în domeniul achizițiilor publice, delapidarea fondurilor publice, precum și pe întrebări care sondează puterea și eficacitatea eforturilor anticorupție în sectorul public.

Punctajul obținut de o țară indică nivelul perceput al corupției din sectorul public pe o scară de la 0 la 10, unde 0 arată că țara respectivă este percepută ca fiind extrem de coruptă iar 10 că este percepută ca având un nivel de corupție extrem de mic sau deloc. Locul pe care o țară îl ocupă în clasament indică poziția sa în raport cu alte țări/teritorii incluse în *Indice*, însă este recomandat ca în cadrul analizelor să fie utilizat preponderent scorul unei țări și nu locul său în clasament, care poate varia în funcție de numărul total de state incluse în indice de la an la an.

IPC este o evaluare a percepției corupției și nu reprezintă un verdict cu privire la nivelurile de corupție în statele respective. Cetățenii din statele care au obținut punctaje foarte mici au arătat aceeași preocupare și blamare a corupției ca și publicul din țările unde nivelul corupției este perceput ca fiind mult mai scăzut.

Sistemul Național de Integritate

Conceptul de Sistem Național de Integritate (SNI) a fost dezvoltat și promovat de către Transparency International, ca parte a unei abordări holistice pentru combaterea corupției. Un SNI funcțional oferă garanții împotriva corupției, ca parte dintr-o luptă mai amplă, împotriva abuzului de putere, abuzurilor de altă natură și foloaselor necuvenite, în orice formă a acestora.

Evaluarea SNI este un instrument de cercetare calitativă. Analiza este realizată pe 13 piloni funcționali ai sistemului de integritate. Pilonii analizați au fost conturați prin identificarea celor mai importante funcții sociale în combaterea corupției și construirea de unități de analiză pe aceste funcții: legislativ, executiv, judiciar, administrația publică – funcția publică și achizițiile publice, instituții de aplicare a legii – poliția, oganisme de management electoral, Avocatul poporului, Curtea de conturi, agențiile anticorupție, partidele politice, mass-media, societatea civilă, mediul de afaceri.

Fiecare instituție sau grup din cadrul acestor piloni este evaluată pe baza a trei variabile, esențiale pentru abilitatea sa de prevenire a corupției: capacitatea sa, guvernarea sa internă (cu accent pe transparență, mecanismele de responsabilizare și mecanismele de asigurare a integrității), rolul atribuit în sistemul anticorupție. Fiecare indicator este evaluat pe două direcții diferite: cadrul legislativ și practica instituțională.

Totuși, atunci când aceste instituții se caracterizează printr-o lipsă a reglementărilor adecvate și prin comportament iresponsabil, corupția este predispusă să prospere. Este foarte important de subliniat că aceasta nu este o evaluare a performanțelor și nici a nivelului de corupție al fiecărei instituții. SNI evaluează doar vulnerabilitatea la corupție a instituțiilor.

Capitolul

1

Contextul economic actual și încrederea publică

§1.1. Contextul global

Criza economică globală care a început să se manifeste începând cu anul 2008 a contribuit semnificativ la scăderea capitalului social al companiilor și în mod special al companiilor din sectorul financiar-bancar. Amplele mișcări de stradă din octombrie și noiembrie 2011 care au pornit din New York sub numele de "Occupy Wall Street" și care au cuprins toate capitalele din America de Nord și din Europa au demonstrat că publicul larg nu mai are încredere că firmele acționează corect din punct de vedere moral și legal.

Situația economică extrem de dificilă în care au ajuns țări precum Grecia, Spania și Italia au amplificat neîncrederea publicului în instituțiile statelor respective. Ca urmare, comportamentul iresponsabil al unor instituții centrale a fost asociat cu lipsa de moralitate din sectorul economic. Din acest punct de vedere, lipsa de transparență din instituțiile publice, care favorizează apariția fenomenului de corupție, a fost legată în mod direct de lipsa de transparență a sectorului economic.

Comunicarea (2003) 317 a Comisiei Europene *privind o politică comprehensivă a Uniunii Europene împotriva corupției* prevede printre altele încurajarea și susținerea eforturilor sectorului privat de a crește integritatea și responsabilitatea corporativă. Comisia consideră ca fiind necesare eforturi comune pentru creșterea gradului de conștientizare cu privire la integritate în sectorul privat și solicită asociațiilor profesionale ale notarilor, avocaților, contabililor și consultanților fiscali să continue să își dezvolte și să își îmbunătățească reglementările proprii pentru a contribui în mod direct la formarea unei culturi a integrității. În ceea ce privește companiile, Comisia Europeană le cere să aplice standarde moderne de audit, să adopte planuri interne de audit, coduri de conduită și să stabilească reguli clare pentru avertizarea de integritate.

În 2010, în Marea Britanie a fost adoptată o nouă lege care privește fenomenul corupției. Așa-numitul *Bribery Act* a fost apreciat de specialiști ca fiind cel mai strict document de acest fel din lume. Actul amintit incriminează atât faptele de corupție săvârșite pe teritoriul Marii Britanii, cât și pe cele săvârșite în afara granițelor regatului. Mai mult decât atât, legea obligă companiile să dezvolte proceduri interne adecvate prevenirii corupției și să raporteze cu privire la eficiența măsurilor adoptate. Guvernele unor țări, printre care și cel al României, au încercat să ia acest document drept exemplu, asumându-și valori similare și promovând măsuri adaptate contextului local.

Plecând de la caracterul transnațional al afacerilor dar și de la posibilitatea ca o companie să fie expusă presiunilor ilicite ale unor jucători din aceeași piață sau ale unor reprezentanți ai sectorului public, noile prevederi legale încearcă să pună bazele unor mecanisme de apărare în fața șantajului. Transparency International, în colaborare cu Inițiativa Partenerială Împotriva Corupției (PACI) a Forumului Economic Internațional, Camera de Comerț Internațională și Pactul Global al Națiunilor Unite, a dezvoltat un instrument de training denumit RESIST (*Rezistând la Extorcare și Solicitări în Tranzacțiile Internaționale*) prin care urmărește să ajute companiile să reducă posibilitatea de a fi expuse solicitărilor de mită și șantajului în propriile afaceri.

La finele lunii octombrie 2011, Comisia Europeană a publicat un document de poziție prin care își reafirmă angajamentul în dezvoltarea unui cadru european pentru responsabilitatea socială a companiilor. În acest context, Comisia a extins zona responsabilității sociale de la impactul de mediu și impactul social la toate tipurile de impact pe care le poate implica activitatea curentă a unei companii. Comisia a răspuns astfel la presiunea din ce în ce mai mare din partea sectorului non-guvernamental, care dorește ca Uniunea Europeană să joace un rol activ în responsabilizarea companiilor.

În ediția din noiembrie 2011 a *Indicelui Plătitorilor de Mită* publicat de Transparency International, se relevă importanța prioritizării corupției în rândul problemelor de pe agenda comunității internaționale. Liderii unor companii care desfășoară afaceri internaționale au raportat larga răspândire a mitei plătite de reprezentanții unor companii către funcționari publici. Cu această ocazie s-a reconfirmat faptul că domeniile de activitate cu cel mai mare nivel de vulnerabilitate sunt: cel al serviciilor publice, cel al infrastructurii și cel al industriei extractive (petrol, gaze și minerit).

Pe lângă organizațiile naționale și internaționale, și unele companii de mari dimensiuni au demarat sau sprijină programe la nivel regional sau local pentru combaterea corupției și promovarea unei culturi a integrității în mediul de afaceri. Un interes aparte este reprezentat de țările din Europa Centrală și de Est, Asia, Africa și America de Sud, în care multe dintre acestea organizații au infrastructuri de producție sau din care își procură materiile prime. Această susținere este determinată de aceeași presiune pusă de sectorul non-guvernamental pe companii pentru a dovedi clienților lor și opiniei publice că fac tot posibilul să diminueze impactul negativ asupra comunităților locale. Astfel s-a reafirmat angajamentul pentru o serie de pacte, inițiative (Principiile OECD, Fair Trade) și standarde (Recomandările GRI; AA1000 SES, revizuit între 2009 și 2011; ISO26000, lansat în cursul lui 2011) menite să crească nivelul de credibilitate al sectorului economic și să impună idealul unei dezvoltări economice sustenabile.



§1.2. Contextul local

Ultimele două decenii au fost marcate de transformarea radicală a economiei României asociată cu tranziția de la planificarea centralizată și proprietatea de stat la o economie de piață. Din păcate, experiența planificării centralizate generatoare de corupție a lăsat o amprentă puternică asupra culturii antreprenoriale locale. Fenomenul privatizării a influențat direct climatul local, în special integritatea mediului de afaceri. Această situație a generat un val de neîncredere care, în cursul ultimilor doi ani de zile, a început să se manifeste prin proteste în spațiul public și în mediul online din partea celor nemulțumiți de modul în care unele companii înțeleg să-și desfășoare activitatea. Exemplul cel mai elocvent este cel al clienților unei companii petroliere care au blocat stațiile de vânzare a carburanților plătind cu monede de valoare subunitară cantități mici de benzină ori motorină.

Raportul IPC al Transparency International (TI), dat publicității la începutul lui decembrie 2011, menționa că nivelul corupției din România se menține în continuare la cote foarte înalte: ne aflăm pe antepenultimul loc în lista statelor europene, fiind devansați doar de Bulgaria și Grecia. Această situație este relevantă întrucât orice companie care prospectează realizarea unei investiții în România va ține seama de climatul local și de felul în care acesta influențează mediul de afaceri. Iar nivelul actual al corupției, după cum s-a văzut în ultimii 10 ani de zile, descurajează acei investitori care urmăresc să facă afaceri pe termen lung în regiune.

După cum spun cifrele din studiul TI menționat anterior, măsurile adoptate an de an în România nu au reușit să diminueze fenomenul corupției. Accentul pus până acum pe combatere mai mult decât pe prevenire, pe măsurile legale decât pe formarea unei culturi care să respingă din start șpaga, mita, ciubucul sau comportamentele imorale în genere, nu a reușit să genereze efecte în plan juridic. Numărul persoanelor condamnate în România pentru fapte de corupție este foarte mic. Un lucru deosebit de alarmant este acela că există situații în care oameni de afaceri străini care au dat mită în România au fost condamnați în țara de origine în timp ce, local, nu a fost adoptată aproape nici o măsură de pedepsire a faptei de corupție.

Mai mult decât atât, investițiile sunt descurajate de performanțele slabe înregistrate în România în câteva dintre domeniile care ar trebui să asigure durabilitatea și succesul unei companii: durata și costul asociate cu înființarea unei companii, protecția investitorilor, impunerea respectării prevederilor contractuale, rezolvarea disputelor comerciale, și mai ales stabilitatea și coerența legislativă. Mecanismele asociate acestora presupun costuri financiare mari nu doar din prisma taxelor formale sau "informale", ci și din perspectiva lipsei de eficiență în rezolvarea litigiilor, fapt care a determinat în foarte multe cazuri evitarea contactului cu instanțele de judecată sau pur și simplu retragerea planului de investiții.

Ministerul de Justiție a demarat în 2011 un amplu demers de consultare publică pe marginea noii *Strategii Naționale Anticorupție* (SNA4). În noua Strategie, a fost inclus un obiectiv destinat sectorului privat care propune "promovarea unui mediu de afaceri concurențial, corect și integru". Atât inventarul de măsuri, cât și planul de acțiune conțin elemente concrete pentru obiectivul ales. De exemplu, se dorește "implementarea standardelor OECD, EU și ONU în materie de comportament etic în afaceri" și adoptarea unor "măsuri legislative și instituționale care să susțină promovarea integrității în afaceri."¹

¹ Planul Național de Acțiune pentru implementarea Strategiei Naționale Anticorupție. Anexa 2; Ministerul de Justiție, 2011, p. 9.



Printre efectele crizei economice globale asupra economiei românești pot fi menționate scăderea semnificativă a numărului de companii noi și creșterea numărului celor aflate în situație de insolvență. Există în acest sens o corelație puternică între creșterea nivelului de dificultate în derularea cu succes a afacerilor și exploatarea breșelor legislative sau încălcarea prevederilor locale pentru a obține o creștere a ratei de profitabilitate a companiei sau personale.

În 2011, mediul economic românesc a avut de suferit și indirect de pe urma gradului ridicat de corupție. Aderarea României la spațiul Schengen a fost blocată pe fondul unei neîncrederi manifestate de câteva state membre din Uniunea Europeană, care nu au fost convinse de faptul că și-a securizat granițele și că există un corp profesional vamal integru. Arestările preventive ale unor vameși la începutul anului 2011, urmate de tergiversarea rezolvării acestor cazuri în instanță, au sporit neîncrederea, ceea ce a făcut ca transportul de mărfuri dinspre și înspre România să se desfășoare mai lent și cu costuri mai mari.

De asemenea, în ultimii trei ani s-a înregistrat o diversificare a domeniilor unde corupția își face simțită prezența. Spre deosebire de corupția mai larg cunoscută care implică relația cetățeanului sau companiilor cu instituțiile statului, au început să se înregistreze fenomene de corupție în interiorul mediului de afaceri. Din ce în ce mai mulți investitori, manageri de companii sau simpli angajați acuză faptul că s-au dezvoltat în interiorul organizațiilor economice comportamente asociate fenomenului de corupție, dar care privesc de această dată relația dintre companii. Dacă până în acest moment zonele cu risc recunoscute erau achizițiile și vânzările, expunerea la astfel de fenomene începe să acapareze și alte departamente, de la resurse umane la comunicare, de la administrare parc auto la securitate. Constanta rămâne acordarea de contracte (pentru servicii de recrutare, de copyright, de schimb piese/mentenanță ori pază *etc.*) contra unor comisioane care ajung în buzunarul unor angajați ai companiilor.

Corupția rămâne doar unul dintre fenomenele de imoralitate care se manifestă și în mediul de afaceri. Discriminarea, hărțuirea sexuală, utilizarea bunurilor companiei în interesul propriu al angajatului, nerespectarea confidențialității, abuzurile asupra angajaților, sunt doar câteva exemple din multitudinea de probleme cu care se confruntă mediul economic românesc. Deși la nivel internațional se înregistrează o tendință spre gestionarea acestui tip de practici prin intermediul unor sisteme de management al eticii și conformității, este important de analizat modul în care aceste politici au fost preluate de companiile din România, cum sunt ele gestionate și care este impactul lor la nivel organizațional.

Capitolul

2

Metodologia cercetării

Studiul de față a fost realizat în cadrul proiectului “**Împreună pentru integritate, responsabilitate socială și dezvoltare durabilă**”, proiect cofinanțat din **Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 -- Axa Prioritară 3 “Creșterea adaptabilității forței de muncă și a întreprinderilor”, Domeniul Major de Intervenție 3.3 “Dezvoltarea parteneriatelor și încurajarea inițiativelor pentru partenerii sociali și societatea civilă”, contract POSDRU/93/3.3/S/63280.**

Rolul acestei cercetări este acela de a surprinde tendințele actuale în modul în care companiile din România înțeleg să promoveze o cultură a integrității și să-și manifeste public responsabilitatea față de toate tipurile de impact pe care le au activitățile curente. Din această perspectivă, interesul a fost mai degrabă înspre ceea ce comunică public companiile decât înspre măsurarea percepției cu privire la nivelul de integritate în companiile românești.

Ne-am propus ca acest raport să ofere repere cu privire la ceea ce se numește în terminologia internațională “instituționalizarea eticii”, adică abordarea sistemică a aspectelor de etică într-o organizație sau profesie prin intermediul unor sisteme de management al eticii, și, în același timp, să ofere o fotografie a modului cum acest proces are loc în companiile din România. Dimpotrivă, nu am dorit să alcătuim nici clasificări pe domenii privitor la gradul de percepție a corupției ori lipsei de integritate, nici să înregistrăm eșecurile sau succesele unor sisteme de management de etică și conformitate. ***Scopul raportului de față nu este de a stigmatiza sectoare de activitate, ci de a le sprijini în demersul lor de a fi cât mai credibili în fața tuturor stakeholderilor lor.***

Cercetarea s-a bazat pe trei componente majore, fiecare concurând la formularea concluziilor din acest raport. În primul rând este vorba de o cercetare a paginilor de Internet ale companiilor incluse în eșantion, a transparenței sistemelor de management al eticii și conformității și a ceea ce declară public aceste organizații cu privire la responsabilitățile lor.

În al doilea rând, a fost elaborat un chestionar complex al cărui rol a fost să surprindă existența și funcționarea instrumentelor care formează sistemele de etică și conformitate.

În al treilea rând, s-au avut în vedere tendințele la nivel internațional cu privire la managementul eticii și conformității, precum și în ceea ce privește responsabilitatea socială a companiilor. Comparând ceea ce se întâmplă în acest domeniu în România cu tendințele la nivel global putem să ne dăm seama dacă mediul de afaceri din România se înscrie pe traiectoria considerată dezirabilă în materie de integritate și prevenire a corupției.

§2.1. Eșantionarea

Cercetarea s-a desfășurat pe parcursul a patru luni, în perioada august-noiembrie 2011, pe un eșantion reunind 631 de companii care își desfășoară activitatea în România. Eșantionul a fost stabilit pornind de la topurile celor mai performante companii în 2008, 2009, 2010 și 2011, realizate de presa de profil din țară (*Top 50 angajatori privați din România*, "Săptămâna Financiară"; *Top 100 cele mai valoroase companii*, "Ziarul Financiar"; *Cei mai mari jucători din economie*, "Ziarul Financiar"; *Top 50 cele mai performante companii listate la BVB*, "Forbes. România").

Topurile respective au fost suplimentate cu sectoare de activitate și companii noi astfel încât eșantionul să fie cât mai reprezentativ la nivel național. De exemplu, la sectorul bancar am preferat să luăm toate instituțiile care sunt membre ARB. Totodată, am introdus în diverse piețe companii cu capital de stat, chiar dacă unele dintre acestea au fost pe pierdere și nu pe profit. Pentru piața caselor de avocatură, am folosit ghidul *Which Lawyer in Romania. The Leading Guide to the Commercial Law market. 2011* (The Diplomat). Pentru piața bunurilor de larg consum și piața comerțului cu dominantă alimentară am preferat să extindem sectorul cu jucătorii noi intrați pe piață.

În urma confruntării listelor inițiale cu situația reală din 2011 a companiilor, așa cum este aceasta publică la Agenția Națională de Administrare Fiscală, o serie de agenți economici au fost excluși din eșantion deoarece își schimbaseră domeniul principal de activitate sau își încetaseră activitatea. La finalul acestei analize încrucișate a datelor am rămas cu 631 de societăți comerciale eligibile.

Cele 631 de companii au fost dispuse pe 81 sectoare de activitate specializate, astfel încât să pună în evidență cât mai bine eventuale tendințe la nivel de piață și nu doar la nivelul întregului sector economic. Ele au acoperit toate cele 8 regiuni de dezvoltare ale României.

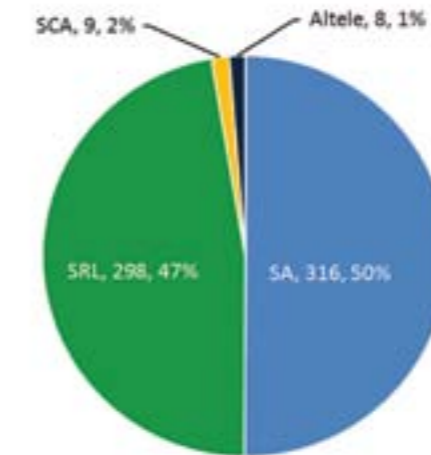
8
regiuni de
dezvoltare

81
sectoare de
activitate

631
companii

Structura eșantionului după forma de organizare juridică

Prin selecția companiilor din eșantion s-a urmărit atingerea unui echilibru între firmele care activează ca societăți pe acțiuni (SA), 50%, și cele care activează ca societăți cu răspundere limitată (SRL), 47%. Pe lângă acestea, a existat și un număr de 8 companii încadrate în categoria "Altele", dintre care 2 sunt regii autonome (RA), 3 sucursale, o reprezentanță, o societate în comandită simplă (SCS) și o societate profesională cu răspundere limitată (SPRL).



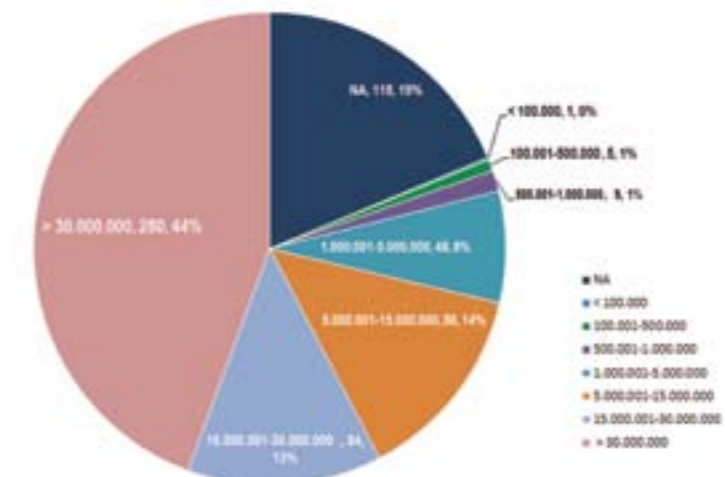
Evaluarea eligibilității companiilor s-a realizat în funcție de două criterii majore, și anume:

- * Firmele respective să fi fost active în ultimii trei ani, respectiv 2009, 2010 și 2011;
- * Să existe informații privind performanța financiară și numărul de angajați din ultimii doi ani de raportare (2008 și 2009), și, eventual, din 2010.

În cazurile în care aceeași companie activează în două piețe diferite, am ales să înregistrăm datele în ambele piețe pentru a putea evalua la nivel de sector de activitate care sunt tendințele de instituționalizare a eticii. Există 7 astfel de dublete, ceea ce înseamnă că baza de date a cuprins 638 de companii dispuse în 81 de piețe.

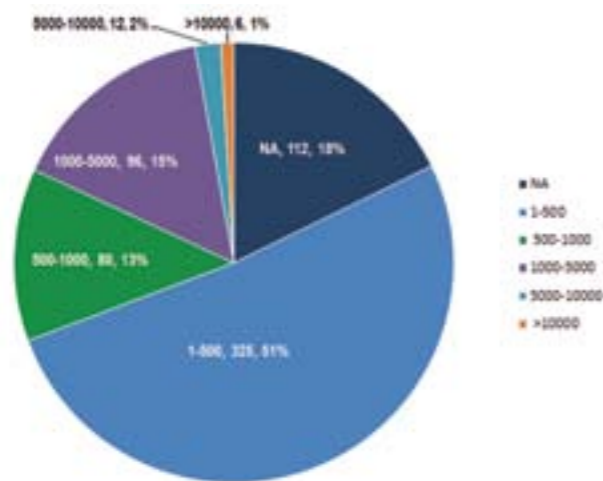
Structura eșantionului după cifra de afaceri

Luând în considerare doar cifra de afaceri raportată pentru anul financiar 2010, s-a observat că 44% dintre companii au fost încadrate la categoria "cifra de afaceri de peste 30 milioane Euro". 13% au avut o cifră de afaceri cuprinsă între 15 și 30 de milioane Euro, iar 14% între 5 și 15 milioane.



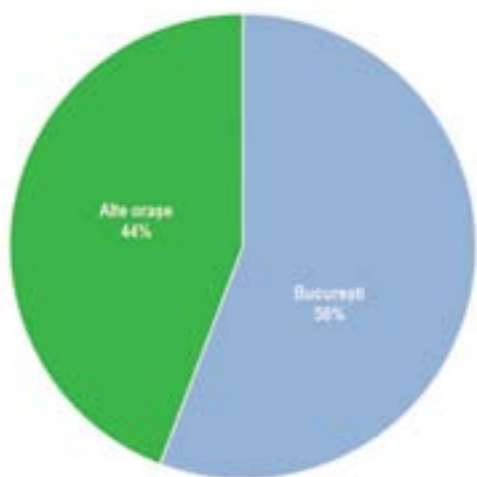
Structura eșantionului după numărul de angajați

Majoritatea companiilor incluse în eșantion au între 1 și 500 de angajați. Doar 15% dintre organizațiile analizate au între 1000 și 5000 de angajați, iar 13%, între 500 și 1000 de angajați. Totuși, un număr destul de mare de companii, 18% (112), nu oferă informații despre forța de muncă de care dispun.



Structura eșantionului după localitatea în care își au sediul social

În ceea ce privește acoperirea geografică, companiile din eșantion sunt într-un dezechilibru major: 56% din companii își au sediul social în București, în timp ce 44% în alte orașe. Raportul este de 352 companii la 279 în favoarea Bucureștiului. Cu toate acestea, eșantionul acoperă toate județele și, din acest punct de vedere, poate fi considerat fără rezerve ca relevant pentru întreg sectorul economic românesc.



Sectoare de activitate cuprinse în eșantion

Nr. crt.	Sector	Nr. companii	Nr. crt.	Sector	Nr. companii
1	Piața distribuitorilor de materiale de construcții	11	42	Piața producătorilor de software	10
2	Piața lacurilor și vopselelor	10	43	Piața comunicațiilor	9
3	Piața de consultanță imobiliară	5	44	Piața de soluții integrate IT&C	10
4	Piața siderurgică	9	45	Piața de retail de telefoane mobile	5
5	Piața metalurgică neferoasă	11	46	Piața echipamentelor telecom B2B	4
6	Piața șantierelor navale	10	47	Piața de publisheri online	3
7	Piața producători și importatori auto	12	48	Piața transporturilor de mărfuri	11
8	Piața de aparate și echipamente electrice	11	49	Piața transporturilor de călători	4
9	Piața produselor chimice	10	50	Piața serviciilor de poștă și curierat	10
10	Piața producătorilor de mase plastice	8	51	Piața operatorilor aerieni	3
11	Piața producătorilor de medicamente	12	52	Piața serviciilor portuare și aeroporturilor	9
12	Piața distribuitorilor de medicamente	10	53	Piața distribuției de bunuri de larg consum	16
13	Piața farmaciilor	5	54	Piața comerțului cu dominantă alimentară	11
14	Piața producătorilor de material rulant	5	55	Piața băncilor comerciale	38
15	Piața retailerilor ElectroIT pe plan local	5	56	Piața fondurilor private de pensii	5
16	Piața producătorilor și importatorilor ElectroIT	5	57	Piața fondurilor de private equity (după valoarea investițiilor)	5
17	Piața prelucrării de lemn	6	58	Piața de consultanță financiară și audit	4
18	Piața mobilei	11	59	Piața companiilor de leasing	7
19	Piața celulozei și hârtiei	9	60	Piața serviciilor de investiții	10
20	Piața tipografiilor și editurilor	8	61	Piața SIF-urilor	5
21	Piața producătorilor de textile	10	62	Piața clinicilor private	10
22	Piața producătorilor de îmbrăcăminte și încălțăminte	10	63	Piața companiilor de recrutare	5
23	Piața producătorilor agricoli	6	64	Piața caselor de avocatură	10
24	Piața comercializării de produse agricole	6	65	Piața hotelieră	9
25	Piața comercializării produselor din carne	9	66	Piața restaurantelor și cafenelelor	10
26	Piața zahărului	5	67	Piața agențiilor de turism	10
27	Piața uleiului	7	68	Piața serviciilor de pază și securitate	5
28	Piața margarinei	2	69	Piața companiilor de cercetare a pieței	5
29	Piața producătorilor de lactate	11	70	Piața grupurilor de publicitate	10
30	Piața produselor de panificație	10	71	Piața energiei electrice din surse convenționale	12
31	Piața dulciurilor, snack-urilor, ceaiurilor și a cafelei	15	72	Piața producției, transportului și distribuției de petrol și gaze	10
32	Piața berii	8	73	Piața exploatarea miniere	3
33	Piața băuturilor non-alcoolice	10	74	Piața infrastructurii	14
34	Piața producătorilor de vinuri	6	75	Piața producției de armament	1
35	Piața producătorilor de băuturi distilate	3	76	Piața producătorilor de aeronautice	1
36	Piața importatorilor de băuturi distilate	3	77	Piața producătorilor de echipamente și componente industriale	6
37	Piața producătorilor de țigarete	5	78	Piața de construcții	4
38	Piața produselor cosmetice	10	79	Piața companiilor de consultanță în energie	2
39	Piața bunurilor de larg consum nealimentare	2	80	Piața importatorilor și distribuitorilor de piese auto și accesorii auto	3
40	Piața de retail IT	7	81	Piața prelucrării, importului și exportului și deșeurii feroase și neferoase	1
41	Piața de distribuție hardware IT	10			

§2.2. Colectarea informațiilor

Cercetarea a presupus patru etape distincte de colectare a informațiilor despre companii. În prima etapă, s-au consultat pagina de Internet a ANAF și alte website-uri care oferă informații despre firmele din România (www.totalfirme.com; www.vrajitorul.eu etc.) pentru a obține datele de identificare a companiilor și informații cu privire la performanța lor financiară și numărul de angajați. De asemenea, pentru a identifica managerii de comunicare, de etică și de resurse umane, am apelat la platforma socială www.linkedin.com.

În a doua fază, s-au consultat paginile de Internet ale companiilor și s-au completat sau confruntat informațiile privind performanța financiară. Cu această ocazie s-a făcut o analiză cantitativă a prezenței codurilor de etică pe pagina de Internet a companiilor, a politicilor și procedurilor interne privind etica și conformitatea (ex., s-a constatat prezența sau absența manualelor de integritate ori informațiilor cu privire la mecanismele de avertizare – linii verzi de etică) și a rapoartelor de responsabilitate socială corporativă.

În a treia etapă, au fost consultate website-uri ale unor instituții profesionale sau autorități care au legătură cu sectoarele de activitate vizate. Rolul acestei etape a fost să determine dacă există standarde de etică și conformitate la nivel de industrie.

În final, s-a trecut la colectarea informațiilor pe baza unui chestionar specializat.

§2.3. Chestionarul

Pentru a sonda în mod direct preocuparea companiilor din eșantion față de diferitele instrumente care formează sistemul de management al eticii și conformității (codul de etică, trainingurile de etică, mecanismele de avertizare de genul liniei verzi de etică, auditul de etică și conformitate etc.), a fost elaborat un chestionar conținând 45 de întrebări. Respectivul chestionar a presupus un singur răspuns sau răspunsuri multiple, în puține cazuri existând și posibilitatea de a introduce o variantă nouă de răspuns.

Chestionarul a fost administrat online, iar accesul reprezentanților companiilor s-a făcut pe baza unui cod unic generat în mod aleatoriu. În felul acesta s-a asigurat confidențialitatea răspunsurilor dar și respectarea regulii ca un respondent să poată completa chestionarul doar o singură dată.

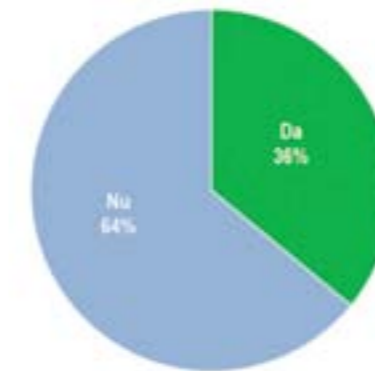
Invitația de a completa chestionarul a fost transmisă, într-o primă etapă, prin e-mail. În acest sens s-au utilizat atât adresele oficiale ale unor manageri de companii, cât și adresele de e-mail generale, postate pe paginile de Internet ale firmelor. Ulterior, chestionarul a fost transmis și prin fax, iar o parte din companiile care nu accesaseră chestionarul au fost contactate telefonic.

Ca și cazul primului studiu realizat de TI-RO în cadrul aceluiași proiect, s-a observat o reticență din partea companiilor în a răspunde la chestionar. Într-o bună măsură, după cum a rezultat din corespondența cu reprezentanții unor companii, această reticență se datorează unei necunoașteri a ceea ce constituie informație cu caracter public (conform Codului Fiscal în vigoare). În alte situații, neparticiparea la cercetare se corelează cu un factor de netransparență precum lipsa informațiilor de identificare a companiilor de pe paginile proprii de Internet, absența rapoartelor financiare anuale sau publicarea lor pe paginile de Internet, în locuri greu accesibile, sau absența informațiilor privind performanța financiară de pe pagina de Internet a ANAF pentru toate firmele de avocatură, ș.a.m.d.

§2.4. Dificultăți

O problemă generală întâmpinată în derularea acestei cercetări a fost legată de lipsa informațiilor. De exemplu, foarte puține companii au menționat pe pagina de Internet propria formă juridică, sediul social, numărul de la registrul comerțului și codul unic de înregistrare, așa cum prevede Legea Societăților Comerciale la art. 74, alin. (5): *“Dacă societatea deține o pagină de internet proprie, informațiile prevăzute la alin. (1) – denumirea, forma juridică, sediul social, numărul din registrul comerțului și codul unic de înregistrare – și (3) – capitalul social pentru S.R.L. și capitalul social subscris și vărsat pentru societățile pe acțiuni sau pentru cel în comandită pe acțiuni – vor fi publicate și pe pagina de Internet a societății.”*

După cum se poate vedea și din graficul de mai jos, doar 36% dintre companiile din eșantion au aceste informații pe pagina proprie de Internet.



Din cauza absenței acestor informații sau schimbării codului unic de înregistrare, am întâmpinat adesea dificultăți în a identifica companiile din topurile realizate de presa economică românească folosite pentru a stabili eșantionul. În unele cazuri, ne-am confruntat cu confuzii între denumirea brand-ului și denumirea companiei care deține brand-ul respectiv.

Dincolo de această problemă, ne-am confruntat adesea cu situații în care companii străine sau românești au fost achiziționate de alte companii ori s-au dizolvat în perioada de timp avută în vedere de cercetare. Dacă cele dizolvate au dispărut cu totul din eșantion, fiind declarate neeligibile, în cazul celor achiziționate am optat să le păstrăm doar dacă ele au rămas independente față de companiile care le-au achiziționat. Cu alte cuvinte, independența firmei achiziționate presupune existența a două persoane juridice distincte, ea și compania-mamă, cu coduri de identificare fiscală diferite, respectiv rezultate financiare și număr de angajați distincte. De exemplu, există un caz în care o companie străină și subsidiara din România activează pe aceeași piață.

Unele firme au fost achiziționate de alte companii și au dispărut ca entități separate sau au fuzionat. În aceste situații, am introdus în baza de date firmele nou create.

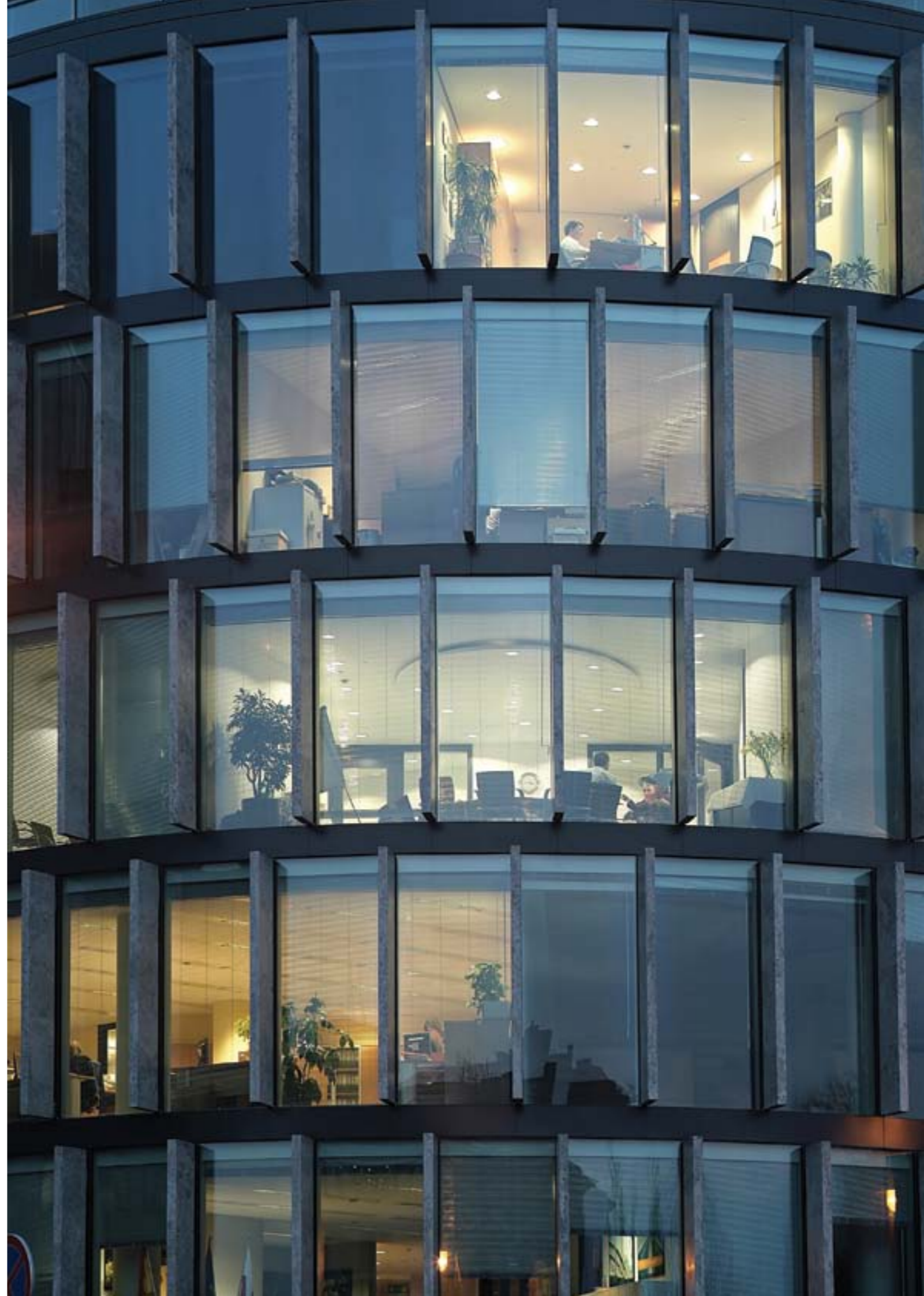
De asemenea, am identificat cazuri în care unele firme și-au schimbat domeniul de activitate. De exemplu, o companie a trecut de la producerea de bere la închirierea de spații comerciale în timp ce alta a renunțat la comerțul cu amănuntul al pâinii și produselor de patiserie pentru închirierea și subînchirierea de bunuri imobile proprii și închiriate. Din această cauză, companiile respective au fost eliminate complet din eșantion.

Pe parcursul cercetării am întâlnit firme care și-au suspendat temporar activitatea și sunt înregistrate ca atare la ANAF, iar altele se află în procesul de executare silită.

O situație particulară a constituit-o prezența aceleiași companii în două piețe diferite. Dintre companiile analizate, șapte entități se află în această situație. Am preferat să le menținem ca intrări duble și să le avem în vedere în mod diferențiat în analiza per industrie și în agregarea indicatorilor cantitativi la nivelul întregului sector economic. În prima situație, am considerat că se impune menținerea dublelor înregistrări prin faptul că performanța companiilor este dată de activitatea lor în două domenii diferite. Ca atare, companiile respective pot influența ambele domenii sau pot subscrie la coduri de etică specifice ambelor segmente industriale în care activează. În a doua situație, am considerat sectorul economic ca o sumă de firme unice, iar dubla includere a unei entități ar fi dus la o înregistrare multiplă a aceluiași vector de date în agregat.

O altă situație a fost reprezentată de existența în baza de date a unor companii care fac parte din același grup de firme și care toate subscriu la codul de etică al grupului.

În cazul băncilor, companiilor de leasing, SIF-urilor și caselor de avocatură, informațiile privind performanța financiară au fost aproape de negăsit. Atât platforma online a ANAF, cât și website-urile care oferă informații despre firmele din România, nu au putut oferi indicii privind cifra de afaceri. Ca atare s-a apelat la informațiile de pe paginile de Internet ale companiilor, fără posibilitatea de a le verifica veridicitatea. În cazul caselor de avocatură, care au un statut aparte, de societăți profesionale cu răspundere limitată (S.P.R.L) sau de societăți în comandită pe acțiuni (S.C.A.), nivelul de transparență este foarte redus, lipsind nu doar cifra de afaceri, ci și balanța profit/pierdere și numărul de angajați. Nici ANAF, nici firmele însele nu oferă astfel de informații. În acest caz ne-am bazat selecția organizațiilor exclusiv pe încrucișarea informațiilor din topurile sursă.



Capitolul

3

Veriga lipsă: instituționalizarea eticii în companiile din România

§3.1. Ce este Managementul Eticii și Conformității?

“Managementul eticii” este o denumire stranie pentru contextul instituțional românesc,² cu atât mai mult cu cât etica este înțeleasă cel mai adesea drept o chestiune de bun simț. Părerea comună este aceea că etica se învață în familie, și niciodată într-o companie sau într-o instituție publică. Cu toate acestea, sintagma are o istorie de circa 40 de ani și a fost utilizată pentru prima oară în Statele Unite pentru a desemna o abordare instituționalizată a tuturor aspectelor morale implicate în activitatea curentă a unei organizații.

La finele anilor '90, Organizația pentru Dezvoltare Economică și Cooperare (OECD) a formulat 12 principii pentru managementul eticii, ținând să ofere o perspectivă diferită în lupta împotriva corupției din sectorul public. Odată cu această listă de principii OECD a introdus și conceptul de “infrastructură etică” pentru a desemna complexul de instrumente utilizate în managementul aspectelor de natură etică. (*Managing Government Ethics* [1997]; *Managing Ethics* [1998]).

Infrastructura etică mai este cunoscută și sub formulele: “program de etică” (*ethics program*) în SUA, “sistem etic” (*ethics framework*) în Europa, și “sistem de management al eticii” sau “sistem de management al eticii și conformității” la nivel internațional. Toate acestea se referă în mare măsură la același lucru, și anume la un mod integrat și comprehensiv prin care sunt îmbunătățite structurile organizaționale, procesele decizionale și cultura unei organizații astfel încât funcționarea acestora să se facă pe principii și reguli morale solide.

Spre deosebire de managementul eticii, care presupune doar existența unor instrumente cu valențe morale, *managementul eticii și conformității* presupune o abordare mai largă și coerentă a aspectelor morale și a celor de conformitate (conformitate cu legea, cu standarde profesionale, cu reglementări și recomandări la nivel de sector de activitate etc.) dintr-o organizație. În cazul instituțiilor din sectorul public, aceste sisteme de management al eticii și conformității reprezintă soluția cea mai avansată în materie de luptă anticorupție deoarece presupun dezvoltarea unei culturi a integrității și își bazează toate elementele constitutive pe ideea de educație morală, nu doar pe măsuri reactive, pe sancțiuni.

În SUA, există din 1992 o asociație profesională a Ofițerilor de Etică și Conformitate (*Ethics and Compliance Officer Association*), care este adesea asociată cu apariția *managementului de etică și conformitate*. În Europa, la ora actuală nu există o asemenea organizație profesională deși înființarea ei a fost anunțată încă din 2008 (*European Ethics and Compliance Officer Association*). De altfel, numărul companiilor din Europa care au un astfel de sistem este mult mai mic în comparație cu numărul companiilor din America de Nord (SUA și Canada).

În ceea ce privește orientarea, dezvoltarea și implementarea unui sistem de management al eticii și conformității nu există un model unic. Deși se referă la infrastructura etică din instituții publice, documentul de poziție al OECD din 1997 intitulat *Managementul eticii guvernamentale*,³ distinge între două tipuri dominante de instituționalizare a eticii: unul centrat pe integritate, altul pe conformitate. În opinia celor care au redactat documentul respectiv, un model bazat pe integritate se regăsește în țări precum Noua Zeelandă, Olanda, Australia, Norvegia. Celălalt model, al conformității cu legea, este specific în special Statelor Unite și, am adăuga noi, și României.

² Valentin Mureșan, *Managementul eticii în organizații*; Editura Universității din București, 2009, “Cuvânt înainte”. Valentin Mureșan, *RSC și ME*; manuscris, 2011, p. 1. Cristian Ducu, “Jos cu RSC-ul” *Sus Etica în afaceri!* *Regândind locul RSC-ului în arhitectura organizațiilor*; în Dumitru Borțun (ed.), *Responsabilitatea socială corporativă: de la relațiile publice la dezvoltarea durabilă*; SNSPA, București, pp. 68.

³ *Managing Government Ethics*; PUMA Policy Brief, OECD, Feb. 1997.

Instrumente privind instituționalizarea eticii în organizații

Diferența majoră dintre cele două modele constă în faptul că cel bazat pe integritate face apel în mod special la valori și educație morală, încercând să le însușească angajaților un anumit model de comportament dezirabil, în timp ce celălalt ar fi centrat pe existența unor norme de comportament (nu exclusiv comportament moral), neconformitatea cu acestea fiind sancționată. Totodată, modelul bazat pe integritate este mai puțin proceduralizat, conducerea prin exemplu (*leading by example*) fiind extrem de importantă. Spre deosebire de acesta, modelul conformității este “birocratizat”, un accent aparte punându-se pe măsurare: măsurarea climatului etic, măsurarea gradului de implementare a codului de etică și a incidentelor, măsurarea efectelor unui astfel de sistem asupra performanței financiare a organizației etc.

Între cele două modele de instituționalizare a eticii există multe alte variante, combinații între ele în funcție de contextele locale. De exemplu, modelul dominant în Marea Britanie pare a fi o variantă care se apropie mai mult de modelul integrității, cu mențiunea că există o puternică notă managerială (obiective/rezultate, răspundere, eficacitate, autonomie decizională/capacitate decizională). Spre deosebire de Marea Britanie, în Franța, Germania și Portugalia, modelul cel mai des întâlnit este cel bazat pe conformitate, cu o orientare înspre modelul napoleonian al administrației publice (Mureșan [2009]), unde respectarea regulilor și proceselor, controlul și ierarhia sunt foarte importante.

Un sistem de management al eticii și conformității cuprinde în genere următoarele componente:



În ultima decadă, nevoia de a avea un cadru comun pe baza căruia să se construiască sistemele de management al eticii și conformității s-a manifestat din ce în ce mai mult. Dincolo de tema profesionalizării și certificării celor care se ocupă de managementul eticii și conformității, diferite entități au elaborat așa-numitele “standarde” pentru infrastructura etică. Cele mai cunoscute și utilizate dintre acestea, care sunt de altfel și cele mai vechi, au fost dezvoltate de Open Compliance and Ethics Group (OCEG), o organizație non-profit din Statele Unite care oferă consultanță celor mai performante companii la nivel internațional.

Red Book 2.0 (GRC Capability Model) este o structură care propune o abordare integrată a guvernării organizaționale, managementului riscurilor și conformității. Varianta 2.0, adoptată în 2009, este construită pe 8 piloni și este cel mai cuprinzător set de recomandări care acoperă cele 3 arii amintite anterior. Cei 8 piloni care stau la baza modelului GRC sunt: **Context & Cultură; Organizare & Conducere; Evaluare & Aliniere; Prevenire & Promovare; Detectare & Discernere; Răspuns & Soluționare; Monitorizare & Măsurare; Informare & Integrare.** Pentru fiecare pilon există un număr considerabil de indicatori. De exemplu, pentru pilonul Detectare & Discernere există trei clase de indicatori, fiecare clasă având un număr diferit de indicatori: D1. *Hotline & Notificare*, D2. *Investigație și Cercetare*, și D3. *Mecanisme de control*.

Pornind de la *Red Book 2.0*, un Ofițer de Etică (și/sau de Conformitate) dintr-o bancă românească sau dintr-o firmă de dezvoltare software, ca să ne oprim doar asupra a două exemple aleatorii, ar putea fie să dezvolte instrumente de management al eticii și conformității în propria organizație, fie să măsoare performanța instrumentelor deja existente.

Totuși, OCEG a dezvoltat un instrument complementar, *Burgundy Book*, care conține un set de elemente ce ajută companiile să evalueze forma și modul de funcționare a proceselor de guvernare organizațională, management al riscurilor și conformitate. De asemenea, au fost introduse și proceduri menite să ofere o evaluare coerentă și fișe de lucru pentru a sprijini procesul de evaluare.

ISO26000, în ciuda denumirii, nu este un standard. Acest lucru înseamnă că nu există un proces de certificare a companiilor care se conformează prevederilor sale. El funcționează mai degrabă sub formă de recomandare: companiile care vor să se conformeze recomandărilor sale nu trebuie decât să demareze procesul de implementare. Pe de altă parte, *ISO26000* se referă la responsabilitatea socială și nu la instituționalizarea eticii în organizații. L-am inclus în această categorie întrucât împrumută multe elemente care țin de managementul eticii și conformității, ceea ce nu exclude utilizarea sa într-o manieră similară cu *Red Book 2.0*.

ECS2000 este un “standard” dezvoltat de un centru de cercetare din Japonia, Business Ethics & Compliance Research Centre, cu scopul de a servi companiilor din Sud-Estul Asiei drept certificare a modului responsabil în care fac afaceri. În ciuda denumirii, *ECS2000* nu reprezintă o obligație; el se bazează pe aderarea voluntară a companiilor. Prin comparație cu *Red Book 2.0*, *ECS2000* este mult mai vag și nu conține indicatori la un nivel atât de înalt de detaliere.

DENUMIREA	ABREVIERE	ORGANIZAȚIA	WEBSITE
GRC Capability Model 2.0	Red Book 2.0	Open Compliance and Ethics Group	www.oceg.org
GRC Assessments Tools	Burgundy Book	Open Compliance and Ethics Group	www.oceg.org
Ethics Compliance Management System Standard v1.2	ECS2000	Business Ethics & Compliance Research Center, Reitaku University	—
ISO 26000	ISO 26000	International Organization for Standardization	www.iso.org/iso/social_responsibility

§3.2. Modelul responsabilității organizaționale globale Dincolo de tendințe

Conformitatea este în multe sectoare de activitate o problemă centrală. De exemplu, în domeniul financiar-bancar, conformitatea cu legea, cu reglementările emise de Banca Națională ori recomandările la nivel de industrie sunt esențiale pentru a menține în funcțiune atât sistemul financiar-bancar, cât și toate celelalte domenii care depind de acesta. În domeniul farmaceutic, conformitatea cu legea și reglementările de ordin medical este factorul de care depinde viața tuturor celor care apelează la medicamente. Se întâmplă în mod similar în toate sectoarele, iar această conformitate presupune o **responsabilitate de ordin juridic** pe care companiile o au față de o multitudine de entități (ex, autorități, alți agenți economici, clienți etc.).

Departamentele de conformitate din companii, alături de cele juridice, accentuează această responsabilitate juridică și tind să vadă aproape în exclusivitate latura legală a responsabilității unei organizații. Din acest motiv multe companii au doar juriști în departamentul de conformitate și dezvoltă mecanisme interne bazate pe obligații și sancțiuni. Un astfel de model este cel despre care documentul de poziție al OECD-ului spunea că se manifestă cu precădere în Statele Unite ale Americii.⁴

În unele companii, latura profesională este la fel de importantă ca cea juridică, uneori luând chiar formă legală. De exemplu, o companie de expertiză contabilă va trebui să se conformeze în aceeași măsură atât față de prevederile Codului Fiscal, cât și față de regulamentele valabile pentru experții contabili (*Codul etic național al profesioniștilor contabili*, emis de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România). O firmă de consultanță de management, membră a unei asociații profesionale, va trebui să se conformeze nu doar legii, ci și codului de conduită al asociației profesionale. Această valență specială a responsabilității va fi de natură **profesională**, chiar dacă ea ar lua la un moment dat o formă juridică, fiindcă privește aspectele profesionale ale activității unei companii sau a celor care compun acea companie.

În cazul unei companii care activează în sectorul construcțiilor edilitare, dezvoltării de infrastructură în genere, și care deține echipamente de ridicat, există responsabilitate extrem de mare față de autoritățile care emit norme speciale pentru zona echipamentelor de ridicat. Similar pentru firmele care desfășoară distribuție cu amănuntul de medicamente, mai precis farmaciile; acestea trebuie să se supună unor norme emise de Ministerul Sănătății cu privire la eliberarea anumitor medicamente. Responsabilitatea asociată activității acestor companii este de natură **tehnică**, vizând proceduri care au rolul de a asigura siguranța publică.

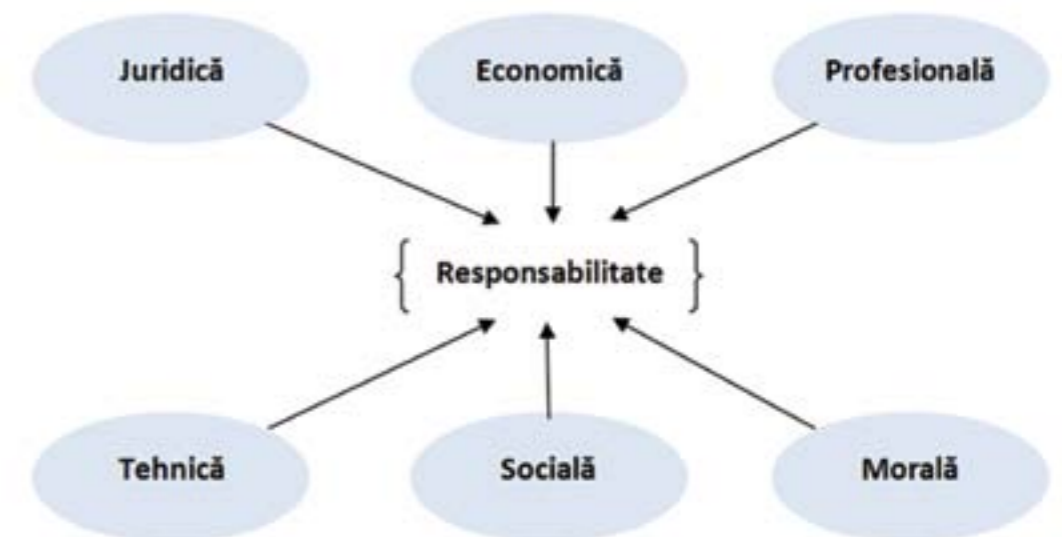
Majoritatea celor care conduc companii resimt o responsabilitate uriașă față de acționari sau față de consiliile de administrație ale organizațiilor. Această responsabilitate, dincolo de faptul că este guvernată de un contract, are valoare economică în sensul că rolul managerului este să genereze valoare economică (profit) pentru cei care au investit în afacerea respectivă. Acest tip de responsabilitate - cel **economic** - este cel despre care vorbea Milton Freidman la finele anilor '60 și care este blamată de cei nemulțumiți de modul cum companiile fac afaceri.

În ultimii 60 de ani, s-a vorbit tot mai des despre o "responsabilitate socială" a companiilor. Cu alte cuvinte, companiile au un tip particular de responsabilitate față de societate, față de proprii angajați, față de mediul înconjurător, fiind obligația lor să vegheze la bunăstarea societății și la protecția mediului. Această responsabilitate socială, spre deosebire de cele invocate până acum, are un caracter voluntar, care permite ca unele organizații să nu o resimtă și să nu fie trase la răspundere pentru că nu și-o manifestă public.

Față de toate aceste tipuri de responsabilități, există unul care poate fi considerat fundamental întrucât prezența lui le poate antrena pe toate celelalte, nu și viceversa. Este vorba despre responsabilitatea morală, care se referă la comportamentul uman în sensul cel mai larg cu putință. Celelalte tipuri de responsabilități vizează anumite segmente ale comportamentului uman: responsabilitatea juridică se referă la comportamentul uman așa cum este el încadrat de limitele legii; responsabilitatea profesională, la comportamentul uman în contextul unei profesii ș.a.m.d.

Managementul eticii și conformității vine să reafirme nevoia de a trata integrat aceste responsabilități și riscurile asociate lor. A eșua într-una din zonele de responsabilitate organizațională descrise anterior înseamnă a afecta nu doar imaginea unei companii, ci a-i submina propria existență într-un mediu extrem de competitiv.

Responsabilitatea morală poate fi gestionată la nivel de organizație în felurite moduri: de la codurile de etică și trainingurile de etică și de conformitate, până la modelul de leadership și comunicarea pe marginea eficienței codului de etică și procedurilor interne.



§3.3. Tipuri de coduri

Începând cu anul 2000, s-a înregistrat o explozie a codurilor de conduită în companiile românești.⁵ Multe companii cu management local fie au împrumutat un astfel de document de la organizația-mamă, fie l-au dezvoltat intern, pornind de la experiențele celor din afara țării. În circa 80% din cazurile de companii care aveau un cod de etică în 2009, acesta era denumit "cod de conduită". Nu se distinge între un cod de etică, un cod de conduită și o declarație asupra valorilor companiei (*value statement*).

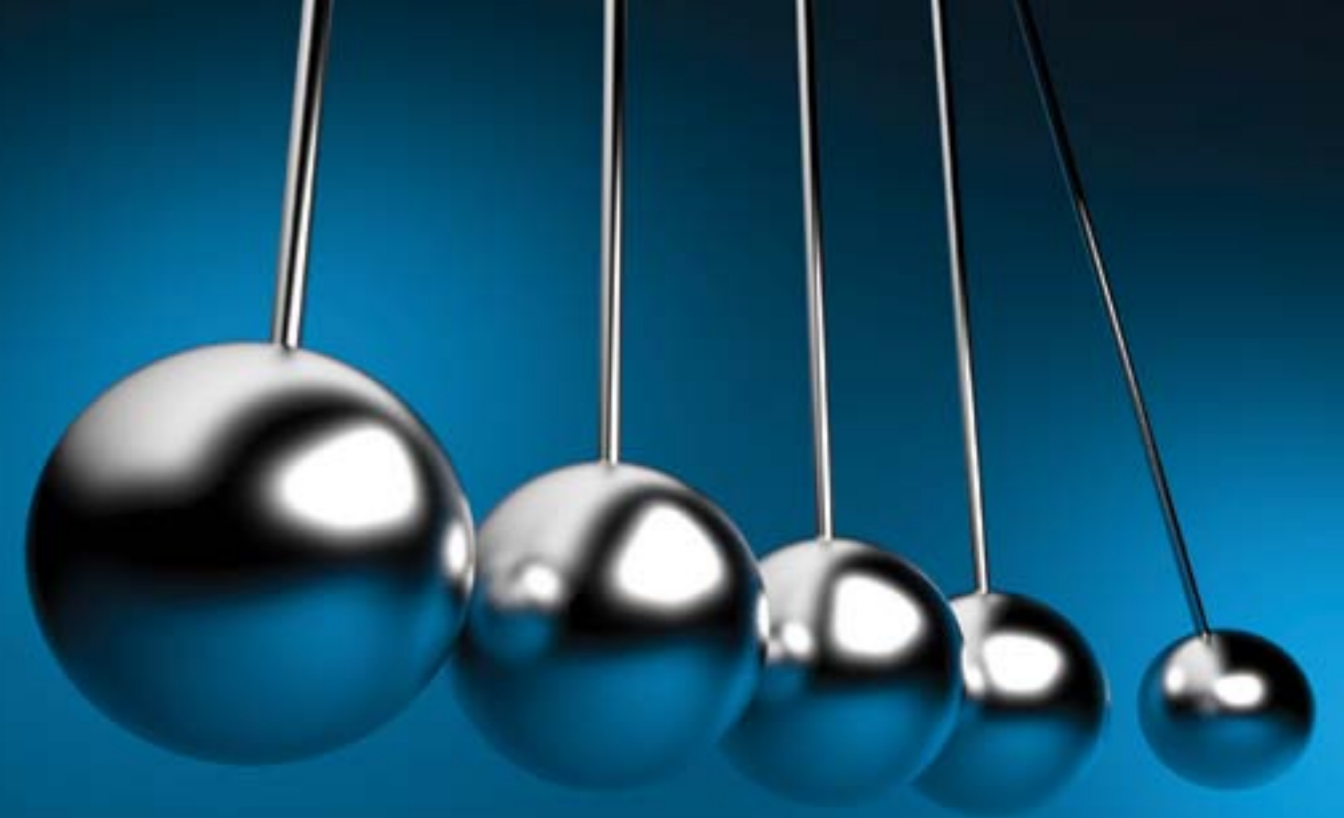
Până acum nu există nici o cercetare la nivel național care să pună în legătură introducerea unui cod, oricum ar fi denumit el, și o nevoie concretă sau o modă în mediul de afaceri românesc, cu un context special de la finele anilor 2000. Cu toate acestea, este ușor de intuit această nevoie dat fiind faptul că România se pregătea la momentul respectiv de integrarea în Uniunea Europeană, dat fiind faptul că investițiile străine au crescut foarte mult în perioada dintre 2000 și 2008, dat fiind faptul că la nivel profesional existau anumite presiuni pe introducerea unor seturi de reguli care să normeze comportamentul specialiștilor (este cazul "codurilor deontologice" în anumite profesii, de la jurnaliști la cadrele medicale, sau în anumite instituții, cum ar fi universitățile).

Totuși, în urmă cu un deceniu, România nu avea specialiști în elaborarea de coduri de etică. În lipsa acestei competențe specifice, multe confuzii au început să domine această zonă, transformând aceste politici interne în simple foi tipărite, ineficiente și blocate în structuri birocratice.

Ce este un cod de conduită? În formula cea mai larg răspândită, aceste documente sunt colecții de obligații, foarte multe de natură legală, pe care angajații unei companii trebuie să le respecte. Alteori, ele au un caracter extrem de general și privesc valorile companiei. Însă aceste coduri nu ar trebui să fie declarații de valoare și nici să dubleze legea, ci să conțină reguli de natură profesională care să dea tipul de comportament profesional dezirabil așteptat de la angajați și management în interiorul organizației.

Ce sunt declarațiile de valori? În multe situații se pot observa niște așa-numite coduri care conțin valorile la care aderă organizația sau ceea ce-și propune aceasta să facă. Aceste documente de dimensiuni reduse, de regula de o pagină, nu normează nimic. Ele sunt doar niște mantră menite să insuflă în comportamentul angajaților și managementului ideea că există anumite valori la care organizația subscrie. Astfel de documente sunt potrivite cel mai adesea firmelor de mici dimensiuni.

Ce sunt codurile de etică? Diferența dintre codurile de etică și codurile de conduită este că un cod de etică poate avea nu doar o formă bazată pe principii și obligații, ci și una care implică valori, principii, virtuți. Cea de-a doua diferență constă în faptul că un cod de etică implică existența unor norme *morale* în interiorul său, sau cel puțin existența unor precizări de ordin *moral*. În al treilea rând, un cod de etică poate fi lipsit de sancțiuni, rolul său fiind mai degrabă să formeze o cultură a integrității în organizație, decât să constrângă prin intermediul unor măsuri punitive.



Codurile deontologice sunt doar o specie de coduri de etică. Ele se numesc în acest fel deoarece conțin prescripții pentru comportamentul moral, adică includ datorii/obligații pentru subiecții lor. Ele se disting de codurile de etică fundamentate pe valori, care deși au un caracter normativ, pun accentul pe formarea caracterului moral al subiecților lor, adică pe dezvoltarea capacității de decizie etică, a autonomiei morale.

Avantajele existenței unui cod de etică au fost puse în evidență nu doar la nivel teoretic, în lucrări academice. Există companii, foarte puține la număr, care-și desfășoară activitatea în România și care măsoară anual eficiența codurilor de etică și mecanismelor asociate, putând să vadă în ce măsură aceste instrumente de management al eticii și conformității au contribuit la un climat de integritate în companie, la scăderea riscurilor reputaționale, și, în cele din urmă, la creșterea cifrei de afaceri.

Mai mult decât atât, procesul de elaborare a unui cod de etică reprezintă o bună oportunitate pentru managementul companiei de a-și clarifica viziunea cu privire la modul cum dorește să facă afaceri și mai ales asupra modelului de comportament dezirabil la nivelul angajaților, managementului, furnizorilor și terților cu care organizația colaborează.

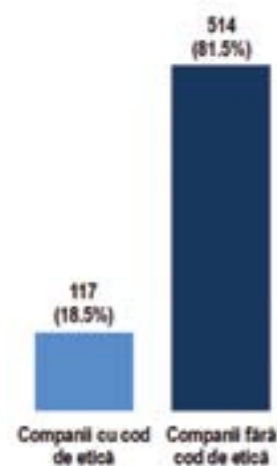
De asemenea, codurile de etică sunt un bun instrument de comunicare în relația dintre management și angajați, între organizație și parteneri ori ceilalți stakeholderi externi. În aceste cazuri, codul reiterează atașamentul organizației față de un comportament responsabil și atrage de partea sa pe toți cei interesați de existența unui mediu de afaceri integru.

⁵ Cristian Ducu, *Evoluția managementul eticii și conformității într-o organizație*; în DUCU, Cristian, *Managementul eticii și conformității. Perspective asupra conducerii unei organizații*; în pregătire.

§3.4. Coduri de etică în sectorul privat românesc

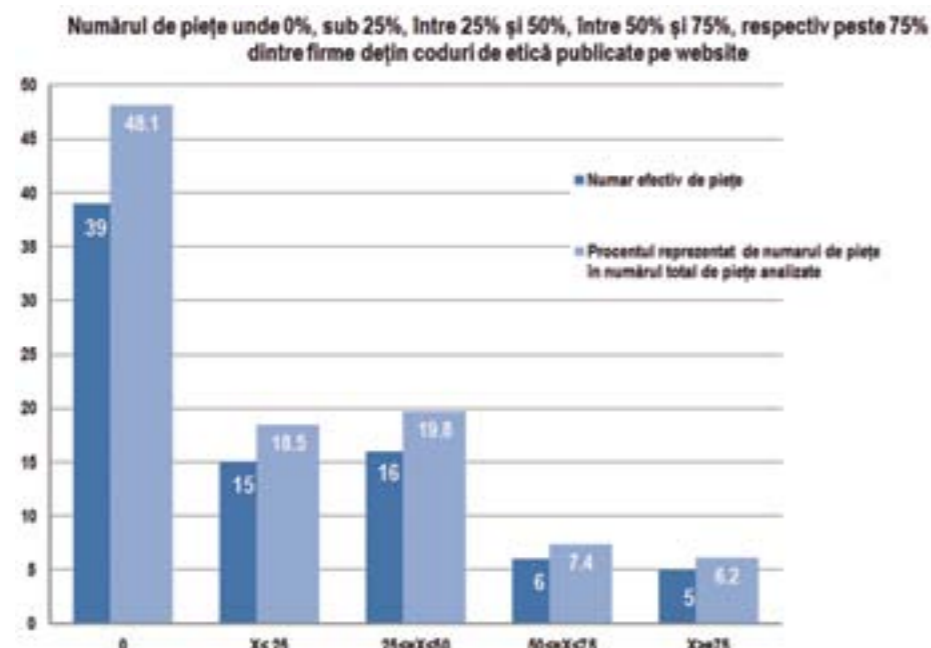
Rezultate

Din eșantionul de 631 de companii, doar 117 dintre acestea (reprezentând 18.5% din eșantion) au un cod publicat pe pagina proprie de Internet, fie că este vorba de un cod de etică, un cod de conduită sau o declarație asupra valorilor companiei. Diferența de 514 companii, adică 81.5%, ne determină să concluzionăm că mediul de afaceri românesc încă nu și-a însușit această practică. Este posibil ca dintre cele 514 companii unele să aibă un astfel de cod, dar să nu fie public. Această situație ar putea fi interpretată ca lipsă de transparență sau ca o neînțelegere a rolului unui astfel de document.

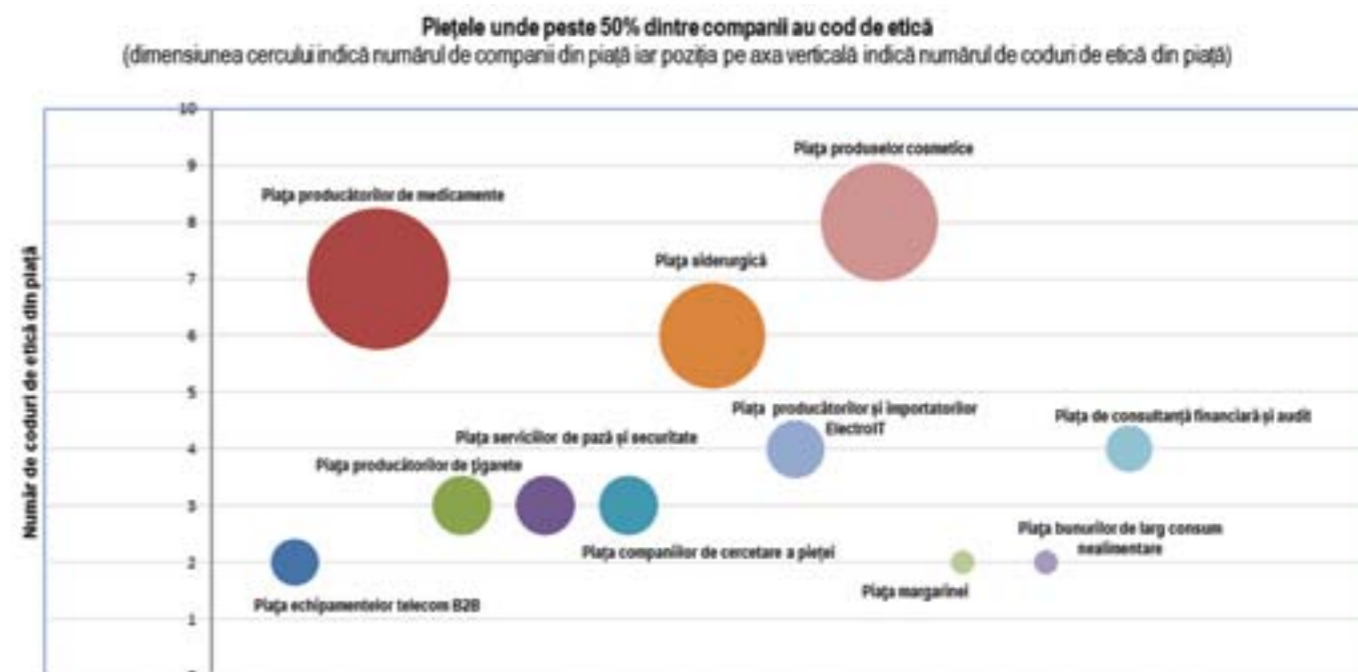


Distribuția codurilor de etică pe piețe

Din cele 81 de piețe, 39 nu conțin nici măcar o companie cu cod de etică public pe website-ul acesteia. 15 piețe au sub 25% companii cu coduri de etică, 16 au între 25%-50%, 6 au între 50%-75%, în timp ce în 5 sectoare am identificat că există 75% din firme care au un cod de etică public pe pagina de Internet proprie. În majoritatea piețelor analizate (52% dintre acestea), cel puțin 5 din 100 de companii publică un cod de etică pe pagina de Internet.



Întrucât peste 50% din companii dețin un cod de etică putem deduce că piața cea mai performantă este cea a produselor cosmetice (aflată în vârful clasamentului și în analiza rapoartelor de RSC, după cum se va vedea în capitolul 5 al acestui raport), unde 8 din 10 companii publică un cod de etică pe pagina proprie de Internet. Deși superioară ca mărime, piața producătorilor de medicamente include doar 7 companii cu coduri de etică, ocupând un loc inferior ca performanță în categoria piețelor unde peste 50% dintre firme au un cod. Piața de consultanță financiară, a producătorilor și importatorilor ElectroIT, piața produselor cosmetice, cea a margarinei și cea a bunurilor de larg consum nealimentare sunt acele sectoare de activitate unde peste 75% dintre companii au un cod de etică pe pagina de Internet.



Relația dintre prezența codurilor și sediul social al companiilor

Analizând disponerea geografică a firmelor ce publică pe pagina proprie de Internet un cod de etică, putem constata numărul mare de companii situate în municipiul București (circa 68.6% din totalul de companii ce fac public un cod de etică) și prezența mai slabă a acestor coduri în cazul companiilor din alte regiuni. În 18 județe nici o companie nu publică un cod de etică pe pagina de Internet, iar în restul județelor proporția de firme care au o astfel de politică variază semnificativ, între 50 și 7%.

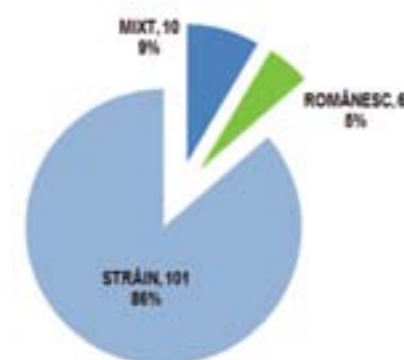
JUDEȚ	NUMĂR COMPANII CU COD DE ETICĂ	NUMĂR TOTAL FIRME
Alba	0	8
Arges	0	9
Bacau	0	10
Bistrita-Nasaud	0	4
Braila	0	1
Calarasi	0	2
Constanta	0	20
Covasna	0	5
Giurgiu	0	4
Gorj	0	3
Maramures	0	5
Mehedinti	0	2
Neamt	0	5
Salaj	0	1
Tulcea	0	2
Valcea	0	3
Vaslui	0	2
Valcea	0	2
Vrancea	0	3
Brasov	1	14
Braila	1	2
Buzau	1	11
Caras-Severin	1	2
Galati	1	11
Harghita	1	5
Ialomita	1	5
Mures	1	7
Prahova	1	10
Sibiu	1	13
Suceava	1	3
Timis	1	10
Arad	2	7
Bihor	2	9
Dambovita	2	4
Dolj	2	8
Hunedoara	2	5
Iasi	2	8
Olt	2	4
Satu Mare	2	5
Cluj	4	18
Ifov	5	31
Bucuresti	81	355

Relația dintre prezența codurilor, structura și originea capitalului

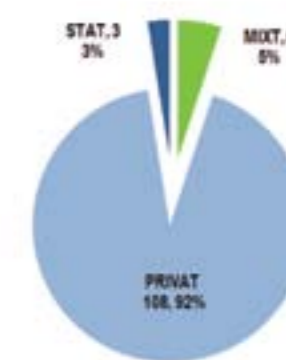
Judecând după structura capitalului companiilor care au codul de etică public pe website, companiile private sunt cele care își dezvoltă cu o mai mare rapiditate un cod de etică. Acest lucru semnaleză și un interes mai mare din partea companiilor private pentru mecanismele de protejare a investițiilor.

Comparând existența codurilor cu originea capitalului firmelor în cauză, putem trage concluzia că dezvoltarea unei astfel de politici este mai degrabă o practică proprie companiilor cu capital străin (86%). Firmele cu capital exclusiv românesc formează doar 5% din totalul firmelor care au un cod de etică. Concluzia nu poate fi decât aceea că firmele cu capital străin stau la baza apariției acestui fenomen în mediul de afaceri românesc.

Clasificarea firmelor cu coduri de etică după originea capitalului



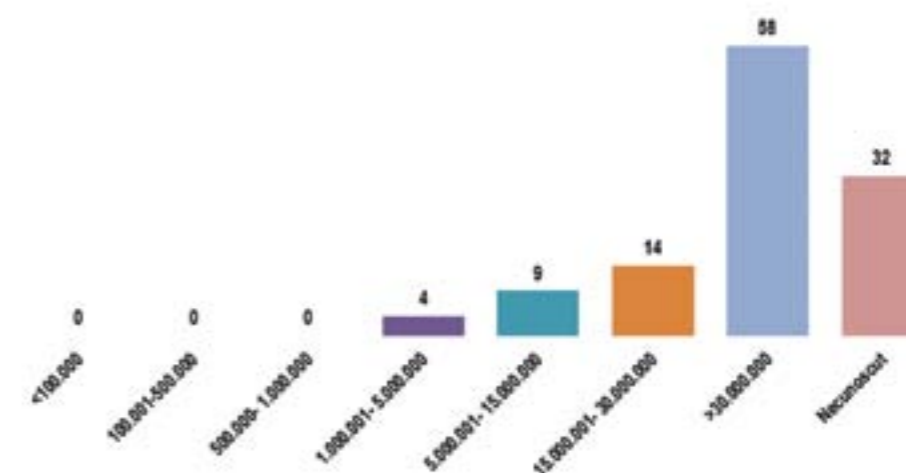
Clasificarea firmelor cu coduri de etică după structura capitalului



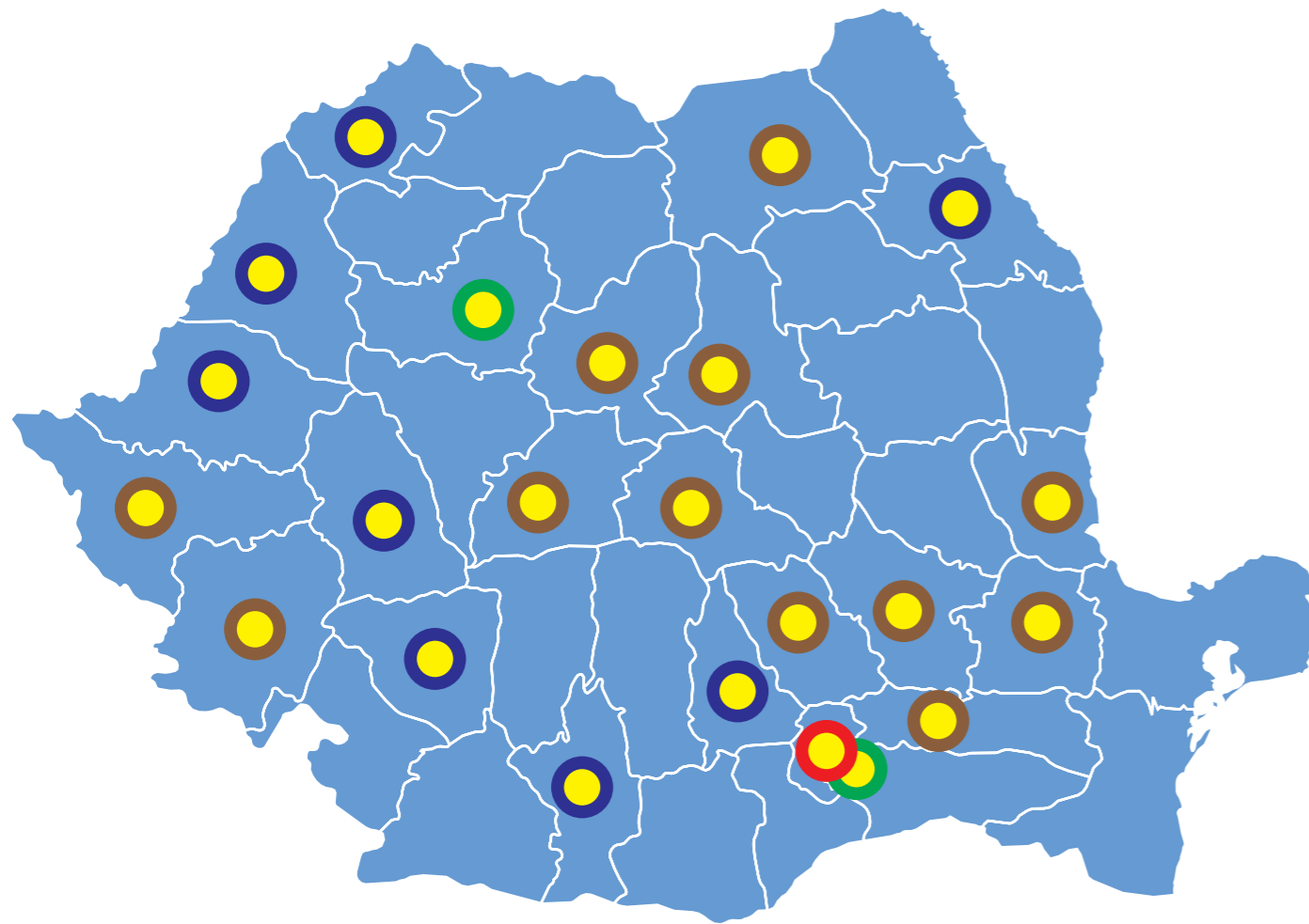
Clasificarea companiilor cu coduri de etică după cifra medie de afaceri în 2010

Din alt punct de vedere, se observă o polarizare a codurilor de etică în cadrul companiilor cu o cifră de afaceri de peste 30 milioane Euro (58 de firme din totalul de 117 companii cu cod de etică pe website-ul propriu). Numai 14 companii care au o cifră de afaceri cuprinsă între 15 și 30 de milioane de Euro au cod, iar numărul companiilor scade cu mult sub acest segment. Aceste cifre ne semnaleză o corelație puternică între cifra de afaceri și prezența codurilor de etică, cel puțin a codurilor publicate pe pagina de Internet a organizației: cu cât cifra de afaceri este mai mare, cu atât este mai probabil să găsim un cod de etică la compania analizată.

Clasificarea companiilor cu coduri de etică după cifra medie de afaceri în 2010



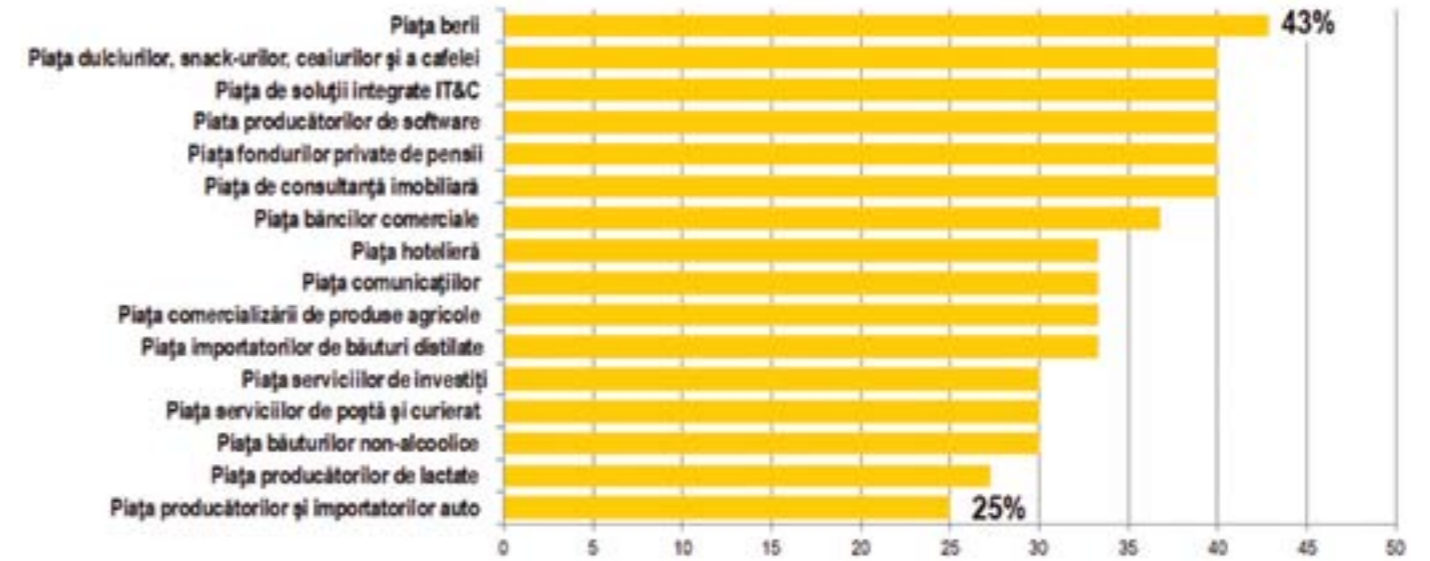
Distribuția companiilor cu cod de etică pe județe



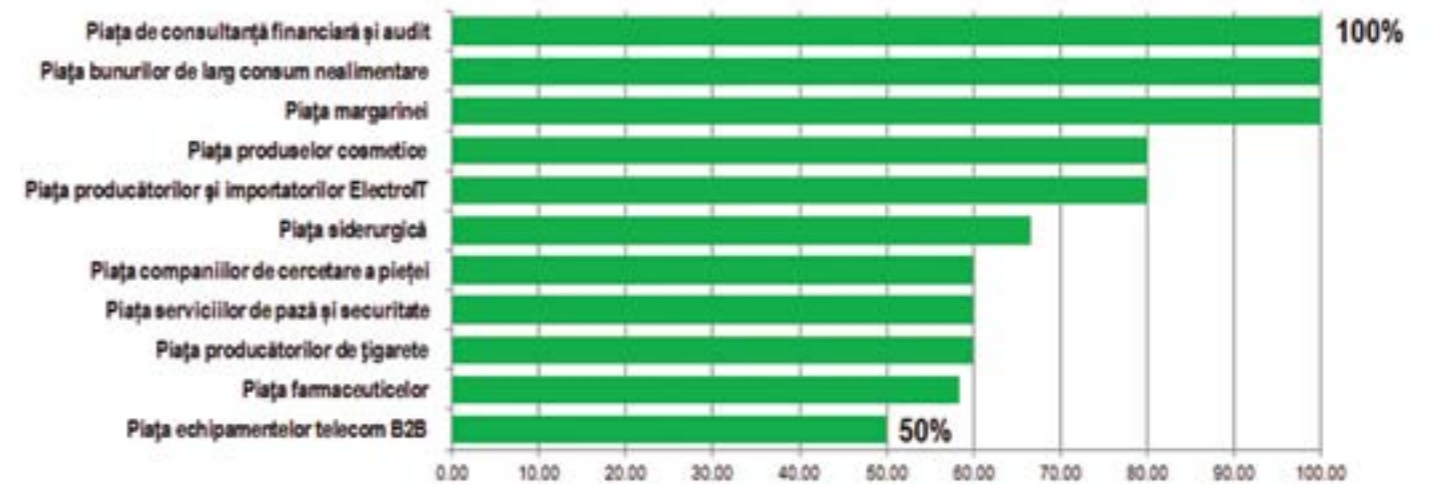
Harta de mai sus ne arată o predilecție a firmelor din orașele mari de a publica un cod de etică pe paginile proprii de Internet, cu firmele din județul Ilfov reprezentând o excepție de la această regulă dată fiind proximitatea acestor companii față de București. Am putea extinde afirmația de mai sus concluzionând, în interiorul aglomerațiilor urbane, bunele practici se difuzează mai repede decât în zonele cu densitate mai mică de firme. Această prezență a codurilor de etică, cu precădere în companiile din zonele urbane, se datorează mai mult dimensiunilor firmelor și nivelului competiției.

JUDEȚ	CODURI	COMPANII
București	81	355
Ilfov	5	31
Cluj	4	18
Satu Mare	2	5
Olt	2	4
Iași	2	8
Hunedoara	2	5
Dolj	2	8
Dâmbovița	2	4
Bihor	2	9
Arad	2	7
Timiș	1	10
Suceava	1	3
Sibiu	1	13
Prahova	1	10
Mureș	1	7
Ialomița	1	5
Harghita	1	5
Galați	1	11
Caraș Severin	1	2
Buzău	1	11
Brăila	1	2
Brașov	1	14

Proporția de firme cu coduri de etică în total pentru fiecare dintre piețele unde între 25% și 50% dintre firme au cod de etică



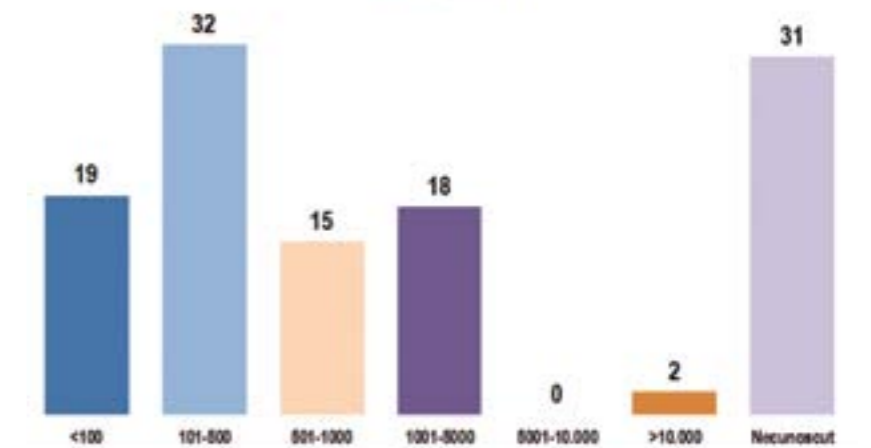
Proporțiile de firme cu coduri de etică în total pentru piețele unde între 50% și 100% dintre firme au cod de etică



Clasificarea companiilor cu coduri de etică după numărul de angajați în 2010

La nivelul piețelor a fost înregistrată o relație pozitivă între numărul mediu de angajați și frecvența firmelor cu coduri de etică, fapt ce indică prezența mai mare a codurilor de etică în acele sectoare de activitate unde forța de muncă este mult mai mare. Acest fapt poate fi motivat de o mai mare nevoie din partea managementului de a avea un instrument prin care să inspire modelul de comportament dezirabil pentru angajați, mai ales că responsabilitatea într-o organizație de mari dimensiuni poate fi mult mai ușor diluată și faptele neetice pot să fie mai greu de depistat și sancționate.

Clasificarea companiilor cu coduri de etică după numărul de angajați în 2010



Analiza răspunsurilor la chestionar. Secțiunea B: Codul de etică

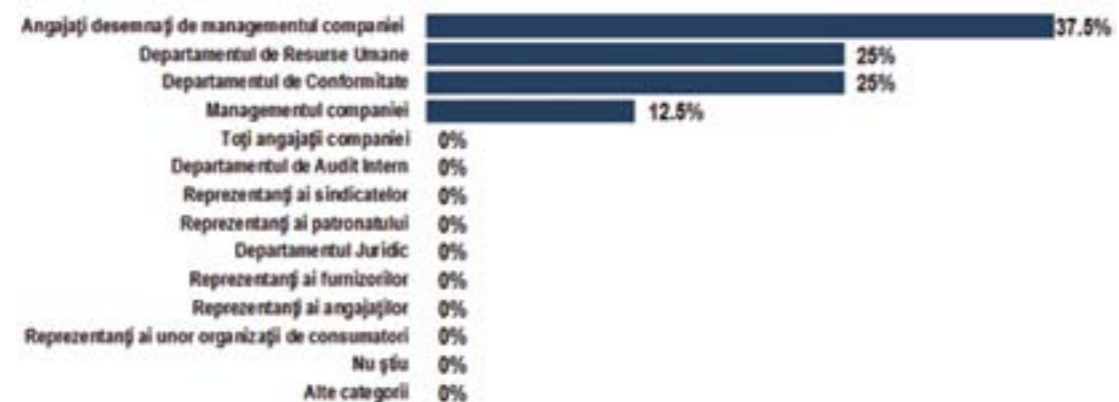
Structura organizațiilor care au completat chestionarul online corespunde în mare structurii eșantionului total luat în considerare în întreaga analiză. Chestionarul a fost completat în proporție de 60% de către reprezentanții unor societăți comerciale pe acțiuni (SA) și în proporție de 30% de către reprezentanții unor societăți cu răspundere limitată (SRL). Respondenții au între 23 și 8000 de angajați și cifre de afaceri de magnitudini variate, de la 100.001 până la peste 3 milioane de Euro. Jumătate dintre firmele ce au răspuns la chestionar pot fi caracterizate drept companii mari, cu o cifră de afaceri mai mare de 3 mil. Euro.

Dintre respondenți, 60% raportează existența unui cod de etică/conduită/deontologic în cadrul companiei, pe când 40% dintre aceștia declară contrariul. Coroborând aceste răspunsuri cu prezența codurilor de etică pe website-urile companiilor observăm că în cele mai multe cazuri aceste documente fie nu sunt publice, fie nu sunt utilizate de organizații în relația cu furnizorii, clienții și mediul de afaceri în ansamblul său. Acest fapt reprezintă, de altfel, și o dovadă de lipsă de transparență fiindcă regula fundamentală după care un astfel de document ar trebui să funcționeze este aceea a publicității: o regulă morală sau de altă natură nu poate îndeplini funcția de regulă dacă ea nu poate fi făcută cunoscută oricui ar putea să fie influențat în mod direct sau indirect de existența ei.

Jumătate dintre respondenți declară că elaborarea unui cod de etică durează mai puțin de 6 luni. Merită menționat faptul că doar 16.7% dintre cei chestionați au indicat o durată mai mare de 2 ani în elaborarea codului. Este cunoscut faptul că durata de redactare a codului influențează direct atașamentul angajaților pentru valorile și normele morale incluse în document, dacă aceștia sunt implicați în mod activ în procesul de redactare.

La întrebarea "Cum a fost elaborat Codul de Etică?", unii reprezentanți au răspuns că a fost preluat de la compania-mamă (16.7%), alții, în același procentaj, că a fost elaborat de angajații companiei și asumat de management. Ceea ce este de reținut din răspunsurile primite este faptul că nici un respondent nu a menționat utilizarea consultanților externi și nici redactarea exclusiv de către angajații companiei. Întrucât întrebarea permitea atașarea unei alte variante, s-au primit două precizări care ilustrează două practici diferite de cele avute în vedere de chestionar. Prima variantă se referă la elaborarea de către Ofițerii de etică din diferite filiale ale companiei, după modele existente, adaptate la dimensiunea și specificul companiei. Cea de-a doua se referă la Departamentul de Conformitate cu consultarea angajaților și asumat de management.

Întrebării anterioare i-a fost asociată la momentul conceperii chestionarului o întrebare de control, care le cerea respondenților să precizeze cine a elaborat Codul de etică. Din cei care au răspuns că organizația pe care o reprezintă are un cod de etică, 37.5% s-au oprit la angajați desemnați de managementul companiei. Departamentul de Resurse Umane și Departamentul de Conformitate au fost menționate în procentaj similar, de 25%. Managementul companiei s-a ocupat de acest proces doar în cazul a 12.5% din companii.



Întrebarea privitoare la audiența Codului de etică a strâns toți respondenții în jurul aceluiași răspuns, și anume, codul a fost elaborat exclusiv pentru angajați.

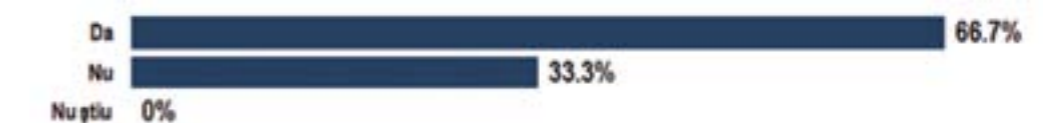
În cazul revizuirii Codului de etică, 66.7% dintre cei chestionați au precizat că este un proces constant de actualizare. Însă pentru 33.3% dintre companii, procesul de revizuire a codului de etică este anual.

O subsecțiune a chestionarului le-a cerut reprezentanților companiilor din eșantion să răspundă la câteva întrebări privitoare la forța sancționatorie a codului de etică. În primul rând, 66.7% au răspuns că există sancțiuni în codul companiei lor, în timp ce 33.3% nu au un astfel de element. Cel mai frecvent tip de sancțiune este avertismentul (verbal sau scris), 26.3%, în timp ce reținerile salariale și concedierea au fost invocate fiecare în procentaj de 21.1%. Solicitarea de daune în instanță, solicitarea de daune prin mediere, consiliere morală, stigmatizarea profesională și blamul au primit fiecare 5.3%. De aici se poate deduce că sancțiunea la care se apelează în primă instanță este avertismentul.

Relativ la cunoașterea unor cazuri de măsuri sancționatorii adoptate împotriva unui cunoscut, răspunsul este covârșitor pozitiv: 66.7%. Restul au susținut că nu știu pe nimeni într-o situație de acest gen. Totuși, când este adusă în discuție comunicarea publică, către terți, a sancțiunilor, 83.3% răspund negativ. Doar 16.7% susțin că deciziile de acest gen ajung să fie comunicate în afara zidurilor organizației.



În cazul codului de etică, 66.7% dintre respondenți au afirmat că este public, în timp ce doar 33.3% că nu este.



Capitolul

4

Consolidarea culturii organizaționale etice

§4.1. Departamentele de Etică și Conformitate

Departamentele de Etică și Conformitate sunt structuri ce au drept rol principal gestionarea sistemului de management al eticii și conformității. Aceste structuri sunt de obicei subordonate managerului general sau depind în mod direct de Departamentul de Resurse Umane. Conform raportului *Conducând integritatea corporativă: Definind rolul Ofițerilor-șefi de Etică și Conformitate*,⁶ publicat în 2007 de Ethics & Compliance Officer Association (ECO), aceste departamente și cei care le deservește, respectiv ofițerii de etică și conformitate, trebuie să aibă o autonomie suficientă pentru a putea lua decizii împotriva unui manager abuziv. Cu alte cuvinte, pentru a funcționa eficient, aceste departamente trebuie să fie independente de voința managementului unei companii, chiar dacă ambele conlucrează pentru formarea unei culturi a integrității.

Din perspectiva ECOA, Departamentele de Etică și Conformitate, într-o situație ideală, trebuie să fie situate sub directa coordonare a Comitetului de Audit. În cazurile în care acest lucru nu este posibil, cea mai indicată soluție este să se afle sub coordonarea Consiliului de Administrație al companiei. În felul acesta se evită orice situație în care ar putea exista represalii din partea managementului la adresa Ofițerilor de Etică și Conformitate pentru că sesizează abaterile de la normele de integritate ale companiei.

Totodată, Departamentele de Etică și Conformitate trebuie să aibă suficientă autoritate din partea reprezentanților companiei pentru a putea construi infrastructura etică împreună cu angajații și managerii, dar mai ales pentru a putea fi credibile în fața autorităților și oricărui terț interesat de ce se întâmplă în organizație.

În al treilea rând, Departamentele de Etică și Conformitate, dacă se află în vârful ierarhiei unei organizații trebuie să fie la fel de răspunzătoare pentru ceea ce se întâmplă în organizație cu privire la etică și conformitate așa cum și managementul este răspunzător pentru performanța economică a firmei. Poziția superioară nu este de natură să acorde putere discreționară acestui departament, ci de a-l face funcțional.

Rezultatele cercetării privind Departamentul de Etică

În urma analizei paginilor de Internet ale companiilor din eșantion nu am reușit să identificăm nici un Departament de Etică și Conformitate, ci doar un număr foarte redus de Departamente de Conformitate. Nu am putut găsi informații online despre Ofițerii de Etică și Conformitate ai unei companii chiar dacă aveam cunoștință în mod direct de existența lor.

În unele cazuri, paginile de Internet companiilor locale nu aveau informații despre Departamentul de Etică și Conformitate, deși pe site-ul companiei-mamă figura o astfel de precizare. În astfel de situații am considerat informația ca fiind neeligibilă, chiar dacă acest lucru arată că există o tendință ca firmele multinaționale să aibă un astfel de departament la nivel global, care să deservească toate subsidiarele.

Dintre respondenții la chestionar, secțiunea D, dedicată existenței și funcționării Departamentelor de Etică și Conformitate, 70% au răspuns negativ la întrebarea dacă organizația din care fac parte are sau nu o astfel de structură, iar 30% au răspuns pozitiv. Dintre cei care au răspuns pozitiv, 70% au susținut că nu există un buget alocat acestui departament, 10% nu au răspuns și numai 20% au confirmat existența unui buget. Lipsa bugetului este o piedică serioasă în calea unei bune implementări a sistemului de management de etică și conformitate fiindcă nu permite departamentului să-și construiască un buget de training și să deruleze programe de educație morală, nu poate să susțină realizarea unor materiale informative ș.a.m.d.

Întrebați fiind la inițiativa cui a apărut Departamentul de Etică și Conformitate, reprezentanții companiilor au indicat în proporție de 30% o obligație legală. Dat fiind faptul că în România nu există o obligație legală în acest sens, și coroborând cu faptul că 20% au optat pentru varianta care indica o decizie din partea companiei-mamă, nu putem considera decât că este vorba de o obligație legală a companiei-mamă sau de o confuzie între Departamentul de Etică și Conformitate și Biroul de Conformitate, care este orientat juridic. În același timp, 20% dintre cei care au afirmat că au în organizație un Departament de Etică și Conformitate nu au știu ce anume a determinat înființarea acestei structuri.

Un procent foarte mare dintre respondenți, 57.1%, nu au știu să menționeze de cât timp există Departamentul, iar 42.9% au precizat că mai mult de 5 ani. Procentajul pentru cei care nu au știut să răspundă este un bun indicator pentru faptul că informările care vin dinspre acest Departament nu sunt comunicate eficient.

La întrebarea privitoare la poziția Departamentului de Etică și Conformitate în arhitectura organizațională, 57.1% au răspuns cu "Nu știu". Cei care au selectat alte variante, au optat în proporții relativ egale pentru Consiliul de Administrație al companiei, Managerul General și, respectiv, Managerul de Conformitate.

Concluzia generală în urma chestionarului este că respondenții nu au putut să-și reprezinte suficient de clar Departamentul de Etică și Conformitate, ceea ce indică o prezență relativ slabă a acestei structuri în viața unei companii.

Rezultatele cercetării privind Comisia/Consiliul de Etică

80% din totalul celor chestionați au indicat că nu există o Comisie sau un Consiliu de Etică în organizație, doar 20% având cunoștință de o astfel de instituție. Însă când cei 20% au fost întrebați dacă deciziile respectivei comisii/respectivului consiliu se transmit către angajați, s-a observat o puternică dispersie a răspunsurilor. Această dispersie ne sugerează faptul că nu există o practică dominantă în companiile din România cu privire la comunicarea internă dinspre Comisia de Etică.

La întrebarea care a vizat comunicarea publică a deciziilor Comisiei/Consiliului de Etică, 50% dintre respondenți au afirmat că deciziile nu sunt transmise către terți. Alți 33.3% au răspuns că "Nu știu". Numai 16.7% au răspuns afirmativ la întrebare. Răspunsurile indică o lipsă de transparență în ceea ce privește modul cum funcționează și deciziile Comisiei/Consiliului de Etică. Această concluzie poate fi pusă în legătură cu reticența generală a mediului de afaceri de a participa la studii privind integritatea în companii: teama de a nu se descoperi puncte vulnerabile în organizațiile pe care le reprezintă îi determină pe oamenii de afaceri să nu comunice public sancțiunile pe care eventual le-au dat unor angajați care au încălcat prevederile codului de etică.

În cazul structurii Comisiei/Consiliului de Etică, 36.4% dintre cei 20% de respondenți care au semnalat prezența comisiei în organizație au menționat că nu știu din cine este format acest for intern. Două variante de răspuns care au strâns un număr similar de opțiuni indicau un membru al Departamentului de Resurse Umane și un membru al Departamentului Juridic. Mult mai rar au fost menționați managementul companiei și reprezentantul Departamentului de Conformitate.



Rezultatele cercetării privind percepția cu privire la eficacitatea investiției în Etică și Conformitate

Întrebați fiind în ce măsură consideră că investiția în Etică și Conformitate este de natură să securizeze compania în condițiile climatului de afaceri din România (legislație, administrație, competitori), răspunsurile s-au îndreptat în marea lor majoritate către o apreciere relativ echilibrată între “în mică măsură” și “în foarte mare măsură”. Acest lucru semnaleză că există pe de o parte oameni de afaceri care cred că o infrastructură etică are efecte pozitive asupra performanței unei companii, iar pe de altă parte oameni de afaceri sceptici care consideră că actualul climat de afaceri din România pune mult mai multe probleme unei companii decât ar putea să rezolve un sistem de management al eticii și conformității.

Urmărind beneficiile pe care le poate aduce investiția în aspectele de Etică și Conformitate (întrebarea QD11 din chestionar), observăm că respondenții au indicat rolul în interiorul organizației ca fiind cel mai important, urmat îndeaproape de evitarea riscurilor reputaționale. De asemenea, a fost sesizată lipsa unei aprecieri pozitive la adresa impactului pe care îl au existența acestor infrastructuri de etică și conformitate la nivel de piață, de sector de activitate.



În ceea ce privește bugetul alocat infrastructurii etice, 30% dintre respondenți nu au știut să spună cine decide asupra lui. În proporții egale au fost menționate top managementul și Consiliul de Administrație al companiei. Într-o proporție mult mai mică au fost incluse departamentele de Resurse Umane, Marketing și Etică și Conformitate. Aceste cifre relevă o practică stranie pentru mediul de afaceri, și anume aceea în care bugetul unui departament este hotărât într-o proporție foarte mică de el însuși.

44% dintre respondenți au apreciat că bugetul alocat infrastructurii etice este suficient, în timp ce aproximativ 11% au considerat că este insuficient. Restul nu s-au putut pronunța.

§4.2. Trainingurile de etică

Toate studiile în domeniul Eticii și Conformității acordă o atenție specială trainingurilor de etică. Din perspectiva acestora, eficiența infrastructurii etice depinde într-o mare măsură de existența unui program structurat și personalizat de training etic.

Există o multitudine de programe de training, fiecare destinate unei anumite categorii de instrumente din cadrul sistemului de management al eticii și conformității. De exemplu, există programe de training care țintesc spre creșterea gradului de conștientizare a aspectelor morale implicate în activitățile curente din organizație dar și din afara ei. Există programe de training care sunt specializate pe formarea unor deprinderi de a lua decizii etice, iar acestea sunt de regulă personalizate în funcție de nivelul ierarhic și zona de activitate cărora i se adresează. Un program de acest fel va arăta într-un anumit mod pentru un agent de vânzări și în cu totul alt mod pentru un manager din producție sau din achiziții.

Un alt tip de traininguri des întâlnite sunt cele care au rol de informare pe baza codului de etică sau a unor politici și proceduri interne. Aceste traininguri se țin în mod regulat și pot fi realizate în cascadă: Ofițerii de Etică și Conformitate le derulează cu managerii din pozițiile intermediare, iar aceștia, la rândul lor, cu angajații din subordine. În felul acesta nu se petrece o substituție a leadership-ului; altfel spus, angajații nu vor percepe că managerii lor au fost înlocuiți cu “jandarmi de serviciu”.

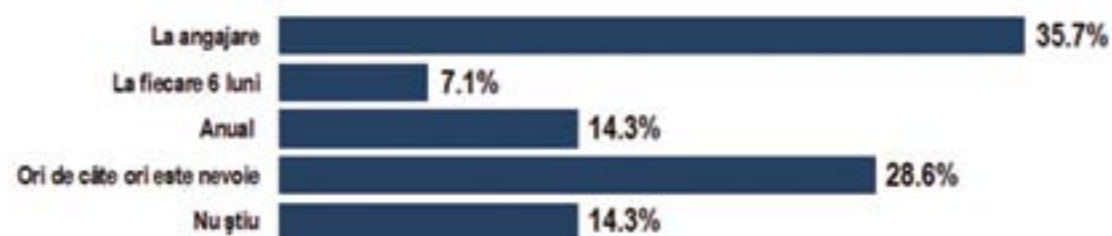


Rezultatele cercetării privind trainingurile de etică

La întrebarea dacă există sau nu programe de training de etică în companiile pe care le reprezintă, respondenții au optat în mod egal pentru cele două variante de răspuns. Din cei care au afirmat că au astfel de programe în organizație, 16.7% nu au știut să precizeze de cine sunt ele susținute. Restul au ales între un specialist din Departamentul de Resurse Umane, Ofițerul de Conformitate, traineri sau consultanți externi, și Ofițerul de Etică și Conformitate. Din rezultatele înregistrate nu putem spune dacă există o direcție clară înspre trainingurile ținute de departamentele de Resurse Umane sau înspre cele care au legătură directă cu Etica și Conformitatea.

După cum se poate observa și din graficul de mai jos, 35.7% dintre cei care au răspuns că au programe de training de etică în companie le-au plasat la începutul carierei în organizație, și anume la angajare. Cele 28.6 procente câte a însumat varianta "ori de câte ori este nevoie" arată că există un relativ dinamism din partea programului de training. Cu alte cuvinte, trainingurile se țin atunci când este înregistrat un caz de încălcare a prevederilor codului de etică sau a unei proceduri interne și este nevoie de o reacție specială din partea companiei care să ajungă la restul angajaților.

Procentul de 14.3 pentru varianta "Nu știu" ne spune că în acele organizații nu există o ritmicitate a trainingurilor de etică. Totuși, au existat și răspunsuri care au înclinat balanța în favoarea trainingurilor anuale (14.3%) și în detrimentul celor semestriale (7.1%).



La întrebarea de verificare din finalul secțiunii C a chestionarului s-a observat o corelație cu prima întrebare. Așadar, respondenții au participat în proporție de 50% la traininguri de etică, în timp ce ceilalți nu au beneficiat de pe urma unui astfel de program în organizația pe care au reprezentat-o atunci când au completat chestionarul.

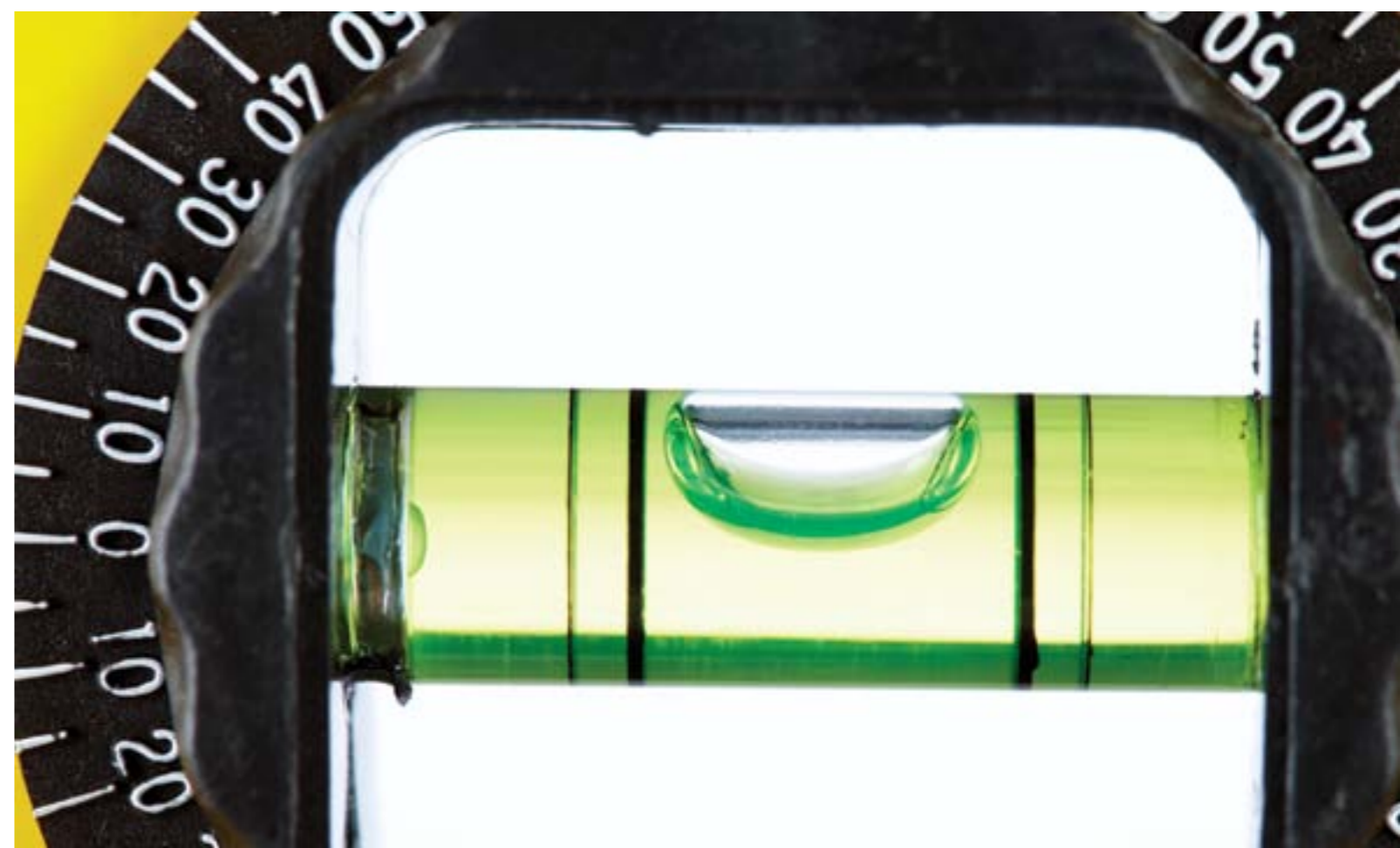
§4.3. Politicile interne privind integritatea

În unele sectoare de activitate economică există reglementări care obligă organizațiile să aibă politici interne privind integritatea angajaților, dar și integritatea managementului. Cel mai cunoscut sector care are astfel de reglementări este cel financiar-bancar. Fie că vorbim de coduri de guvernare corporativă, fie de legislație specială ori normative emise de organisme specializate (Banca Națională, comisiile de supraveghere a pieței reglementate *etc.*), acestea impun băncilor și instituțiilor financiare în genere să își dezvolte instrumente interne care să diminueze expunerea lor la fenomene de corupție, de imoralitate din partea unor angajați ori din partea unor colaboratori externi. Similar se întâmplă și în sectorul asigurărilor, unde nivelul riscurilor este foarte ridicat.

Cele mai cunoscute politici de integritate sunt cele care se referă la discriminare, hărțuire la locul de muncă (în special hărțuire sexuală) și cadourile sau atențiile pe care angajații și managerii le pot primi sau nu.

Cea mai importantă politică privind integritatea este cea care instituie mecanismul avertizorului de integritate și garantează protecția acestuia. Aceasta este discutată în secțiunea următoare.

Politicile care rămân în sertarul unui manager sau al unui angajat nu au relevanță pentru o companie. Eficiența unei politici depinde de programele de comunicare internă, de mecanismele asociate (ex., linia verde de etică, cunoscută și sub denumirea provenind din limba engleză – hotline/helpline de etică), dar mai ales de tonul pe care îl dă managementul companiei.



Rezultatele cercetării privind politicile de integritate

La nivelul companiilor din eșantion, 90% dintre cei care au răspuns la chestionar au precizat că în organizațiile lor există o politică privind discriminarea. Doar 10% au răspuns negativ. Acest rezultat dovedește o preocupare ridicată din partea companiilor pentru asigurarea egalității de șanse. Nu putem aprecia dacă această preocupare este și eficace la nivel de organizație



Un rezultat asemănător a fost înregistrat și în cazul politicii privind conflictul de interese. De altfel, 50% dintre reprezentanții companiilor au indicat că există formulare speciale pentru declararea conflictului de interese pentru toți angajații. În timp ce 30% dintre respondenți au menționat doar managementul, 10% au indicat membrii Consiliului de Administrație al companiei. Putem deduce de aici că agenții economici de dimensiuni medii și mari din România consideră că este important să se protejeze în fața unor potențiale conflicte de interese.



§4.4. Avertizarea de integritate în contextul economic românesc

Recunoscându-se nevoia de a întrerupe legea tăcerii și a complicității în sectorul public din România, în 2004 a fost promulgată legea protecției avertizorilor de integritate (în limba engleză, *whistleblowers*) în sectorul de stat. TI-RO a fost parte activă în procesul de dezvoltare a inițiativei legislative, iar în 2009-2010 a participat la realizarea unui studiu regional privind protecția avertizorilor de integritate. În cadrul proiectului "Alternativa la tăcere: protecția avertizorilor în 10 state europene", TI-RO a oferit o prezentare generală a legislației naționale cu privire la avertizarea împotriva corupției.

Legea nr. 571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și alte unități, a făcut parte dintr-un pachet de șase legi propuse de TI-RO guvernului român, ca parte a memorandumului cu privire la formarea unei platforme comune pentru combaterea corupției. În plus, față de Legea privind protecția avertizorilor de integritate, au fost luate în considerare dispozițiile din Legea 682/2002 privind protecția martorilor întrucât acestea se aplică în mod automat avertizorilor de integritate care acționează în interes public. Cu toate acestea, nu există dispoziții legale specifice aplicabile sectorului privat.

Deși Legea 571 nu este destinată și mediului de afaceri, ea prevede un mecanism eficient de protecție a avertizorilor în cazurile în care aceștia pot suferi represalii direct sau indirect, în legătură cu plângerile lor sau raportările formulate cu privire la încălcări ale legii, care ar putea fi extins fără probleme avertizorilor care semnalează fapte de corupție sau încălcări ale legii comise de reprezentanții unei companii. De asemenea, legea poate constitui un bun reper pentru companiile care doresc să-și dezvolte politici interne de integritate fiindcă oferă definiții juridice pentru persoana avertizorului, actul de avertizare în interes public, comisiile de disciplină precum și principiile care guvernează protecția avertizorilor.

Unul dintre principiile cele mai importante privind acțiunile avertizorilor de integritate este cel al responsabilității. Conform acestui principiu, persoana care raportează sau informează cu privire la încălcări ale legii trebuie să aducă dovezi care să susțină fapta raportată. Un alt principiu este cel al bunei-credințe: raportarea faptei trebuie să se facă cu convingerea că încălcarea este o realitate. Totodată, se consideră că o persoană nu se poate prevala de dispozițiile legii pentru a diminua sancțiunea administrativă sau disciplinară pentru un act de un caracter mai grav (principiul echilibrului).

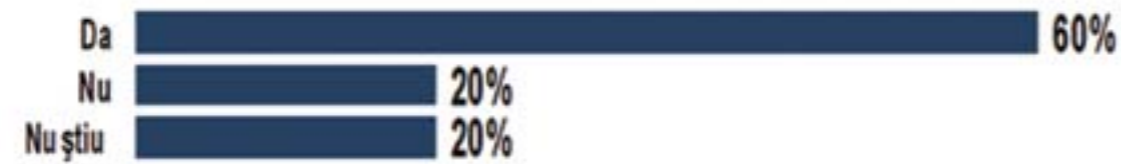
În sectorul privat se manifestă două tendințe opuse cu privire la aplicarea mecanismelor de garantare a integrității. În cazul companiilor mari, și în special al multinaționalelor, societăților pe acțiuni, cotate sau nu la bursă, există un interes considerabil pentru acest mecanism al avertizorului de integritate (*whistleblower*) în contextul mai larg al mecanismelor de guvernare corporativă. În schimb, companiile de dimensiuni medii sau mici nu au demonstrat un interes particular pentru dezvoltarea unor politici interne privind avertizorii de integritate sau integritate în genere. Lipsa unui cod național de guvernare corporativă face ca astfel de demersuri să fie izolate. În genere, principalii actori din sectorul economic nu sunt foarte dornici să introducă politici de avertizare, deoarece acestea sunt percepute ca fiind o încălcare a confidențialității și a secretelor de afaceri.

Există, totuși, și sectoare de activitate, cum este cel financiar-bancar, unde regulamentele naționale și recomandările la nivel de industrie (ex., BASEL II) obligă actorii economici să aibă o astfel de *politică de whistleblowing*, practica curentă făcând ca această politică să revină în gestiunea departamentelor de conformitate.

Mecanismele interne de sesizare a incidentelor de natură etică și de conformitate

În cazul cercetării întreprinse de TI-RO în cadrul proiectului amintit, instituția s-a lovit de o reticență generală din partea mediului de afaceri. O reticență similară s-a înregistrat și în situația de față.

La întrebarea **QE1** din chestionar, "**Compania pe care o reprezentați are o politică privind whistleblowing-ul?**", 60% dintre respondenți au menționat existența unui asemenea document, iar 20% au răspuns cu "Nu știu". Deși pare că acest procent este unul pozitiv, comparând aceste procente cu procentele firmelor care au o astfel de politică pe site-ul propriu se observă că aceste documente fie sunt considerate confidențiale și, ca atare, nu sunt publicate pe site, fie nu există



decât la nivel declarativ.

O altă concluzie care ar putea decurge din comparația acestui procentaj cu prezența politicii de whistleblowing pe site-ul companiei este aceea că nivelul de conștientizare privitor la funcția de prevenire (*deterrence*) a cazurilor de încălcare a legii este relativ scăzut. Din această perspectivă, costurile de implementare a unei astfel de politici (costurile cu materialele de informare, cu trainingurile și cu existența unui mecanism intern de sesizare a abaterilor) ar fi insignifiante în raport cu beneficiile unui comportament integru din partea angajaților companiei.



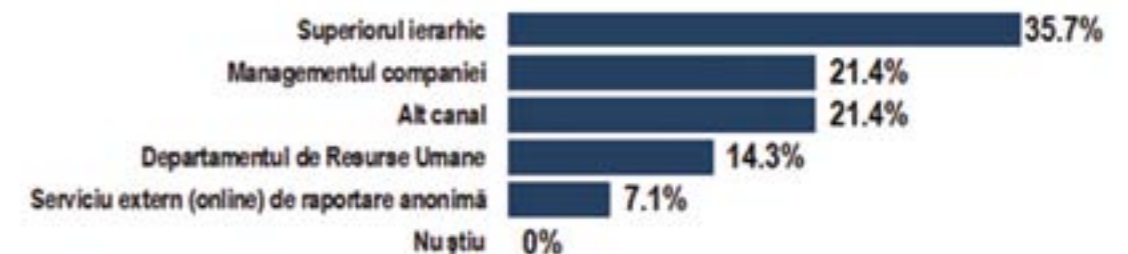
Pentru ca o politică de *whistleblowing* să funcționeze eficient într-o companie, este nevoie să existe mecanisme interne care să permită oricărui angajat care sesizează o abatere să raporteze asupra incidentului. Fie că este vorba de un canal de comunicare sub forma unei adrese de email, a unui număr de telefon sau a unui website special (linia verde de etică și conformitate), fie că este vorba de o procedură simplă de raportare a situațiilor în care au fost violate prevederile Codului de etică, acestea trebuie să fie cunoscute de către toți angajații și, periodic, să fie informați cu privire la rezultatele acestor comunicări.

Dintre companiile care au răspuns la chestionar, 60% au menționat existența unui sistem intern de semnalare anonimă a incidentelor de etică și conformitate. Restul de 40% au afirmat că nu există un astfel de sistem. Corelând aceste date cu absența totală de pe paginile de Internet ale companiilor a informațiilor despre acest sistem, se poate observa că liniile verzi de etică funcționează doar pentru angajați, cei care știu cum să aibă acces la el, nu și pentru terții care ar avea informații despre grave abateri de la normele codului de etică al acelei companii.



Cât privește entitatea care primește și gestionează sesizările făcute prin intermediul liniilor verzi de etică, respondenții au indicat în cea mai mare măsură superiorul ierarhic al celui care face sesizarea (35.7%). Opțiunea "serviciu extern (online) de raportare anonimă" este importantă în mod particular întrucât ea presupune achiziționarea unui serviciu de raportare anonimă, deci o investiție din partea companiei în componenta de Etică și Conformitate. Departamentul de Resurse umane a fost indicat de doar 7.1% dintre cei care au răspuns.

Tot la această întrebare, trei respondenți au indicat variante alternative: (a) Ofițerul de Etică din fiecare filială a companiei, prin telefon, email, sesizări, dar nu anonime; (b) Departamentul Juridic; și (c) Departamentul de Conformitate. Prima variantă presupune existența unui Ofițer de Etică (și Conformitate), numai că avertizările de integritate nu sunt anonime, ceea ce poate influența în mod negativ potențialii avertizori. Celelalte două variante trimit la un model legalist al managementului eticii și conformității care nu este tocmai eficient.



Capitolul

5

Responsabilitatea socială a companiilor și raportarea

§5.1. Raportarea de RSC. Standarde și tendințe la nivel global

Ultimul studiu realizat de KPMG cu privire la raportarea de RSC a scos în evidență câteva tendințe interesante în ceea ce privește comunicarea performanței companiilor în materie de responsabilitate socială.⁷ Cea mai importantă este aceea că raportarea de acest gen începe să capete o greutate din ce în ce mai mare pe agenda marilor companii. Astfel, 95% din cele 250 de companii din lume de mari dimensiuni realizează raportări cu privire la programele și activitățile de RSC pe care le desfășoară. Două treimi din companiile care au ales să nu raporteze, conform cercetării respective, își au sediul principal în Statele Unite.

Statele europene cu tradiție în domeniul raportării de RSC (Spania, Italia, Germania, Marea Britanie) continuă să se situeze în topul țărilor cu cea mai mare rată de raportare. Totodată, o nouă tendință observată a fost aceea că țările de pe continentul sud-american, cele din Orientul Mijlociu și din Africa încep și ele să se afirme, asumându-și această responsabilitate de a fi transparente. Specialiștii care au analizat companiile din țările respective au sesizat o orientare preponderentă înspre aspectele care țin de comunicare, lucru care, în opinia lor, poate determina o creștere a riscurilor reputaționale în condițiile unui dezechilibru între procesul de raportare și implementarea celor enunțate în raport.

La nivel mondial, raportarea de RSC începe să nu mai fie un moft al unor companii care doresc să-și îmbunătățească imaginea în ochii stakeholderilor, ci un adevărat instrument de întărire a reputației acestora. Într-o bună măsură, se poate observa o trecere de la concepția potrivit căreia raportarea de RSC este o măsură care a devenit obligatorie *de facto* chiar în absența unor reglementări internaționale sau măcar regionale.

Semnificativă pentru evoluția actuală a raportării de RSC este și viziunea exprimată de Sub-Secretarul General al Națiunilor Unite, Achim Steiner. Acesta afirmă că atât companiile private, cât și autoritățile publice ar trebui să ofere informații care nu țin doar de domeniul financiar în mod cât mai transparent.⁸ Steiner are în vedere în mod particular raportarea corporativă, despre care spune că nu trebuie privită ca un scop în sine. Puterea ei stă în faptul că mobilizează managerii și angajații deopotrivă, determinându-i să îmbunătățească permanent procesele și programele interne de responsabilitate socială. În același timp, Steiner menționează faptul că raportarea crește nivelul comunicării dintre companie, stakeholderi și alți actori de pe piață în ceea ce privește așteptările pieței și societății în genere.

Opinia exprimată de Achim Steiner vine în perfectă consonanță cu lansarea în 2011 a standardului ISO 26000, care, prin lărgirea conceptului de responsabilitate socială la orice tip de organizație, promovează transparența instituțională și îmbunătățirea relațiilor dintre organizație și stakeholderii săi.

⁷ KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011; KPMG, 2011.

⁸ Carrots and Sticks for Starters. Current Trends and Approaches in Voluntary and Mandatory Standards for Sustainable Reporting; KPMG / UNEP, 2006.

Studiul elaborat în parteneriat de KPMG și PNUD în 2006, *Carrots and Sticks for Starters*, reiterează ideea susținută de către profesorul de drept Neil Gunningham,⁹ conform căreia “anumite măsuri trebuie văzute ca premise pentru autoritățile competente să reglementeze companiile mari, dându-le acestora flexibilitatea pe care o cer, reușind să îmbunătățească rezultatele de mediu și economice, precum și gradul de acceptare din partea comunității”. Premisele respective sunt următoarele:

*** Măsurarea rezultatelor prin intermediul unor indicatori de performanță independenți și transparenți.**

Acest lucru începe să se realizeze din ce în ce mai mult prin intermediul tuturor acelor instrumente independente de evaluare a performanțelor de mediu, socială și în materie de drepturile omului ale companiilor. Unul dintre cele mai răspândite instrumente este *Inițiativa Globală privind Raportarea (GRI)*.

*** Supravegherea de către o terță parte, susținută de accesul la informație.**

Evaluarea terțiară a rapoartelor de RSC se lasă încă așteptată. Majoritatea companiilor par că nu înțeleg de ce este necesar ca rapoartele lor construite în conformitate cu un standard de genul GRI să fie certificate de o entitate independentă atât față de ele, cât și față de *GRI*.

*** Implicarea comunității, incluzând transparența și instituționalizarea dialogului care duce la rândul lui la o mai mare transparență.**

Majoritatea instrumentelor de evaluare a performanțelor de RSC subliniază rolul dialogului între companii, angajați, comunități, autorități, ong-uri și orice alt stakeholder relevant. Dificultatea majoră vine din greutatea cu care sunt implementate recomandărilor în acest sens.

*** Supravegherea realizată de către instituții competente și atașarea de sancțiuni efective precum și stimulente credibile pentru participarea industriilor.**

Această premisă este cea mai dificil de a fi pusă în practică întrucât majoritatea guvernelor nu sunt dispuse să ofere stimulente companiilor pentru ceva care este considerat ca ținând exclusiv de agenții economici. În ceea ce privește sancțiunile, atât în cazul BP și dezastrului ecologic din Golful Mexicului, cât și în alte situații mai puțin cunoscute, guvernele au fost tot timpul deschise și dispuse să ia măsuri punitive.

Poate cea mai consistentă tendință la nivel global, deși evoluția ei se desfășoară cu pași lenți, este cea care se referă la integrarea raportării de RSC în strategiile de afaceri și în fluxul de raportări operaționale ale companiilor. Se consideră că doar în acest fel se pot vedea cu adevărat atașamentul companiilor pentru o responsabilitate socială mai mare.

DENUMIREA	ABREVIERE	ORGANIZAȚIA	WEBSITE
UN Global Compact	UNGC	United Nations	www.unglobalcompact.org
SA 8000 Standard	SA8000:2008	Social Accountability	www.sa-intl.org
AA 1000 Standards	AA1000	AccountAbility	www.accountability.org
Dow Jones Sustainability Index	DJSI	CME Group Index Services LLC and SAM Indexes GmbH	www.sustainability-index.com
ISO 26000	ISO 26000	International Organization for Standardization	www.iso.org/iso/social_responsibility
Ethical Trading Initiative	ETI	Ethical Trading Initiative	www.ethicaltrade.org
Independent External Monitoring	IEM	Fair Labour Association	www.fairlabor.org/fla
WRAP Certification Program	WRAP Certification	Worldwide Responsible Apparel Production	www.wrapcompliance.org
Sedex Members Ethical Trade Audit Best Practice Guidance	SMETA	Sedex Associate Auditor Group	www.sedexglobal.com
FTSE4Good Index Series	FTSE4Good	FTSE Group	www.ftse.com
UN Principles for Responsible Investment	PRI	UN Environment Programme Finance Initiative	www.unepfi.org
Carbon Disclosure Project	CDP	Carbon Disclosure Project	www.cdproject.net
The Equator Principles	EPs	World Bank	www.equator-principles.com
GRI G3.1 Sustainability Reporting Guidelines	GRI G3.1	Global Reporting Initiative	www.globalreporting.org
The LBG Model	LBG	London Benchmarking Group	www.lbg-online.net



⁹ Gunningham [1998]



§5.2. De la raportarea voluntară la raportarea obligatorie

În contextul nenumăratelor situații în care, la nivel mondial, corporațiile au eșuat în respectarea condițiilor privind protecția mediului și drepturile angajaților, sectorul non-guvernamental precum și instituțiile internaționale au propus trecerea de la o viziune în care responsabilitatea socială corporativă se bazează pe un atașament voluntar la o viziune a conformității cu legea. Mai precis, s-a propus fie introducerea unor reglementări unitare în materie de responsabilitate socială ("o voce comună", UNDP), care să oblige companiile să dezvolte programe de RSC, fie introducerea raportării de RSC obligatorii, lăsând la latitudinea companiilor modul cum își construiesc programele interne.

În Europa, în noiembrie 2006, un puternic grup de lobby, Coaliția Europeană pentru Justiție Corporativă (ECCJ),¹⁰ a cerut public Comisiei Europene să-și asume viziunea privind responsabilitatea socială a companiilor exprimată în comunicatul din martie 2006. Cu alte cuvinte, a cerut Comisiei Europene să introducă reglementări legale privind răspunderea corporațiilor și să prevadă obligativitatea raportării privind impactul de mediu, social și asupra angajaților.¹¹ Deși până acum inițiativa ECCJ a rămas fără răspuns, există unele voci care anunță că după comunicarea din octombrie 2011 a Comisiei Europene va urma o directivă care va introduce obligativitatea raportării de RSC.

Mulți dintre cei care susțin obligativitatea raportării de RSC dau ca exemple dezastrul din 1984 de la Bhopal sau pe cel din 2010 din largul Golfului Mexicului. Argumentul principal este acela că, dacă investiția în diminuarea impactului asupra mediului înconjurător, asupra mediului social și asupra angajaților va fi lăsată la latitudinea companiilor, atunci riscul ca acestea să se comporte ireponsabil este foarte mare. Acesta este și argumentul pentru care unele țări au preferat să dezvolte măsuri legislative prin care să crească gradul de transparență al companiilor în materie de RSC.

Țara dată drept exemplu de adepții raportării de RSC obligatorii este Danemarca. Pe 14 mai 2008, guvernul danez a prezentat un Plan de Acțiune pentru Responsabilitatea Socială Corporativă menit să promoveze acest concept și abordarea strategică printre companiile daneze. Documentul¹² a fost însoțit de crearea unor instrumente care să ajute la promovarea obiectivelor propuse în rândurile angajaților, sindicatelor, opiniei publice, partenerilor europeni. Printre acestea se numără grupurile de discuții la nivel guvernamental și cu stakeholderii, Consiliul Danez pentru RSC, Centrul Guvernului Danez pentru RSC, precum și o multitudine de instrumente de informare (ex., *CSR Compass*).

Diferența între discursul adepților raportării obligatorii de RSC și abordarea daneză constă în faptul că Planul de Acțiune al guvernului danez are drept nucleu ideea de competitivitate și nu cea de răspundere juridică. Guvernul danez a considerat că prin creșterea gradului de responsabilitate a mediului de afaceri, din perspectiva *Principiilor Pactului Global* și *Principiilor pentru Investiții Responsabile*, se poate atinge obiectivul de competitivitate economică și dezvoltare sustenabilă spre care ținesc toate țările europene.

¹⁰ *Corporate Social Responsibility at EU Level. Proposals and Recommendations to the European Commission and the European Parliament*; The European Coalition for Corporate Justice, Nov. 2006.

¹¹ *Ibid.*

¹² http://www.RSCgov.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/Dokumenter/Action_plan_RSC.pdf

La nivel global, raportarea de RSC este confundată adesea cu alte tipuri de raportări distincte sau înrudite (Egan [2003]; Ioannou [2011]). De exemplu, atunci când se vorbește despre *raportarea de RSC*, sunt avute în vedere fie *raportarea de mediu* (ex., Finlanda, Indonezia, Australia, Belgia, China, Danemarca, Franța, Germania, Japonia etc.), fie *raportarea pe probleme sociale* - mai precis, raportarea privind respectarea drepturilor angajaților - (ex., Belgia, Portugalia), *raportarea cu privire la guvernarea corporativă* (ex, Africa de Sud, SUA, Marea Britanie, Singapore), sau, într-o formulă generală, *raportarea cu privire la aspectele non-financiare* din cadrul unei companii (ex., Marea Britanie, Africa de Sud).

Țări în care există legislație privind raportarea de RSC

Dintre țările care sunt indicate ca având legislație în domeniul responsabilității sociale,¹³ reținem doar patru care au într-adevăr reglementări ce vizează raportarea de RSC: Danemarca, Franța, Indonezia și Malaezia. Dacă în cazul primelor trei este vorba de o lege națională, în cazul Malaeziei este un set de reguli aparținând bursei de valori naționale. În toate cele trei situații, prevederile se aplică numai companiilor listate pe piața reglementată.

Franța s-a aflat în situația de a avea o prevedere privind raportarea de RSC, și anume articolul 116 din Noile Reglementări Economice, adoptată pe 15 mai 2001. La doi ani de la intrarea în vigoare a legii, în 2004, un raport al Observatorului pentru Responsabilitate Socială a Companiilor menționa că majoritatea companiilor din lista de circa 700 care trebuiau să se supună acestei prevederi nu respectau legea. Odată cu intrarea în vigoare a Legii Grenelle 2, care exprimă angajamentul Franței față de mediu, art. 116 va fi înlocuit cu art. 225, ce a extins aria de aplicabilitate de la companiile listate pe piața reglementată la companiile care au mai mult de 5000 de angajați.

ȚARA	ANUL	LEGEA	ARIA DE RAPORTARE
DANEMARCA	2008	<i>Danish Financial Statements Act</i> , sect. 99.a	RSC
FRANȚA	2010	<i>Loi Grenelle 2</i>	Raportare socială și de mediu
INDONEZIA	2007	<i>Indonesian Law No. 40</i> , art. 74	Drepturile angajaților, Mediu (Sustainability Reporting)
MALAEZIA	2011	<i>CSR Framework</i> (Bursa Malaysia)	RSC

Situația în România

Din perspectiva legislației de mediu și din perspectiva respectării drepturilor salariaților, România se află într-o situație care nu poate fi deloc comparată cu cea din Asia de Sud-Est. Integrarea în Uniunea Europeană a condus inevitabil la o întărire a legislației de mediu și a legislației muncii, ceea ce face imposibile situațiile negative cu care se confruntă Asia de Sud-Est (sclavia la locul de muncă și poluarea industrială). Cu toate acestea, la nivel de implementare a legislației și de raportare a incidentelor, România înregistrează grave curențe. Defrișările necontrolate și lipsa protecției speciale pe șantiere reprezintă două teme principale de pe agenda publică din ultimii 10 ani.

În ceea ce privește raportarea compozită pe cele 5 componente principale: **mediul înconjurător**, **mediul de afaceri**, **legătura cu mediul politic** (componenta privind anticorupția), **societate**, **angajați**, aceasta lipsește cu desăvârșire. La nivelul autorităților centrale, nu există nici o inițiativă care să pregătească o eventuală strategie națională în domeniul responsabilității sociale și nici vreun mecanism de sprijinire a companiilor care raportează pe marginea strategiei proprii de RSC.

Totuși, în ciuda vocilor care susțin cel puțin raportarea obligatorie de RSC, cea mai puternică tendință la nivel internațional este cea care consideră că responsabilitatea socială reprezintă un act de voință din partea companiilor. Această perspectivă nu este deloc în contradicție cu multitudinea de standarde și principii care încearcă să se impună în acest domeniu.

Dacă la nivel internațional există un dialog constructiv pe această temă, contextul românesc se caracterizează mai degrabă prin monologuri. Deși există cel puțin trei proiecte finanțate prin programul POS-DRU care privesc responsabilitatea socială și dezvoltarea durabilă, complementaritatea proiectelor se lasă așteptată. În termeni simpli, lipsa complementarității se traduce prin incoerență sau absența impactului real, dar mai ales prin absența unui dialog pe marginea unei strategii naționale de promovare a RSC și de susținere a raportării voluntare.

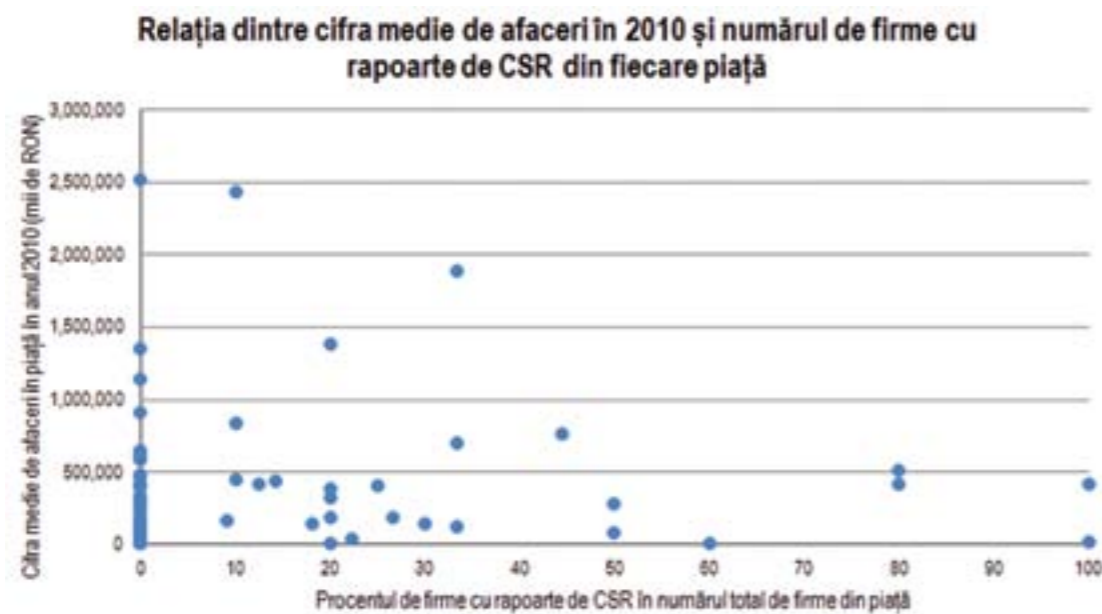
Cercetări efectuate în diverse zone de pe glob au arătat că există o legătură strânsă între strategiile de RSC ale agenților economici, raportarea transparentă și credibilitatea acestora atât în plan local, cât și în plan internațional. Cu cât o companie este mai dispusă să vorbească despre impactul pe care îl are asupra mediului, societății în ansamblul său și asupra propriilor angajați, cu atât încrederea publică în acțiunile sale va crește.



§5.3. Raportarea de RSC în România Rezultate

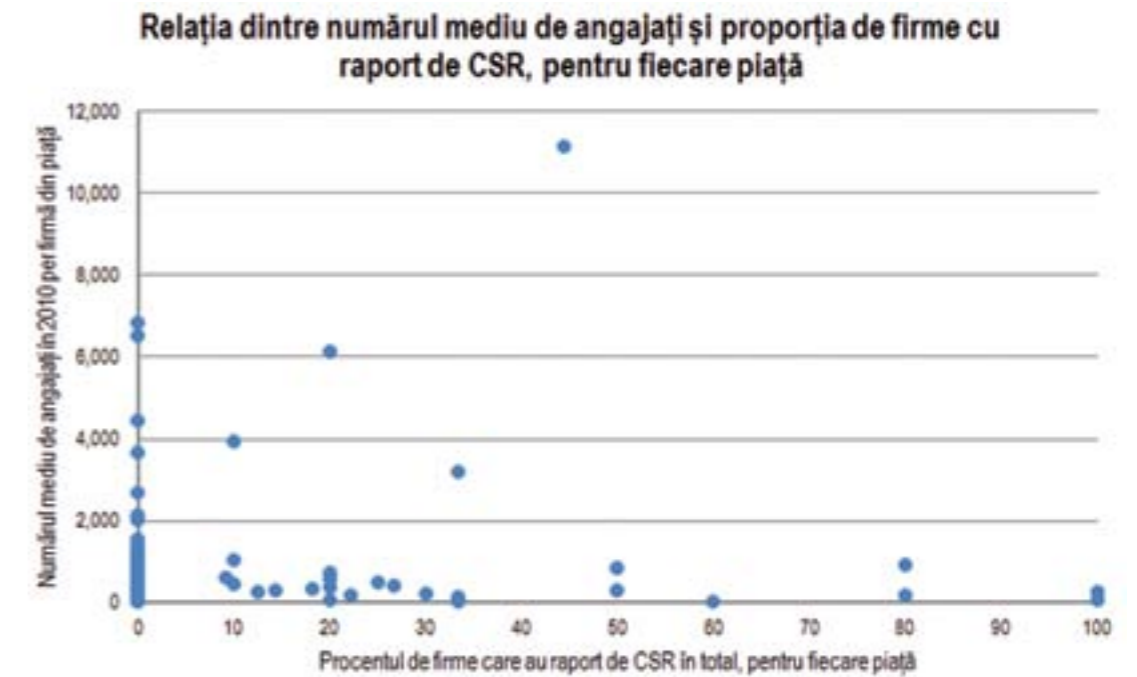
În urma cercetării întreprinse de TI-RO, s-a observat că raportarea voluntară în domeniul responsabilității sociale nu este o practică obișnuită în mediul de afaceri din România. Evaluarea rapoartelor de RSC prezente pe paginile de Internet ale companiilor din eșantion a revelat că numai 11.6% dintre acestea au un astfel de document. Altfel spus, doar 73 din totalul de 631 de companii unice au preocupări constante și instrumente de măsurare a activităților lor care intră în aria responsabilității sociale.

Relația dintre raportarea de RSC și variabilele economice



Graficul de mai sus ilustrează o relație destul de ambiguă între cifra medie de afaceri din piață în 2010 și numărul de companii cu rapoarte de RSC din piață. Faptul că nu putem constata o influență a cifrei de afaceri asupra raportării de RSC demonstrează atât că absența acestor instrumente nu este limitată doar la firmele de dimensiuni medii și mari, cât și faptul că zona de responsabilitate socială se află într-o fază incipientă în România.

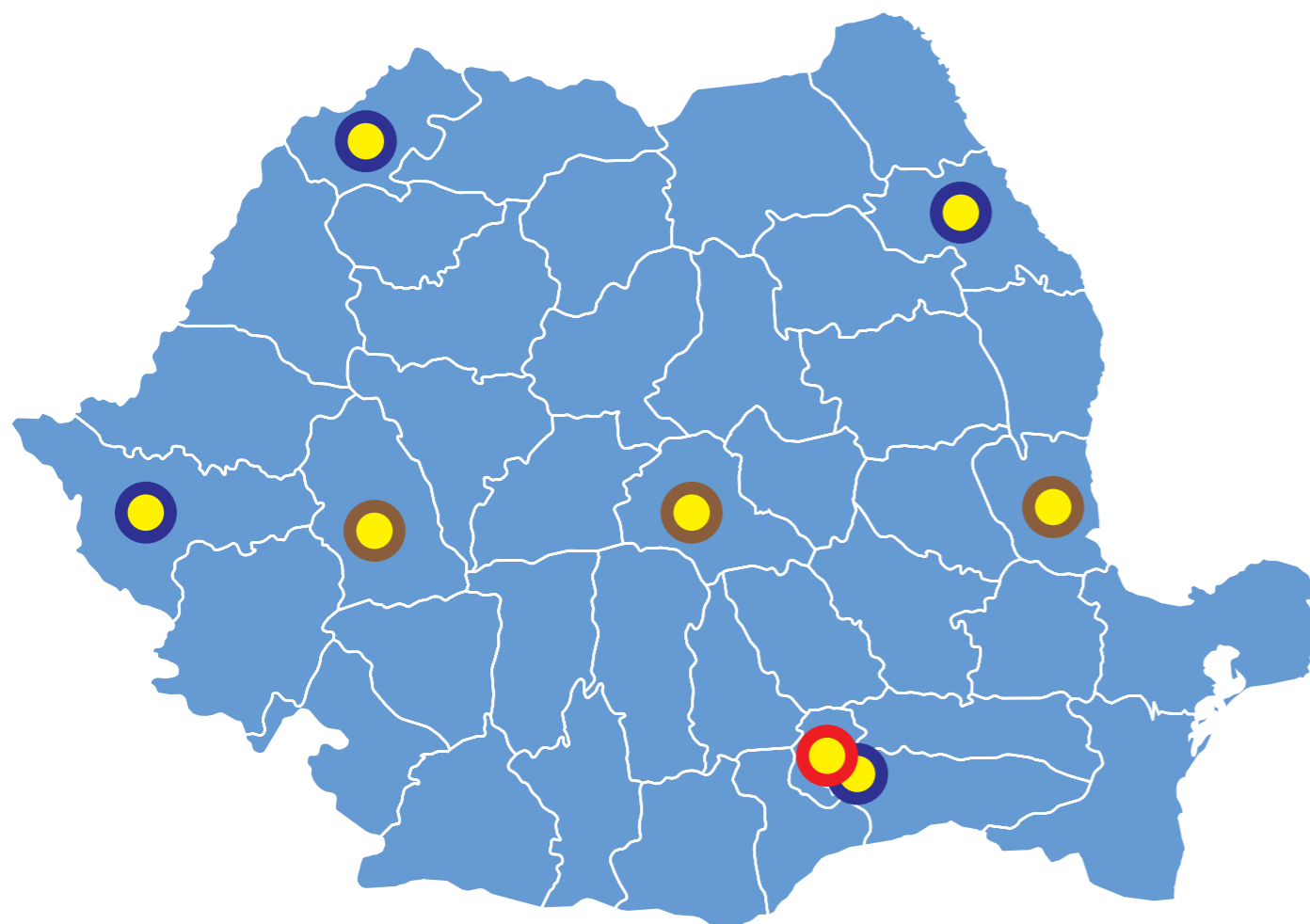
Din cauza acestui stadiu incipient, zona raportării este extrem de vulnerabilă: neexistând o cultură a transparenței și dialogului (acel “dialog cu comunitatea” sau “implicare a stakeholderilor”), riscul ca experiențele negative ale companiilor să nu fie recunoscute public este foarte mare. Se vorbește adesea în rândurile specialiștilor de RSC despre utilizarea acestui tip de raportare ca modalitate de a spăla reputația unei companii (window-dressing).



La nivelul piețelor nu se poate observa o relație între numărul mediu de angajați și incidența firmelor cu rapoarte de RSC. Ca atare, nu se poate spune dacă există o tendință de raportare în rândul firmelor cu mai puțini angajați.

În ceea ce privește corelația dintre numărul total de companii din fiecare piață și frecvența firmelor cu rapoarte RSC la nivelul fiecărei piețe, s-a observat o dependență pozitivă între cele două variabile. Cu alte cuvinte, în piețele unde activează un număr mai mare de firme, raportarea de RSC este o practică frecventă, fapt ce indică importanța competiției în a determina atât acțiunile de responsabilitate socială cât și raportarea acestora. Această concluzie se menține și în situația în care eliminăm punctul extrem reprezentat de piața bancară, cu un număr mai mare de companii.

Distribuția companiilor cu raport de RSC pe județe



După cum se poate observa și pe harta de mai sus, majoritatea companiilor care au un raport de RSC este concentrată în București. Cele 64 de rapoarte, dintr-un total de 355 de companii cu sediu social în București, devansează cu mult toate celelalte orașe: Această discrepanță se corelează cu faptul că Bucureștiul atrage cele mai mari investiții din România, ceea ce face ca numărul de rapoarte de RSC să fie direct proporțional cu numărul de companii.

ORAȘ	RAPOARTE	COMPANII
București	64	355
Satu Mare	2	3
Timișoara	2	10
Iași	2	6
Hunedoara	1	1
Galați	1	11
Brașov	1	10
Otopeni	1	6
Popești-Leordeni	1	4

Clasificarea rapoartelor de RSC după originea lor

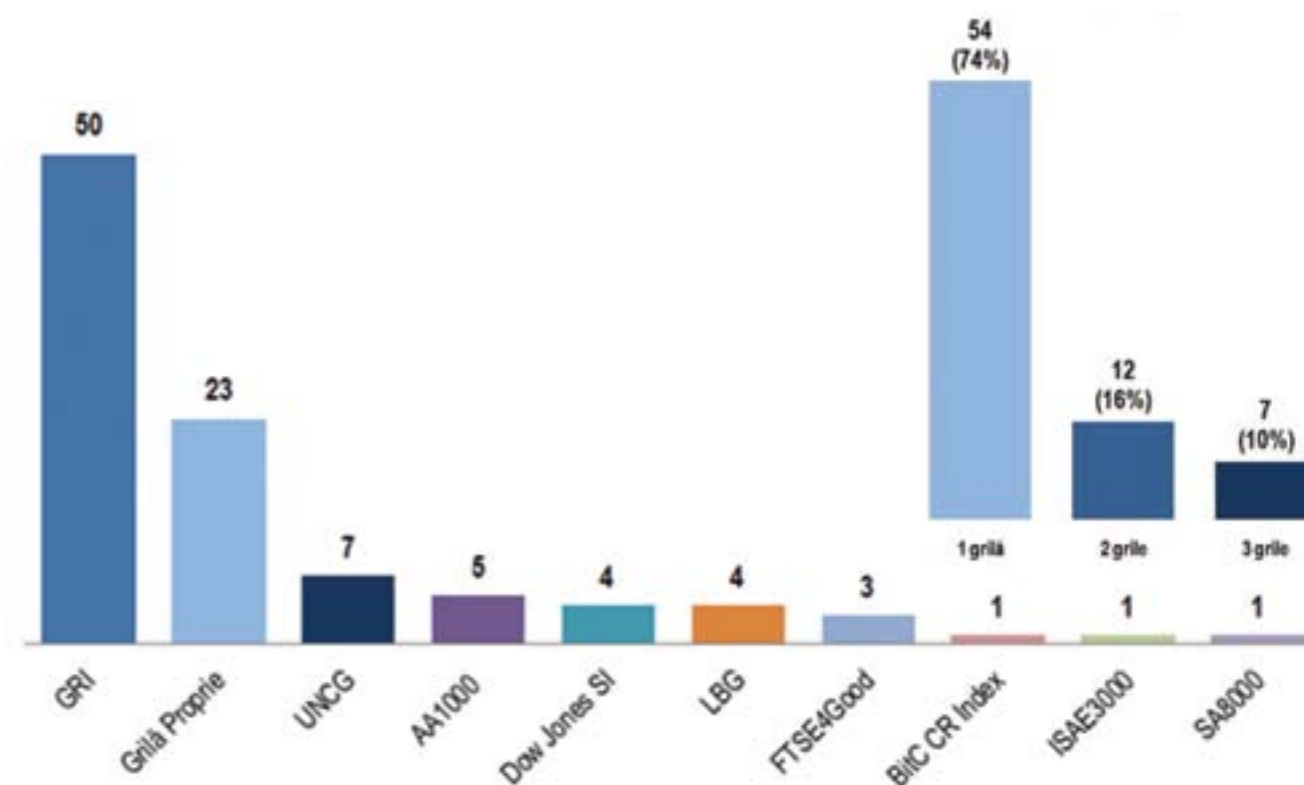


Dintre rapoartele de RSC analizate în cadrul acestei cercetări, 20,5% dintre ele, adică rapoartele a 15 companii, au fost realizate local, de către companiile înregistrate în România. Procentajul cel mai mare, 79,5% (48 de rapoarte), reprezintă rapoarte consolidate de RSC, realizate la nivel de companie-mamă, care conțin secțiuni sau informații despre programele de responsabilitate socială desfășurate de compania din România. Acest fapt indică pe de o parte o tendință de transferare a bunelor practici de raportare dinspre companiile-mamă către subsidiarele acestora, iar pe de altă parte, un paternalism al acestora. Deși beneficiile raportării unitare într-un grup de firme sunt de domeniul evidenței, există totuși dezavantajul unei comunicări fracturate, necontextualizate cu stakeholderii locali.

Cele mai des utilizate instrumente de măsurare a performanței de responsabilitate socială a companiilor din România

Inițiativa Globală privind Raportarea (GRI) este cea mai des utilizată grilă de evaluare a performanței în domeniul responsabilității sociale de către companiile care activează în România. Dintre firmele care au un raport de RSC publicat pe pagina proprie de Internet, 50 au ales GRI, în timp ce alte 23 folosesc grila proprie de evaluare și numai 7 documente se raportează la principiile Pactului Global (GC). Există și un număr de 5 rapoarte realizate în conformitate cu standardul AA1000, însă numai unul conform standardului SA8000.

Deși nu reiese din această statistică, există specialiști care leagă popularitatea GRI de existența setului de indicatori extrem de clari și de ușor de măsurat pe care i-a introdus generația a 3-a a acestui instrument. Altfel spus, nevoia companiilor de a cuantifica investiția în programele de RSC influențează puternic grila de evaluare pe care o aleg cei care realizează rapoartele de RSC.

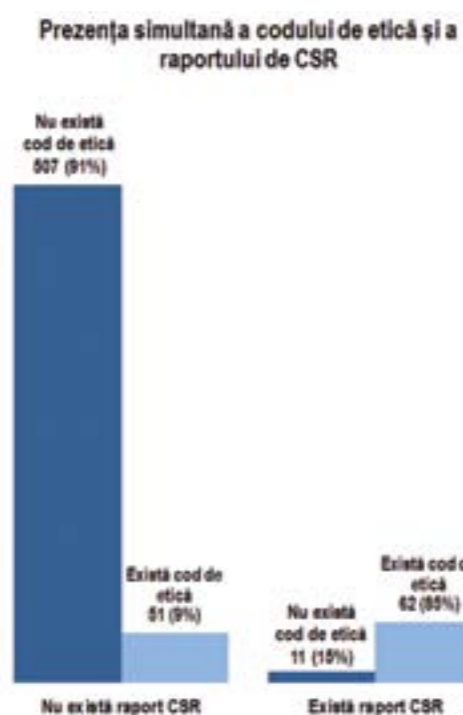


Relația dintre raportarea de RSC și codurile de etică

Dintre cele 631 de firme unice incluse în eșantion, 518 nu au cod de etică, iar 113 dețin un astfel de document. Pe de altă parte, raportarea acțiunilor de RSC este o practică mai rar întâlnită decât cea a adoptării unui cod de etică. Astfel, doar 73 de companii din eșantion raportează cu privire la activitățile de responsabilitate corporativă în timp ce 558 nu publică un astfel de raport pe pagina de Internet proprie

Având în vedere aceste două dimensiuni etice ale companiei, am considerat necesară o analiză combinată a prezenței rapoartelor de RSC și a codurilor de etică publicate pe pagina acestora de Internet. Dintre companiile care își fac public codul de etică pe propria pagină de Internet, 55% (62 de companii) dețin și un raport de RSC, însă 98% dintre companiile fără cod de etică nu au nici un raport de RSC. Așadar, lipsa unui cod de etică aduce cu sine și absența raportării de RSC, însă existența unui cod de etică nu garantează automat și adoptarea practicilor de raportare RSC.

Privind aceeași imagine dintr-un alt unghi, putem observa că dintre companiile ce dețin un raport de RSC, 85% au și cod de etică. Pe de altă parte, 91% dintre companiile fără raport de RSC nu vor deține un cod de etică pe pagina de Internet. În concluzie, raportarea de RSC este o practică mai restrânsă, întâlnită în principal în cadrul companiilor ce dețin coduri de etică. Nu și invers



Comparând proporția de firme cu coduri de etică și proporția de firme cu rapoarte de RSC la nivelul fiecărui sector de activitate, putem concluziona că aceste două dimensiuni sunt strâns legate, cu o **corelație de 0.75**. Peste 75% dintre companiile active în piața bunurilor de larg consum, piața margarinei, piața producătorilor și importatorilor ElectroIT și piața produselor cosmetice dețin un cod de etică și tot peste 75% dețin și un raport de RSC. Excepția de la această regulă o face piața de consultanță financiară și audit, unde codurile de etică sunt prezente în proporție de 100% dar rapoartele de RSC lipsesc cu desăvârșire. La capătul opus întâlnim aceeași situație, cu un număr de 37 de piețe unde companiile nu dețin nici coduri de etică și nici rapoarte de RSC.



DOCUMENTE OFICIALE, ANALIZE, RAPOARTE, RECOMANDĂRI

- ***, "World without Corruption" Programme. Strengthening the Advancement of Global Compact Principles 10 (Fighting Corruption) in 2011-2015.
- ***, *Building Integrity and Countering Corruption in Defence & Security. 20 Practical Reforms*; Transparency International, 2011.
- ***, Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding; KPMG Special Services B.V., 2008. Url: http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business_codes_global_200_0804.pdf (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *Carrots and Sticks for Starters. Current Trends and Approaches in Voluntary and Mandatory Standards for Sustainable Reporting*; KPMG / UNEP, 2006. URL: <http://www.kpmg.com/GR/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Sustainability/Documents/CarrotsandSticksStarters.pdf> (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, Codes of Conduct in the Swedish Business Sector; KPMG A.B., 2011. Url: http://www.kpmg.com/SE/sv/kunskap-utbildning/nyheter-publikationer/Publikationer-2011/Documents/Codes_of_conduct.pdf (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *Codes of Corporate Conduct: Expanded Review of their Contents*; OECD, Mai 2011. Url: <http://www.oecd.org/dataoecd/57/24/1922656.pdf> (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *Corporate Responsibility Reporting, 2011*; KPMG, Nov. 2011. Url: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf> (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *Corporate Social Responsibility and Reporting in Denmark. Impact of the Legal Requirements for Reporting on CSR in the Danish Financial Statements Act*; Danish Commerce and Companies Agency, 2010. Url: http://www.dcca.dk/graphics/publikationer/CSR/CSR_and_Reporting_in_Denmark.pdf (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *Corporate Social Responsibility at EU Level. Proposals and Recommendations to the European Commission and the European Parliament*; The European Coalition for Corporate Justice, Nov. 2006.
- ***, *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union*; European Commission, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit D. 2, Sept. 2007. Url: (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *Creating Value from Corporate Responsibility. Does your reported data get the respect it deserves?*; PwC, Feb. 2011. Url: http://www.pwc.com/en_US/us/corporate-sustainability-climate-change/assets/creating-value-from-corporate-responsibility.pdf (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *Ethics Compliance Management System Standard (ECS2000 v1.2)*; Business Ethics & Compliance Research Center, Reitaku University, Nov. 2011.
- ***, *Hypegia-phobia. In Search of the Balance between Rules and Trust*; KPMG, 2009. Url: http://www.kpmg.com/NL/en/Issues-And-Insights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Issues%20and%20Trends/Hypegiaphobia_English.pdf (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *Integrity Survey. 2008-2009*; KPMG, 2008. Url: http://www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Integrity_Survey_2008_2009.pdf (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*; KPMG, 2011. Url: (Ultima accesare: 2011-11-29).
- ***, *Leading Corporate Integrity: Defining the Role of the Chief Ethics and Compliance Officer (CECO)*; Ethics Resource Center, 2007.
- ***, *Managing Ethics: An OECD Recommendation*; in "Focus. Public Management Gazette", nr. 9, 1998.
- ***, *Managing Government Ethics*; PUMA Policy Brief, OECD, Feb. 1997.
- ***, *Principles for Managing Ethics in the Public Service. OECD Recommendation*; OECD, Mai 1998. Url: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/13/1899138.pdf> (Ultima accesare: 2011-08-25).
- ***, *The Integrity Thermometer: A Diagnostic Instrument for Measuring and Developing an Organization's*

Ethics and Integrity; KPMG. Url: http://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/GRC_Newsletter/Documents/Thermometer-Booklet.pdf (Ultima accesare: 2011-08-25).

***, *The LRN Ethics and Compliance Risk Management Practices Report. 2007*; LRN, 2007. Url: http://www.lrn.com/images/stories/lrn_pdf/LRN_Risk%20practices%20report.pdf (Ultima accesare: 2011-11-29).

***, *The LRN Ethics and Compliance Risk Management Practices Report. 2008*; LRN, 2008. Url: http://www.lrn.com/docs/lrn_risk_management.pdf (Ultima accesare: 2011-11-29).

***, *The Road to a Model Ethics and Compliance Program. Ten Things We Learned on Our Journey*; KPMG, 2009. Url: http://www.amr.kpmg.com/facultyportal/NR/rdonlyres/F9F8536C-CF5F-4160-918C-7C9FBF14AC9E/0/ECwhitepaper_211.pdf (Ultima accesare: 2011-08-25).

LITERATURĂ DE SPECIALITATE

- ADAM**, Avshalom M. & Dalia Rachman-Moore [2004] *The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes*; în "Journal of Business Ethics", vol. 54, pp. 225-244.
- ADAM**, Avshalom M. & Dalia Rachman-Moore [2004] *The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes*; în "Journal of Business Ethics", vol. 54, pp. 225-244.
- ADOBOR**, Henry [2006] *Exploring the Role Performance of Corporate Ethics Officers*; în "Journal of Business Ethics", vol. 69, pp. 57-75.
- BOO**, El'Fred H.Y. & Hian Chye Koh [2001] *The Influence of Organizational and Code-Supporting Variables on the Effectiveness of a Code of Ethics*; în "Teaching Business Ethics", vol. 5, pp. 357-373.
- CRANE**, Andrew & Dirk Matten [2007] *Business Ethics*; Oxford University Press, Oxford.
- DECKER**, Klaus [2003] *A Guide to the Laws Governing the Conduct of French Public Servants*; Url: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/KlausEthicsRMEdits.doc> (Ultima accesare: 2011-08-25).
- DUCU**, Cristian [2010] *"Jos cu RSC-ul! Sus Etica în afaceri!" Regândind locul RSC-ului în arhitectura organizațiilor*; în BORTŢUN, Dumitru (ed.) [2010] *Responsabilitatea socială corporativă: de la relațiile publice la dezvoltarea durabilă*; SNSPA, București, pp. 68-82.
- DUCU**, Cristian [2011] *Moving to Mandatory CSR? Or how to put your eggs in the wrong basket*; "Colocviul anual al Departamentului de Comunicare și Relații Publice, Secțiunea I", Facultatea de Litere, Universitatea din București, 27-28 mai 2011.
- DUCU**, Cristian [2012a] *Evoluția managementul eticii și conformității într-o organizație*; în DUCU, Cristian [2012] *Managementul eticii și conformității. Perspective asupra conducerii unei organizații*; în pregătire.
- DUCU**, Cristian [2012b] *Responsabilitatea socială a companiilor, între voluntariat și obligație*; în DUCU, Cristian [2012] *Managementul eticii și conformității. Perspective asupra conducerii unei organizații*; în pregătire.
- EGAN**, Mary Lou & Fabrice Mauleon & Dominique Wolff & Marc Bendick [2003] *France's "Nouvelles Regulations Economiques": Using Government Mandates for Corporate Reporting to Promote Environmentally Sustainable Economic Development*; "25th Annual Research Conference of the Association for Public Policy and Management", Washington, D.C., Noiembrie.
- GORDON**, Kathryn [2000] *Rules for Global Economy: Synergies between Voluntary and Binding Approaches*; în "Working Papers on International Investment", nr. 1999/3, OECD, pp. 4-19.
- HELIN**, Sven & Johan Sandström [2007] *An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics*; în "Journal of Business Ethics", vol. 75, pp. 253-271.
- IOANNOU**, Ioannis & George Serafeim [2011] *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*; Working Paper 11-100, Harvard Business School.
- JOYCE**, Nicholas R. & Thomas J. Rankin [2010] *The Lessons of the Development of the First APA Ethics Code: Blending Science, Practice, and Politics*; în "Ethics & Behavior", vol. 20, nr.6, pp. 466-481.
- KAPTEIN**, Muel & Mark S. Schwartz [2007] *The Effectiveness of Business Code: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model*; în "Journal of Business Ethics", vol. 77, pp. 111-127.
- LOEB**, Stephen E. [1972] *Enforcement of the Code of Ethics: A Survey*; în "The Accounting Review", vol. 47, nr. 1, pp. 1-10.
- MÉLÉ**, Domènec & Patricia Debeljuh & M. Cecilia Arruda [2006] *Corporate Ethical Policies in Large Corporations in Argentina, Brazil and Spain*; în "Journal of Business Ethics", vol. 63, pp. 21-38.
- MESSICK**, David M. & Ann E. Tenbrunsel [1996] *Codes of Conduct. Behavioral Research into Business Ethics*; Russell Sage Foundation, New York.
- MUNTEANU**, Valentin & Ioan Marius Pantea & Petru Ștefa [2006] *Integrarea Responsabilității Sociale în strategiile de afaceri ale organizațiilor românești. Un studiu în regiunea de vest*; în "Management & Marketing", vol. 2, pp. 74-88
- MUREȘAN**, Valentin [2009] *Managementul eticii în organizații*; Editura Universității din București.

MUREȘAN, Valentin [2010] *Evoluție și progres în situația morală a organizațiilor*; în MUREȘAN, Valentin [2010] *Fericirea, datoria și decizia etică*; Editura Universității din București, București, pp.195-209.

MUREȘAN, Valentin [2011a] *RSC și ME*; manuscris.

MUREȘAN, Valentin [2011b] *Un cod etic principiist și cele două niveluri ale gândirii morale*; manuscris.

O'DWYER, Brendan & Grainne Madden [2006] *Ethical Codes of Conduct in Irish Companies: A Survey of Code Content and Enforcement Procedures*; în "Journal of Business Ethics", vol. 63, pp. 217-236.

PERRAULT CRAWFORD, Elise & Cynthia Clark Williams [2010] *Should Corporate Social Reporting Be Voluntary or Mandatory? Evidence from the Banking Sector in France and the United States*; în "Corporate Governance", vol. 10, nr. 4, pp. 512-526.

POP COHUȚ, Ioana [2004] *Conținutul codurilor etice la societățile din județul Bihor*; în "Analele Academiei de Studii Economice. Facultatea de Comerț", pp. 279-282.

SEARS, Brian [2006] *A Culture of Ethics and Integrity: Lockheed Martin Moves beyond Sarbanes-Oxley and the Sentencing Guidelines*; în "Journal of Organizational Excellence", pp. 27-36.

STEVENS, Betsy [1994] *An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: "Where Do We Go from Here?"*; în "Journal of Business Ethics", vol. 13, pp. 63-69.

STEVENS, Betsy [2008] *Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for Influencing Behavior*; în "Journal of Business Ethics", vol. 78, pp. 601-609.

STEVENS, John M. & H. Kevin Steensma & David A. Harrison & Philip L. Cochran [2005] *Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives' Decisions*; în "Strategic Management Journal", vol. 26, nr. 2, pp. 181-195.

TREVIÑO, Linda K. & Katherine A. Nelson [2007] *Managing Business Ethics. Straight Talk about How to Do It Right*; John Wiley & Sons, Hoboken, 4th ed.

VITELL, Scott J. & Encarnación Ramos Hidalgo [2006] *The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers*; în "Journal of Business Ethics", vol. 64, pp. 31-43.

Abrevieri

ANAF Agenția Națională de Administrare Fiscală

IPC Indicele de Percepție a Corupției

GC Pactul Global

ECCJ Coaliția Europeană pentru Justiție Corporativă

EOA Asociația Ofițerilor de Etică și Conformitate

GRI Inițiativa Globală privind Raportarea

SNI Sistemul Național de Integritate

OCEG Open Compliance and Ethics Group

OECD Organizația pentru Dezvoltare Economică și Cooperare

TI Transparency International

TI-RO Transparency International - România

RSC Responsabilitatea Socială a Companiilor

UN Națiunile Unite

UNDP Programul de Dezvoltare al Națiunilor Unite

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea
Resurselor Umane 2007 – 2013 “Investește în Oameni”

Proiectul “Împreună pentru Integritate,
Responsabilitate Socială și Dezvoltare Durabilă”

Editat de Transparency International Romania
la data de 19.12.2011

Conținutul acestui material nu reprezintă
în mod obligatoriu poziția oficială
a Uniunii Europene sau a Guvernului României