



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VĂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



Titlul proiectului: "Împreună pentru integritate, responsabilitate socială și dezvoltare durabilă",
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial
Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 - INVESTEȘTE IN OAMENI !

CAMPIONI AI INTEGRITĂȚII

Linii directoare de conduită pentru o companie lider, 2013



cuvintele devin virtuți

Coordonator:

Iulia COȘPĂNARU

Contribuții:

Miruna MAIER

Ruxandra MITICĂ

Violeta DEFTA

Ioana CĂRTĂRESCU PETRICĂ

Cristian DUCU

Tehnoredactare și design:

Cristina SLOVINEANU

Transparency International - România

Bld. Nicolae Bălcescu Nr.21

Etj. 2, București, 010044

România

Contact CIB

Tel: +4 031 660 60 00

Fax: +4 031 660 60 06

E-mail: office@businessintegrity.ro

www.businessintegrity.ro

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 Transparency International - România.

CUPRINS:

1. LEADERSHIP MORAL

1.1. Leadership moral: de la propria părere la recunoașterea pe piață	1
1.2. Cele trei ingrediente ale leadershipului moral	1
1.3. Etică, moralitate, integritate	3
1.4. Leadership-ul moral și profitul	3
1.5. Principiile leadership-ului moral	4
1.5.1. Asigură un cadru de conformitate funcțional și fă pasul de la conformism la cultura integrității!	4
1.5.2. Angajamentul pentru transparență este un instrument de creștere reputațională, și nu doar un cost	5
1.5.3. Implică-ți stakeholderii!	5
1.5.4. Redu riscurile de neintegritate în moduri creative și etice!	6
1.5.5. Comunică intern și extern modelul tău de integritate în afaceri	6
1.5.6. Dezvoltă o inițiativă de promovare a integrității la nivelul industriei tale și impulsionează și alte companii și organizații non-guvernamentale să ți se alătore în promovarea integrității!	7
1.6. Clubul liderilor morali	7

2. DE LA CONFORMISM LA CULTURA INTEGRITĂȚII

2.1. Cadru de conformitate – condiție esențială	8
2.2. Procese de Conformitate	8
2.2.1. Procese externe	8
2.2.2. Procese interne	9
2.3. Principiile de Conformitate	9
2.4. Conformismul legal	10
2.5. Pasul de conformism la cultura integrității	10
2.6. Etică, integritate și lupta împotriva corupției	11
2.7. Principalele instrumente care asigură trecerea de la conformismul legal la cultura integrității.....	12

3. TRANSPARENȚA CORPORATIVĂ

3.1. Tendințe și repere legate de transparența corporativă	15
3.2. Beneficiile transparenței corporative	17
3.3. Provocări ridicate de transparența corporativă	18
3.4. Cum să contracarezi temerile și să câștigi	19
3.5. Condiție esențială pentru o transparență efectivă: informațiile furnizate de companie sunt relevante și pertinente pentru stakeholderii săi	20
3.6. Transparența cu privire la eforturile de influențare a deciziei publice	21
3.7. Dialogul social	21
3.8. Lobby vs. advocacy	22
3.9. Modele și reglementări actuale ale lobby-ului	23
3.10. Despre lobby cu neîncredere	23
3.11. Transparența – cheia reabilitării noțiunii de lobby	24
3.12. Recomandări pentru excelență	27

4. MANAGEMENTUL STAKEHOLDERILOR

4.1. Cine sunt, de fapt, stakeholderii?	29
4.2. Teoria managementului stakeholderilor	30
4.3. De la managementul stakeholderilor, la implicarea acestora	32
4.4. Transparența și răspunderea publică pentru angajamentele față de stakeholderi	32
4.5. Beneficiile managementului stakeholderilor	33
4.6. Cum construim o colaborare reciproc avantajoasă cu stakeholderii?	37
4.6.1. Pași către un management eficient al stakeholderilor	37
4.6.2. Cartografierea stakeholderilor	39
4.6.3. Pași de urmat pentru implicarea eficientă a stakeholderilor	42

4.6.4. Pași de urmat în procesul de luare a deciziilor	43
4.7. Recomandări pentru excelență	46
4.7.1. Recomandări practice pentru creșterea capacității companiei în vederea realizării unui management performant al stakeholderilor	46
4.7.2. Recomandări pentru asigurarea unei transparențe reale în raport cu stakeholderii...	47
4.7.3. Managementul informațiilor sensibile în relație cu stakeholderii	49
4.7.4. Recomandări pentru principalii actori din mediul de afaceri pentru asigurarea unui management eficient al stakeholderilor	50
5. MANAGEMENTUL RISCURILOR	
5.1. Riscurile reputaționale	52
5.2. Principiile managementului riscurilor	54
5.3. Managementul riscurilor de neintegritate	55
5.3.1. Identificarea riscurilor	58
5.3.2. Prioritizarea riscurilor	59
5.4. Implicații ale managementului riscurilor	61
5.5. Recomandări pentru excelență	63
5.5.1. Recomandări practice pentru reducerea riscului de neintegritate	63
5.5.2. Recomandări pentru principalii actori implicați în mediul de afaceri cu privire la managementul riscurilor	64
6. ÎN LOC DE CONCLUZII	
6.1. Monitorizarea și evaluarea impactului mecanismelor de integritate	65
6.2. Checklist pentru evaluarea integrității afacerii tale	65
7. REFERINTE BIBLIOGRAFICE	67

1. LEADERSHIP MORAL

Dacă ne gândim la leadership-ul moral: puțini oameni și puține organizații sunt percepute ca lideri în zona eticii. Mulți oameni de afaceri și multe organizații se laudă că sunt responsabile în domeniul lor de activitate, chiar și responsabile social, dar cu toate acestea încrederea de care beneficiază din partea publicului larg, din partea partenerilor de afaceri sau furnizorilor, din partea propriilor angajați sau din partea consumatorului este foarte scăzută. Oare ce le lipsește pentru a fi percepuți ca adevărați lideri morali?

Volumul de față nu încearcă să răspundă la întrebări de genul „*ce este un lider moral?*” sau „*cum poate deveni Popescu un lider moral?*”, ci la cele de genul „*ce poate face organizația mea ca să fie un lider moral?*”. Altfel spus, este despre cum pot întări companiile buna reputație pe piață și crește performanța prin asumarea poziției de lider în materie de etică în afaceri.

1.1. Leadership moral: de la propria părere la recunoașterea pe piață

Leadership-ul moral este mult mai mult decât a conduce și a influența pe alții.

Este o modalitate prin care organizațiile de business acționează și inspiră mediul în care își desfășoară activitatea, prin propriul exemplu, să adopte un comportament corect din punct de vedere moral, profesional și legal.

Toată lumea îl recunoaște pe Warren Buffett drept un guru pentru lumea afacerilor. Nu degeaba este supranumit Oracolul din Omaha. Însă acest titlu nu l-a câștigat doar prin profitabilitatea grupului de investiții pe care îl conduce și capacitatea de a prevedea mișcările de pe piață, ci poate mai ales prin faptul că întotdeauna a știut să joace corect în mediul de afaceri. În 2011, după ce David Sokol, cel care ar fi trebuit să îi ia locul la conducerea Berkshire Hathaway a demisionat în urma unor acuzații de inside trading, Buffett a transmis un mesaj către managerii din compania sa:

„Prioritatea pentru noi toți este să continuăm să veghem cu zel la reputația Berkshire. Nu putem fi perfecți, dar putem să încercăm. Așa cum am spus în aceste memo de mai bine de 25 de ani: ne putem permite să pierdem bani - chiar o mulțime de bani. Dar nu ne putem permite să ne pierdem reputația - nici măcar o bucățică din ea.” (Shira Ovide, Warren Buffett on Ethics: ‘We Can’t Afford to Lose Reputation’)¹

Câți manageri sunt dispuși să transmită un astfel de mesaj în propria lor organizație? Probabil că suficient de mulți cât să înceapă să se desprimăvăreze. Însă câți manageri și-ar asuma misiunea promovării unui astfel de mesaj dincolo de zidurile propriei organizații? A fi lider moral în domeniul tău nu înseamnă să te crezi tu astfel, ci să te recunoască ceilalți. Warren Buffett nu s-a trezit într-o dimineață și a clamat titlul de „*Campion al integrității în afaceri*”, ci acesta i-a fost atașat ca urmare a consecvenței cu care a aplicat valorile sale etice la propriile sale organizații, la modul cum s-a comportat în lumea afacerilor. Leadership-ul moral este mai mult decât propria părere despre cât de bine îmi fac lucrurile în interiorul organizație, este despre cât de mult mă recunosc cei din jur drept un promotor al eticii în afaceri. Poți să ai cea mai solidă cultură etică și cu toate acestea nimeni să nu-ți acorde atenție întrucât nu știu de existența ta sau pentru că nu te cunosc. De asemenea, a fi lider moral în industria în care activezi nu înseamnă să încerci să pozezi într-un erou. Liderii morali nu sunt eroi ai moralității, ci indivizi și companii care se străduiesc să facă lucrurile într-un mod etic, încercând să nu determine un impact negativ asupra stakeholderilor lor și impulsionându-și pe alții să se comporte la fel. Iar în tot acest timp să nu abdice de la misiunea de a face profit.

Liderii morali sunt foarte atenți la trendurile din organizații și își aleg acele bătălii pe care le pot câștiga. De exemplu, companiile cu adevărat lidere în domeniul integrității nu-și risipesc energia, entuziasmul și resursele pe bătălii imposibil de câștigat. Ele își aleg bătălii și fac pași mici care în timp sunt de fapt pași foarte mari. De exemplu, o companie recunoscută ca lider moral în domeniul său este aceea care nu-ți propune să schimbe în 2 ani de zile o industrie dominată de bărbați într-una a egalității de șanse. Dimpotrivă, ea pornește cu inițiative menite să promoveze femeile în poziții de top management prin măsuri afirmative.

1.2. Cele trei ingrediente ale leadershipului moral

Primul dintre ingrediente este *cultura etică* a organizației. O companie care comunică pe zona de etică mai mult în exterior, iar în același timp uită de climatul moral intern, este una care pierde din vedere stakeholderii interni: angajați și colaboratorii. Iar când aceștia simt primul semn de lipsă de respect sau de vulnerabilitate vor face exact așa cum nu se dorește. Nu e greu să vedeți această dependență dintre comportamentul

„Știm că leadership-ul este strâns legat de schimbare.

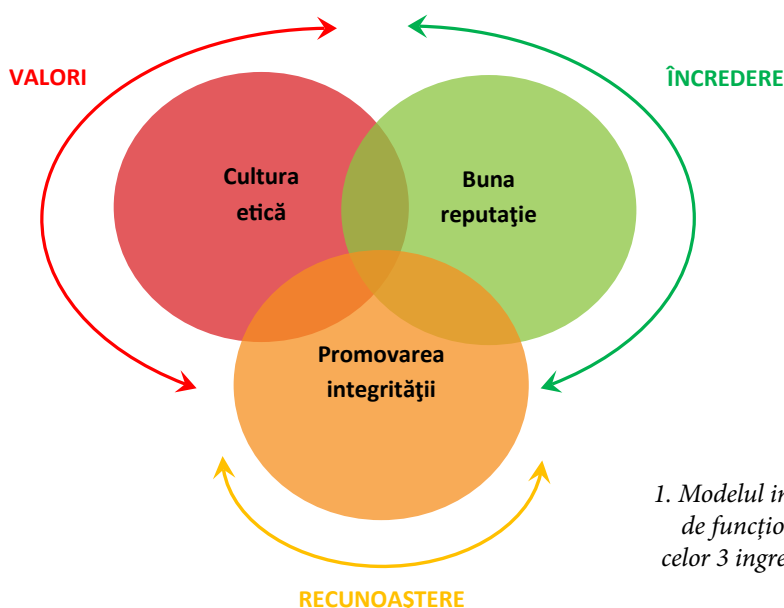
Pe măsură ce se mărește pasul, există în mod natural o nevoie crescândă de leadership eficace.”

– John Kotter

angajaților și mesajele confuze sau complet absente din partea managementului. Lipsește tonul dat la vârful companiei, ceea ce este echivalent cu „nu ne interesează cum merg lucrurile intern câtă vreme încă mai iese un profit”. Ce contează că angajații se plâng că angajările se fac după cum zice managerul și nu în urma unei evaluări interne serioase. Important este ca managerul să aibă în puncte cheie ale business-ului oameni de încredere.

A avea o cultură etică în propria organizație înseamnă înainte de toate să ai un set de valori și principii etice bine definite după care îți desfășori activitatea și să respecti acele valori și principii în tot ceea ce faci. O cultură etică bine comunicată intern și extern conduce inevitabil la o mai mare încredere din partea publicului, furnizorilor, dar și autorităților. Cu cât o companie este mai transparentă și se angajează într-un dialog permanent cu stakeholderii săi externi, cu atât aceștia au încredere în organizație.

Încrederea de care se bucură o organizație reprezintă o *bună reputație*. Dar buna reputație nu trebuie confundată cu imaginea publică a unei companii sau cu brand-ul. Buna reputație se construiește în timp, pe baza imaginii publice a organizației și membrilor săi, precum și pe brand. Pierderea reputațională poate avea loc la nivel de atragere de forță de muncă înalt-calificată, la nivel de relații cu comunitatea ș.a.m.d.



Relația dintre cultura etică și buna reputație nu este unidirecțională, adică dacă ai o cultură etică bine încheată atunci ea determină o bună reputație. Adesea se întâmplă ca buna reputație de care se bucură o companie să dea o încredere foarte mare managementului și angajaților în propria poziție și să adopte măsuri privind integritatea pe care în mod normal nu le-ar lua, adică să inoveze în ceea ce privește mecanismele interne și proiectele de promovare a integrității la nivelul angajaților.

Buna reputație și cultura etică sunt cele pe care se construiește acel element care diferențiază între o companie integră și o companie integră percepută ca lider moral. Valorile împărtășite cu alte companii din industrie, cu organizații non-guvernamentale ori autorităților în cadrul unor inițiative de *promovare a integrității* asigură prima parte a recunoașterii la nivel de piață. Cea de-a doua parte este reprezentată de încrederea pe care colegii de breaslă, alte organizații din piață sau autoritățile o transmit în legătură cu compania noastră. Când cele două funcționează împreună, valorile și încrederea, atunci se poate spune cu adevărat că avem de-a face cu un lider moral. Dacă lipsește una dintre ele, totul este doar un fum în spatele cărora se ascund companiile.

1.3. Etică, moralitate, integritate

Atunci când discutăm despre un business moral, etic, conform, integru trebuie să avem în vedere că noțiunile care definesc aceste concepte sunt interconectate și că orice demers întreprins de o companie în această direcție vizează cel puțin indirect fiecare dintre aceste aspecte.

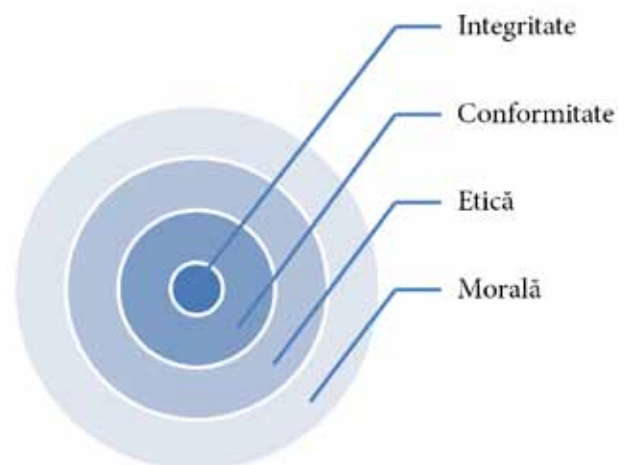
Etica are în vedere comportamentul oamenilor în raport cu normele și regulile formale și informale, scrise sau nescrise ale grupului în care trăiesc și își desfășoară activitatea, al măsurii în care respectivele comportamente sunt sau nu în conformitate cu acele reguli.

Morala reprezintă ansamblul normelor de conviețuire, de comportament a oamenilor unii față de alții și față de colectivitate și a căror încălcare nu este sancționată de lege, ci de opinia publică.

Integritatea reprezintă în esență respectarea tuturor normelor legale și morale care guvernează activitatea unei companii și a fiecărui individ – angajat sau acționar al acesteia. Într-un sens foarte restrâns integritatea poate fi considerată ca fiind opusul corupției, însă cele două noțiuni nu sunt antonime, integritatea fiind mai largă decât simpla abținere de la a da sau lua mită.

Conformitatea reprezintă alinierea unei organizații cu prevederile cadrului de reglementare aplicabil activității sale, cu normele și standardele proprii, precum și cu codurile de conduită și profesionale, și standardele stabilite de piața sau industria aferentă.

Astfel cele patru noțiuni pot fi reprezentate sub forma unor cercuri concentrice, intensitatea și rigurozitatea respectării normelor aferente fiecăreia fiind crescătoare către nucleu.



1.4. Leadership-ul moral și profitul

„Ne pierdem pe noi înșine când compromitem chiar idealurile pentru care luptăm.

Și onorăm acele idealuri susținându-le nu când este ușor, ci când este greu.”

*– Barack Obama
Președinte SUA, Discursul susținut la primirea premiului Nobel, 10 decembrie 2009*

Una din dificultățile majore pe care le-a adus cu sine globalizarea a fost tocmai relativizarea eticii în companii și la nivelul sectorului economic. Din această perspectivă s-a considerat și încă se consideră că valorile și principiile, regulile interne și bunele practici din țările de origine ale multinaționalelor nu pot fi aplicate a priori în țările în care a fost mutată mare parte din producție sau în regiunile din care acestea își obțin materia primă. Mai mult, unii reprezentanți ai mediului de afaceri au mers până într-acolo încât au justificat acest mod de a face afaceri spunând că valorile occidentale sunt aplicabile doar în Occident, în timp ce în alte părți de pe glob trebuie să ții seama de valorile locului. O astfel de mentalitate cinică nu are ce căuta într-o organizație cu o cultură etică solidă și care și-a asumat misiunea promovării integrității în afaceri.

Leadershipul moral este o manieră de a reduce această mentalitate cinică la nivelul unei industrii sau regiuni. Ea promovează tocmai atitudinea integră indiferent de situația legislativă dintr-o țară sau alta, indiferent de constrângerile care ar putea sau nu să existe acolo, indiferent de cum se comportă mediul de afaceri în genere. Leadership-ul moral caută rute alternative, care sunt în același timp etice și legale, prin care beneficiul pentru companie și stakeholderii săi crește deopotrivă. De exemplu, leadership-ul moral transformă gândirea de tipul „cum fac să îmi ascund încasările prin diverse tertipuri

contabile” în „cu cine mă aliez ca să depun muncă de advocacy pentru ca autoritățile să dezvolte o nouă politică fiscală menită să fie mai prietenoasă cu mediul de afaceri și în același timp să satisfacă nevoia guvernului de a atrage mai multe resurse la bugetul de stat.” Ambele măsuri presupun efort și resurse, numai că cea de-a doua are atuul că este și o manieră legitimă de a face business, care atrage după sine încredere.

Costuri tranzacționale scăzute

Beneficiul cel mai mare pe care îl comportă leadership-ul moral este reducerea costurilor tranzacționale. Altfel spus, o companie recunoscută ca lider moral este una care nu are relații tensionate cu stakeholderii săi, indiferent cine ar fi aceștia. Această scădere a costurilor tranzacționale, atât în interiorul organizației, cât și în afara ei se datorează în principal încrederii câștigate ca urmare a adoptării consecvente a unui comportament integru în afaceri.

Costuri de promovare mai mici

Nu este deloc neglijabilă influența pe care buna reputație o are asupra bugetului de promovare. Atunci când publicul larg recunoaște o companie ca fiind lider moral, aceasta va tinde să prefere produsele și serviciile companiei în cauză în detrimentul competitorilor săi.

Profit pe termen lung

În unele cazuri, leadership-ul moral duce la o puternică fidelizare a clienților, iar asta implică, evident, un volum de încasări constant. În altele, leadership-ul moral, încrederea care stă la baza acestuia, conduce la diferența în decizia unui client de a prefera produse sau serviciile unei companii astfel recunoscute, chiar și în timp de criză, când comportamentele economice se schimbă în bună măsură. Dar există și situații în care leadership-ul moral impulsionează în fapt consumul de produse și servicii de la o astfel de companie. De fapt, această ultimă variantă este și cea mai interesantă pentru mediul de afaceri pentru că ea duce la creșterea volumului pieței. O astfel de soluție poate fi pusă în practică prin: inițiativele de educație financiară susținute de bănci, asociații ale băncilor și camere de comerț; investițiile în laboratoarele de dezvoltare tehnologică, programele non-curriculare și concursurile pentru elevi și studenți, de către companiile care dezvoltă și vând tehnologie (de la cele de telefonie mobilă până la cele care produc calculatoare și periferice); modelele antreprenoriale locale ca alternativă pentru outsourcing în domeniul producției de textile și accesorii ș.a.m.d. Acest ultim mod de a beneficia de pe urma leadership-ului moral se bazează pe creșterea pe orizontală a profitului, adică prin dezvoltarea cererii de produse și servicii, nu pe verticală, prin aglomerarea de produse și servicii pe același bazin de clienți. Una e să ai mai mulți clienți care aleg produsele și serviciile tale pentru că te recunosc ca lider moral în mediul de afaceri, și alta este să încerci să determini decizia celor care sunt în piață drept clienți.

1.5. Principiile leadership-ului moral

„Comaniile care sunt etice tind să realizeze că făcând ceea ce este corect este de fapt bine pentru business – și impulsionează și încurajează o cultură care pune accentul pe asta.”

– Alex Brigham
Director executiv al
Ethisphere Institute

Nu există un rețetar după care o organizație să devină un lider moral, cum nu există un rețetar după care o persoană poate să devină lider. De asemenea, a fi recunoscut drept lider moral ia timp. Comportamentele organizaționale și inițiativele de promovare a integrității consecvente sunt cele care fac diferența la nivelul pieței și publicului larg, și nu de pe o zi pe alta. Dacă observăm liderii morali din diverse industrii putem, totuși, să obținem un set de principii după care aceștia acționează. Lista acestor principii poate varia, însă, în esență ea poate fi restrânsă următoarele elemente care funcționează în mod integrat, adică pe care o companie trebuie să le întrunească în totalitate.

1.5.1. Asigură un cadru de conformitate funcțional și fă pasul de la conformism la cultura integrității

Pentru a putea aspira la recunoașterea unui leadership moral, prima condiție esențială o reprezintă conformarea voluntară a companiei la cadrul de reglementare – atât legislativ cât și standardizat sau cutumiar pentru industria în care compania activează.

Acest lucru nu va fi însă suficient. Cele mai multe companii respectă legea doar de frica sancțiunilor – acest tip de comportament se numește conformism: respect o regulă atâta vreme cât există o sancțiune și cineva care să mi-o aplice. Foarte puține sunt cele care investesc timp în schimbarea conformismului cu o cultură a integrității, în care angajații și managerii deopotrivă își pun problema respectării unei reguli pentru că înțeleg ce li se cere și ce impact poate avea nerespectarea ei.

Conformismul este nociv pentru că nu presupune inițiativă. Un exemplu care să ilustreze acest lucru este cel al unei companii care nu retrage un produs alimentar de pe piață, să zicem iaurt sau lapte – chiar dacă a înregistrat niveluri ridicate ale unei substanțe admise în anumite limite minimale – decât în momentul în care are informații că o autoritate publică urmează să facă un anunț cu privire la produsul respectiv sau când aceasta le cere explicit retragerea produsului. Integritatea, dimpotrivă, determină organizația, chiar dacă ar pierde azi o sumă de bani, să retragă produsul de pe piață imediat ce a avut prima citire a nivelului ridicat pentru substanța în cauză.

1.5.2. Angajamentul pentru transparență este un instrument de creștere reputațională, și nu doar un cost

Una dintre problemele întâlnite atunci când a fost elaborat studiul Integritatea în mediul de afaceri din România. Cercetare asupra mecanismelor de instituționalizare a eticii în companii, 2011, lansat de Transparency International România în data de 19 decembrie 2011, a fost aceea că a putut fi identificat, în cazul multor branduri numele real al companiilor care dețin acele branduri. A fost greu să aflăm informații elementare precum numărul de înregistrare în Registrul Comerțului sau adresa companiei, deși aceste informații sunt obligatorii conform Legii societăților comerciale. Aceasta este o dovadă de lipsă de transparență. Ea s-a transformat într-un risc de integritate atunci când unele companii au refuzat să spună câți angajați au, nefiind nevoie decât să bifeze anumite intervale, nu să dea cifra exactă, care oricum variază foarte mult de-a lungul unui an fiscal. Lipsa de transparență este la ordinea zilei în mediul de afaceri. Multe companii preferă să nu comunice deloc cu stakeholderii lor, chiar și prin intermediul unor rapoarte anuale, considerând că orice fel de informație despre ele le pot pune în pericol poziția pe piață. Însă acest lucru este fals și denotă o imaturitate managerială. Transparența nu înseamnă publicarea patentului în care compania a investit 30 de mii de Euro sau 30 de milioane. Dar este o dovadă de transparență când nu ascunzi conținutul unui produs prin exprimări ambigue sau generale („*Acest produs conține carne de porc și vită în amestec*”, unde de fapt „*în amestec*” ascunde carne și resturi – tendoane, grăsime și alte lucruri care nu pot fi comercializate în mod normal –, în cantități necunoscute, procesate mecanic) sau când afirmi că bugetul de responsabilitate socială a fost de 5 milioane de euro fără a oferi informații cu privire la cât din buget s-a dus, de exemplu, pe campania de comunicare agresivă.

Însă transparența este inutilă atâta vreme cât ea nu este angajantă, adică atâta vreme cât nu ține seama de interesele stakeholderilor și nu îi implică pe marginea a ceea ce se comunică. O altă dovadă de transparență pe care companiile trebuie să o arate este cea cu privire la activitățile de influențare a deciziei publice desfășurate de reprezentanții acesteia sau de către terți în numele ei. A fi transparent în această privință înseamnă a arăta că interesele tale în legătură cu o politică publică sau cu o decizie publică nu sunt ilegitime, adică nu contravin interesului public. Transparența angajantă, cea care pune la masă reprezentanții companiilor și stakeholderii lor, are drept rol esențial acela de a crește încrederea în companie. Cu cât încrederea este mai mare, cu atât reputația este mai bună, iar cu cât reputația este mai bună, cu atât fidelizarea clienților este mai facilă și cu costuri de marketing mai reduse.

1.5.3. Implică-ți stakeholderii!

Un vechi proverb indian spune că atunci când un yoghin se concentrează exclusiv asupra respirației nu va începe să respire mai bine sau să respire aer curat. Profitul este esențial pentru orice companie, la fel cum aerul respirat este pentru un individ. Cu cât te

concentrezi mai mult asupra lui, cu atât pierzi din vedere lucrurile cu adevărat importante. Căderea marilor companii în timpul crizelor economice din ultimele două decenii au fost puse pe seama acestei fixații pe profit, care a dus la o totală lipsă de considerație față de stakeholderi.

Michael Sandel, unul dintre cei mai renumiți experți de la Harvard Business School, blamează în ultima sa carte *What Money Can't Buy* exact această viziune, ce a dus la comodificarea ființei umane și a multor alte lucruri. Două dintre exemplele cele mai ilustrative pe care ni le oferă Sandel sunt cel al prețului plătit de unele companii farmaceutice celor care de bună voie acceptă să joace rolul de șorică de laborator pentru testarea de medicamente – 7.500 de dolari² – și cel al sistemului prin care poți cumpăra polița de asigurare de viață a unei persoane în vârstă sau suferinde, să plătești primele de asigurare anuale cât timp persoana este în viață și să colectezi beneficiul când persoana decedează³. Aceste două exemple scot în evidență faptul că persoana, individul, nu mai contează atâta vreme cât este în joc profitul. Un lider moral este acela care începe să se concentreze pe modul în care poate genera valoare pentru el și pentru stakeholderii săi. Dar ca să știi ce fel de valoare urmăresc stakeholderii tăi trebuie să-i identifici și să-i ascuți.

„Condu prin ascultare – pentru a fi un bun lider trebuie să fi un bun ascultător”
– Sir Richard Bronson

1.5.4. Redu riscurile de neintegritate în moduri creative și etice!

În contextul în care fenomenul corupție pare a fi cauza majoră care afectează și încalcă principiul liberei concurențe în tranzacțiile comerciale, descurajează investițiile și crește costul bunurilor și serviciilor, este extrem de important ca sectorul privat să dezvolte mecanisme care să diminueze corupția și impactul acesteia la nivel global. Impactul corupției asupra afacerilor la nivel global este dramatic, estimările arată costuri ale corupției egale cu mai mult de 5% din PIB-ul global (aproximativ 3 trilioane USD) și că fenomenul corupției crește costul de a face afaceri la nivel global, în medie, cu până la 10%. În cifre absolute, suma totală de mită plătită este estimată la 1 trilion de dolari. O organizație care se preocupă în mod consecvent de impactul său în afara dar și în interiorul său, sesizează riscurile de neintegritate și încearcă să le diminueze.

Reducerea riscurilor de neintegritate nu se petrece ca atunci când diminuezi fluxul de hârtii între departamente, ci este nevoie de foarte multă creativitate și etică pentru găsi imaginea situații negative posibile și a identifica măsurile cele mai adecvate pentru a le contracara. Ce ai putea face în cazul în care ai bănuiala că un competitor de-al tău se înțelege cu reprezentantul autorităților legale ca în schimbul unor comisioane ascunse să i se furnizeze informații cu privire la ofertele din diferite licitații publice? A merge la autorități nu este soluția cea mai bună căci nu ai dovezi și orice acuzație bazată pe o bănuială este insuficientă pentru a obține un rezultat pe termen lung. Atunci trebuie să te gândești ce ar putea să aibă un impact nu doar asupra celui pe care îl bănuiești, ci și asupra restului competitorilor astfel încât a doua zi să nu se găsească un altul care să procedeze similar primului. O alternativă este să determini un pact de integritate la nivelul industriei la care să aduci cât mai mulți competitori la masă și să îi faci să conștientizeze că o astfel de competiție neloială îi afectează pe toți în aceeași măsură. Durează mai mult, presupune efort, dar și rezultatul este pe termen lung.

1.5.5. Comunică intern și extern modelul tău de integritate în afaceri

Nu este suficient să ai mecanisme interne de prevenire a corupției și de promovare a unui comportament etic în organizație, trebuie să și comunici acest lucru. Comunicarea internă și externă este cea pe baza căreia se construiește reputația, adică percepția exterioară cu privire la cât de corect ești în afaceri. Dacă nu comunici, oamenii nu știu ce cultură a integrității există în compania ta și atunci ea este percepută ca străină și de neîncredere. E o reacție naturală pe care o avem cu toții față de cei pe care nu-i cunoaștem.

Experiența unora dintre companiile din lista celor *100 cele mai etice companii la nivel global* realizată de Ethical Corporation a dovedit că o comunicare susținută pe partea de integritate în mediul de afaceri contribuie major la fidelizarea și atragerea de noi clienți. Beneficiile comunicării permanente cu stakeholderii sunt nenumărate, dar ceea ce s-a putut observa în mod consecvent este faptul că astfel de companii lider în materie de integritate nu resimt criza economică.

1.5.6. Dezvoltă o inițiativă de promovare a integrității la nivelul industriei tale și impulsionează și alte companii și organizații non-guvernamentale să ți se alăture în promovarea integrității!

Primele principii au fost despre ce trebuie să faci la nivel de organizație. Acest principiu este cel care face diferența între companiile care sunt lideri morali în industria lor sau la nivel regional și restul companiilor care fac diverse lucruri în materie de integritate, dar nu dincolo de propriile ziduri. Acest principiu se referă la dezvoltarea unor inițiative menite să promoveze integritate la nivel de piață, astfel încât modelul de integritate să fie multiplicat și în cazul altor companii.

Exemplul pactului de integritate încheiat de companiile din domeniul aeronautic la nivel global este unul care merită reținut. *International Forum on Business Ethical Conduct for the Aerospace and Defence Industry* (www.ifbec.info) nu este doar un grup de companii și asociații din domeniu, ori un set de principii morale aplicabile acestei industrii (*Global Principles of Business Ethics for the Aerospace and Defence Industry*), ci e un mecanism prin care companiile semnatare se obligă să respecte principiile în cauză și, atunci când una dintre ele se abate de la standardele agreeate, să i se aplice o sancțiune din partea celorlalte organizații. Este un mecanism prin care companiile recunosc faptul că atât concurența neloială cât și alte tipuri de comportamente neetice în mediul de afaceri nu afectează doar companiile care se comportă astfel, ci întreaga industrie. Pierderea de încredere se răsfrânge asupra tuturor, nu doar asupra celui care a comis o fraudă sau a încercat să cumpere influență la nivelul autorităților dintr-o anumită țară.

Pe de altă parte, pactul de integritate menționat asigură la nivelul industriei respective, o aplicare uniformă a principiilor etice nu doar la nivel regional, ci pe tot globul. Astfel, cadoul acordat de o companie unui funcționar public ca să urgenteze obținerea unor acte nu mai este ilegal și imoral doar în SUA și în Uniunea Europeană, ci el este astfel și în Nigeria, România, Afganistan sau Brazilia.

1.6. Clubul liderilor morali

„Leadership-ul este acțiune, nu luare de poziție.”

– Donald H. McGannon
a condus Westinghouse
Broadcasting Company

Liderii morali nu se formează peste noapte. Ei se construiesc de-a lungul timpului, prin cooperare, dialog și inițiativă. Volumul de față trasează cadrul larg prin care se pot dezvolta acești lideri morali. Companiile sunt formate din oameni – manageri și angajați, toți chemați să conlucreze pentru construcția unei culturi a integrității și a încrederii. Transparency International România și-a asumat rolul de a dezvolta atât cadrul, cât și platforma care să reunească acele companii interesate să-și asume această abordare a integrității și să pună la dispoziția acestora instrumentele și asistența tehnică necesară. Platforma în care se reunesc aceste companii este o formă de *clubbing*, o formă asociativă nepatrimonială și informală menită să întărească dialogul și colaborarea companiilor integre pe promovarea propriului lor exemplu în mediul de afaceri din România și nu numai. Este o modalitate prin care aceste organizații sunt încurajate să treacă de la inițiativele proprii la cele bazate pe parteneriate, de la drumurile individuale la proiectele comune.

1. Shira Ovide, Warren Buffett on Ethics: 'We Can't Afford to Lose Reputation'; în „The Wall Street Journal Blogs”, 31 martie 2011. ultima accesare: 2013-03-26, url: <http://blogs.wsj.com/deals/2011/03/31/warren-buffett-on-ethics-we-cant-afford-to-lose-reputation/>;

2. Michael Sandel, *What Money Can't Buy. The Moral Limits of Markets*; Allen Lane, Londra, 2012, p. 4

3. *Ibid.*, p. 5

2. DE LA CONFORMISM LA CULTURA INTEGRITATII

2.1. Cadrul de conformitate – condiție esențială

Reglementarea activității și respectarea reglementărilor, codurilor de practică, de profesie precum și a bunelor practici recunoscute și acceptate ca atare au devenit tot mai importante. Aceste necesități apar cu atât mai pregnante în contextul crizei economice generate tocmai de nerespectarea reglementărilor, bunelor practici, principiilor de etică și valorilor, care în cele din urmă au condus la corupție. Una dintre cele mai importante responsabilități a structurii de conducere din orice organizație este crearea unui cadru corespunzător, **unui sistem intern de control care să asigure conformitatea organizației** cu cadrul de reglementare aplicabil, codurile de conduită, de practică și profesionale aplicabile, precum și cu propriile politici și proceduri. Acest sistem trebuie să asigure și **prevenirea, detectarea și gestionarea corespunzătoare a riscurilor de conformitate specifice respectivei organizații.**

Conformitatea poate fi definită ca fiind conformarea/alinierea unei organizații cu prevederile cadrului de reglementare aplicabil activității sale, cu normele și standardele proprii, precum și cu codurile de conduită și profesionale, și standardele stabilite de piață sau industria aferentă. Asigurarea că acest cadru de reglementare este respectat.

Riscul de neconformitate este reprezentat de riscul ca o organizație să suporte sancțiuni prevăzute de cadrul de reglementare, să înregistreze pierderi financiare semnificative sau afectarea reputației, ca urmare a neconformării acesteia cu prevederi ale cadrului de reglementare, ale normelor și standardelor proprii, precum și ale codurilor de conduită stabilite de piețe sau industrie, aplicabile activității sale.⁴

Sistemul de conformitate este reprezentat de totalitatea proceselor, instrumentelor, măsurilor și metodelor prin care se asigură conformitatea. Acesta se realizează prin stabilirea unui cadru de administrare corespunzător și transparent, pe verticală, de la conducere în jos și invers, precum și pe orizontală (între departamente), linii de raportare, precum și alocare de responsabilități și competențe clare, precise, bine definite, transparente, coerente și utilizate, respectiv aplicate, delegare și segregare de atribuții și fluxuri de lucru corespunzătoare, eventual prin organizarea unei funcții sau unui departament de conformitate, etc.

2.2. Procese de Conformitate

Structurile de conducere sunt cele care au responsabilitatea finală asupra bunului mers al companiei și deci și al procesului de conformare al acesteia cu cadrul de reglementare aplicabil, codurile de conduită, precum și cu propriile politici și proceduri. De asemenea, fiecare angajat are obligativitatea să asigure în cadrul activității sale de zi cu zi, îndeplinirea cerințelor legale, să atingă obiectivele stabilite respectând în același timp atât legislația aplicabilă, cât și politicile și procedurile interne. Fiecare angajat are obligația de a furniza managementului și persoanei însărcinate cu funcția de conformitate toate informațiile necesare pentru implementarea cu succes a sistemului/cadrului de conformitate. Se înțelege de multe ori în mod total greșit că atribuția de conformitate revine doar ofiterului/departamentului de conformitate. Respectarea reglementărilor aplicabile activității companiei este însă atribuția fiecăruia dintre angajați. În asta constă, de altfel, activitatea noastră profesională.

2.2.1. Procese externe - Procesele de conformitate externe sunt acelea care cuprind cadrul de reglementare național și internațional, precum și standardele de bună practică dezvoltate de anumite sectoare de activitate sau asociații profesionale.

Reglementările sunt actele normative emise de autoritățile de reglementare naționale (Guvernul, Parlamentul României, sau alte autorități cu putere de reglementare, ca Banca Națională, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare, etc.) sau internaționale (Comisia Europeană sau Consiliul European). Codurile de conduită sau cele profesionale sunt standarde de bună practică emise de anumite sectoare sau de asociații profesionale. Chiar dacă ele nu sunt ratificate printr-o lege (există asemenea cazuri în care sunt, și atunci devin reglementări obligatorii), nerespectarea lor poate atrage consecințe la fel de grave ca și nerespectarea legilor.

Menționăm că există țări în care legislația și cadrul de reglementare sunt adoptate la nivel de principiu și nu la nivel de reglementare/regulă detaliată - cum este cazul țării noastre (în special legislațiile anglo saxone – în care practica este izvor de lege). Astfel, distincția dintre reglementare și standard de buna practică devine practic ne semnificativă, efectele negative fiind aceleași.

2.2.2. Procese interne - Procesele de conformitate interne sunt cele care cuprind mecanismele interne dezvoltate de companie pentru a asigura punerea în aplicare a standardelor externe în acord cu particularitățile și nevoile companiei, aducând un plus de valoare reglementărilor legale din domeniu și asigurând creșterea conformității și integrității companiei.

Politicile, procedurile, procesele și fluxurile interne sunt acele regulamente interne privind desfășurarea activității unei anume organizații. Pe lângă partea strategică și/sau operațională, ele preiau și transpun în activitatea companiei atât reglementările cât și codurile de conduită, profesionale și standardele de bune practici. Reglementările, codurile de conduită sau cele profesionale, standardele de bune practici precum și misiunea/valorile organizației sunt o componentă esențială luată în considerare când se stabilește Strategia acelei organizații (pe termen scurt, mediu și lung), a liniilor directoare de afaceri, a apetitului de risc a unei organizații. Acestea, împreună, se concretizează în politicile organizației (seturi de principii generale), care apoi se transpun în proceduri, procese și fluxuri interne (reguli detaliate) care devin obligatorii pentru personal. Nerespectarea acestora atrage după sine sancțiuni aplicabile personalului. Implementarea proceselor de conformitate externe și interne implică un proces intern continuu care este sub responsabilitatea structurii de conducere, funcției de conformitate, departamentelor/serviciilor, întregului personal din cadrul unei companii.

2.3. Principiile de Conformitate

• CONFORMITATE ȘI INTEGRITATE ÎN AFACERI

Acest principiu presupune alinierea unei companii la prevederile cadrului de reglementare aplicabil activității sale, interiorizarea și asumarea acestora de către companie, conformarea față de normele și standardele proprii, dar și creativitate în dezvoltarea de mecanisme complementare, care să asigure o implementare a normelor legale dincolo de litera legii.

• RESPECT PENTRU CLIENȚI

Un principiu care pune în centrul tuturor activităților companiei, clientul. Sectorul privat trebuie să se conformeze cadrului legislativ și să dezvolte mecanisme interne astfel încât să aducă plus valoare în relația cu clienții și să crească credibilitatea acestora.

• ORGANIZARE ȘI CONTROL: ADAPTAT, EFICIENT ȘI EFECTIV (guvernanța corporatistă, sistem de control intern)

Orice companie care se dorește a respecta standardele de conformitate trebuie să dezvolte un sistem de control intern atât pe orizontală, cât și pe verticală, către structurile de conducere, prin care să se asigure verificarea respectării procedurilor interne de conformitate ale companiei. Un astfel de control permite acestora analizarea adecvată a cadrului de conformitate și luarea măsurilor la nivel superior, structural și strategic.

• TRANSPARENTĂ, CORECTITUDINE, RECIPROCIȚATE, PROACTIVITATE, EGALITATE, SISTEME DE PREVENIRE A FRAUDEI

O companie care respectă standardele de conformitate va dezvolta, implementa și comunica mecanismele interne de prevenire a fenomenului de corupție. O importanță deosebită o are diseminarea informațiilor privind conformitatea la toate nivelurile organizației, în rândul partenerilor, acționarilor, clienților.

• MANAGEMENTUL CORESPUNZĂTOR AL RISCULUI

Presupune atât identificarea cât și monitorizarea și controlul eficient al riscurilor de conformitate pe întreg fluxul unei activități, unui proces, produs sau serviciu, de la

prima operațiune aferenta acestora până la ultima operațiune. Analizând principiile de conformitate vom constata că ele se suprapun în bună măsură condițiilor care guvernează ideea de leadership moral. Însă simpla conformare nu este suficientă. Este nevoie de construcția unei culturi a integrității. Analizând principiile de conformitate vom constata că ele se suprapun în bună măsură condițiilor care guvernează ideea de leadership moral. Este nevoie de construcția unei culturi a integrității.

2.4. Conformismul legal

“Afacerile nu pot prospera fără guvernare corporativă potrivită și responsabilă... Companiile care își consumă resursele finanțând afaceri corupte își vor pierde din ce în ce mai mult competitivitatea.”

*- United Nations Global Compact Office,
Business against corruption*

Conformismul presupune acceptarea mecanică și necritică, supunerea legală a sectorului privat în fața normelor juridice, fără a exista un proces de interiorizare și asumare a conținutului normei respective, și fără pregătirea unor instrumente particulare care să servească aplicării sale în organizația respectivă. În sectorul privat, practicile lipsite de integritate au un impact deosebit asupra imaginii și reputației companiei și implicit, asupra profitului acesteia. În acest context apare ca insuficient ca sectorul de business să accepte supunerea mecanică în fața normelor juridice, fără a găsi mecanisme complementare și eficiente pentru implementarea și respectarea acestora. O companie care se dorește lider de integritate este o companie proactivă în implementarea și dezvoltarea de mecanisme complementare care să asigure respectarea și aplicarea normelor legale. Mai mult, o companie care nu dovedește stakeholderilor săi că este un partener de afaceri preocupat și implicat în dezvoltarea acestor mecanisme care să asigure integritate în acțiunile și deciziile sale va pierde profit, relații profesionale, reputație, imagine etc. Construirea unui mediu de afaceri integru, responsabil și sustenabil, care să recâștige încrederea publicului prin crearea și menținerea unei relații deschise și reciproc avantajoase nu numai cu proprii acționari, ci cu întregul public, presupune mai mult decât simplul conformism.

Trecerea de la conformismul legal la cultura integrității presupune preocuparea companiilor de a lupta împotriva corupției, crearea de mecanisme pentru implementarea cadrului legislativ, dezvoltarea de mecanisme și instrumente interne care să condiționeze comportamentul angajaților astfel încât, aceștia să acționeze cu responsabilitate, integritate în realizarea activităților, îmbunătățirea reglementărilor proprii pentru a contribui în mod direct la formarea unei culturi a integrității.

Integritatea presupune conformarea față de normele legale, interiorizarea și asumarea acestora de către companie, conformarea față de normele interne, dar totodată, integritatea presupune și creativitate în dezvoltarea de mecanisme complementare, care să asigure o implementare a normelor legale dincolo de litera legii. Un prim pas în dezvoltarea unui business care promovează cultura integrității este identificarea principalelor riscuri de integritate - este important ca sectorul de business să identifice principalele amenințări care vulnerabilizează respectarea standardelor de integritate în desfășurarea activității de către angajații săi, pentru a putea dezvolta mecanisme eficiente de prevenire a acestora. Dezvoltarea de mecanisme care să susțină promovarea unei culturi a integrității este un al doilea pas important - mediul de afaceri trebuie să promoveze în rândul angajaților valorile și principiile corporative care să guverneze întreaga activitate a acestora.

2.5. Pasul de la conformism la cultura integrității

Pe lângă *dezvoltarea de instrumente interne de conformitate* la nivelul companiei, trecerea la cultura integrității presupune promovarea “trăirii valorilor” în rândul angajaților, un aliniament puternic la valorile și principiile care definesc compania.

Prin *integritate* la nivelul sectorului privat vom înțelege ansamblul aspectelor legale care stau la baza deciziilor, instrumentele interne de conformitate dezvoltate pentru respectarea și implementarea acestora, dar și angajamentul și asumarea valorilor și principiilor de către angajații companiei.

Transpunerea în practică a valorilor, principiilor și crezurilor companiei față de toți stakeholderii acesteia aduc performanță pe termen lung, avantaje competitive și profit oricărei companii. Valorile și principiile companiei sunt cele care vor ghida angajatul în luarea deciziilor.

O cultură organizațională puternică este aceea în care există un aliniament puternic la valorile și principiile organizației, iar construirea unei culturi organizaționale are la bază:

- exemplul și calitatea leadershipului, un angajament clar și neechivoc de respectare a valorilor și principiilor companiei
- comunicarea permanentă a valorilor și principiilor companiei în rândul angajaților și stakeholderilor
- educarea și trainingul permanent al angajaților în spiritul valorilor și principiilor companiei
- aprecierea valorilor și principiilor ca parteneri reali de business care îmbunătățesc activitatea și profitul companiei pe termen lung

Este un lucru dovedit faptul că toate organizațiile care au promovat o cultură a valorilor, a eticii și deontologiei profesionale, a conformității și responsabilității sociale au avut profit sustenabil, pe termen lung (câteva exemple: Walt Disney, Starbucks, General Electric, Johnson & Johnson, Ford, etc.).

2.6. Etică, integritate și lupta împotriva corupției

În sectorul privat, practicile lipsite de etică și integritate au un impact foarte mare asupra imaginii și reputației companiei și implicit, asupra profitului acesteia. Asumarea valorilor și principiilor companiei, va determina un sector de business etic în cadrul căruia se va urmări dezvoltarea de instrumente care să combată corupția. Astfel, un sector de business etic, cu o cultură organizațională puternică, va dezvolta și promova instrumente interne de combatere a corupției, care vor interzice⁵:

- Oferirea, primirea sau acceptarea mitei în orice formă sau folosirea oricărui alt mijloc sau canal pentru a oferi beneficii clienților, furnizorilor sau oricărei instituții publice, în scopul maximizării profitului companiei prin mijloace ilicite sau neetice;
- Angajaților să faciliteze sau să accepte mită ori comisioane din partea clienților, furnizorilor sau instituțiilor publice în beneficiul propriu sau al familiei, prietenilor, asociaților sau cunoștințelor angajaților;
- Contribuții directe sau indirecte partidelor politice, organizațiilor sau persoanelor implicate în politică, în vederea obținerii de avantaje în tranzacțiile comerciale. Toate donațiile trebuie făcute cu respectarea principiului transparenței;
- Transformarea/folosirea contribuțiilor caritabile și sponsorizărilor ca un subterfugiu pentru mită;
- Oferirea sau acceptarea de daruri, cheltuieli de protocol sau cheltuieli decontate ori de câte ori astfel de măsuri pot afecta rezultatul tranzacțiilor și nu este vorba de cheltuieli rezonabile, făcute cu bună credință;

Corupția este una din cauzele majore care afectează și încalcă principiul liberei concurențe în tranzacțiile comerciale, descurajează investițiile și crește costul bunurilor și serviciilor. În acest context, este extrem de important ca sectorul privat să dezvolte mecanisme care să diminueze corupția și impactul acesteia la nivel global. Potrivit definiției propuse de Transparency International, corupția reprezintă *abuzul puterii încredințate, fie în sectorul public, fie în cel privat, în scopul satisfacerii unor interese particulare sau de grup*. Astfel, orice act al unei instituții sau autorități care are drept consecință provocarea unei daune interesului general, în scopul de a promova un interes/profit personal poate fi calificat drept corupt⁶.

Corupția se poate manifesta la nivelul sectorului privat sub diferite forme:

(i) **Luarea de mită** este fapta funcționarului care, direct sau indirect, pretinde ori primește bani sau alte foloase care nu i se cuvin ori acceptă promisiunea unor astfel de foloase sau nu o respinge, în scopul de a îndeplini, a nu îndeplini ori a întârzia îndeplinirea unui act privitor la îndatoririle sale de serviciu sau în scopul de a face un act contrar acestor îndatoriri.

(ii) **Darea de mită** reprezintă promisiunea, oferirea sau darea de bani ori alte foloase unui funcționar public de către o persoană pentru a satisface nelegală a unui interes. Companiile private recurg de cele mai multe ori la infracțiunea de mită pentru:⁷

- a ”cumpăra” contracte cu statul. Mita poate influența decizia statului de acordare a contractelor anumitor firme.
- a obține beneficii din partea statului. Mita poate influența alocarea de beneficii din partea statului către anumite firme.
- a obține licențe. Mita poate fi oferită pentru a influența acordarea de licențe pentru realizarea anumitor activități de către întreprinderi.
- a grăbi/acclera acordarea de către autoritățile statului a unei permisiuni sectorului privat.

(iii) **Primirea de foloase necuvenite** este definită drept primirea de către un funcționar, direct sau indirect, de bani ori de alte foloase, după ce a îndeplinit un act în virtutea funcției sale și la care era obligat în temeiul acesteia.

(iv) **Cumpărarea de influență** este infracțiunea prin care se pretind bani sau alte foloase de la o persoană fizică sau juridică de către o altă persoană, care are influență sau lasă să se creadă că are influență asupra unui funcționar, pentru a-l determina să facă ori să nu facă un act ce intră în atribuțiile sale de serviciu.

Pentru a răspunde acestor provocări, mediul privat trebuie să dezvolte și să implementeze mecanisme **pentru a preveni și a reduce probabilitatea apariției unor astfel de fapte** și pentru a reacționa în cazul în care acestea au loc. Principalele astfel de instrumente pe care orice companie ar trebui să le aibă vizează:⁸

- Dezvoltarea și implementarea unei politici de toleranță zero la corupție care să aibă la bază reglementările legale, valorile și principiile companiei
- Dezvoltarea și implementarea de mecanisme de avertizare care să încurajeze angajații să sesizeze neregulile și faptele de corupție de la nivelul companiei
- Dezvoltarea și implementarea de programe de instruire speciale pentru angajații expuși riscului de corupție
- Dezvoltarea și implementarea de politici privind conflictul de interese
- Dezvoltarea și implementarea de politici privind primirea de cadouri
- Dezvoltarea și implementarea de politici privind donațiile și sponsorizările, cu precădere către partidele politice, dar nu numai

Politicile și procedurile interne de conformitate sunt acele proceduri dezvoltate la nivelul companiei prin intermediul cărora aceasta se va alinia normelor juridice, standardelor, reglementărilor și recomandărilor aplicabile activității sale, dar și respectarea politicilor interne.

DECLARAȚIA DE MISIUNE

O declarație de misiune are scopul de ghida acțiunile unei companii, de a preciza în mod clar care este scopul general al acesteia.⁹

CODUL DE CONDUITĂ

Codurile de conduită reprezintă colecții de obligații, foarte multe de natură legală, pe care angajații unei companii trebuie să le respecte. Altele 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 așteptat de la angajați și management în interiorul organizației.¹⁰ O companie care își creează un cod de conduită cu valori și principii directe, va crea pentru angajații acesteia un ghid care va governa deciziile și acțiunile acestora atât în interiorul companiei, cât și în relațiile cu terțe persoane. Codul de conduită este un mecanism dezvoltat la nivel corporativ care contribuie la integritatea corporativă.

2.7. Principalele instrumente care asigura trecerea de la conformismul legal la cultura integrității

“Dacă nu avem un set de valori – și nu trăim după ele – compania nu va avea succes.”

*Daniel Vasella,
Chairman și CEO,
Novartis*

TRAININGUL DE ETICĂ

Pentru creșterea integrității unei companii, o atenție specială merită să fie acordată trainingurilor adresate angajaților companiei prin care se fac cunoscute legile și regulamentele aplicabile în cadrul activității desfășurate de aceștia, valorile și principiile promovate de companie. Acesta este poate cel mai important instrument pentru promovarea unei culturi a integrității, căci în acest context angajați și manageri pot discuta și insufla reciproc valori și convingeri privind conduita așteptată. Convingerea și exemplul personal al managerilor sunt cele mai bune instrumente pentru a-i convinge pe angajați să le urmeze exemplul.

PROGRAM ANTI-MITĂ

O companie care dorește dezvoltarea culturii integrității în rândul angajaților săi, va dezvolta de asemenea programe anti-mită. Conform standardului Transparency International, *“Business principles for countering bribery”*, în dezvoltarea unui program anti-mită, companiile vor urmări:



13

“Conflictele de interes sunt adesea un punct de pornire al corupției.”

United Nations Global Compact Office, Business against corruption

POLITICI DE PREVENIRE A CONFLICTELOR DE INTERESE

Prin politica de prevenire a conflictelor de interes, sectorul de business va încerca să evite situațiile în care un angajat ar avea un interes personal de natura patrimonială sau nepatrimonială prin care s-ar putea influența îndeplinirea atribuțiilor în conformitate cu politicile și procedurile interne ale companiei.

POLITICI DE AVERTIZARE DE INTEGRITATE

Avertizorii de integritate pot juca un rol esențial în detectarea fraudelor, a gestionării defectuoase a resurselor și în demascarea corupției. Avertizorii de integritate se pot confrunta adesea cu represalii, care pot lua inclusiv forma concedierii de la locul de muncă. Prin politica de avertizare de integritate, companiile încurajează și motivează angajații cu privire la sesizarea faptelor de corupție, a încălcărilor prevederilor mecanismelor de integritate dezvoltate și implementate la nivelul companiei.

Companiile urmăresc dezvoltarea unui mecanism eficient prin care să încurajeze avertizorii de integritate să sesizeze cazurile de fapte de corupție sau de încălcări ale prevederilor politicilor și procedurilor de integritate dezvoltate de companie. De asemenea, sectorul de business urmărește protejarea avertizorilor de integritate în cazurile în care aceștia pot suferi represalii direct sau indirect, ca urmare a plângerilor sau raportărilor făcute de aceștia cu privire la încălcări ale legii.

Instrumentele puse la dispoziția angajaților în acest sens pot să includă un canal de comunicare fie sub forma unei adrese de email, a unui număr de telefon sau a unui website special (*linia verde de etică și conformitate*), fie o procedură simplă de raportare a situațiilor în care au fost încălcate prevederile Codului de etică. Angajații trebuie de asemenea să fie informați periodic cu privire la rezultatele acestor comunicări.¹¹

DEZVOLTAREA DE SISTEME INTERNE DE AVERTIZARE

Sectorul de business trebuie să încurajeze stabilirea și utilizarea de sisteme interne de avertizare, care sunt sigure și ușor accesibile, să asigure o investigație aprofundată, independentă și în timp util.

DEZVOLTAREA DE MECANISME DE INFORMARE ȘI CONȘTIENȚIZARE CU PRIVIRE LA EXISTENȚA POLITICII PRIVIND AVERTIZAREA DE INTEGRITATE ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR

Comaniile trebuie să dezvolte mecanisme prin intermediul cărora să comunice angajaților drepturile și obligațiile lor atunci când fac acte de avertizare.

DEZVOLTAREA DE MECANISME DE PROTECTIE ÎMPOTRIVA REPRESALIILOR

Comaniile trebuie să dezvolte mecanisme interne care să ofere o protecție completă a avertizorului împotriva tratamentului discriminatoriu la locul de muncă și a represaliilor survenite ca urmare a avertizării efectuate. Managementul integrat de etică și conformitate presupune coordonarea tuturor procedurilor și politicilor interne dezvoltate de companie pentru promovarea culturii integrității.

-
4. *Adaptare după definiția oferită de Regulamentul Bancii Nationale a României nr. 18 din 17.sep.2009, publicat în Monitorul Oficial, Partea I 23.sep.2009 privind cadrul de administrare a activității instituțiilor de credit, procesul intern de evaluare a adecvării capitalului la riscuri și condițiile de externalizare a activităților acestora;*
 5. *Transparency International, The Business Principles for Countering Bribery, 2009;*
 6. *Transparency International, url: http://www.transparency.org/cpi2011/in_detail, accesat la data de 26.03.2013;*
 7. *The World Bank Group, Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank, url: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/cor02.htm>;*
 8. *Transparency International, Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions. A company tool for employee training, url: http://www.transparency.org/whatwedo/pub/resist_resisting_extortion_and_solicitation_in_international_transactions;*
 9. *Hill, Ch., Jones, G. Strategic Management. Houghton Mifflin Company: New York, 2008, page 11;*
 10. *Transparency International Romania, Integritatea în mediul de afaceri din România, București, 2011, url: http://www.transparency.org/ro/politici_si_studii/studii/integritatea_meniu_afaceri/StudiuCIB.pdf;*
 11. *Transparency International Romania, Integritatea în mediul de afaceri din România, București, 2011, url: http://www.transparency.org/ro/politici_si_studii/studii/integritatea_meniu_afaceri/StudiuCIB.pdf;*

3. TRANSPARENȚA CORPORATIVĂ

”O democrație necesită responsabilitate, iar responsabilitatea necesită transparență”.

- Barack Obama

” Banca Mondială vede deschiderea și transparența ca fiind cheile pentru obținerea unor rezultate mai bune de dezvoltare și consolidare a responsabilității.

Deschiderea și transparența sunt priorități corporative pe care le-am promovat prin acțiunile noastre proprii și de conducere în forumurile de la nivel global.”

- Jim Yong Kim,
noul Președinte al
Băncii Mondiale, 2013

3.1. Tendințe și repere legate de transparența corporativă

Transparența corporativă trebuie privită ca o oglindă, o fereastră a companiei, prin care poți privi atât din interiorul său către exterior, cât și viceversa.

Într-o economie globalizată, companiile, atât naționale cât și multinaționale, urmăresc, dincolo de țintele de profit inițiale, menținerea afacerilor care, direct sau indirect, au fost afectate de criza financiară. Din numeroasele rapoarte și studii realizate de diverse companii de consultanță și organizații internaționale, se observă că încă nu există o deplină transparență corporativă asumată de către companii, alegându-se să se raporteze și să se publice informații insuficiente despre modul în care își desfășoară activitatea. De exemplu, prea puține organizații fac publice angajamentele și eforturile proprii cu privire la prevenirea corupției și a fraudei, iar și mai puține chiar pun în practică ceea ce declară.

Capitolul de față aduce în discuție problematica transparenței corporative, ca un răspuns și soluție la fenomenul de corupție care se manifestă în domeniul business-ului.

Dar cum afectează lipsa de transparență imaginea companiei tale? Răspunsul la această întrebare poate privi diferite aspecte, plecând de la cele de reputație și credibilitate, până la financiare. O companie care nu dovedește investitorilor că este un partener de afaceri integru va pierde relațiile profesionale cu aceștia, investițiile își vor pierde din siguranță, iar sustenabilitatea business-ului va avea nevoie de recuperat teren. Tot astfel, impactul lipsei transparenței se va reflecta și asupra angajaților, prin diminuarea locurilor de muncă, dar și asupra consumatorilor care nu vor mai percepe serviciile respectivei companii ca fiind produse ”clean”.

Pe măsura ce societatea devine din ce în ce mai informată și tehnologizată, cererile pieței către oamenii de afaceri vor cunoaște alte dimensiuni și standarde. Tendința globală este cea care îi va impulsiona, mai devreme sau mai târziu pe jucătorii de pe piață să acționeze în concordanță cu nevoile reale de transparență și responsabilitate începând de la consumatori și până la societatea în termeni generali.

Este decizia fiecăruia dacă alege sau nu să aibă o conduită transparentă, însă mediul de afaceri și clienții/consumatorii, cei care stabilesc regulile jocului, vor face trierea acelor care merită să obțină profit și să rămână competitivi în noile condiții economice. Transparența este cea care creează obligația de a îmbunătăți performanța.

Din ce în ce mai multe companii vorbesc despre comportamentul etic în mediul de afaceri și despre transparența pe care o manifestă față de parteneri/ acționari/ consumatori și toți ceilalți stakeholderi.

Conceptul de ”transparență corporativă” sugerează ideea de deschidere, onestitate și vizibilitate pe care o companie și-o asumă cu privire la activitatea sa față de toți ceilalți actori cu care intră în contact, de la angajați, parteneri și acționari, până la autorități, beneficiari/ clienți ai serviciilor oferite și societatea în general. Subliniem faptul că atunci când vorbim despre transparență corporativă ne raportăm la asigurarea publicității unor informații clare, pertinente, complete și accesibile ca și format de prezentare, referitoare la diferite aspecte ale afacerii.

Transparența nu trebuie însă confundată cu campaniile de comunicare sau marketing, care deși furnizează informații despre companie, nu îndeplinesc simultan toate condițiile de mai sus, de cele mai multe ori ele fiind concentrate pe sublinierea aspectelor pozitive, fără a face mențiune cu privire la aspectele mai puțin confortabile pentru companie. Totodată ele au menirea de a convinge destinatarii, uneori într-un mod manipulativ, cu privire la calitățile și beneficiile produselor și serviciilor proprii.

Pe lângă înțelesul bine cunoscut și abordat în literatura de specialitate, nu putem să ometem să privim și spre partea normativă a acestui concept, ale căror referințe pot fi regăsite în principalele reglementări, menționate în cele ce urmează:¹²

NIVEL EUROPEAN	NIVEL NAȚIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadrul de guvernare corporativă din UE ⁽¹⁾ ▪ Cartea Verde a Comisiei Europene - Cadrul de guvernare corporativă al UE ⁽²⁾ ▪ Plan de Acțiune al Comisiei Europene ⁽³⁾ ▪ Principiile OECD privind Guvernarea Corporativă ⁽⁴⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parte legislativă (Strategia Națională Anticorupție pentru perioada 2012 – 2015, Legea privind societățile comerciale nr. 31/1990, Urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă în întreprinderile publice) ▪ Documente de poziție (Codul de guvernare corporativă al Burselor de Valori București, Codul de guvernare corporativă al Camerei de Comerț Româno-Americană etc).

Putem afirma așadar că transparența corporativă este pe de o parte, o consecință a normelor legale, prin care se înțelege obligația de publicare a informațiilor de interes către mediul extern și stakeholderi. Pe lângă aceste condiții minimale stabilite de lege, conceptul poate cuprinde trei dimensiuni fundamentale, așa cum reiese dintr-un studiu publicat de către Transparency International, *Transparency in Corporate Reporting*:



1. Dimensiunile fundamentale ale conceptului de transparență corporativă potrivit Transparency International¹³

Transparența corporativă este o atitudine pe care persoanele aflate la conducerea unui business aleg să o afișeze față de toți ceilalți jucători de pe piață și față de care își exprimă respectul și responsabilitatea "de a face lucrurile ca la carte".

- Standard & Poor's (2008)
Criteria: GAMMA Scores,
p. 7-8

Agencia de rating Standard and Poor's oferă o definiție a noțiunii de transparență corporativă¹⁴ în metodologia GAMMA (*Governance, Accountability, Management Metrics & Analysis*), instrument cu ajutorul căruia companiile sunt evaluate în mai multe zone de interes, nu doar cu privire la publicarea rapoartelor anuale. Astfel, transparența implică dezvăluirea în timp util a informațiilor adecvate privind performanța financiară și operațională a companiei, precum și practicile de guvernare corporativă. Un grad ridicat de transparență înseamnă că raportarea financiară oferă o bună înțelegere a situației companiei. De asemenea, transparența privește și performanța non-financiară, în special legată de operațiile de afaceri ale companiei și de poziția sa competitivă. Potrivit agenției de rating, minimul în transparență constă în a face publice persoanele care se află în conducerea companiei, nivelul de bază al remunerării lor și măsura în care sunt independenți sau nu.

În studiul *Transparency in Corporate Reporting*¹⁵ se arată că dintre cele 105 companii multinaționale supuse monitorizării, care au sucursale în peste 200 de țări în lume și a căror cifră de afaceri împreună depășește 11 trilioane de dolari, aproximativ jumătate

nu fac publice informațiile privind politicile anti-corupție (68 %, spre deosebire de ultimul studiu din 2009 când rata de răspuns era doar 47 %) și transparența organizațională, iar raportarea informațiilor financiare în fiecare țară în care activează compania a înregistrat o rată de răspuns foarte scăzută.

Tot astfel, putem lua exemplul Danemarcei care va face publice pe portalul său oficial, SKAT, înregistrările fiscale ale companiilor (taxele plătite), în urma adoptării în vara anului 2012 a legislației care obligă mediul de afaceri danez la o astfel de conduită.¹⁶

*“Cred că răspunsul nostru la noile provocări cu care ne confruntăm trebuie să fie construit în jurul a trei elemente-cheie: **Transparența** - fiind noua monedă de încredere. **Dialogul** - confruntarea cu noi înșine și angajarea părților interesate. Și da - acel cuvânt din nou; **Responsabilitatea** - stabilirea standardelor pentru a influența în mod eficient propriul nostru mediu de operare;” - Helge Lund, CEO Statoil, 2012*

3.2. Beneficiile transparenței corporative

„La baza succesului economiei viitoare vor sta următoarele principii: o mai mare deschidere către comunitatea globală și către lume în general, relaționare/incluziune mai puternică cu accent pe toleranță, respect și corectitudine unii față de alții, o mai mare responsabilitate care să aducă valoare economiei reale și nu să o distrugă”.

- Christine Lagarde,
Directorul Fondului
Monetar Internațional, 2013

Eficacitatea transparenței este dată de rezultatele și impactul acțiunilor asupra tuturor celor implicați direct sau indirect în activitatea organizației. Pentru fiecare dintre grupurile asupra cărora se reflectă activitatea companiilor sau cu care compania intră în contact, se pot enumera o serie de avantaje:

Compania va beneficia de o creștere a credibilității și responsabilității în rândul stakeholderilor, raportând informații clare și complete. Transparența corporativă insuflă încredere angajaților, iar o reputație fondată pe deschidere și transparență va atrage acele persoane (angajați și parteneri) mai dispuse să respecte standardele etice ale companiei. De asemenea, angajații se vor simți apreciați și se vor simți ca făcând parte dintr-o familie mai mare. Pentru companiile multinaționale, transparența filialelor din fiecare țară unde activează va asigura o mai mare eficiență în monitorizarea impactului asupra dezvoltării economice locale. Transparența crează profit și locuri de muncă, fiind un motor al economiei societății prin susținerea piețelor libere și a antreprenoriatului.

Stakeholderii vor cunoaște mai bine potențialii parteneri de afaceri și vor căpăta încredere în acea companie. Dacă o companie își ascunde datoriile, investitorii nu pot estima gradul de expunere la riscului de a da faliment și ca atare, se vor arăta refractari față de acea companie. Este bine știut că înainte de a face orice investiție, cei care urmăresc să facă afaceri într-o țară/ regiune, vor ”inspecta” climatul local și modul în care acesta influențează mediul de afaceri. Transparența diminuează astfel riscurile și incertitudinile, precum și oportunitățile de corupție și mită. Un mediu de afaceri integru se crează, spre exemplu, prin existența și mai ales, prin punerea în practică a unui cod de etică prin care organizația își va exprima atașamentul față de un comportament responsabil și transparent din partea celorlalte persoane/organizații cu care intră în contact. Se crează totodată relații profesionale de durată. Atunci când există cazuri de fraudă într-o companie, cauzate de către un angajat/ manager, imaginea acelei companii va avea de suferit, atât în fața altor stakeholderilor, cât și față de acționarii companiei. Dacă ar fi existat mecanisme transparente de raportare a situației financiare, împreună cu sesizarea din partea angajaților care ar fi cunoscut situația și controlul din partea acționarilor, poate acel scandal nu ar fi ajuns la o amploare atât de mare.

Cetățenii/ societatea: Trăim în era Facebook-ului și a YouTube-ului, și orice încălcare a unor drepturi cetățenești sau existența unor nereguli sau informații compromițătoare despre o companie va duce la imediata publicitate negativă și implicit la pierderea credibilității acelei companii în cauză. Această sancțiune va avea repercusiuni ulterioare asupra profitului, dar și asupra posibilelor parteneriate de afaceri.

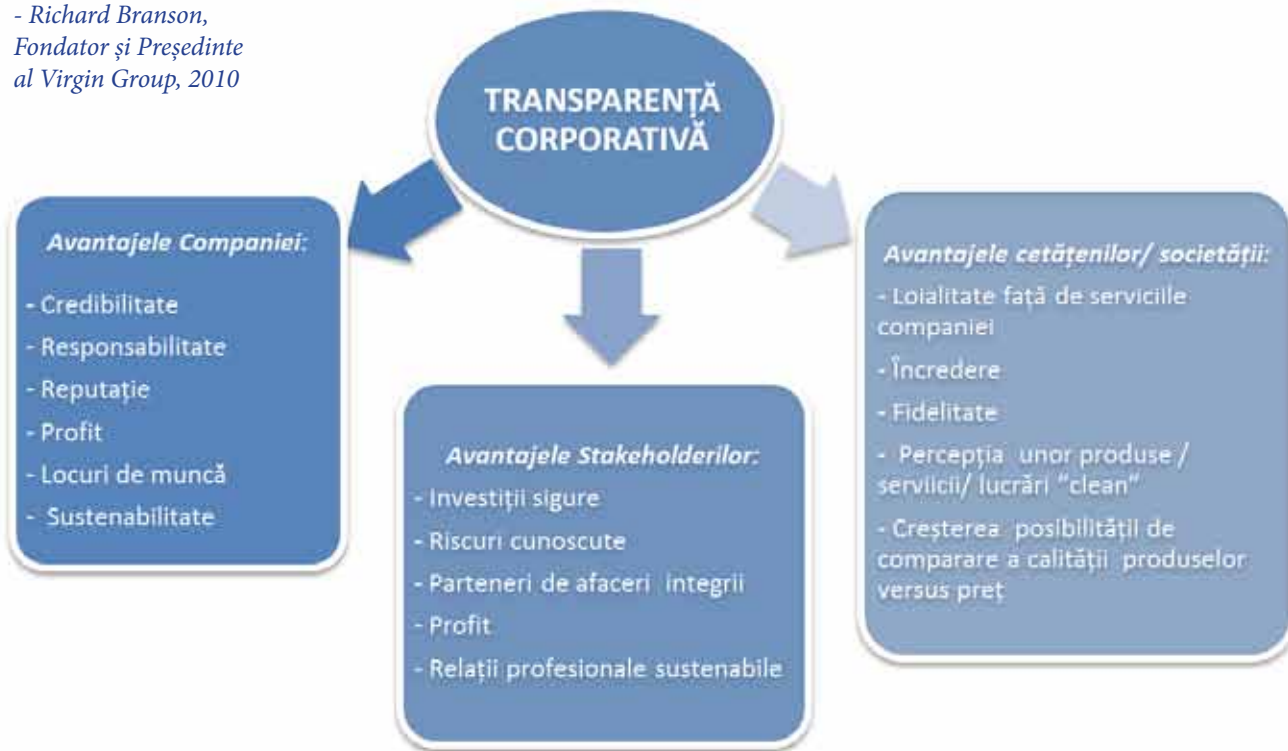
Credibilitatea este dovada unui comportament în acord cu principiile asumate. Așa cum declara și Daniel Dăianu într-un interviu¹⁷, contextul social și interacțiunile cu acesta sunt foarte importante pentru o companie care țintește spre rezultate economice bune pe termen lung, văzând transparența ca ”o formă de relaționare socială”.

”Pentru a câștiga încrederea oamenilor, am pus accentul pe transparența și deschiderea noastră”.

- Richard Branson,
Fondator și Președinte
al Virgin Group, 2010

Cu alte cuvinte, într-o perioadă în care piețele sunt într-o continuă schimbare, iar produsele tind să se asemene din ce în ce mai mult, calitatea este cea care face micile diferențieri. De aceea, un factor decisiv în mediul de afaceri poate fi reprezentat de relațiile cu mediul extern.

2. Avantajele transparenței corporative



3.3. Provocări ridicate de transparența corporativă

„Abuzul de piață este o abatere care lasă în urmă victime. Prin distorsionarea prețurilor de pe piață, utilizările abuzive ale informațiilor privilegiate și manipulările pieței subminează încrederea investitorilor și integritatea pieței. Prin lărgirea și consolidarea cadrului legislativ și prin extinderea competențelor și înăsprirea sancțiunilor aflate la îndemâna autorităților de reglementare, măsurile propuse astăzi le vor oferi acestora instrumentele necesare pentru a asigura corectitudinea și transparența piețelor”.

- Michel Barnier, Comisarul european pentru piața internă și servicii

- *Problema confidențialității datelor companiei și a potențialelor probleme de securitatea informației:* existând prea multe informații care sunt făcute publice, pot fi incluse printre acestea și cele de interes intern pentru conducerea organizației. Factorii de risc vizează scurgerea de informații datorată atât securității tehnologiei, cât și capitalului uman¹⁸. Aceste scurgeri de informații pot avea cauze atât externe (atacuri online), cât și interne (vulnerabilități de software, dar și comportamentul angajaților).
- Există de asemenea, *frica dezvălurii unor secrete de afaceri*, care vor conduce mai apoi la o informare mai bună a concurenței, putând genera pierderea avantajului competitiv al acelei companii.
- *Utilizarea informațiilor privilegiate* pentru creșterea unilaterală a profitului, în detrimentul interesului public și al companiei. Prin conceptul de informație privilegiată “se înțelege orice informație cu caracter precis care nu a fost făcută publică, legată, direct sau indirect, și care, în cazul în care ar fi făcute publice, ar fi probabil să aibă un efect semnificativ asupra prețului acțiunilor sau bunurilor și serviciilor furnizate de respectiva companie”. Tranzacțiile bazate pe informații privilegiate sunt acele tranzacții care încalcă principiul transparenței și al caracterului complet al informației, în care informațiile nu au fost puse la dispoziția tuturor investitorilor, în scopul obținerii unui profit injust de către un anumit investitor.

O companie care promovează cultura integrității va urmări ca în relațiile dezvoltate cu partenerii săi să respecte principiul transparenței și al caracterului complet al informațiilor, va furniza informații complete, transparente, și corecte astfel încât, partenerii acesteia să poată lua decizii independente și informate. O companie integră este cea care nu va încerca obținerea de informații privilegiate în vederea obținerii unui profit injust. Această deschidere este însă privită de unele companii ca un efort

colectiv pe care organizațiile dintr-un domeniu ar trebui să-l facă în beneficiul interesului public. Pentru a contracara toate aceste temeri, trebuie să existe un echilibru în ceea ce o companie alege să declare despre modul cum face afaceri și cum funcționează ca și sistem: stă la latitudinea fiecărui top manager să gestioneze întregul proces al transparenței.

3.4. Cum să contracarezi temerile și să câștigi

“Nu poți clădi o reputație pe ceea ce intenționezi să faci.”

- Henry Ford, fondator al Ford Motor Company

În termeni economici, susținem părerea conform căreia transparența nu trebuie percepută ca și un cost pe care organizația ar trebui să-l suporte, ci mai degrabă ca o investiție pe termen lung.

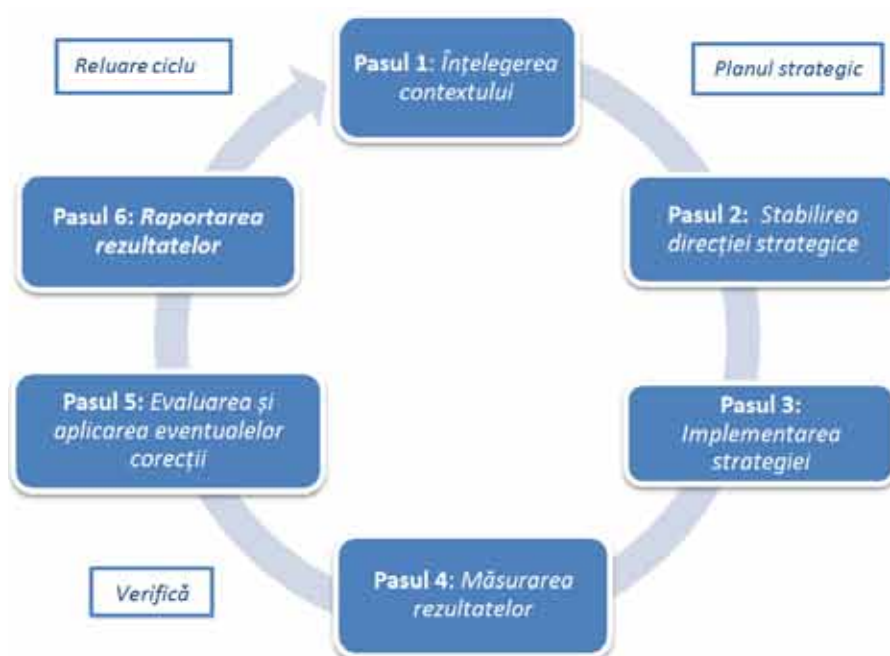
Același autor apreciază transparența ca fiind “o aptitudine, parte știință, parte artă”, necesitând eforturi conștiente spre a fi dezvoltată.

- LINAWEAVER, Stephen (2010), *Super Bowls and Floor Mats in the Age of Transparency*

Percepția externă a companiei va dovedi faptul că o transparență autentică și completă va reduce riscul apariției zvonurilor și nu va lăsa loc interpretărilor. Îndoielile legate de business-ul tău își vor pierde temeiul atunci când se va trece de la stadiul declarativ la acțiune, și nu atunci când se vor evita sau ocoli informațiile considerate relevante pentru stakeholderi.

În ghidul “*Transparency: A Path to Public Trust*” al Inițiativei pentru Managementul Global de Mediu¹⁹ este analizat în detaliu fiecare pas al procesului transparenței în cadrul unei companii. În acest mod o abordare bine planificată va asigura fructificarea tuturor oportunităților și va reduce riscul datorat provocărilor neprevăzute. Vom reține pornind de la acest studiu doar planificarea acestui complex proces, așa cum este redată în schema următoare.

3. Planificarea procesului transparenței



Pasul 1: Înțelegerea contextului implică culegerea acelor informații necesare pentru a asigura o conduită transparentă: principiile și misiunea companiei, punctele forte și slabe ale companiei, oportunitățile și riscurile business-ului, așteptările stakeholderilor.

Pasul 2: Stabilirea direcției strategice prin care compania definește obiectivele sale măsurabile în funcție de nevoile sale unice, precum și setul de acțiuni de urmat.

Pasul 3: Implementarea strategiei implică luarea măsurilor necesare pentru a pune în aplicare planul strategic adoptat anterior.

Pasul 4: Măsurarea rezultatelor necesită existența unor indicatori de evaluare care să permită organizației urmărirea obiectivelor stabilite în ceea ce privește transparența, atât din punct de vedere al implementării cât și din perspectiva eficacității strategiei.

Pasul 5: Evaluarea și aplicarea eventualelor corecții în funcție de schimbările survenite pe parcursul întregului proces.

Pasul 6: Raportarea rezultatelor este ultimul pas al procesului, urmând ca ciclul să se reia.

3.5. Condiție esențială pentru o transparență efectivă: informațiile furnizate de companie sunt relevante și pertinente pentru stakeholderii săi

”O mai mare transparență este o forță de neoprit. Acesta este produsul cererilor crescute din partea tuturor care au un interes pentru orice companie - aria sa de stakeholderi - și al schimbărilor tehnologice rapide, mai presus de toate răspândirea Internetului, care face mult mai ușor pentru firme să furnizeze informații, și mai greu să-și păstreze secrete. [...] O mai mare transparență va aduce o mai mare responsabilitate și un comportament corporativ mai bun.”

- Don Tapscott, Președinte al nGenera Insight

Încă de la demararea unei afaceri, în mintea managerului/managerilor unei companii ar trebui să existe întrebarea *Ce vor ceilalți să știe despre mine?* Această informație este esențială pentru îmbunătățirea performanței companiei tale, ducând în timp la credibilitatea și sustenabilitatea acesteia.

4. Pași de urmat pentru cunoașterea stakeholderilor



Dezinformarea sau informarea incompletă a clienților poate costa serios organizația în cauză și nu doar în termeni financiari. Nici informarea selectivă nu este o opțiune cu mai puține riscuri.

Schema de mai jos va clarifica ceea ce o companie ar trebui să aibă în vedere atunci când dorește să-și îmbunătățească performanța și să conștientizeze diferența dintre transparența selectivă și cea totală.

5. Principalele informații raportate care fac trecerea de la transparență selectivă la cea totală



Nu în ultimul rând, trebuie menționat faptul că stakeholderii așteaptă o atitudine proactivă din partea companiilor, în ceea ce privește transparența, astfel că este de dorit ca acestea din proprie inițiativă să furnizeze o plajă cât mai largă de informații, folosindu-se de mijloace și formulări accesibile publicului larg și nu doar de campanii de marketing. După cum bine se știe, fiecare companie, care activează în această piață economică globală în continuă mișcare, are propria modalitate și strategie de a derula o afacere, așa numitul ”secret sau cheie a succesului”. Din experiență proprie, cunoștințe dobândite sau auzite ori schimb de practici cu alte companii din aceeași ramură, toate organizațiile care au reușit să-și mențină business-ul pe linia de plutire în condițiile crizei economice, pot fi catalogate drept niște învingătoare.

Transparența despre care am vorbit până în acest moment nu implică în mod necesar dezvăluirea acestei rețete a succesului, însă este de dorit ca în spatele secretului comercial să nu se ascundă responsabilitatea companiilor de a arăta deschidere și interes față de toți ceilalți cu care intră în contact și față de care afacerea va produce un impact.

3.6. Transparența cu privire la eforturile de influențare a deciziei publice

Activitatea de influențare a deciziei publice de către o organizație se poate materializa prin instrumente și tehnici diferite, acestea putând fi utilizate complementar sau individual, în funcție de caracteristicile decidentului vizat și de strategia utilizată. Printre principalele instrumente utilizate pentru influențarea deciziei în beneficiul unei organizații sau grup de organizații se numără:

1. *Participarea la procedurile de transparență decizională practicate de decident în temeiul legii nr. 52/2003*
2. *Utilizarea dreptului de acces la informații de interes public în baza legii nr. 544/2001, ca mijloc de persuadare a decidenților publici*
3. *Utilizarea dialogului social ca instrument pentru crearea unei mase critice și persuadarea decidenților*
4. *Practicile de advocacy și lobby*

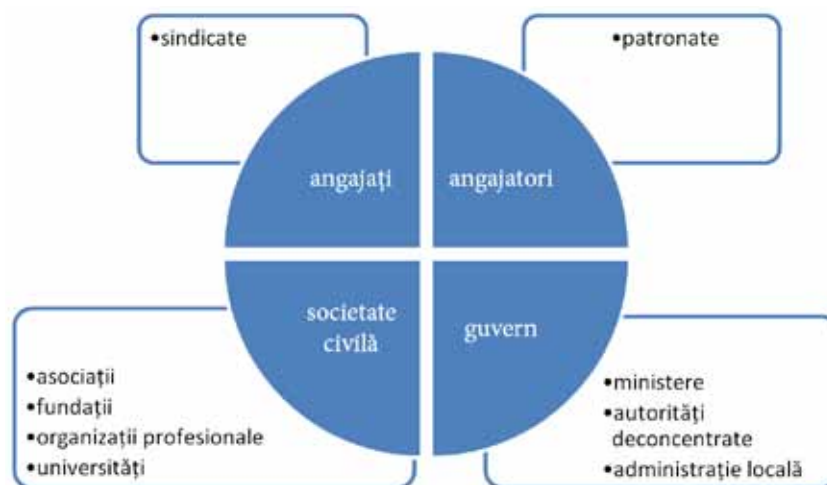
Dacă primele două instrumente sunt clar reglementate prin acte normative care au deja o vechime considerabilă, și vizează cadrul organizat în care o companie se poate implica în procesul de decizie, cel de-al treilea suscită încă dispute cu privire la natura partenerilor sociali de la masa discuțiilor, iar cel de-al patrulea este încă umbrat de numeroase conotații negative. În acest mod, utilizarea de către organizații a primelor trei instrumente este o declarație clară către deschidere și transparență, în care organizațiile își promovează interesele pe căile și prin mijloacele stabilite prin lege, într-un cadru organizat.

3.7. Dialogul social

Reprezintă un proces de interacțiune continuă între partenerii sociali, ce are ca scop stabilirea unui acord comun asupra controlului anumitor variabile economice și sociale, atât la nivel macro cât și la nivel micro.

În sens larg, dialogul social reprezintă toate formele de dialog bipartit sau tripartit, negocieri sau consultări cu privire la problemele sociale, având loc la oricare dintre nivelele societății, națiunii, ramurii industriale sau întreprinderii și implicând angajatorii (sau organizațiile lor), angajații (organizațiile sau reprezentanții acestora), autoritățile (reprezentate, după caz, în funcție de nivelul la care se desfășoară dialogul social), dar și societatea civilă interesată de domeniile sociale.

6. Actorii dialogului social:



3.8. Lobby vs. advocacy

Atunci când vine însă vorba de advocacy și lobby, lucrurile sunt mult mai nuanțate atât prin prisma lipsei de reglementare sau a unei reglementări minimale în materie, cât și prin cea a cadrului mai puțin deschis în care aceste acțiuni sunt exercitate.

Prin procesul numit “advocacy” se înțelege încercarea de a influența decizia publică și modul de alocare a resurselor, în favoarea unor cauze de ordin moral, social, economic sau de altă natură sau pentru protejarea unor interese legitime comune. Incercarea de influențare a deciziei publice se face în beneficiul unei plaje cât mai largi de cetățeni, având pe agendă în mod strict interesul acestora, fără a urmări obținerea unui profit sau realizarea unor interese personale pe baza politicilor rezultate.

Distincția principală dintre lobby și advocacy este, în accepțiunea noastră, aceea că dacă noțiunea de advocacy presupune un proces mai cuprinzător, de exercitare a unei presiuni asupra decidenților prin intermediul unor campanii mai complexe, care presupun comunicare publică, awareness, obținerea sprijinului stakeholderilor etc, cea de lobby implică doar încercarea de persuadare în mod direct a factorilor de decizie (ex. prin întâlniri față în față cu aceștia, pentru a le prezenta un punct de vedere sau a le propune o politică).

În esență, ambele sunt două forme de persuadare a unui decident pentru a obține un anumit rezultat relevant pentru grupul care se angajează în această activitate. Diferențele țin de instrumentele utilizate, de modul cum este percepută munca de reprezentare și tipul de contact avut cu decidenții. Există voci care afirmă, de altfel, că activitatea de lobby nu este nimic altceva decât un tip special de advocacy. Este posibil ca etimologia celor doi termeni să ne ajute mai mult. De exemplu, în cazul termenului *advocacy*, așa cum este ușor de presupus, el vine de la *advoco*, *advocare*, *advocatus*, care în latină înseamnă a invoca pe cineva în apărare, a apela la cineva care să reprezinte interesele în fața unor judecători. Spre deosebire de advocacy, termenul *lobbyist* se referea inițial la acei reporteri care așteptau în holul (lobby) Camera Comunelor din Parlamentul Marii Britanii pentru a vorbi cu reprezentanții care făceau partea din ea. Pentru a fi cât mai clare diferențele dintre cele două, redăm în cele ce urmează caracteristicile fiecăreia:²⁰

LOBBY	ADVOCACY
1. Activitate desfășurată de o organizație specializată sau nu, presupunând un beneficiu financiar sau material pentru organizația care face lobby sau pentru o organizație în numele căreia se face lobby.	1. Activitate realizată de către orice tip de organizație fără a exista un beneficiu financiar sau material pentru cei implicați în ea.
2. Are la bază principiile liberei asocieri și apelează la orice fel de instrumente de comunicare și persuadare, în absența unui cadru sau unor instrumente clare.	2. Are la bază principiile democrației participative, apelând la instrumente precum consultările publice, dialogul social etc.
3. Promovează interesul legitim al unei organizații sau comunități restrânse.	3. Promovează interesul public.
4. Implică în principal contact direct cu legiuitorul sau orice funcționar public implicat în procesul de legislativ. Instrumente folosite: <ul style="list-style-type: none">• elaborarea de documentații tehnice;• corespondență direct adresată;• întâlniri față în față cu factorii de decizie;• networking și inițierea de contacte informale la recepții;• vizite de lucru;• think-tank-uri și grupuri de lucru ș.a.m.d.	4. Implică atât contact direct cu legiuitorul sau orice funcționar public implicat în dezvoltarea politicilor publice și legislației, cât și contact mediat de genul: <ul style="list-style-type: none">• comentarii pe marginea unor propuneri de politici publice;• petiții;• demonstrații;• declarații publice;• conferințe de presă și orice instrument de comunicare (e.g., comunicat de presă);• campanii media;• procese în instanță;• scrisori publice ș.a.m.d.
5. Este înclinată mai degrabă înspre negociere, colaborare.	5. Este bazată în special pe formularea de pretenții cu privire la dezvoltarea, modificarea sau renunțarea la o politică publică sau propunere legislativă.

3.9. Modele și reglementări actuale ale lobby-ului

Practica lobby-ului a luat naștere în Statele Unite ale Americii, unde într-o intervenție în Congresul Statelor Unite ale Americii din 2 martie 1956, John F. Kennedy afirma că „lobbyiștii sunt în multe cazuri tehnicieni experți și sunt capabili să explice subiecte complexe și dificile într-o manieră clară, inteligibilă. Ei se angajează în discuții personale cu membrii Congresului, în care ei discută în detaliu motivele pentru poziția pe care o susțin. Deoarece reprezentarea noastră la nivel de Congres se bazează pe granițe geografice, lobbyiștii care vorbesc pentru diferite interese economice, comerciale sau funcționale ale acestei țări servesc un scop foarte folositor și și-au asumat un rol important în procesul legislativ.”²¹

În lume există în acest moment două mari sisteme de lobby. Cel american, care prevede transparență totală privind activitățile de lobby, finanțarea lor și persoanele implicate, dar și sancțiuni drastice pentru membri instituțiilor publice, fie ei aleși ori angajați, în cazul în care oferă sprijin în timpul mandatului, respectiv contractului de muncă, sau care încearcă să influențeze deciziile publice într-o perioadă de 2 ani de la părăsirea poziției ocupate. Și cel european, încă în formă incipientă, care implică existența unui acord interinstituțional prin care s-a creat *Registrul de Transparență*²², un cod de conduită aplicabil celor care își declară interesele în Registrul de Transparență în relația lor cu instituțiile UE și membri lor și un mecanism de preluare a tuturor plângerilor îndreptate împotriva celor înscrși în Registrul.

O altă diferență majoră între cele două abordări este aceea că în SUA, activitățile de lobby sunt puternic fiscalizate, organizațiile care desfășoară activități de lobby fiind nevoite să declare conform *Codului Fiscal american*²³ iar cheltuielile pentru astfel de activități nefiind deductibile (USC §1612)²⁴. În Europa, însă, nu există un cadru fiscal pentru organizațiile care desfășoară activitate de lobby, regimul lor fiind cel general aplicabil tipului de organizație înregistrată în țara de proveniență. Pe de altă parte, lobby-ul în Statele Unite include orice organizație care în scris sau verbal încearcă să influențeze decizia publică în numele unui terț (numit „client”) în vederea „formulării, modificării sau adoptării unei legislații federale” sau în vederea „formulării, modificării sau adoptării unei reguli, reglementări, ordonanță guvernamentală sau orice alt program, politică sau poziție de către Guvernul Statelor Unite” (*Lobbying Disclosure Act, 8(A)*). Cu alte cuvinte, în Statele Unite, activitatea desfășurată de sindicate și de patronate este inclusă alături de activitățile pe care o companie de afaceri publice (*public affairs*), de exemplu, o desfășoară pentru un client corporație în vederea formulării, modificării sau adoptării unei anumite decizii publice. Spre deosebire de cazul acesta, în Europa, Comisia Europeană a exclus din activitatea de lobby atât dialogul social, realizat de patronate, sindicate sau asociații ale angajaților, cât și activitățile de consultanță profesională solicitate direct unor persoane fizice de către instituțiile UE sau membri lor ori de către un terț care are nevoie de astfel de servicii pentru a beneficia de un proces corect sau de o procedură administrativă corectă (*Acordul interinstituțional, art. 10*). De asemenea, bisericile și comunitățile religioase, partidele politice și autoritățile locale, regionale și municipale sunt excluse din rândurile organizațiilor care trebuie să se înscrie în Registrul de Transparență.

3.10. Despre lobby cu neîncredere

Contextul economic și politic actual atât la nivel național cât și la nivel internațional face ca noțiunea de lobby să fie adesea asociată cu lipsa de integritate, cu reprezentarea prin diverse mijloace a unor interese nelegitime, cu scandalurile de corupție care afectează deopotrivă mediul privat, politicienii și instituțiile publice. Aceasta deoarece există dubii serioase cu privire la faptul că ideile puse pe masă de organizațiile pentru care se face lobby nu reprezintă altceva decât dorința acestora de a maximiza profitul prin orice mijloace, inclusiv prin contorsionarea interesului public și a legislației, fără a exista și un interes corect, cu implicații pozitive. Pe de altă parte lipsa actuală de încredere față de domeniul lobby-ului este notorie la nivel global. Siim Kallas afirma în iulie 2007:

„Lobby-ul poate fi de asemenea neproductiv. Este de fapt vătămător pentru societate per ansamblu dacă este destinat să obțină să privilegii monopolite speciale sau drepturi speciale. Lobby-ul devine „neproductiv” când „cumpărarea” unui mediu legislativ favorabil este mai „ieftin” decât să investești în mijloace de producție mai eficiente. Dacă banii sunt cheltuiți pe lobby-iști mai degrabă decât, de exemplu, pe

cercetare și dezvoltare sau pe eforturi de conformare cu regulile acceptate, atunci cu toții trebuie să ne îngrijorăm.”²⁵

Totodată, crizele economice nu au făcut decât să crească nivelul de neîncredere, iar la nivel european **modelul american de lobby** este astăzi asociat traficului de influență. *Convenția Penală privind Corupția (Criminal Law Convention on Corruption)* semnată la Strasbourg pe 27 ianuarie 199 și ratificată de România în 2002 prin legea 27,²⁶ incriminează ca infracțiune la articolul 12 :

(1) „faptul de a propune, de a oferi sau a da, direct ori indirect, orice folos necuvenit, cu titlu de remunerație, oricui afirmă sau confirmă că este capabil să exercite o influență în luarea unei decizii de către oricare dintre persoanele vizate la art. 2, art. 4-6, și de art. 9-11, indiferent dacă folosul necuvenit este pentru sine sau pentru altcineva”, dar și

(2) „faptul de a solicita, de a primi sau de a accepta, oferta ori promisiunea, cu titlu de remunerație, pentru o astfel de influență, indiferent dacă influența este sau nu este exercitată ori dacă influența presupusă produce sau nu produce rezultatul dorit.”

Condiția menționată de articolul menționat este ca „actul să fi fost comis intenționat”, cu alte cuvinte, cel care propune, oferă sau dă, să săvârșească fapta cu bună știință. Iar un astfel de comportament este vădit direcționat către determinarea unei anumite decizii printr-un act imoral: lipsa de moralitate constă pe de o parte în faptul că decizia pe care decidentul trebuie să o ia este determinată de obținerea unor „foloase necuvenite”, nu de interesul public pe care acesta din urmă trebuie să-l servească, iar pe de altă parte de faptul că decidentul ajunge astfel să fie plătit de două ori pentru aceeași muncă, o dată corect și încă o dată dincolo de retribuția lui legitimă.

Conform noului cod penal al României, **traficul de influență** este definit ca: „pretinderea, primirea ori acceptarea promisiunii de bani sau alte foloase, direct sau indirect, pentru sine sau pentru altul, săvârșită de către o persoană care are influență sau lasă să se creadă că are influență asupra unui funcționar public și care promite că îl va determina pe acesta să îndeplinească, să nu îndeplinească, să urgenteze ori să întârzie îndeplinirea unui act ce intră în îndatoririle sale de serviciu sau să îndeplinească un act contrar acestor îndatoriri.” (Art. 291)

Totuși, nu toată activitatea de influențare a deciziei publice prin instrumente de persuadare de tip advocacy/ lobby poate fi privită *a priori* ca trafic de influență. Cu alte cuvinte, toată munca organizațiilor specializate de a reprezenta interesele legitime ale unor companii să fie încadrată drept faptă penală fără a ține seama de modul cum se desfășoară ea și ce interese servește. Dacă ar fi să acceptăm o astfel de suprapunere, atunci am refuza companiilor și reprezentanților acestora dreptul legal de petiționare și soluționare a petițiilor prevăzut prin OG 27/2002, care vine să garanteze acest drept nu doar persoanelor fizice, cetățeni (art. 1, pct. 1), ci și „organizațiilor legal constituite, acestea putând formula petiții în numele colectivelor pe care le reprezintă” (art. 1, pct. 2).

3.11. Transparența – cheia reabilitării noțiunii de lobby

A considera că *lobby-ul* sau *advocacy-ul* sunt modalități incorecte și/sau ilegiteime de a reprezenta interesele cuiva doar pentru că au existat nenumărate cazuri de acțiuni în spatele ușilor închise este eronat. Se poate face și lobby corect, iar obligația morală a companiilor care apelează la lobby este să fie transparente cu privire la acțiunile pe care le întreprind ele însele cât și cei care îi reprezintă. *Transparența* este modalitatea cea mai simplă și la îndemână pentru companii pentru a dovedi că interesele lor sunt legitime. Iar transparența în activitatea de lobby realizată direct sau indirect, prin intermediul unei firme specializate, nu presupune costuri nici în materie de implementare, căci infrastructura de raportare anuală există, nici la nivel de reacții negative dinspre populație de vreme ce se încearcă tocmai determinarea unei atitudini pozitive din partea stakeholderilor. Transparența la care facem referire aici nu este cea a firmei care oferă servicii de lobby, ci a celei care apelează la serviciile respective. E cazul companiilor care încearcă în mod legitim

să promoveze interesul lor particular dar care este în concordanță cu interesul public. În România, timp de mai mulți ani, companiile din industria românească a tutunului s-au rugat de autorități să depună mai mult efort pentru stoparea traficului, mic sau mai mare, de țigarete dinspre exterior, în special dinspre Republica Moldova. Lipsa fondurilor la Poliția de Frontieră făcea imposibilă dotarea la nivelul necesar a patrulelor de frontieră cu câini specializați.

Pentru a veni în sprijinul autorităților, companiile exasperate pe de o parte de traficul cu țigarete, pe de alta parte de mărirea accizelor, au luat decizia de a face lobby astfel încât Poliția de Frontieră să primească din partea lor câini specializați în depistarea tutunului, iar o parte din costurile aferente să fie susținute tot de acestea. Interesul particular al companiilor este, evident, stoparea traficului de țigări, dar, totodată, el este un interes public fiindcă țigaretile care ajung astfel la populație pun în pericol viața consumatorilor. Prin urmare, chiar și atunci când există un interes legitim, dacă activitățile de lobby se desfășoară în spatele ușilor închise există riscul major ca percepția publică să fie negativă.

La nivel internațional, *Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare* (OECD), a adoptat în 2010 un set de principii pe care țările membre se obligă să le aplice la nivel național în materie de transparență și integritate în lobby. Recomandarea OECD este adresată decidenților din zona executivă, dar și din cea legislativă și presupune măsuri simple pe care aceștia le pot adopta pentru a elimina suspiciunile cu privire la influența ilegală a stakeholderilor asupra lor prin activitatea de lobby.

Principiile OECD cu privire la transparență și integritate în lobby sunt :

<p>I. CONSTRUIND UN CADRU EFICACE ȘI CORECT PENTRU DESCHIDERE ȘI ACCES</p> <p>1. Țările ar trebui să ofere un spațiu de desfășurare prin asigurarea accesului corect și echitabil tuturor stakeholderilor la dezvoltarea și implementarea de politici publice.</p> <p>2. Regulile și principiile directe privind activitatea de lobby ar trebui să se refere la preocupările privind guvernarea legată de practicile de lobby și respectarea contextelor socio-politice și administrative.</p> <p>3. Regulile și principiile directe privind activitatea de lobby ar trebui să fie consistentă cu politica și cadrele regulatorii mai largi.</p> <p>4. Țările ar trebui să definească în mod clar termenii „activitate de lobby” și „lobbyist” atunci când iau în considerare dezvoltarea sau dezvoltă reguli și principii directe cu privire la activitatea de lobby.</p>
<p>II. ÎMBUNĂTĂȚIREA NIVELULUI DE TRANSPARENȚĂ</p> <p>5. Țările ar trebui să asigure un nivel adecvat de transparență pentru a se asigura că funcționarii publici, cetățenii și reprezentanții companiilor pot obține informații suficiente despre activitatea de lobby.</p> <p>6. Țările ar trebui să le faciliteze stakeholderilor – incluzând organizațiile societății civile, companiile, media și publicul general – posibilitatea de a analiza activitățile de lobby.</p>
<p>III. ÎNCURAJAREA UNEI CULTURI A INTEGRITĂȚII</p> <p>7. Țările ar trebui să încurajeze o cultură de integritate în organizațiile publice și în adoptarea deciziilor prin oferirea de reguli clare și principii directe cu privire la comportamentul funcționarilor publici.</p> <p>8. Lobbyiștii trebuie să se conformeze standardelor de profesionalism și transparență, având de asemenea responsabilitatea de a încuraja o cultură a transparenței și integrității în activitatea de lobby.</p>
<p>IV. MECANISME PENTRU IMPLEMENTAREA EFICACE, CONFORMITATE ȘI REVIZUIRE</p> <p>9. Țările trebuie să implice actori cheie în implementarea unui spectru coerent de strategii și practici de conformitate.</p> <p>10. Țările trebuie să revizuiască modul de funcționare a legilor și recomandărilor legate de lobby în mod periodic și să opereze ajustările necesare în lumina experienței lor.</p>

În România, activitatea de lobby nu este reglementată la nivel juridic. Cu toate acestea, la nivel de profesie, s-a înregistrat un progres semnificativ. În primul rând, este vorba despre introducerea în Clasificarea Ocupațiilor din România (COR), în anul 2012, a profesiei de „*specialist în activitatea de lobby*” (poziția 243220):

„Activitatea de lobby este influențarea legitimă a deciziilor politice, prin activități de comunicare profesionist realizate, care implică expertiză legislativă, tehnici discursive și abilități strategice.”²⁷

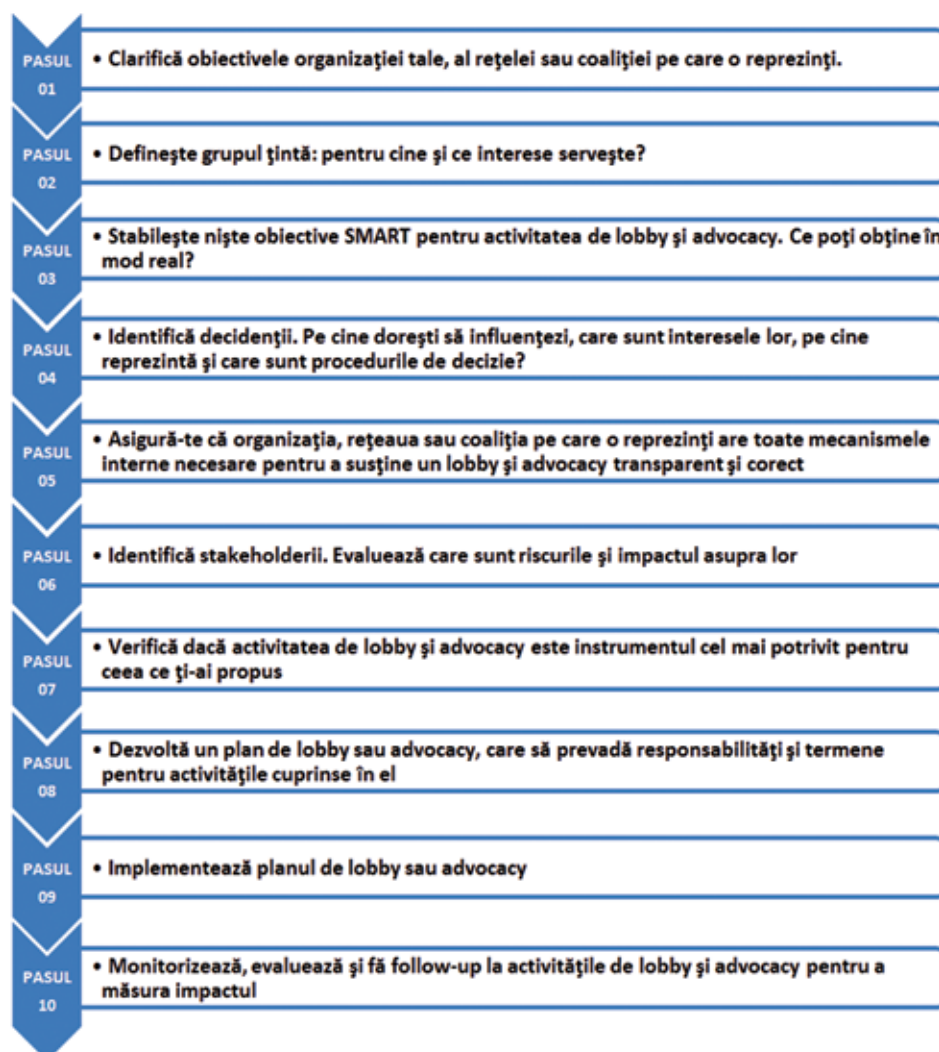
Recunoașterea și înregistrarea acestei profesii sunt rezultatul eforturilor Asociației Registrul Român de Lobby²⁸, o organizație non-guvernamentală constituită de reprezentanții unor societăți comerciale care desfășoară activități de lobby în România. Rostul asociației este acela a implementa un *Cod de conduită* la nivelul entităților care practică lobby și de a dezvolta un Registru de Lobby similar celui de la Comisia Europeană, în care atât persoanele fizice, cât și cele juridice care derulează proiecte de lobby să raporteze în mod transparent asupra activității lor și să contribuie activ la creșterea gradului de încredere în munca și profesia de lobbyist.

Din perspectiva *Asociației Registrul Român de Lobby*, activitatea de lobby este definită în două feluri: în sens larg, ea reprezintă acel cumul de acțiuni menite „să creeze un curent de opinie favorabil unei schimbări”. În sens restrâns, adică cel în sensul profesiei, lobby-ul este definit ca „totalitatea acțiunilor desfășurate de grupuri de interese sau reprezentanți ai acestora prin metode legale și legitime, activități întreprinse cu scopul de a influența formularea politicilor și luarea deciziilor în cadrul instituțiilor publice”²⁹. De observat că exercițiul de transparență este, în esență, un exercițiu de deschidere și legitimare. Acesta aduce cu sine o serie întreagă de beneficii, atât pentru companie în mod direct, cât și pentru mediul în care aceasta își desfășoară activitatea:

- Asigurarea unei competiții loiale pe piață și prevenirea cartelizării.
- Promovarea dialogului multi-stakeholder – companie, societate civilă, autorități, sindicate, patronate, comunitate.
- Creșterea încrederii publice în companie.
- Creșterea încrederii angajaților în propria organizație și susținerea unei culturi a integrității.
- Previne riscurile reputaționale pentru situațiile în care compania ar putea fi acuzată de interese ilegite.

Pentru a facilita procesul de legitimare a activităților de lobby, sugerăm urmarea pașilor descriși mai jos. Ei au fost dezvoltați de ICCO, o organizație non-guvernamentală din Olanda, într-un document din 2010 intitulat *Guidelines on lobby and advocacy*³⁰.

Cei zece pași sunt de fapt un proces reiterativ. Ei trebuie reluați până când obiectivele stabilite sunt atinse.



3.12. Recomandări pentru excelență

”Trebuie să schimbăm modul cum facem afaceri prin punerea în aplicare a standardelor convenite în ultimul deceniu, cum ar fi UN Global Compact. Cu toate acestea, prosperitatea viitoare va fi întotdeauna subminată de corupție, asumarea riscurilor excesive, lipsa de transparență și de alte practici lipsite de etică. Aceste probleme vor fi rezolvate doar de o schimbare mai ambițioasă de mentalitate în rândul CEO împreună cu reglementările acestora.”

- Huguette Labelle,
Președinte Transparency International și co-chairman al Forumul Economic Mondial 2013

1. Elaborarea unor politici și proceduri interne clare și transparente aplicabile întregului proces al activității companiei (coduri de conduită, standarde, etc)
2. Realizarea de traininguri pentru angajați pe tema transparenței
3. Publicarea rapoartelor financiare și de audit
4. Implementarea și actualizarea permanentă a unui website al organizației pe care să fie postate toate informațiile (informațiile trebuie să fie prezentate astfel încât să fie ușor de înțeles, să fie actuale, să furnizeze o imagine comparativă despre situația companiei, să ofere o prezentare echilibrată despre performanța organizației și să poată fi verificate) de interes pentru mediul extern companiei. Acest website ar trebui să fie standardul minim de comunicare al oricărei companii. Este de preferat a fi tradus și în alte limbi de circulație internațională.
5. Implicarea stakeholderilor într-un dialog real în urma cărora să fie furnizate informații prețioase ambelor părți, dezvoltând responsabilitate pentru îmbunătățirea performanței businessului.
6. Asumarea publică a erorilor și greșelilor ca parte a procesului de îmbunătățire a calității serviciilor oferite către societate.
7. Comunicarea potențialelor riscuri pe care compania le poate prezenta pentru viitoarele/ parteneriate și modul de acțiune pentru diminuarea și combaterea acestor riscuri.

Încredere și transparență, acestea sunt cele două cuvinte relevante pentru orice manager preocupat de imaginea brandului pe care o proiectează către stakeholderi. Se observă la nivel global o tendință din ce în ce mai mare de aliniere la standardele și practicile asumate și puse în aplicare de marii ”jucători” de pe piață. Competiția este cea care-i va impulsiona și pe ceilalți să se alinieze la aceste standarde, este doar o chestiune de timp până acest lucru se va produce.

Legat de relaționarea cu stakeholderii săi, nu este suficient ca organizațiile/companiile să comunice diverse informații despre modul cum își desfășoară activitatea, ci importantă este utilitatea și nevoia acestor informații exprimată de cei interesați. Pentru a ști ceea ce este relevant mediului extern companiei tale, se impune astfel necesitatea unui management eficient al stakeholderilor, atât a celor direcți, cât și indirecti.

În ceea ce privește advocacy-ul/lobby-ul, urmărirea în mod continuu a procesului descris în secțiunea anterioară ajută la eliminarea practicilor de scriere de propuneri legislative în spatele ușilor închise, fără consultare publică, care ajung să fie adoptate prin ordonanțe de urgență. Este esențial pentru legitimitatea intereselor organizației ca astfel de situații să nu existe, chiar și atunci când se apelează la expertiza unei firme de lobby. Angajarea stakeholderilor în activitatea de lobby derulată de companii permite acestora să dovedească decidenților că în spatele inițiativei nu se află un om, o organizație, un număr restrâns de indivizi, ci o voință publică. De asemenea, lobby-ul duce la eliminarea finanțărilor partidelor politice, lucru ce închide cercul conflictelor de interese la nivelul companiilor, partidelor și echipelor guvernamentale. Implicând stakeholderii în activitatea de lobby, companiile elimină de fapt puterea pe care adesea politicienii o manifestă asupra factorilor de decizie și asupra companiilor. Stakeholderii joacă rolul de măsură de precauție pentru legitimarea activităților de lobby. Nu în ultimul rând, activitatea de lobby trebuie să fie realizată urmărind interesul particular dar în măsura în care acesta nu contravine interesului public.

12. (1) Directivele privind ofertele publice de cumpărare (Directiva 2004/25/CE), transparența societăților cotate la bursă (Directiva 2004/109/CE), drepturile acționarilor (Directiva 2007/36/CE), abuzul de piață (Directiva 2003/6/CE) și auditul (Directiva 2006/43/CE); (2) Comisia Europeană (2011), Cartea Verde - Cadrul de guvernare corporativă al UE, Bruxelles. ultima accesare (2013-03-19); url: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_ro.pdf ; (3) European Commission (2012), Action Plan: European company law and corporate governance, Bruxelles. ultima accesare: 2013-03-19; url: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/121212_company-law-corporate-governance-action-plan_en.pdf ; (4) Organization for Economic Co-operation

and Development (2004), *Principiile OECD privind Guvernanța Corporativă*, Paris. ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>;

13. Transparency International (2012), *Transparency in corporate reporting: Assessing the world's largest companies*; Berlin. ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.transparency.org/whatwedo/pub/transparency_in_corporate_reporting_assessing_the_worlds_largest_companies;

14. http://www.standardandpoors.com/servlet/bheadername3=MDT-Type&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3D081104_GAMMA_Criteria-Eng--3.eadername2=Content-Disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobkey=id&blobheadername1=content-type&blobwhere=1243909187366&blobheadervalue3=UTF-8;

15. Transparency International (2012), *Transparency in corporate reporting: Assessing the world's largest companies*; Berlin; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.transparency.org/whatwedo/pub/transparency_in_corporate_reporting_assessing_the_worlds_largest_companies;

16. <http://techpresident.com/news/wegov/23358/increase-corporate-transparency-denmark-making-companies-tax-records-available-online>;

17. Dăianu Daniel (2007), *Transparența companiilor ca formă de relaționare socială; în "CSR-Romania"*, 30 martie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.csr-romania.ro/articole-si-analize/transparenata-si-credibilitate-in-csr/479-transparenata-companiilor-ca-form-de-relaionare-social.html>;

18. Revista Market Watch (2012), *Scurgerea datelor confidențiale din companie, între vulnerabilitate umană și implementarea politicilor de securitate*, Nr. 145, Mai – Iunie 2012; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.marketwatch.ro/articol/10925/Scurgerea_datelor_confidentiale_din_companie_intre_vulnerabilitate_umana_si_implementarea_politicilor_de_securitate/;

19. The Environmental Management Initiative – GEMI (Global Environmental Management Initiative (2004), *Transparency: A Path to Public Trust*, Washington, p. 13; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.gemi.org/resources/transparency-pathtopublictrust.pdf>;

20. a se vedea Lobby-ul în România. Policy Paper; Transparency International România, București, 2012. Punctul 4 este preluat după politica publică respectivă;

21. Senatorul John F. Kennedy, *To Keep the Lobbyist within Bounds*; în „New York Times Magazine”, 19 februarie 1956, pp. 40, 42 - în Congressional Record; 2 martie 1956, vol. 102, pp. 3802-3803;

22. <http://europa.eu/transparency-register/>;

23. a se consulta USC, capitolul 26, „Disclosure of Lobbying Activities”. url: <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/2/chapter-26>) acest lucru (USC §1610) (url: <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/2/1610>);

24. url: <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/2/1612>;

25. Siim Kallas, *The European Transparency Initiative*; Press Release RAPID (SPEECH/07/491), ultima accesare 2013-03-19, url: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-07-491_en.htm;

26. *Legea pentru ratificarea Convenției penale privin corupția, adoptată la Strasbourg la 27 ianuarie 1999, publicată în Monitorul Oficial, partea I, nr. 65, 30 ianuarie 2002*;

27. Autoritatea Națională pentru Calificări, *Standard ocupațional: specialist în activitatea de lobby*; pe ANC, 22 martie 2012; ultima accesare: 2013-03-26, url: http://www.anc.gov.ro/so/r/SO_SPECIALIST_LOBBY.pdf;

28. pentru detalii suplimentare consultați pagina de internet a organizației: url: www.registruldelobby.ro;

29. definițiile respective se regăsesc pe site-ul asociației la url: <http://registruldelobby.ro/conceptul-de-lobby.html>;

30.url: <http://www.icco.nl/nl/linkservid/383429B4-95A1-C927-FD8639F875DE8D7A/showMeta/0/>;

4. MANAGEMENTUL STAKEHOLDERILOR

După cum a fost ilustrat în capitolele anterioare, primii pași pentru ca o companie să poată fi considerată integră și responsabilă sunt ca aceasta să dețină mecanisme interne eficiente de conformitate și management al eticii și să publice în mod transparent și voluntar cât mai multe informații cu privire la activitatea sa. Însă activitatea companiei sale nu se desfășoară în vid, ci face parte dintr-un sistem complex din punct de vedere social, economic, de mediu etc. Este, astfel, inevitabil ca ea să afecteze interesele altor persoane sau grupuri, așa cum este, cu siguranță, la rândul său, afectată de acțiunile acestora.

Să ne imaginăm, de exemplu, situația ipotetică a unei companii din sectorul industrial, care deține elementele de protecție a mediului solicitate de lege. În teorie, această întreprindere a dat dovadă de responsabilitatea necesară pentru a minimiza impactul poluanților emiși asupra celor din jur. Cu toate acestea, organizațiile pentru protecția mediului înconjurător contactează managementul pentru a trage un semnal de alarmă cu privire la anumite emisii ale fabricii respective, despre care studii de specialitate au arătat recent că poluează puternic aerul și că pot provoca boli de sistem respirator în rândul celor care locuiesc în zonă. Considerând că este vorba despre o exagerare și știindu-se cu toate măsurile de siguranță la zi, managementul refuză să ia în considerare solicitările repetate de a elimina compusul nociv din procesul de producție. Cinci ani mai târziu, un procent semnificativ de locuitori din localitatea respectivă au dezvoltat boli grave de sistem respirator, chiar și cancere pulmonare. Aceștia își angajează un avocat care, cu sprijinul organizațiilor pentru protecția mediului, lansează un proces colectiv împotriva companiei, demonstrând că afecțiunile li se trag de la substanța nocivă emisă de aceasta și faptul că managementul era în cunoștință de cauză cu privire la posibilele efecte ale acesteia asupra sănătății. În urma procesului, compania este obligată să plătească daune astronomice și activitatea este oprită până la remedierea situației.

Întrebarea este: "Cum te-ai simți dacă ai fi făcut parte din managementul acelei companii, responsabile atât pentru suferințele provocate oamenilor, cât și pentru pierderile financiare și de imagine derivate din respective situație?" dar mai ales: "Cum te-ai simți dacă părintele sau copilul tău s-ar regăsi printre cei îmbolnăviți?"

Situația analizată aici a fost, întâmplător, una ipotetică, însă în viața reală au existat nenumărate astfel de cazuri. Fiecare dintre acestea au subliniat importanța managementului corespunzător al stakeholderilor, demonstrând că în lipsa asumării unei responsabilități reale pentru soarta celor afectați de activitatea unei companii și a unui dialog onest cu aceștia, nu se poate vorbi despre o afacere etică, indiferent cât efort este investit în mecanismele interne. De aceea, în cadrul acestui capitol, vom prezenta pas cu pas în ce constă un bun management al stakeholderilor, și cum trebuie să fie realizat pentru ca eforturile tale de a conduce o afacere etică să fie încununat de succes.

4.1. Cine sunt, de fapt, stakeholderii?

"Cel care își va folosi abilitățile și imaginația constructivă pentru a vedea cât de mult poate da în schimbul unui dolar, în loc de cât de puțin poate da în schimbul unui dolar va reuși în mod sigur."

Henry Ford – Fondator Ford Motor Company

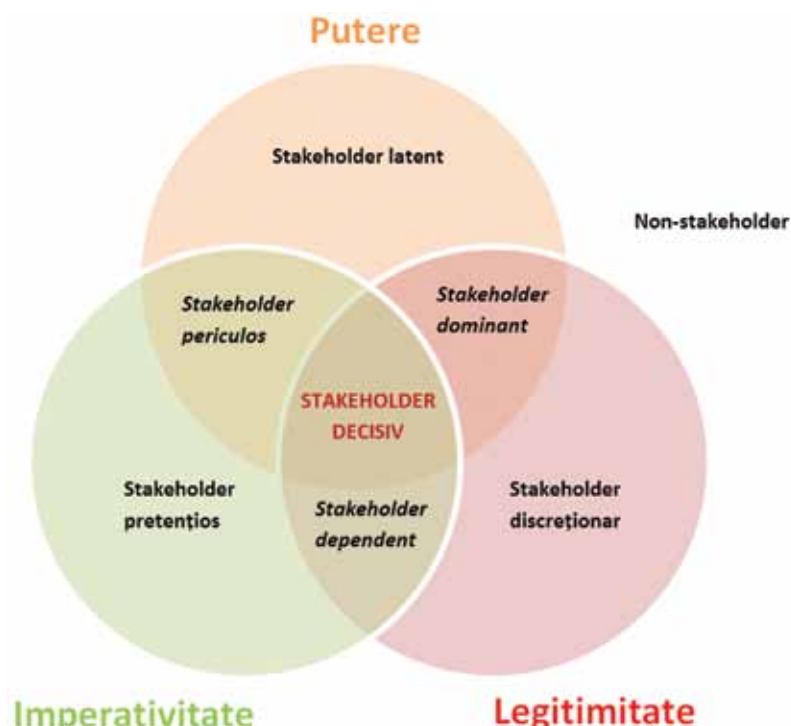
De la acționari, angajați și furnizori, la clienți, activiști, comunități, organizații nonguvernamentale și nu în ultimul rând, guvernul, toate aceste entități pot fi în același timp stakeholderi ai unei companii. Însă cum interesele acestor categorii nu coincid întotdeauna între ele (fiind, uneori, chiar contrare), iar resursele pe care o întreprindere le poate alocă pentru satisfacerea cerințelor lor sunt limitate, trebuie să existe o ierarhizare a stakeholderilor, în funcție de importanța fiecăruia dintre ei.

Astfel, o primă clasificare îi va împărți între stakeholderi primari, sau aceia implicați în mod direct în activitatea companiei (acționari, angajați, furnizori, clienți) și stakeholderi secundari, care deși influențează activitatea și sunt la rândul lor influențați de ea, implicarea lor nu este una directă (media, organizațiile nonguvernamentale etc). Pe lângă aceștia, mai există și stakeholderi publici, reprezentați de instituțiile statului care organizează și administrează cadrul legislativ în care compania își desfășoară activitatea. O altă clasificare se referă la cât de importanți sunt stakeholderii pentru existența companiei. Astfel, stakeholderii de bază (*core stakeholders*) sunt cei fără de care firma nu poate supraviețui (aceștia coincid, de obicei cu stakeholderii primari). Stakeholderii strategici (*strategic stakeholders*) sunt cei de o importanță deosebită pentru companie într-un anumit moment, în funcție de oportunitățile și amenințările existente. Nu în ultimul rând, stakeholderii de mediu (*environmental stakeholders*) sunt toți aceia care există în mediul în care compania își desfășoară activitatea, fără a fi însă de bază sau strategici.

Ierarhizarea stakeholderilor se face în primul rând pe baza unui set de atribute care vizează măsura în care aceștia au dreptul să formuleze așteptări vis-a-vis de activitatea companiei, cantitatea de presiune pe care ei o pot pune pentru îndeplinirea acelor așteptări și rapiditatea cu care compania trebuie să răspundă solicitărilor lor. Aceste trei atribute sunt **legitimitatea, puterea și imperativitatea**. Un stakeholder poate poseda toate aceste atribute în același timp, o combinație de două dintre ele sau câte unul singur, însă în momentul în care nu posedă niciuna, el devine irelevant pentru companie.

”Relevanța stakeholderilor va corela pozitiv cu numărul lor cumulativ de atribute – putere, legitimitate și imperativitatea – percepute de manageri” (p. 873)³¹

Deci, tipul de stakeholderi cărora întreprinderea trebuie să le acorde un maxim de atenție sunt aceia care au revendicări legitime, imperative și au puterea să și le impună. La polul opus, se vor afla cei care posedă doar câte un singur atribut. După această clasificare, stakeholderii pot fi împărțiți astfel:



4.2. Teoria managementului stakeholderilor

Deși ideile de bază ale teoriei managementului stakeholderilor au apărut, sub diverse forme, începând cu anii '60, termenul de stakeholder în sine a fost introdus în limbajul economic de către **Edward Freeman**, în cadrul lucrării sale, publicate în anul 1984, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*³².

Acest concept a fost utilizat de autor pentru a sublinia diferența dintre noua abordare propusă de el și cea existentă, în cadrul căreia principala și deseori unica responsabilitate a unei companii era către acționarii săi. De-a lungul timpului, termenul *stakeholder* a fost definit în mai multe feluri, în funcție de cuprinderea pe care diferiți autori i-o conferă, însă cea mai comună dintre acestea este cea furnizată de către Freeman: *”Orice individ sau grup care poate afecta sau este afectat de atingerea obiectivelor companiei”* (Freeman, 1984). Teoria sa dorește să exprime faptul că pentru a se putea numi cu adevărat etică și responsabilă, o companie nu se poate limita la a juca după reguli în propriul cadru restrâns. Respectarea legilor și a codurilor de etică în interiorul propriei afaceri reprezintă un bun început pentru a obține acest statut, însă nu mai mult de atât. Cât timp există persoane sau grupuri care sunt afectate, în mod direct sau indirect de activitatea companiei, iar conducerea acesteia alege să le ignore, nu se poate vorbi de responsabilitate sau de moralitate.

” Una dintre tendințele clare pe care le observăm este cea că suntem împinși să implicăm comunitatea în dezvoltarea aplicațiilor de următoare generație. Transparența cu privire la planurile noastre ne permite să obținem feedback mai bun, astfel încât să putem oferi soluții mai bune clienților noștri.”

*- Shantanu Narayen,
CEO Adobe Systems*

”Este vorba despre satisfacerea așteptărilor acționarilor noștri în timp ce ne gestionăm responsabilitățile sociale și avem grijă de mediul înconjurător. Acesta nu e un proces simplu și rectiliniu. Pentru a progresa substanțial, e nevoie de analiza atentă a condițiilor de la sol, de planificare minuțioasă și execuție grijulie.”

*- Herbert Hainer,
CEO Adidas Group*

”În următorul deceniu, cele mai de succes companii vor fi cele care integrează sustenabilitatea în centrul afacerii lor”

*- Jim Owens,
CEO Caterpillar*

Don Tapscott, președinte al nGenera Innovation Network și profesor în cadrul Facultății de Management din cadrul Universității din Toronto. În cartea sa, *Grown Up Digital* (2009)³³, el explică felul în care dezvoltarea noilor tehnologii și forme de mass media au influențat tânăra generație de consumatori, de angajați și de cetățeni care a crescut înconjurată de acestea. Același lucru se poate spune despre felul în care ei muncesc și așteptările pe care le au de la o slujbă, căutând un loc de muncă dinamic, egalitar, care să le pună în valoare creativitatea și să le recunoască meritele. În același timp, gradul lor de sensibilitate la cauze sociale sau de mediu și de implicare civică este mai ridicat, cauzele ajungând mai repede la ei, informația fiind mai accesibilă și posibilitățile de organizare pentru ameliorarea problemelor constatate fiind mult mai mari.

Generațiile anterioare își luau cea mai mare parte a informațiilor despre produse din reclame televizate sau tipărite, sau din relatările unui număr redus de prieteni care au avut ocazia să le încerce. Astăzi, *generația netului* este permanent conectată la numeroase rețele cu mii de alte persoane care își împărtășesc opiniile și experiențele despre produse și companii. În consecință, înainte de a cumpăra un produs, tinerii clienți se documentează pe forumuri cu privire la nivelul de satisfacție al celor care l-au încercat și fac comparații detaliate de preț și calitate cu alte produse concurente. Noii consumatori vor să aibă un cuvânt de spus în dezvoltarea produselor pe care le aleg, sunt pregătiți să colaboreze cu compania pentru îmbunătățirea acestora și reacționează negativ în momentul în care cerințele lor nu sunt luate în seamă.

Tinerii de astăzi au o preocupare mult mai crescută pentru reputația și nivelul de integritate al companiei, acesta devenind un factor important în decizia de cumpărare. Practic, ei se așteaptă la un comportament moral și responsabil din partea celor cărora le dau banii lor. Practicile lipsite de integritate sunt prompt difuzate și sancționate prin rețelele de socializare, ducând la boicotarea companiilor care se fac vinovate de ele și chiar la solicitarea unor sancțiuni formale pentru încălcări ale legii.



Studiu de caz: SECOM

Un astfel de caz a avut loc în România, în anul 2012, în momentul în care compania distribuitor de produse farmaceutice Secom a lansat o campanie de advertising online pentru un supliment alimentar pe un website special creat, numit www.uraste.ro. Campania cuprindea o serie de filmulețe în care actori care întruchipau o rudă apropiată a unui pacient de alzheimer sau autism povesteau că au ajuns să îl urască pe acesta pentru simptomele bolii sale. În final, apăreau slogane care îndemnau, după caz: ”Urăște-ți băiețelul! Urăște-i autismul!” sau ”Urăște-ți tată! Urăște-i Alzheimerul!”, promițând că suplimentul lor le poate reda rudelor pe cei dragi, așa cum îi știau.

Această campanie a provocat un val de revoltă pe rețelele de socializare, compania fiind prompt admonestată pe contul său de Facebook și pe website-ul campaniei. La scurt timp, în urma reacției dure din mediul online, organizațiile pentru protecția drepturilor persoanelor cu autism și alte organizații non-guvernamentale, dar și media tradițională s-au alăturat consumatorilor, publicând articole împotriva campaniei și reclamând compania la Consiliul Național Împotriva Combaterii Discriminării.

Reclamația lor a avut câștig de cauză³⁴, compania Secom fiind sancționată cu 8.000 RON și obligată să retragă campania. Pentru a-și diminua pierderile de imagine, compania a înlocuit site-ul uraste.ro cu unul numit iubește.ro, promițând să colecteze și să contribuie pe sistem de matching la donații făcute de consumatori către organizații pentru persoane cu dizabilități psihice.

4.3. De la managementul stakeholderilor, la implicarea acestora

”Afacerile au o responsabilitate dincolo de responsabilitatea lor de bază față de acționari; o responsabilitate către un public mai larg, care include principalii săi stakeholderi: clienți, angajați, ONG-uri, administrație, oamenii din comunitățile în care își desfășoară activitatea.”

- Courtney Pratt,
Fost CEO Toronto Hydro

Pentru ca managementul stakeholderilor să fie cu adevărat eficient și să servească scopului pentru care a apărut, este nevoie de un dialog real cu toți cei care se încadrează în această categorie. O simplă schemă de comunicare și decizie unidirecțională, în care managementul ia notă de nevoile stakeholderilor și le transmite acestora poziția oficială a companiei și eventuale rezoluții nu va reuși să aibă niciodată impactul unui dialog deschis, participativ, în care fiecare actor are oportunitatea să își exprime și să își susțină punctul de vedere și să contribuie în mod activ la identificarea și implementarea soluțiilor cele mai convenabile pentru toți cei implicați. Însă trebuie ținut cont de faptul că stakeholderii unei companii nu sunt numai activiști sau alte tipuri de grupări vocale, experimentate în a-și demarca și susține energic dorințele. Ei pot fi timizi, pot fi pasivi sau pot pur și simplu să nu fie conștienți de faptul că fac parte din această categorie și că au dreptul să facă solicitări respectivei companii. În fapt, o companie cu adevărat etică își recunoaște și își onorează responsabilitățile față de toți stakeholderii săi din simplu devotament față de corectitudine și de principiile buneii guvernări corporative.

Unul dintre cele mai cunoscute standarde în domeniu este *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*³⁵. Ediția sa pentru 2011 a luat naștere în urma unui proces de lungă durată (începând din 2006), care a îmbinat studii longitudinale, cercetare de birou și de teren (sub formă de chestionare) cu consultări directe cu o gamă variată de stakeholderi din peste 20 de țări. Conform standardului AA1000, implicarea stakeholderilor este procesul prin care o organizație încearcă să-și motiveze stakeholderii relevanți să urmeze un anumit scop, pentru atingerea unor rezultate convenite.

4.4. Transparența și răspunderea publică pentru angajamentele față de stakeholderi

”Oameni vor dori și vor fi capabili să afle despre cetățenia unui brand, dacă face ce trebuie din punct de vedere social, economic și de mediu.”

- Mike Clasper
Președinte pe Business Development, Procter and Gamble (Europa)

Multe companii au înscris în strategiile, politicile și codurile lor de etică angajamente impresionante în ceea ce privește protejarea intereselor stakeholderilor și implicarea lor în procesul decizional. Cu toate acestea, în foarte multe cazuri, acest angajament se oprește abrupt la nivelul declarativ, neavând multe lucruri în comun cu realitatea din practică. Acest lucru duce la întrebarea “*cu ce este mai etică o companie care se preocupă doar în teorie de drepturile stakeholderilor decât una care nu se preocupă deloc?*”. Majoritatea ar fi tentați să spună că prima nu este cu nimic mai etică decât a doua, însă răspunsul ar fi incomplet. Nu numai că nu este mai etică, este, dimpotrivă, mult mai puțin astfel, deoarece în loc să își asume în mod onest lipsa de interes pentru impactul pe care activitatea lor îl produce asupra celorlalți, se folosește de iluzia responsabilității pentru a obține avantaje de imagine și a trece drept afacere integră în ochii publicului și a potențialilor parteneri.

Transparența totală în procesul de management și implicare a stakeholderilor este singurul mod în care o companie se poate asigura de faptul că își îndeplinește în mod corespunzător obligațiile față de aceștia. Totodată, această transparență oferă o garanție pentru public că întreprinderea este cu adevărat responsabilă.

Să presupunem că o companie cu care sunteți partener v-a demonstrat că deține toate mecanismele interne de management al eticii necesare pentru a se putea numi integră și responsabilă, de la simplul cod de conduită, la auditul intern de etică, etc. La un moment dat, decideți lansarea comună a unui produs. Partenerul dumneavoastră va prelua cea mai mare parte a procesului de manufactură, urmând să-l producă într-o țară din lumea a treia, explicându-vă că mâna de lucru este mult mai ieftină în acea parte a lumii. Mergând pe încredere, nu-i solicitați informații suplimentare cu privire la tratamentul și remunerarea respectivilor muncitori, deoarece nu aveți nici un motiv să credeți că o companie etică și-ar risca reputația și ar devia de la principiile pe care le urmează de ani buni. Nici respectiva companie nu le oferă. Cu puțin timp înainte de lansarea produsului, vă găsiți în centrul unui dezastru mediatic, deoarece organizațiile pentru drepturile omului au descoperit că partenerul dumneavoastră folosea pentru producție munca unor copii captivi în ateliere, în condiții mizere, practică utilizată larg în acea țară. Deși încercați să vă apărați că nu ați avut cunoștință de situație, produsul

este boicotat pe scară largă, iar reputația dumneavoastră construită cu greu este pătată în mod iremediabil. Prin solicitarea transparenței totale, această situație ar fi fost extrem de ușor de evitat. Iar prin oferirea transparenței totale, partenerii dumneavoastră vor ști că nu se vor găsi nicicând în această poziție.

4.5. Beneficiile managementului stakeholderilor

”Responsabilitatea socială corporativă este o decizie solidă. Nu pentru că e un lucru frumos de făcut sau pentru că suntem forțați să îl facem, ci pentru că face bine afacerii noastre.”

*- Niall Fitzgerald,
fost CEO, Unilever*

Există două perspective din care poate fi privită problema managementului stakeholderilor: *una normativă și una instrumentală*. În cazul primei, receptivitatea la nevoile stakeholderilor trebuie să provină din simpla responsabilitate asumată de o companie etică față de aceștia, nefiind urmărit nici un tip de recompensă în schimb. În cazul celei de-a doua, buna gestionare a acestora are ca scop obținerea de beneficii materiale și de imagine pentru companie. Indiferent de motivația sa, un management adecvat al stakeholderilor aduce o largă serie de **beneficii** palpabile, cum ar fi următoarele:

b1. Transformarea oponentilor în aliați

O relație de încredere între management și stakeholderi, asigură scăderea suspiciunii celor din urmă față de intențiile primilor și o opoziție mai scăzută față de activitatea acestora. Mai mult, un dialog real și bazat pe încredere între companie și stakeholderi poate reprezenta o temelie pentru inițiative comune și parteneriate puternice cu aceștia, care să aducă atât avantaje financiare, cât și de imagine.

b2. Crearea și menținerea unei imagini pozitive a companiei

Manifestarea receptivității față de nevoile și cerințele stakeholderilor și oferirea unui răspuns inspirat la acestea poate genera beneficii de imagine care depășesc cu mult investiția realizată.



Studiu de caz: CAMPANIA DOVE REAL BEAUTY

Astfel, în anul 2005, compania Dove a reacționat cu empatie la frustrarea clientelor și a organizațiilor feministe cu privire la standardele nerealiste de frumusețe impuse de publicitatea din domeniul produselor cosmetice.³⁶ După realizarea unor studii care au demonstrat că idealul de frumusețe promovat de majoritatea industriei e neverosimil și dăunează stimei de sine a femeilor, au lansat campania de publicitate *The Dove Campaign for Real Beauty (Campania Dove pentru Frumusețea Adevărată)*. În cadrul acesteia, au fost realizate panouri și spoturi publicitare, emisiuni radio și televizate, dezbateri cu publicul și o pagină web specială, toate în scopul promovării frumuseții naturale și deconstruirii stereotipurilor create de media și companii despre ce presupune a fi atrăgătoare. Mai mult, compania a finanțat programe pentru creșterea stimei de sine a tinerelor fete (prin *The Dove Selfesteem Fund*), a înființat și susținut financiar programe educaționale pe această problematică în școli și universități (*Body Talk, în școlile din Marea Britanie și Canada și Program for Aesthetics and Well-Being*, la Harvard) și a organizat chiar și o expoziție globală de fotografie pe tematica frumuseții feminine, realizată de femei fotograf.

Rezultatele campaniei:

- Discutarea campaniei în cadrul a 62 de programe de televiziune din S.U.A.
- peste 1000 de materiale din presa tipărită sau din audio-vizual dedicate inițiativei
- 650 de milioane de impresii generate doar în vara lui 2005
- Creșterea vânzărilor la produsele cuprinse în campanie cu 600% în primele 2 luni
- Peste 1.000.000 de vizitatori pe website-ul campaniei
- Premiul PR Week's Consumer Launch Campaign of the Year 2006
- premiul PRSA's Silver Anvil 'Best of' 2006
- Premiul Grand EFFIE 2006

”Știm că dezvoltarea profitabilă a companiei noastre depinde de sustenabilitatea economică, socială și de mediu a comunităților noastre din întreaga lume. Și știm că este în interesul nostru să contribuim la sustenabilitatea acelor comunități”

- Travis Engen,
CEO Alcan

“Nu am găsit satisfacție mai mare decât obținerea succesului prin practici oneste și prin aderența strictă la principiul că pentru ca tu să ai de câștigat, trebuie ca și cei cu care faci afaceri să aibă de câștigat”

Alan Greenspan
– fost președinte
Federal Reserve

b3. Îmbunătățirea performanței economice și a sustenabilității companiei

Studiile realizate de-a lungul timpului de către cercetători de la universități prestigioase, în ceea ce privește managementul stakeholderilor, indică o relație directă între această abordare și creșterea performanței economice. Astfel, John Preble (*Preble, 2005*) vorbește în lucrarea sa despre o serie de studii care reflectă această realitate³⁷:

- Un studiu longitudinal realizat la Harvard în anii '90 (*Caulkin și Black -1994 și Kotter și Heskett – 1992*) a arătat că acele companii care au în vedere interesele tuturor stakeholderilor au performanțe economice superioare celor care oferă prioritate în mod explicit interesului acționarilor.
- Atât un studiu realizat în 1995 (*Donaldson și Preston*), cât și unul din anul 2003 (*Mellahi și Wood*) confirmă faptul că un management strategic al stakeholderilor duce la o mai bună îndeplinire a obiectivelor companiei, precum dezvoltarea, profitabilitatea și stabilitatea.
- Un studiu longitudinal, realizat între 1982 și 1992 de către Preston și O'Bannon pe 67 corporații mari din S.U.A. a analizat corelația dintre performanța socială și cea financiară a unei companii, descoperind că acestea au fost corelate întotdeauna pozitiv, fără niciun exemplu de corelație negativă pe durata a cei 11 ani de studiu.

b4. Intrarea în clubul select al afacerilor corecte și responsabile social

Dacă în urmă cu câteva decenii, era suficient pentru o companie să își asigure propriul management al eticii, astăzi din ce în ce mai mulți jucători importanți au înțeles că pentru a putea fi considerați cu adevărat integri și responsabili, nu e de ajuns să se limiteze la propria activitate. Demersurile lor de a dezvolta afaceri curate pot fi foarte ușor zădărnicate de parteneri, furnizori sau distribuitori care pun profitul mai presus de etică. De aceea, din ce în ce mai multe companii mari solicită ca toți partenerii lor implicați în întregul lanț de producție și distribuție să adere, prin coduri specifice de etică, la valorile și principiile companiei (*ex. Nokia Siemens Networks, Oracle, Levi Strauss & Co, Yahoo!, The Coca Cola Company, etc.*). Iar aceste principii includ, de cele mai multe ori în mod direct și explicit, indicații în vederea realizării unui bun management al stakeholderilor.

Printre avantajele calității de ”membru într-un club select” în ceea ce privește bunele practici se numără faptul că alte companii își vor trimite fără teamă clienții către cei din rețeaua lor de afaceri responsabile, vor împărtăși din sursele lor de prestatori de servicii de încredere și vor face schimburi reciproc avantajoase de cunoștințe și parteneriate în interiorul rețelei, știind că aceia cuprinși în cadrul ei nu prezintă un risc de imagine în caz de asociere. Nu în ultimul rând, simplul fapt de a face parte dintr-o rețea de companii care pun accentul pe etică, păstrând interesele stakeholderilor la loc de cinste, reprezintă în sine un mesaj puternic pentru aceștia, generând un important capital de imagine și implicit, sporirea câștigurilor.

În continuare sunt enumerate câteva dintre principalele **consecințe negative** care pot apărea în cazul ignorării totale a intereselor stakeholderilor, cu mențiunea că de cele mai multe ori nu apare o singură categorie de efecte negative, cel mai adesea regăsindu-se mai multe sau chiar toate în același timp.

c1. Pierderi de imagine - Principalul risc asociat cu lipsa de sensibilitate față de interesele stakeholderilor, în special atunci când este vorba despre puncte deja nevralgice pentru public, cum sunt protecția mediului înconjurător sau a drepturilor omului, este acela de a suferi grave pierderi de imagine, care duc în timp la profituri scăzute sau obligă la luarea de măsuri drastice pentru repararea lor.

”Un brand este o promisiune făcută clienților și consumatorilor, anajților și investitorilor tăi, comunităților, vânzătorilor și furnizorilor. Iar încrederea este lipiciul care ține aceste relații unite. Încalcă o promisiune și vei distruge o relație. Dacă un brand bun este o promisiune, un brand grozav este o promisiune ținută.”

- Muhtar Kent,
CEO Coca-Cola

” Mi-a venit ideea că ar putea exista oameni în forța de lucru care se simt prost tratați. N-am vrut ca acest lucru să se întâmple în departamentul meu la acel moment. M-am asigurat că oamenii care lucrează pentru mine simt că sunt tratați corect, că pot progresa și că își pot exprima deschis sentimentele.”

- Tom Voss,
Președinte și
CEO Ameren

c2. Boicoturi din partea clienților - Deși orice afacere, oricât de corectă, are parte și de ocazionali clienți nesatisfăcuți, este întotdeauna motiv de îngrijorare atunci când consumatorii se coalizează împotriva unei companii pentru a sancționa comportamentele lipsite de integritate. Fie că acești clienți se organizează singuri prin intermediul rețelelor de socializare, fie că sunt îndemnați la boicot de către organizații activiste, presiunea financiară și de imagine pe care acțiunea lor o pune pe respectiva corporație este de multe ori semnificativă și poate produce dezechilibre grave în bilanțul acesteia. Astfel de inițiative, deși mult mai reduse ca amploare, au apărut și în România, creând precedente pentru altele mai organizate și mai consistente.



Studiu de caz: BOICOTUL BENZINĂRIILOR

Acesta a fost, în anul 2011, cazul inițiativei unor șoferi de a boicota benzinăriile, în special pe cele ale companiei OMV Petrom, în semn de protest față de creșterea excesivă a prețurilor. Deși nu a avut rezultate impresionante (cu excepția ocazionalelor blocări ale activității unor benzinării timp de câteva ore de către clienți), campania a strâns, potrivit cotidianului România Liberă³⁸, mii de adepți în mediul online românesc, doar un singur grup dintre mai multe dedicate acesteia strângând peste 6500 de membri.

c3. Conflicte de muncă - Consumatorii și activiștii nu sunt însă singurii care pot pune presiune pe companii în momentul în care interesele nu le sunt luate în considerare. O altă astfel de categorie foarte importantă de stakeholderi sunt angajații. În momentul în care nemulțumirile acestora nu sunt gestionate în mod corespunzător, pot apărea greve care să paralizeze activitatea de producție, provocând pierderi financiare semnificative.



Studiu de caz: GREVELE BOEING

Cu o astfel de situație s-a confruntat compania Boeing în anul 2008³⁹, atunci când aproximativ 27000 de lucrători au intrat în grevă, din cauza unor nemulțumiri legate de politica de outsourcing a corporației și de securitatea locurilor de muncă. Greva a durat peste 50 de zile, ajungându-se, în final, la o înțelegere, însă costând Boeing o amețitoare sumă estimată de 1,5 – 2 miliarde de dolari. Iar această grevă a avut loc în condițiile în care compania s-a confruntat cu situații similare în 2005, cu costuri pentru companie estimate la 1 miliard de dolari⁴⁰, dar și în 2000 și în 1995, acestea afectându-le de fiecare dată și evoluția financiară pe termen lung.

c4. O mai slabă performanță financiară - Așa cum mai sus am prezentat studii care au certificat faptul că un bun management al stakeholderilor este benefic pentru profiturile companiei, în continuare vom vorbi despre ceea ce se întâmplă cu finanțele acesteia atunci când interesele stakeholderilor sunt gestionate în mod defectuos sau sunt pur și simplu ignorate.

John Preble (2005) amintește de studiul realizat în 1997 de către T. Downing. Acesta a studiat efectele comportamentelor ireponsabile ale companiilor în raport cu stakeholderii lor, constatând că aceștia, atunci când nu sunt luați în seamă, se pot implica în multe tipuri de mișcări de protest, de la activiști care întrerup întâlnirile acționarilor la boicoturi ale clienților, la publicitatea negativă la adresa firmei pe internet, la proteste de stradă sau chiar la acțiuni de lobby la guvern pentru obținerea unei protecții sporite pe parte legislativă. Aceste reacții atrag după sine, pe lângă pierderile de imagine, pierderea unor cote de piață, scăderea prețului acțiunilor, plata de onorarii costisitoare pentru avocați și irosirea timpului managementului, toate acestea traducându-se în diminuarea profitului companiei. Constatări

similare a avut, în anul 2000, Whysall, care a realizat o cercetare pornind de la trei studii de caz și anume, trei comercianți britanici care și-au gestionat necorespunzător stakeholderii. El a descoperit că nu numai că aceștia au înregistrat pierderi economice pe moment, dar că daunele suferite de ei din cauza reacției stakeholderilor nemulțumiți au fost “extinse, intens mediatizate, de lungă durată și greu de ținut sub control” (Preble, 2005, p. 413). Aceste descoperiri sunt întărite de studiul realizat de Frooman (1997), care a studiat răspunsul pe bursa de valori în cadrul a 27 de studii de caz cuprinzând companii care s-au comportat ireponsabil sau au încălcat legea. Constatarea sa a fost că acest tip de comportamente duc la reducerea în mod substanțial a profitului acționarilor.

AVANTAJE ALE IMPLICĂRII STAKEHOLDERILOR

Pe lângă avantajele care derivă din simplul management al stakeholderilor, există și anumite beneficii suplimentare, care pot fi obținute doar prin implicarea activă a acestora în activitatea companiei. În viziunea autorilor standardului AA1000, implicarea stakeholderilor începe, de regulă, cu controlul daunelor, în sensul că de multe ori, aceștia sunt consultați de-abia după ce li s-a întâmplat ceva regretabil ce poate fi imputat unei companii. Totuși, arată studiul, companiile care implică stakeholderii în procesul de rezolvare a problemelor cu ocazia unor situații complicate și nefaste ajung rapid să constate cât de util este input-ul acestora și cât de bine ar prinde el în situații de prevenție și de identificare și management al riscurilor. Astfel, ceea ce începe cu o relație de conjunctură se transformă, de multe ori, într-o colaborare de lungă durată, reciproc avantajoasă, care are adesea ca rezultat îmbunătățirea strategiilor și proceselor, crearea de parteneriate și aducerea unui suflu nou în activitatea companiei. Așadar, cei care au fost inițial un simplu factor de risc în viziunea managementului ajung, prin feedbackul oferit și ariile lor specifice de expertiză, o reală resursă pentru afaceriștii abili, contribuind, în același timp și la imaginea de companie deschisă și etică. Schema de mai jos detaliază câteva exemple de avantaje obținute de pe urma implicării stakeholderi, conform standardului AA1000:

7. Avantaje ale implicării stakeholderilor, conform AA1000 Stakeholder Engagement Standard



“Nu plătesc lefuri bune pentru că am mulți bani, am mulți bani pentru că plătesc lefuri bune”

- Robert Bosch, fondator Bosch

Un nivel optim de deschidere în ceea ce privește acest proces de transparentizare este nu numai ușor de realizat, ci prezintă și o serie de avantaje practice pentru companie, cum ar fi creșterea credibilității în rândul stakeholderilor, feedback-ul suplimentar din partea acestora pe marginea activităților de implicare desfășurate (altul decât cel primit strict de la participanți), ajutor din partea lor în realizarea hărții și analizei stakeholderilor etc.

4.6. Cum construim o colaborare reciproc avantajoasă cu stakeholderii?

Primul lucru care trebuie făcut în instituirea unui sistem de management al stakeholderilor este identificarea unor întrebări cheie, care structurează procesul ulterior de implementare al acestuia. Aceste întrebări pot fi după cum urmează:

8. Întrebări cheie în managementul stakeholderilor



4.6.1. PAȘI CĂTRE UN MANAGEMENT EFICIENT AL STAKEHOLDERILOR:

Pasul 1. Identificarea stakeholderilor - Primul lucru care trebuie făcut pentru a putea gestiona cu succes o plajă cât mai largă de stakeholderi ai unei companii trebuie să fie realizarea unei analize minuțioase din care să reiasă care sunt aceștia. Pentru a ușura această identificare, vom prezenta în secțiunile următoare ale acestui capitol clasificări ale stakeholderilor și sugestii pentru realizarea unei hărți și a unei analize a stakeholderilor cât mai exacte.

Pentru a avea calitatea de stakeholder, nu este neapărat necesar ca o persoană sau un grup să fie implicată direct în activitatea companiei sau să formuleze revendicări vis-a-vis de aceasta. Paolo D'Anselmi explică în cartea sa, *Valori și stakeholderi în era responsabilității sociale*, despre stakeholderul necunoscut, faptul că această calitate o poate avea și cineva care nu este conștient că este afectat de activitatea unei companii, managementul acesteia având însă aceeași obligație să ia în considerare interesele respectivei persoane.

Pasul 2. Identificarea naturii intereselor stakeholderilor - Pentru a putea dezvolta o strategie pentru gestionarea intereselor stakeholderilor, trebuie mai întâi să se analizeze sfera de care aparțin aceste interese, pentru a putea stabili ulterior tipul de putere deținut de fiecare dintre aceștia. Astfel, miza acționarilor este mai degrabă legată de echitatea financiară, pe când cumpărătorul exercită cel mai adesea o putere de tip economic, prin decizia de cumpărare. Organizațiile non-guvernamentale pot avea interese de natură socială și de mediu, însă ele pot deține și putere politică, putând face advocacy către factorii de decizie

publică pentru eliminarea sau restricționarea anumitor practici ale companiei. Guvernul, la rândul său, are o influență semnificativă asupra mediului de afaceri, prin politicile sale și prin legislația relevantă pe care o emite.

O categorie de stakeholderi poate avea interese de mai multe feluri în același timp și că diferite subcategorii pot avea propriile interese care nu coincid în mod neapărat cu cele ale categoriei din care fac parte .

Pasul 3. Determinarea propriilor vulnerabilități în raport cu necesitățile stakeholderilor - Odată ce au fost identificați stakeholderii și a fost înțeleasă și natura intereselor lor, activitatea companiei trebuie supusă unei priviri critice, pentru descoperirea practicilor care pot contraveni acestor interese. Acest lucru poate fi realizat prin analiza așteptărilor concrete pe care stakeholderii le au de la companie la momentul respectiv, comparativ cu realitatea din practică. Apoi, odată ce au fost descoperite punctele care pot produce divergențe sau dăuna intereselor legitime ale stakeholderilor, trebuie realizată o strategie pentru reducerea acelor vulnerabilități.

Această analiză a punctelor slabe trebuie realizată cu maximă exigență și onestitate, rostul ei fiind tocmai prevenirea unor potențiale tensiuni sau conflicte ce ar putea avea efecte negative asupra companiei.

Pasul 4. Prioritizarea cerințelor stakeholderilor - Oricât de dedicată guvernării corporative responsabile și managementului stakeholderilor ar putea fi conducerea unei companii, ea nu va reuși să satisfacă întotdeauna interesele tuturor stakeholderilor săi. Acest lucru se poate întâmpla pe de o parte din cauza resurselor insuficiente, pe de altă parte din cauza faptului că unii dintre stakeholderi au interese nelegitime sau care sunt pur și simplu divergente cu cele ale altora. Din acest motiv, este importantă realizarea unei prioritizări ale nevoilor și cerințelor acestora, în funcție de posibilitățile companiei, dar în special de atributele pe care ei le posedă - legitimitate, putere și urgență (această temă va fi dezvoltată în cadrul clasificării stakeholderilor).

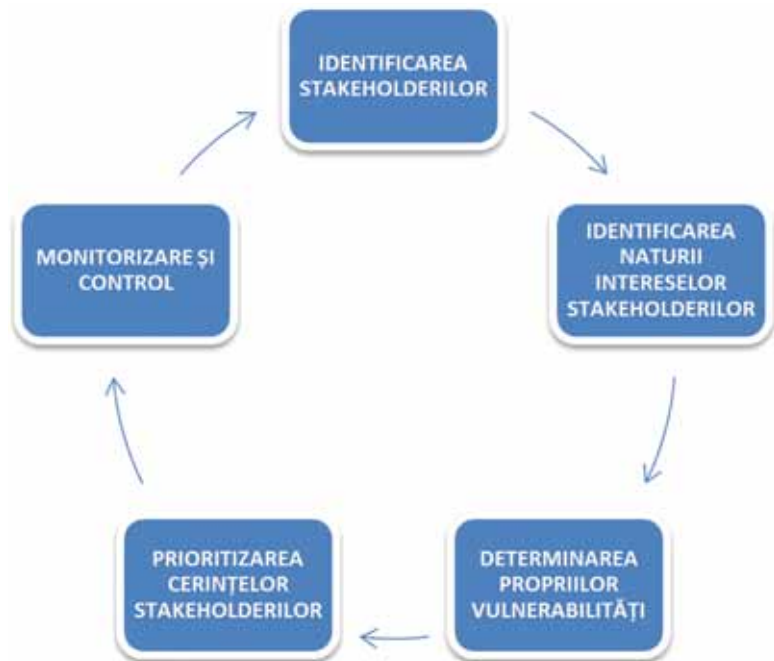
Atributele stakeholderilor, ca și interesele lor, au un caracter dinamic, ele modificându-se în timp în funcție de numeroși factori. De aceea, această prioritizare trebuie revizuită periodic, pentru a avea certitudinea că nu au intervenit elemente noi care să genereze o creștere sau o diminuare în nivelul de prioritate al unora dintre stakeholderi.

Pasul 5. Dezvoltarea răspunsurilor organizaționale - Gestionarea nevoilor și cerințelor stakeholderilor este ușurată dacă întreprinderea are deja o serie de răspunsuri la acestea pregătite din timp, nefiind pusă în situația de a nu ști cum să reacționeze sau de a avea o reacție întârziată. Acest lucru poate fi realizat prin pregătirea mai multor scenarii cu privire la modul în care interesele stakeholderilor vor evolua în timp și elaborarea unor proceduri clare pentru a le veni în întâmpinare. Astfel, pe baza predicțiilor, se vor elabora planuri de comunicare, se vor desemna responsabili și se vor alcătui liste cu măsuri ce trebuie luate în eventualitatea în care scenariile se vor adevăra. Acest lucru va oferi companiei posibilitatea de a răspunde prompt solicitărilor stakeholderilor, grăbind rezolvarea problemelor apărute și consolidându-și imaginea de afaceri responsabilă.

Trebuie reținut faptul că numărul de scenarii specifice este mult prea mare pentru a putea fi luat în calcul fiecare în parte. De aceea, aceste răspunsuri organizaționale pre-existente trebuie să aibă un caracter mai general, forma acestora fiind mai apropiată de o politică a companiei decât de un îndrumar pas cu pas.

Pasul 6. Monitorizare și control - Pentru a putea realiza un management eficient al stakeholderilor, trebuie să se țină cont de faptul că mediul în care aceștia activează este unul dinamic. Nevoile și interesele acestora se modifică odată cu acesta și periodic, chiar apar stakeholderi noi sau unii din cei vechi își pierd relevanța. Pentru a putea avea mereu strategii corespunzătoare cu privire la aceștia, este nevoie de o monitorizare continuă a evoluției lor și de reevaluarea programelor și strategiilor cu privire la stakeholderi în conformitate cu această evoluție. De aceea, este recomandat un audit social și de mediu periodic, pentru a verifica impactul strategiilor utilizate până la acel moment și nu în ultimul rând, pentru a solicita feedback din partea stakeholderilor înșiși cu privire la modul în care aceștia percep relația cu compania.

9. Pașii de urmat pentru un bun management al stakeholderilor



4.6.2. CARTOGRAFIEREA STAKEHOLDERILOR

O metodă simplă de a obține o imagine de ansamblu cu privire la stakeholderii unei companii și interesele acestora este realizarea unei hărți a stakeholderilor. BSR (Morris, Jonathan - BSR (2012) *Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company*; ultima accesare: 19.03.2013, url: http://www.bsr.org/reports/BSR_Five-Step_Guide_to_Stakeholder_Engagement.pdf), o organizație internațională care promovează responsabilitatea socială în afaceri, a realizat, în anul 2011, un îndrumar (Morris, Jonathan - BSR (2012) *Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company*; ultima accesare: 19.03.2013, url: http://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping_final.pdf) util și ușor de folosit cu privire la pașii de urmat pentru alcătuirea acestei hărți.

Conform BSR, această "cartografiere" presupune un proces colaborativ de dezbatere și discuții din multiple perspective, care are ca rezultat o listă a propriilor stakeholderi, împreună cu anumite caracteristici principale ale acestora. Acest proces se desfășoară, de obicei, în 4 etape:

10. Etapele realizării hărții stakeholderilor



1. Identificarea stakeholderilor - În această etapă, se enumeră toate persoanele sau organizațiile care influențează sau sunt influențate în vreun fel de activitatea companiei:

Categorii orientative:

- Proprietari (investitori, acționari, etc)
- Angajați (angajați permanenți, angajați temporar, foști angajați pensionați, potențiali angajați, etc)
- Clienți (clienți direcți, clienți indirecti)
- Alte companii din aceeași industrie (furnizori, competitori, asociații, lideri de opinie în domeniu, presa din domeniu)
- Comunitatea (cei care locuiesc aproape de fabrici, școlile, asociațiile de proprietari, grupurile de interes special, etc)
- Mediul înconjurător (natura, organizațiile ecologiste, generațiile viitoare, cercetătorii în științe naturale, etc)
- Guvernarea (autoritățile publice, cei ce realizează politicile publice, cei care emit legi, etc)
- Organizațiile societății civile (ONG-uri, parteneri sociali, culte, etc)
- Etc.

Posibile întrebări pentru o listă cât mai amplă de stakeholderi:

- Care sunt entitățile cu care compania relaționează/comunică în prezent?
- Cu ce entități am putea comunica/colabora în viitor?
- Cu cine mai colaborează cei cu care relaționăm/comunicăm noi?
- Cum pot fi folosite rețelele de socializare pentru identificarea unor stakeholderi?
- Care sunt acei stakeholderi care nu sunt conștienți că au acest statut sau nu îl pot exprima?

2. Analiza stakeholderilor - O dată realizată o listă cu stakeholderi, trebuie analizat modul în care ei relaționează cu compania și măsura în care o pot afecta. În acest scop, se poate completa un tabel, respectând următoarele criterii:

- Contribuția (valoarea) – are respectivul stakeholder bunuri, informații, expertiză sau alt tip de aport care ar putea fi de folos companiei?
- Legitimitatea – cât de îndreptățite sunt interesele respectivului stakeholder?
- Interesul de a se implica – în ce măsură ar fi dispus respectivul stakeholder să întreprindă acțiuni în beneficiul companiei, împreună cu aceasta sau împotriva sa?
- Influență – cât de influent este respectivul stakeholder?
- Necesitatea de a fi implicat – ar exista efecte pozitive semnificative de pe urma implicării respectivului stakeholder în activitatea companiei sau dimpotrivă, efecte negative dacă acesta nu este implicat?

11. Exemplu de tabel pentru analiza stakeholderilor (după modelul BSR):

Stakeholder	EXPERTIZĂ		INTERES		VALOARE
	Contribuție	Legitimitate	Interes de a se implica	Influență	Necesitatea de a fi implicat
Furnizorul X	MARE – piesele sale sunt utilizate în producția companiei	MARE – este afectat direct de activitatea companiei	MARE – este deja o parte a lanțului de producție	MICĂ – este o afacere de familie, nu foarte cunoscută	MEDIE – deși piesele sale sunt de bună calitate, există alternative acceptabile pe piață
ONG-ul Y	MICĂ	MARE	MARE	MEDIE	MEDIE
Competitorul Z	MEDIE	MEDIE	MIC	MARE	MICĂ

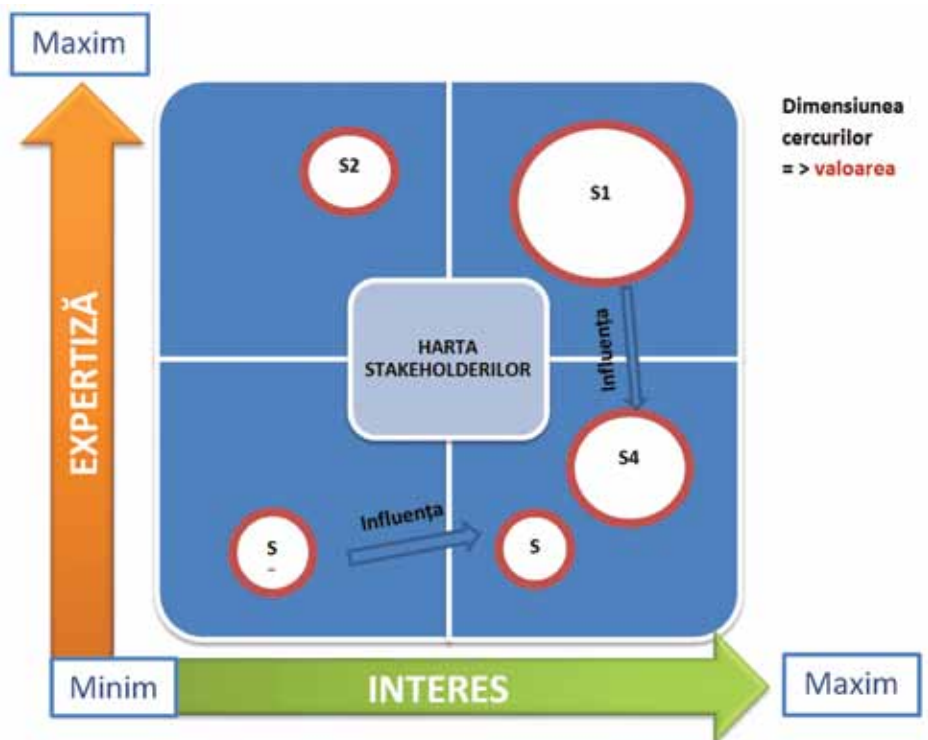
În locul unor valori de tip "mic"/„mediu”/„mare”, pot fi utilizate coduri de culoare diferite sau pot fi asociate chiar cifre, cu care pot fi realizate ulterior diverse operațiuni de ordonare sau clasificare.

3. Cartografierea (realizarea hărții propriu-zise) - Harta propriu-zisă (fizică) a stakeholderilor este un suport vizual care ajută la o mai bună reprezentare a acestora și a relațiilor pe care le dezvoltă atât între ei, cât și cu întreprinderea. Pentru realizarea sa, trebuie urmați următorii pași:

- o. Desenarea unui pătrat, împărțit la rândul său în 4 sferturi egale.
- p. Baza pătratului mare va reprezenta INTERESUL, iar înălțimea acestuia va reprezenta EXPERTIZA.
- q. Punctul de intersecție al bazei cu înălțimea va fi notat cu "minim", iar capetele opuse ale acestora, cu "maxim"
- r. Se va discuta unde se potrivește în pătrat fiecare stakeholder și va fi reprezentat grafic printr-un cerc.
- s. Dimensiunea cercurilor va fi proporțională cu valoarea (contribuția) fiecărui stakeholder (cei mai valoroși vor fi reprezentați prin cercuri mai mari)

12. Hartă propriu-zisă a stakeholderilor (exemplu după modelul BSR):

Această schemă este una strict orientativă. După nevoile dumneavoastră, i se pot adăuga mai multe criterii (ex. stakeholderilor le pot fi asociate valori, reprezentarea grafică în sine poate să difere ș.a.m.d.)



4. Prioritizarea stakeholderilor - O dată realizată harta propriu-zisă, cu ea în față, prioritizarea intereselor stakeholderilor nu mai este atât de dificil de realizat, ea reieșind chiar din modelul grafic. Pentru a fi sigur însă că modelul realizat este unul corect și că reflectă propria viziune cu privire la stakeholderii companiei, pot fi utilizate următoarele întrebări ajutătoare:

- t. Care sunt problemele stakeholderilor primari?
- u. Care sunt problemele cel mai des exprimate în rândul stakeholderilor?
- v. Sunt problemele acestor stakeholderi relevante pentru obiectivele companiei?
- w. Ce rol joacă întreprinderea în generarea acestor probleme?
- x. Ce rol ar putea ea juca în rezolvarea acestor probleme?
- y. Ce responsabilitate are compania față de acești stakeholderi și de ce?
- z. Etc.

În cazul în care există sentimentul că prioritățile care reies din hartă nu coincid cu cele pe care ar trebui să le aibă în vedere compania, este necesară o revenire asupra procesului de analiză a stakeholderilor sau chiar asupra etapei de identificare a acestora. De asemenea, această hartă a stakeholderilor trebuie reactualizată periodic, pe măsură ce peisajul în care activează compania trece prin modificări.

4.6.3. PAȘI DE URMAT PENTRU IMPLICAREA EFICIENTĂ A STAKEHOLDERILOR

O dată pus la punct un sistem operațional de management al stakeholderilor, se poate trece la următoarea etapă, anume implicarea activă a acestora. Modul în care stakeholderii pot fi încurajați să participe la procesul decizional printr-o comunicare deschisă și de lungă durată a devenit o preocupare din ce în ce mai des întâlnită pentru managerii dedicați unui management adecvat al stakeholderilor. Astfel, în ultimii ani au apărut modele, standarde și ghiduri de bune practici cu privire la acest subiect.

Pentru a obține o implicare de succes a stakeholderilor, conform AA 1000, este recomandat să se îndeplinească următoarele condiții:

13. Condiții pentru o implicare de succes a stakeholderilor, conform AA1000 Stakeholder Engagement Standard



4.6.4. PASI DE URMAT ÎN PROCESUL DE LUARE A DECIZIILOR

Pentru a putea implica stakeholderii cu succes în procesul de luare a deciziilor care îi afectează, există o serie de pași care trebuie urmați:

I. ETAPA DE PLANIFICARE:

I.1. *Identificarea stakeholderilor și cartografierea acestora*, după metodele prezentate mai sus.

I.2. *Evaluarea tematicilor de interes și a metodelor optime* prin care aceștia pot fi implicați – acest lucru poate fi realizat prin:

- culegerea de informații despre stakeholderi, utilizând tehnici precum analiza corespondenței nesolicitate (scrisori, petiții, materiale publicitare, propuneri, etc),
- analiza activității mediatice a acestora (apariții în presă sau televizate, conținutul încărcat pe rețele de socializare sau pe propria pagină de internet, etc.)
- prin urmărirea activităților organizate de aceștia în spațiul public (campanii de conștientizare, lobby/advocacy, newsletter-uri, comunicate de presă, etc)

I.3. În urma evaluării, va fi realizată o *clasificare a stakeholderilor după nivelul lor de implicare și metodele corespunzătoare acestuia*. În acest scop, AA1000 oferă drept suport ajutător următorul tabel:

14. Metode potrivite pentru fiecare nivel de implicare a stakeholderilor, conform AA1000 Stakeholder Engagement Standard

NIVELE DE IMPLICARE (ENGAGEMENT)	METODE DE IMPLICARE
CONSULTARE Nivel limitat de implicare; organizația întreabă iar stakeholderul răspunde	<i>Chestionare, focus-grupuri, întâlniri publice sau private, ateliere de lucru, comitete consultative, mecanisme de feedback online</i>
NEGOCIERE	<i>Negocieri colective cu muncitorii prin intermediul sindicatelor</i>
COOPTARE Implicare bilaterală sau multilaterală, caracterizată prin învățare de ambele părți, însă stakeholderii și organizația acționează independent	<i>Forumuri cu mai mulți stakeholderi, paneluri consultative, procese de construire a consensului, procese decizionale participative, focus-grupuri, mecanisme de feedback online</i>
COLABORARE Implicare bilaterală sau multilaterală, caracterizată prin învățare, luare de decizii și acționare comună	<i>Proiecte comune, asocieri comerciale, parteneriate, inițiative cu implicarea mai multor stakeholderi</i>
TRANSFERAREA PUTERII Noi forme de responsabilitate; decizii delegate către stakeholderi; stakeholderii joacă un rol în guvernarea corporativă	<i>Integrarea stakeholderilor în guvernare, strategie și management operațional</i>

I.4. *Stabilirea și comunicarea limitelor de confidențialitate* – este bine să fie stabilit de la bun început ce informații vor fi împărtășite cu stakeholderii și care vor fi păstrate confidențiale, dar și ce informații sunt dezvăluite stakeholderilor cu condiția de a nu fi împărtășite cu publicul sau cu competitorii.

I.5. *Realizarea unui plan de implicare* – acest plan va fi ulterior împărtășit cu stakeholderii, care vor oferi feedback asupra formei sale.

I.6. *Stabilirea indicatorilor* – elaborarea unor indicatori care să permită monitorizarea și evaluarea procesului de implicare a stakeholderilor și

demonstrarea impactului acestui proces. Astfel de indicatori pot fi, de exemplu, numărul de stakeholderi implicați într-o perioadă de timp, rezultatele concrete ale implicării lor, numărul de parteneriate realizate, etc.

II. ETAPA DE PREGĂTIRE A IMPLEMENTĂRII:

II.1. *Mobilizarea resurselor și creșterea capacității* – în momentul în care caută să implice stakeholderii, compania trebuie să evalueze ariile pe care este nevoie să le dezvolte sau să le consolideze pentru a face față necesităților acestora.

II.2. *Identificarea și contracararea riscurilor asociate cu implicarea stakeholderilor* – situații precum apariția conflictelor, rezistența la implicare, așteptările nerealiste sau chiar reacțiile ostile din partea stakeholderilor pot fi problematice dacă nu sunt prevăzute din timp și nu sunt luate măsuri pentru contracararea efectelor lor.

III. ETAPA IMPLEMENTĂRII PLANULUI DE IMPLICARE A STAKEHOLDERILOR:

III.1. *Invitarea stakeholderilor să se implice* – transmiterea în timp util a unei invitații către aceștia, în care se explică în mod clar și personalizat ceea ce compania este pregătită să ofere și ceea ce așteaptă de la ei, în funcție de specificul fiecăruia, dar și care ar fi rezultatele prefigurate.

III.2. *Informarea a stakeholderilor*, utilizând ca suport materiale informative fizice și electronice, cu viziunea companiei asupra întregului proces, descompus în pași de urmat, obiective și direcții de acțiune. Solicitarea de feedback pe marginea ei și integrarea acestuia.

III.3. *Implicarea propriu-zisă* – conține partea de stabilire de reguli, de comunicare și colaborare cu stakeholderii care au răspuns invitației de a se implica în procesul decizional al companiei, prin metodele enumerate mai sus. Pentru rezultate optime, ea se va desfășura într-un mod cât mai deschis, caracterizat de bună credință, transparență și atitudine constructivă.

III.4. *Documentarea și comunicarea output-urilor implicării* – realizarea și transmiterea către participanți a minutelor evenimentelor și întâlnirilor, a rapoartelor, a consemnării rezoluțiilor și planurilor de acțiune realizate împreună cu stakeholderii.

IV.4. *Elaborarea și comunicarea unui plan de acțiune* - realizarea, în urma consultărilor cu stakeholderii și consemnării rezultatelor acestora, de către companie, a unui plan de acțiune pentru perioada următoare, prin care să propună noi obiective și strategii de guvernare corporativă, ca urmare a discuțiilor purtate. Acest plan va fi trimis participanților la consultări pentru feedback, care va fi ulterior integrat în document.

IV. ETAPA MONITORIZĂRII, EVALUĂRII ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRII PROCESULUI DE IMPLICARE A STAKEHOLDERILOR

IV.1. *Monitorizarea și evaluarea* – monitorizarea calității procesului de implicare a stakeholderilor se va realiza în mod continuu, iar periodic, vor fi realizate evaluări mai amănunțite. Rezultatele acestora vor fi trecute într-un raport detaliat care va fi trimis atât conducerii companiei, cât și stakeholderilor.

IV.2. *Îmbunătățirea procesului* – implicarea stakeholderilor nu este un proces finit, el continuă atâta timp cât compania are activitate, dezvoltându-se și perfecționându-se mereu pe baza feedbackului primit din partea acestora. De aceea, acest proces cere dedicare și o reală dorință de a învăța din greșeli și de a găsi mereu o formulă mai eficientă.

IV.3. *Evaluarea rezultatelor planului de acțiune* – pentru ca stakeholderii să dorească să continue relația cu compania și să se implice și în viitor, este necesar

” Provocarea a fost cum să menținem și să sporim integritatea unicelor bunuri pe care le avem ca și companie: valorile noastre, cultura și principiile noastre și rezervorul de încredere între noi și oamenii noștri.”

- Howard Schultz,
chairman of Starbucks

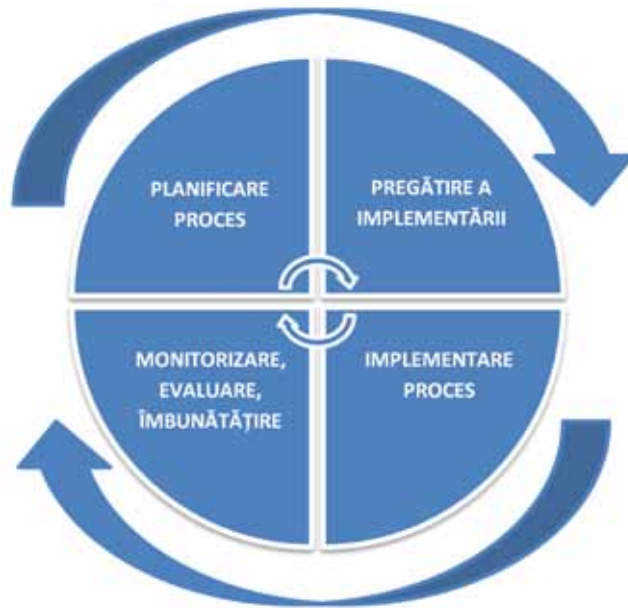
” Echilibrarea termenului scurt cu cel lung este cheia către atingerea dezvoltării sustenabile și profitabile – care este bună pentru acționarii noștri, dar și pentru consumatorii, angajații și partenerii noștri de afaceri, pentru comunitățile în care trăim și muncim și pentru planeta pe care locuim.”

- Irene B. Rosenfeld,
CEO Kraft

ca planul de acțiune convenit cu aceștia să fie respectat și să dea rezultatele urmărite. De aceea, evaluarea acestui plan și transmiterea rezultatelor către stakeholderi este cel mai bun mod de a stimula în continuare participarea acestora.

De reținut: Fiecare categorie de stakeholderi deține cunoștințe și expertiză valoroase în domeniul său și viziuni noi față de cele ale managementului. Acestea se pot dovedi a fi resurse neprețuite atunci când vine vorba de identificarea și managementul riscurilor sau de construirea de strategii inovatoare.

15. Etapele procesului de implicare a stakeholderilor, conform AA1000 Stakeholder Engagement Standard



16. Etapele procesului de implicare a stakeholderilor, conform BSR

În lucrarea “Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company” (2012)⁴¹, BSR formulează un model în 5 pași pentru o bună implicare a stakeholderilor, similar cu cel prezentat alături:



Și cum partea de elaborare a strategiei de implicare a stakeholderilor este definitorie pentru buna desfășurare a întregului proces, BSR oferă și o serie de sfaturi cu privire la lucrurile care trebuie și cele care trebuie evitate în punerea la punct a unei strategii eficiente:

17. Elemente de reținut și de evitat în elaborarea unei strategii eficiente de implicare a stakeholderilor, conform BSR

	
DE REȚINUT:	DE EVITAT:
<ul style="list-style-type: none"> - Conectează-ți strategia de implicare a stakeholderilor cu strategia generală de afaceri - Concentrează-te mai întâi pe aspectele interne, înainte de a trece la cele externe - Învăță din experiențele trecute: reflectează la succesele înregistrate și încearcă să stabilești ce le-a determinat 	<ul style="list-style-type: none"> - Alegerea stakeholderilor ce urmează a fi implicați înainte de a stabili obiectivele implicării lor - Alegerea prematură a unui format de implicare a stakeholderilor - Ignorarea reținerilor ce pot apărea în rândul personalului companiei

4.7. Recomandări pentru excelență

4.7.1. Recomandări practice pentru creșterea capacității companiei în vederea realizării unui management performant al stakeholderilor:

Domeniu	Întrebări posibile de evaluare a capacității	Măsuri propuse pentru creșterea capacității (exemple)
Cunoștințe și expertiză	<ul style="list-style-type: none"> - Personalul meu are suficiente cunoștințe în domeniul în care doresc să implic stakeholderii? - Personalul meu a mai lucrat în trecut în respectivul domeniu? - Personalul meu are acces la surse de informare satisfăcătoare în domeniu? 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitarea asistenței unor consultanți/experti externi - Organizarea de traininguri în domeniu pentru personal - Achiziționarea de abonamente la publicații de specialitate din domeniu
Abilități	<ul style="list-style-type: none"> - Există o barieră lingvistică între mine și stakeholderii mei? - Știu oamenii mei să asculte și să înțeleagă mesajele stakeholderilor? - Există în compania mea exerciții de găsirii de soluții de tipul “ think out of the box” ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Angajarea unor traducători pentru facilitarea comunicării - Realizarea unui ghid intern de comunicare cu stakeholderii - Organizarea unor team-building-uri centrate pe exerciții de creativitate și rezolvare de probleme în echipă
Mijloace tehnologice	<ul style="list-style-type: none"> - Dispun de mijloace tehnologice suficiente și destul de performante pentru comunicarea cu stakeholderii? - Dispun de software-ul specific necesar pentru domeniul abordat? - Pagina mea web e suficient de ușor de navigat pentru toți stakeholderii? 	<ul style="list-style-type: none"> - Achiziționarea de echipament de calitate pentru facilitarea teleconferințelor - Achiziționarea de licențe pentru software specializat - Solicitarea simplificării obținerii informațiilor de pe pagina web
Resurse materiale	<ul style="list-style-type: none"> - Dispun de o sală de conferințe suficient de încăpătoare pentru a organiza întâlniri cu toți stakeholderii? - Dispun de posibilitatea de a tipări intern broșuri sau newsletter-uri de bună calitate pentru aceștia? - Este sediul meu dotat cu facilități pentru primirea stakeholderilor cu dizabilități? 	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganizarea spațiului în sala de conferințe sau închirierea unei săli în vederea organizării de întâlniri - Achiziționarea unei imprimante care poate tipări broșuri în condiții bune - Instalarea unor facilități de bază pentru stakeholderii cu dizabilități (ex. membri ai unor organizații cu acest specific, persoane vârstnice, etc)

Resurse financiare	<ul style="list-style-type: none"> - Am suficiente fonduri pentru a mă implica în negocieri reale cu stakeholderii? - Natura interesului stakeholderilor mei are importante implicații financiare? - Care este investiția maximă pe care sunt dispus să o fac pentru implicarea stakeholderilor? 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimarea costurilor financiare pe care le implică cerințele stakeholderilor - Alocarea încă de la începutul anului a unui buget prevăzut pentru satisfacerea cerințelor acestora - Stabilirea din timp a unui buget pentru procesul de implicare a stakeholderilor (întâlniri, materiale informative etc)
Resurse umane	<ul style="list-style-type: none"> - Am suficient personal alocat pentru relația cu stakeholderii? - Personalul meu are timpul necesar să preia această sarcină? - Angajații mei sunt calificați pentru această sarcină? 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutarea de personal suplimentar pentru această sarcină - Alocarea de personal care să lucreze exclusiv pe relația cu stakeholderii - Organizarea de traininguri de management și implicare a stakeholderilor
Oportunitate	<ul style="list-style-type: none"> - Este acesta contextul cel mai potrivit pentru a iniția procesul de implicare a stakeholderilor? - Se confruntă compania mea cu dificultăți financiare sau de imagine în acest moment? - Stakeholderii mei se confruntă, în prezent, cu vreo situație deosebită? 	<ul style="list-style-type: none"> - Alegerea unui context favorabil din punct de vedere economic, social și politic pentru inițierea procesului - Alegerea unui moment în care compania mea este stabilă și nu întâmpină dificultăți - Analiza situației stakeholderilor și identificarea momentului optim în care ar fi predispuși la implicare

4.7.2. *Recomandări pentru asigurarea unei transparențe reale în raport cu stakeholderii*

”Alături de a face ceea ce e bine, cel mai important lucru este să le comunicăm oamenilor că faci ceea ce e bine”

- John D. Rockefeller

”Nu este destul să facem ce zice legea. Trebuie să fim în prima linie a acestor probleme [de responsabilitate socială]”

- Anders Dahlvig, CEO IKEA

1. Consultarea stakeholderilor cu privire la informația pe care ei o consideră relevantă - Nu întotdeauna ceea ce este considerat relevant pentru managementul unei companii se suprapune și pe ceea ce doresc diferitele categorii de stakeholderi să afle cu privire la activitatea acesteia. Dacă, de exemplu, pentru consumatori, datele financiare pot fi mai puțin interesante sau mai greu de interpretat, e posibil ca aceștia să-și dorească să cunoască mai multe despre condițiile în care sunt fabricate bunurile produse în afara granițelor. Pentru investitori însă, situația s-ar putea să stea invers. De aceea, este întotdeauna o idee bună ca fiecare categorie de stakeholderi în parte să fie întrebată ce ar dori să știe în mod prioritar despre companie, iar aceste informații să fie apoi adunate într-un pachet comun.

2. Publicarea din proprie inițiativă a tuturor informațiilor relevante - În ceea ce privește etica și transparența, regula de bază este că este mai bine să se facă exces de zel decât să nu se facă suficient. De aceea, în momentul în care a aflat care sunt curiozitățile stakeholderilor, o companie deschisă nu va aștepta ca aceste informații să-i fie solicitate, ci le va afișa în mod voluntar într-o secțiune special desemnată a paginii sale web. În plus, chiar dacă stakeholderii nu și-au exprimat interesul pentru o anumită informație, însă managerii consideră că ea ar trebui împărtășită cu publicul, este indicat să fie și aceasta afișată pe website. Bineînțeles, informațiile care sunt în mod legitim confidențiale (cum ar fi secretele comerciale, datele personale ale angajaților sau stakeholderilor etc), nu se va considera o lipsă de transparență ca ele să nu fie publicate. Însă sunt anumite date care nu ar trebui să lipsească de pe pagina unei companii cu adevărat transparente, cum ar fi lista stakeholderilor recunoscuți, angajamentele asumate față de aceștia, demersurile de implicare ale lor în procesul decizional și rezultatele acestora, eventualele parteneriate realizate ș.a.

3. Elaborarea și comunicarea de rapoarte periodice cu privire la demersurile de gestionare și implicare a stakeholderilor și la rezultatele acestora - Forma cea mai elegantă și mai coerentă în care pot fi prezentate informațiile cu privire la activitățile în care au fost implicați stakeholderii și rezultatele acestor activități este aceea a unui raport semestrial care reunește toate evenimentele de acest gen din ultimele 6 luni, cuprinzând liste de participanți, minute ale întâlnirilor, concluziile formulate, planificările realizate (și responsabilii desemnați pentru fiecare obiectiv în parte, împreună cu taskurile și deadline-urile aferente) eventualele produse rezultate, bugetul consumat pentru fiecare acțiune, ecoul media al demersului etc. Aceste rapoarte vor fi prezentate atât managementului companiei, cât și stakeholderilor implicați și vor fi disponibile pentru descărcare pe

” Afacerile nu ar trebui să fie despre bani. Ar trebui să fie despre responsabilitate. Ar trebui să fie despre binele public, nu despre lăcomia privată. ”

*- Anita Roddick,
Fondatoare Body Shop*

pagina de web. Documentul de raportare poate fi distribuit ca atare sau poate reprezenta un capitol de sine stătător al raportului de CSR.

4. Realizarea și comunicarea periodică a unei analize de impact asupra implicării stakeholderilor - Raportul semestrial este un bun instrument pentru colectarea, revizuirea și diseminarea a tot ceea ce s-a făcut în perioada vizată în privința implicării stakeholderilor. Cu toate acestea, simpla raportare nu spune nimic despre impactul efectiv pe care îl au activitățile realizate asupra performanței companiei și asupra ariei de interes a stakeholderilor. În acest scop, trebuie realizată, din doi în doi ani, câte o analiză temeinică de impact, din care să reiasă ce măsură a funcționat conform planului și a dat roadele așteptate și ce trebuie regândit, ce a produs schimbare în bine și ce a reprezentat o irosire de resurse. Deși poate părea inițial complicat să izolezi impactul implicării stakeholderilor de cel al celorlalți mulți factori care afectează performanța unei companii, prin repetarea analizei la fiecare doi ani (durata considerată minimă pentru evidențierea impactului complet al unei activități), acesta va deveni din ce în ce mai ușor de observat. Însă unde este cel mai ușor și totodată mai important de constatat un impact pozitiv real, este în rândul stakeholderilor, a căror situație și atitudine față de companie este de așteptat să se modifice în mod vizibil în bine. În mod normal, aceștia ar trebui să poată sesiza mult mai lesne impactul pe care inițiativele de implicare ale companiei l-au avut asupra lor decât este pentru aceasta de a evalua efectele pe care ele l-au avut asupra propriei performanțe economice. Și în final, scopul direct și ultim al gestionării și implicării stakeholderilor, în viziunea unei companii etice și responsabile, este acela de a-și îndeplini obligațiile față de aceștia și nu cel de a-și crește propria performanță. Deși în multe cazuri, această creștere este vizibilă, ea trebuie să reprezinte un ”bonus”, o motivație suplimentară pentru întreprindere și nu o condiție pentru a lua în seamă interesele stakeholderilor.

5. Solicitarea de feedback public din partea stakeholderilor cu privire la informațiile raportate și la relația cu compania - Odată ce toate informațiile au fost publicate pe website-ul companiei, aceasta este indicat să ofere posibilitatea – și chiar să încurajeze – toți stakeholderii să ofere feedback, spunând dacă informațiile li se par complete, ușor de înțeles, dacă răspund în mod corespunzător nevoilor lor enunțate în etapa anterioară, dacă au nevoie de date suplimentare pentru a-și clarifica anumite aspecte etc. De asemenea, o întreprindere care are un management al stakeholderilor de calitate nu ar trebui să se ferească să solicite feedback public din partea reprezentanților acestora cu privire la modul în care s-a desfășurat colaborarea. Introducerea pe website-ul companiei a unei secțiuni în care reprezentanții ai stakeholderilor care au fost implicați pot lăsa, pe bază de înregistrare, comentarii cu privire la calitatea colaborării și la modul în care compania a răspuns solicitărilor lor arată publicului că demersurile întreprinderii au fost reale și credibile. Mai mult, chiar și în cazul în care ar putea apărea câte un comentariu mai puțin flatant, consumatorii vor aprecia onestitatea și curajul de a nu-l cenzura. Acestui tip de comentariu i se poate răspunde cel mai bine cu sugestii și propuneri pentru îmbunătățirea relației pe viitor.

6. Solicitarea și publicarea unei evaluări de etică independente - Atunci când o companie își evaluează eficiența propriilor mecanisme de etică și conformitate, pot interveni o multitudine de factori care să distorsioneze rezultatul, de la eroare din neștiință la bias inconștient sau chiar la încercări conștiente de a obține rezultate favorabile. Uneori este dificil ca aceeași cultură organizațională în interiorul căreia au fost elaborate instrumentele de management al eticii să poată identifica neajunsurile și asta nu din rea intenție, ci pentru că acele instrumente au fost realizate după propria imagine asupra eticii, într-o formă în care autorii lor au considerat că vor avea eficiență maximă. De aceea, este întotdeauna o idee bună, atât ca beneficiu de imagine, cât și ca mijloc de autocontrol, ca pentru evaluarea de etică să se apeleze la experți independenți, care se ocupă în mod curent cu astfel de probleme și pot evidenția vulnerabilități care nu pot fi observate dintr-o privire, ci necesită un ochi format și expertiză de specialitate. Publicarea rezultatelor evaluării realizate de o companie independentă reputată în acest domeniu, este cea mai bună mișcare pe care o companie o poate face pentru a dovedi tuturor că etica nu reprezintă pentru ei o schemă pentru a-și face imagine, ci că există un angajament real față de aceasta, angajament provenit din valori asumate, nu din speranța creșterii profitului.

4.7.3. Managementul informațiilor sensibile în relație cu stakeholderii

Atunci când se vorbește despre transparență totală în raport cu stakeholderii, este normal ca gândul managerilor, chiar și al celor perfect etici și responsabili, să zboare către anumite aspecte ale afacerii lor a căror publicare ar putea genera controverse sau reacții adverse în momentul în care ar fi împărtășite cu stakeholderii. Și aici nu este vorba despre acoperirea unor activități îndoielnice, ci se poate întâmpla, de exemplu, ca o bancă să se teamă să împărtășească cu clienții faptul că traversează o perioadă marcată de dificultăți materiale, deoarece o astfel de informație poate crea panică, clienții grăbindu-se să își retragă banii, fapt care ar putea duce la falimentarea unei instituții care, altfel, s-ar fi putut redresa cu ușurință. La fel, comunicarea faptului că o companie producătoare de produse alimentare investighează o posibilă contaminare a produselor pe lanțul de distribuție poate crea daune de imagine foarte greu de reparat chiar și în cazul în care se dovedește că era vorba despre o alarmă falsă. De aceea, atunci când obiectivul este transparența maximă, modul în care acest tip de informații este comunicat către stakeholderi este crucial. Pentru astfel de situații, ghidul de bune practici emis de către International Financial Corporation (IFC), "Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets" (2007) ⁴² oferă o serie de sugestii practice:

- *Prezentarea informațiilor sensibile în cadrul unor consultări față în față, pentru a putea oferi prompt răspunsuri și explicații și a dezamorsa eventuale tensiuni create*
- *Adaptarea modului de informare pentru profilul fiecărei categorii de stakeholderi în parte*
- *Prezentarea cu maxim de sinceritate și deschidere a situației*
- *Explicarea elementelor de incertitudine, a celor mai bune și mai rele cazuri posibile*
- *Oferirea de modalități în care stakeholderii se pot implica pentru ameliorarea situației și prevenirea efectelor negative.*
- *Indicarea persoanelor de contact pe această problemă și a surselor din care pot primi informații*

Pe lângă aceste sugestii, noi adăugăm mai jos o listă de practici de urmat sau de evitat în momentul împărtășirii de informații sensibile, care pot avea un impact semnificativ asupra stakeholderilor și companiei.

18. Practici de urmat sau de evitat în momentul împărtășirii de informații sensibile cu stakeholderii

	
RECOMANDAT: <ul style="list-style-type: none">- Întâmpinarea cu empatie a reacției stakeholderilor, indiferent de natura sa- Anticiparea posibilelor reacții și redactarea prealabilă a unor răspunsuri agreeate- Explicarea clară a tuturor pașilor ce urmează a fi luați pentru rezolvarea favorabilă a situației- Convocarea de experți reputați care să separe miturile legate de situația respectivă de ceea ce e posibil cu adevărat să se întâmple- Garantarea despăgubirii, în măsura posibilității, în cazul în care activitatea companiei duce la incidente- Păstrarea unei comunicări active pe tema respectivă, publicând prompt toate noutățile	DE EVITAT: <ul style="list-style-type: none">- Invalidarea reacțiilor mai violente ale stakeholderilor și/sau acuzarea lor că exagerează- Încercarea de a trivializa posibilele consecințe grave sau de a prezenta lucrurile într-o lumină mai favorabilă- Ascunderea unor aspecte incomode sau încercarea de protejare a vinovaților- Încercarea de disculpare prin aruncarea responsabilității asupra altor entități- Utilizarea unui limbaj inaccesibil sau a discursurilor de complezență, lipsite de miez.- Realizarea de promisiuni nerealiste- Încercarea de a cumpăra indulgența stakeholderilor

4.7.4. Recomandări pentru principalii actori din mediul de afaceri pentru asigurarea unui management eficient al stakeholderilor

<p>CĂTRE COMPANII</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizarea de întâlniri trimestriale cu principalii stakeholderi, în vederea discutării principalelor probleme ale acestora, a identificării unor soluții reciproc avantajoase pentru rezolvarea lor și pentru valorificarea comună a oportunităților. 2. Menținerea unui dialog real și constant cu stakeholderii și în afara acestor întâlniri, prin păstrarea liniilor de comunicare deschise și recepționarea doleanțelor lor cu o minte deschisă și o atitudine constructivă. 3. Încurajarea publicului să-și spună părerea cu privire la activitatea și produsele companiei pe website-ul acesteia și pe paginile sale de pe rețelele de socializare, răspunzând la eventualele critici cu măsuri pe care compania le va lua pentru ameliorarea situației. 4. Asocierea numelui companiei numai cu parteneri, furnizori, distribuitori sau consultanți care demonstrează la rândul lor comportamente etice și responsabile și o preocupare pentru bunul management al stakeholderilor. 5. Desfășurarea unor sesiuni de brainstorming în cadrul cărora atât managementul, cât și angajații identifică ceea ce îi deranjează, în calitate de consumatori, la practicile altor companii. Aceste practici vor fi apoi comparate cu cele ale întreprinderii și se vor elabora, cu implicarea angajaților participanți, strategii și sisteme de siguranță pentru a nu ajunge să se recurgă la ele. 6. Înlocuirea procesului decizional de sus în jos cu implicarea angajaților în adoptarea de măsuri și în conturarea de strategii, menținerea angajaților informați cu privire la situația companiei, la contextul extern și la motivațiile din spatele hotărârilor conducerii. O decizie care nu poate fi înțeleasă și acceptată de staff-ul companiei este puțin probabil să poată fi înțeleasă și acceptată de către consumatori.
<p>CĂTRE AUTORITĂȚILE PUBLICE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reglementarea adecvată a managementului stakeholderilor, în sensul introducerii de obligații și față de stakeholderii indirecti.
<p>CĂTRE STAKEHOLDERI ÎN GENERAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificarea clară a companiilor de activitatea cărora sunt afectați sau pe care o afectează și a așteptărilor legitime în raport cu acestea. 2. Inițierea unui dialog cu reprezentanții respectivelor companii, în cadrul căruia să fie exprimate concret aceste așteptări. 3. În cazul în care reacția companiei la solicitările formulate nu este una deschisă și constructivă, exercitarea de presiune asupra acesteia prin diferite mijloace (boicouri, implicarea media, apelare la autorități, etc) pentru a fi luați în seamă.
<p>CĂTRE ACȚIONARI</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitarea expresă către managementul companiei de a acorda prioritate gestionării adecvate a stakeholderilor. 2. Solicitarea includerii unui capitol cu privire la managementul stakeholderilor în raportările anuale și/sau semestriale ale companiei. 3. Monitorizarea modului în care este realizat stakeholder managementul în cadrul companiei, inclusiv prin solicitarea ocazională de feedback din partea stakeholderilor.
<p>CĂTRE ORGANIZAȚIILE SOCIETĂȚII CIVILE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensificarea proceselor de advocacy pentru reglementarea adecvată a responsabilității companiilor față de stakeholderii săi. 2. Monitorizarea modului în care companiile gestionează relația cu stakeholderii și semnalarea publică a practicilor neetice constatate. 3. Organizarea de boicouri și campanii împotriva companiilor care nu au o atitudine responsabilă față de stakeholderi și lansarea unui apel către consumatori să se alăture demersurilor. 4. Realizarea și publicarea de scoringuri ale companiilor în ceea ce privește etica și responsabilitatea acestora în relația cu stakeholderii.

CĂTRE CONSUMATORI

1. Asigurarea că bunurile și serviciile achiziționate sunt produse de companii care au o atitudine responsabilă și deschisă față de toți stakeholderii acestora.
2. Solicitarea de la companiile ale căror clienți sunt de a-și publica strategia de management al stakeholderilor.
3. Încercarea de a cumpăra produse și servicii în mod prioritar de la companiile responsabile față de toți stakeholderii și de a le boicota pe cele care au comportamente neetice față de aceștia.

Astfel, implicarea stakeholderilor și întreținerea unui dialog real și activ cu aceștia reprezintă nu numai o datorie a oricărei companii care se consideră etică, ci, după cum am arătat mai sus și un mod de a obține numeroase beneficii pentru compania ta.

31, Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "The Academy of Management Review", Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886 ;

32, Freeman, Edward, 1984 - *Strategic Management: A Stakeholder Approach*; Pitman, Marshfield ;

33, Tapscott, Don (2009), *Grown Up Digital*, McGraw Hill, New York, Chicago, San Francisco, Lisabona, Londra, Madrid, Mexico, Milano, New Delhi, San Juan, Seul, Singapore, Sidney, Toronto ;

34, CNCD, *Comunicat de presă* (2013), ultima accesare: 19.03.2013; url: <http://www.cncd.org.ro/presa/Comunicate-de-presa/Comunicat-de-presa-150/> ;

35, AccountAbility (2008), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011, Final Exposure Draft*, url: <http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>; ultima accesare: 19.03.2013 ;

36, Brodbeck, Melinda și Evans, Erin (2007), *Dove Campaign for Real Beauty Case Study*, ultima accesare: 19.03.2013, url: <http://psucomm473.blogspot.ro/2007/03/dove-campaign-for-real-beauty-case.html> ;

37, Preble, John F. (2005), *Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management*; în "Business and Society Review", 110:4 407-431, pp. 411-413 ;

38, Mareș, Ioana (2011), "Boicotul benzinărilor", online, în "România Liberă", ultima accesare: 19.03.2013, url: <http://www.romanalibera.ro/tehnologie/internet/boicotul-benzinariilor-online-212772.html> ;

39, Gates, Dominic (2008), *Boeing, Machinists reach settlement; pact calls for 15 percent pay raise over 4 years*; În "Seattle Times", ultima accesare: 19.03.2013, url: http://seattletimes.com/html/boeingaerospace/2008319765_machinists28.html ;

40, West, Karen (2008) *Strike could cost Boeing billions* ultima accesare: 19.03.2013, url: <http://www.nbcnews.com/id/26532652/page/2/> ;

41, Morris, Jonathan - BSR (2012) *Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company*; ultima accesare: 19.03.2013, url: http://www.bsr.org/reports/BSR_Five-Step_Guide_to_Stakeholder_Engagement.pdf ;

42. *International Financial Corporation (2007), Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, ultima accesare: 19.03.2013, url: http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES ;

5. MANAGEMENTUL RISCURILOR

„Dacă nu ai integritate, nu ai nimic. Nu o poți cumpăra. Poți să ai toți banii din lume, dar dacă nu ești o persoană etică și morală, nu ai de fapt nimic.”

Henry Kravis
- co-fondator al
Kohlberg Kravis
Roberts & Co

În contextul unei organizații, *riscul* este definit ca fiind orice eveniment sau circumstanță care poate afecta în mod negativ organizația în cauză. Riscurile pot să apară din existența incertitudinii pe piețele financiare, din eșecuri în cadrul proiectelor, din datorii legale, din riscul de credit, din accidente, din cauze naturale și catastrofe, precum și din atacuri intenționate din partea unui adversar sau din alte evenimente imprevizibile. Astfel, putem vorbi despre riscuri de management, cum sunt riscul de brand și reputație, riscul reprezentat de concurență, riscul generat de clientelă, riscul indus de furnizori și riscul de faliment, despre riscuri operaționale, cum sunt riscul comercial, riscul de personal, riscul tehnologic și E-riscul, și despre riscuri financiare.

Unul din riscurile cele mai notabile, strâns legat de riscul de conformitate și de riscul de brand și reputație, este *riscul de neintegritate*. Integritatea, una din cele mai importante calități ale unei companii, este dificil de menținut, dar extrem de ușor de pierdut. Practicile corupte care sunt uneori impuse companiei de către oficialii publici cu care aceasta este obligată să colaboreze, abuzurile corporative, care pot veni atât din partea partenerilor comerciali cât și din partea competitorilor, precum și furturile, fraudă sau lipsa de onestitate din partea angajaților – acestea sunt doar câteva din practicile care duc la pierderea integrității unei companii. Iar odată pierdută, integritatea este aproape imposibil de recuperat.

În primul rând, lipsa de integritate duce la mari pierderi reputaționale, care, chiar și în cazurile fericite, pot necesita ani de zile pentru a putea fi îndreptate. Pe lângă pierderile reputaționale, o integritate compromisă poate duce și la pagube mai concrete. Pot să apară pierderi financiare, cum ar fi amenzile substanțiale, pierderi rezultate din costurile proceselor de malpraxis, eșuarea afacerilor sau chiar falimentul companiei. Asta nemaivorbind de pierderile substanțiale de timp prin rezolvarea unor probleme care ar fi putut fi evitate foarte ușor printr-un management corect al riscului de neintegritate.

Conform unui studiu al LRN Corporation din 2008, cele mai răspândite riscuri la adresa integrității companiilor în materie de etică și conformitate sunt cele cu privire la protecția datelor electronice (52%), confidențialitatea datelor (47%), proprietatea intelectuală (32%), proprietatea intelectuală și sănătatea mediului înconjurător (30%), Foreign Corrupt Practices Act și anti-mita (27%), hărțuirea sexuală (26%), controalele asupra exporturilor (23%), conflictele de interese (21%), lanțul de furnizori (20%) și insider trading-ul (16%).

5.1. Riscurile reputaționale

„Durează douăzeci de ani să construiești o reputație și cinci minute să o distrugi.”

- Warren Buffet,
CEO al Berkshire
Hathaway

Una din cele mai importante lucruri pentru o companie este reputația acesteia. Cu cât aceasta este mai bună, cu atât oamenii vor avea mai multă încredere în ea. O reputație bună conferă credibilitate și siguranță, ceea ce determină celelalte companii să fie mai înclinate să colaboreze cu o astfel de companie și chiar să facă unele concesii pe care altfel nu le-ar face, doar pentru că au încredere în ea pe baza reputației acesteia. O reputație compromisă, în schimb, aduce numai neajunsuri. Pentru o companie care nu are o reputație bună este mult mai dificil să găsească parteneri de afaceri, să încheie contracte avantajoase sau să câștige încrederea clienților și a comunităților din care fac parte.

În ciuda importanței sale – sau poate chiar din cauza asta – reputația unei companii este foarte fragilă. Neregulile descoperite, publicitatea negativă, lipsa de calitate a serviciilor sau produselor – oricare din aceste lucruri poate afecta serios reputația unei companii, chiar dacă acestea nu sunt neapărat intenționate și se iau imediat măsuri de rectificare a greșelii. Și nu trebuie uitat că odată ce aceasta a fost pătată, este extrem de dificil de curățat. Uneori, poate dura ani de zile ca o companie să recâștige ce a pierdut în materie de reputație, și va exista mereu riscul ca în cazul unei viitoare nereguli lumea să își aducă aminte și de greșelile din trecut.

Ce activități duc la pierderea integrității și la deteriorarea reputației unei companii? Pe lângă faptele de corupție, cum ar fi mita, traficul de influență, fraudă, spălarea de bani și falsul, mai pot fi menționate și situațiile de slabă calitate a serviciilor furnizate, de

scădere a calității produsului companiei, de provocare de daune mediului înconjurător, de tratament necorespunzător al angajaților etc. De cele mai multe ori, astfel de practici ies la iveală, oricât s-ar încerca ascunderea lor, mai ales având în vedere presiunile crescute din partea diverselor grupări de luptă împotriva corupției și a mass-mediei globale, care fac ca publicitatea negativă să aibă un impact mult mai mare decât în trecut, ducând astfel la o creștere semnificativă a riscului reputațional al organizației. Pentru a-și proteja reputația, nu este de ajuns ca o companie să nu efectueze astfel de activități. Dacă o companie este implicată în astfel de practici, toate entitățile care au o legătură cu aceasta vor fi privite cu suspiciune. De aceea, cea mai bună soluție pentru cineva care vrea să-și păstreze reputația intactă ar fi, pe lângă evitarea de practici dăunătoare, distanțarea de entitățile cu probleme reputaționale.

Reputație = o reprezentare colectivă a acțiunilor din trecut ale unei companii și a rezultatelor care descriu capacitatea acesteia de a livra rezultate pentru stakeholderi multipli. Ea măsoară permanent poziția relativă a firmelor, atât pe plan intern, cât și pe plan extern.

(Fombrun /Foss: *Developing a Reputation Quotient*, 2000)

Ca și celelalte tipuri de riscuri, *riscurile reputaționale* pot fi reduse printr-o serie de practici și măsuri.

1. *Stabilirea unor procese de grup pentru analizarea și soluționarea optimă a problemelor.*
2. *Stabilirea unei politici interne privind avertizarea de integritate. O criză reputațională nu apare niciodată din senin. Mai mult ca sigur, cineva din cadrul organizației știe ceva despre o situație ce poate duce la o criză reputațională. Dacă angajații care au astfel de informații au posibilitatea de a sesiza situația pe plan intern, fără frică de represalii sau că nu vor fi luați în serios, crizele pot fi evitate sau efectele lor negative diminuate datorită faptului că sunt luate la timp măsurile necesare.*
3. *O bună strategie de comunicare. Mesajul potrivit, transmis de către oamenii potriviți către audiența potrivită prin intermediul canalelor de răspândire potrivite este critic pentru protejarea reputației unei companii.*

Ca și în cazul oricărui alt risc, cel mai bun mod prin care o companie poate să reducă riscurile reputaționale este printr-o strategie de management al riscului. În cazul în care compania se confruntă cu situații care îi afectează reputația, cea mai bună soluție este transparența. Compania trebuie să accepte și să admită că ceva a mers greșit și să își asume responsabilitatea pentru greșeală. Ea trebuie să își ia angajamentul că va soluționa problema, explicând clar și în detaliu ce acțiuni vor fi întreprinse pentru aceasta, și să demonstreze că se face tot posibilul pentru ca o astfel de situație să nu se mai repete niciodată. A avea o reputație bună aduce o serie de beneficii importante, care reprezintă un avantaj important în afaceri pentru o companie. La fel, a avea o reputație proastă are consecințe neplăcute, pe care orice companie care se implică în practici lipsite de integritate și le asumă în mod tacit.

5.1.1. Beneficiile unei reputații bune:

1. *Angajații sunt mai loiali unei companii cu o reputație bună. Totodată, este mult mai ușoară recrutarea de noi angajați capabili, care pot aduce o plus-valoare importantă companiei.*
2. *Investitorii și partenerii de afaceri vor fi mai dispuși să își asume riscuri într-o companie în care au încredere pe baza reputației sale.*
3. *Publicul are încredere în companie și în produsele sau serviciile ei, fiind mai probabil să le achiziționeze pe acestea decât pe cele ale unei companii*

cu o reputație mai proastă, chiar dacă aceasta din urmă are oferte mai avantajoase.

4. Clienții și furnizorii dau dovadă de loialitate mai mare unei companii cu o reputație bună, și sunt mai deschiși ideii de a face afaceri cu aceasta.

5. Mass-media și grupurile de presiune socială vor fi mai înclinate să facă o publicitate pozitivă unei companii cu o reputație bună decât una negativă.

6. Cu cât reputația unei companii este mai bună și cu cât se menține astfel mai mult timp, cu atât există mai multe șanse ca, atunci când apare o problemă care afectează negativ reputația companiei, consecințele reputaționale negative ale acesteia să fie mai puțin severe decât ar fi altfel. Există chiar și posibilitatea ca o criză, dacă este soluționată cu promptitudine și într-un mod satisfăcător, să îmbunătățească reputația unei companii.

5.1.2. Consecințele unei reputații proaste:

1. Pierderea încrederii în managementul companiei, atât de către angajați, cât și de către partenerii de afaceri, colaboratorii, investitorii și clienții companiei.

2. Pierderea de oportunități.

3. Pierderi financiare din cauza pierderilor de încredere și de oportunități.

4. Costuri pentru soluționarea crizei care stă în spatele pierderilor reputaționale.

5. Costurile pentru repararea reputației și recâștigarea încrederii pierdute.

Managementul riscului constă din identificarea, evaluarea și prioritizarea riscurilor, proces urmat de aplicarea coordonată și economică a resurselor pentru a minimiza, monitoriza și controla probabilitatea și/sau impactul acestora, sau pentru a maximiza realizarea de oportunități.

5.2. Principiile managementului riscurilor

5.2.1. Principiile managementului riscului, conform standardelor ISO 31000

- *Managementul riscului trebuie să creeze plus-valoare.*
- *Procesul de management al riscului trebuie să facă parte din procesele organizaționale.*
- *Activitățile de management al riscului trebuie să facă parte din procesul de luare a deciziilor.*
- *Managementul riscului trebuie să punteze în mod special incertitudinile și prezumțiile.*
- *Procesul de management al riscului trebuie să fie sistematic și structurat.*
- *Managementul riscului trebuie să fie fundamentat pe cele mai bune informații disponibile.*
- *Procesul și activitățile de management al riscului trebuie să poată fi modificate în funcție de necesități.*
- *Trebuie să fie luați în considerare factorii umani.*
- *Procesul de management al riscului trebuie să fie transparent.*
- *Managementul riscului trebuie să fie dinamic și sensibil la schimbare.*
- *Procesul de management al riscului trebuie să fie capabil de o îmbunătățire și dezvoltare continuă.*
- *Procesul de management al riscului, precum și activitățile, instrumentele și mecanismele sale, trebuie să fie reevaluate periodic sau chiar în mod continuu.*

5.3. Managementul riscurilor de neintegritate

O formă de management al riscului este managementul riscului de neintegritate. În esență, rolul managementului riscului de neintegritate este de a proteja reputația companiei prin prevenția și combaterea acțiunilor lipsite de integritate și a practicilor corupte. Astfel, sunt protejate și profiturile companiei, și se diminuează semnificativ și o serie de alte riscuri, cum ar fi, de exemplu, cele de blacklisting, amenzi, procese și publicitate negativă.

Managementul riscului de neintegritate promovează ideea că este în cele mai bune interese ale unei companii să acționeze tot timpul cu integritate. Această idee este fundamentată pe observația că o companie are mai multe șanse de câștig și se dezvoltă mult mai ușor dacă acționează în mod integru. Aceasta se datorează, în parte, și interesului crescut al publicului pentru modul în care o companie își desfășoară afacerile. Din această cauză, mulți manageri caută experți care să-i ajute să încorporeze standarde etice înalte în strategia de afaceri a companiei, în cultura sa organizațională și în funcțiile sale operaționale. Procesul de management al riscurilor de neintegritate este compus din pași similari cu cei ai proceselor de management al celorlalte tipuri de riscuri.

I. Primul pas în procesul de management al riscurilor de neintegritate este determinarea contextului în care se desfășoară acesta. Pentru asta, trebuie avute în vedere domeniul de activitate al companiei, partenerii de afaceri ai acesteia, inclusiv furnizorii și alți colaboratori, și reputațiile acestora, precum și beneficiarii serviciilor sau produselor companiei.

II. Al doilea pas este stabilirea criteriilor de evaluare a riscurilor de neintegritate.

III. Al treilea pas constă în identificarea și cartografierea riscurilor de neintegritate ce amenință compania. În general, pentru a crea o hartă eficientă a riscurilor trebuie urmați patru pași simpli. Primul este identificarea riscurilor. Al doilea este identificarea factorilor care declanșează aceste riscuri și a factorilor ce le pot ține sub control. Al treilea pas este identificarea consecințelor riscurilor și a factorilor ce ajută la reducerea acestora. Al patrulea este calcularea gradului de probabilitate ca riscurile să devină realitate.

III.1. Model de cartografiere a riscurilor de neintegritate:⁴³

Probabilitate																					
Mare	5																				
	4																				
Medie	3																				
	2																				
Mică	1																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
		Mică			Medie				Mare												
		Severitatea impactului																			

Metoda este foarte simplă. Se creează o matrice a probabilităților – de la 1 la 5 – și a severității impactului – de la 1 la 10. Această matrice permite observarea riscurilor cu cea mai mare probabilitate să apară și având un impact sever și ajută la stabilirea căror riscuri trebuie să li se acorde cea mai mare prioritate.

- **Nivel Verde** – riscuri ce ar trebui monitorizate, dar care nu constituie o amenințare serioasă la adresa companiei în momentul de față.
- **Nivel Galben** – riscuri ce trebuie monitorizate activ și evaluate mai în profunzime, și în privința cărora trebuie aplicate strategii de reducere a riscului.
- **Nivel Roșu** – riscuri care necesită acțiune imediată din cauza probabilității mari și a impactului foarte sever asupra companiei.

III. 2. Pentru crearea unei hărți a riscurilor de acest gen trebuie urmați următorii pași:

- Identificarea riscurilor, printr-o analiză a documentelor relevante (procese legale în care a fost și este implicată compania, sesizările avertizorilor de integritate împotriva companiei, sesizările depuse de clienți și colaboratori, rapoartele de audit intern și extern, etc.).
- Pentru fiecare risc se va calcula probabilitatea ca acesta să se întâmple și severitatea impactului acestuia asupra companiei.
- Odată ce un număr prestabilit de riscuri – sau chiar toate riscurile - sunt identificate, se va marca poziția acestora în tabel. Poziția în tabel ajută la prioritizarea riscurilor și indică nivelul de urgență și atenția care ar trebui acordată pentru diminuarea acestui risc, având în vedere impactul potențial al acestora asupra capacității companiei de a-și realiza obiectivele.
- După ce toate riscurile sunt consemnate în tabel, harta rezultată va arăta poziția exactă a tuturor riscurilor, în funcție de probabilitate și impact. Ea va fi periodic analizată și actualizată, funcționând ca o bază pentru evaluarea riscurilor și abordarea acestora în conformitate cu impactul lor potențial asupra strategiei de afaceri și a obiectivelor companiei.

19. Pașii de urmat pentru realizarea hărții riscurilor



IV. Al patrulea pas al managementului riscului este evaluarea propriu-zisă a riscului de neintegritate. Această evaluare ajută la concentrarea atenției companiei asupra riscurilor care chiar o afectează, care au potențialul de a face mult rău companiei, în loc să împartă această atenție între toate riscurile posibile, chiar dacă unele dintre acestea nu afectează compania sau o afectează doar în mod minimal. Evaluarea riscurilor de neintegritate este una din componentele cheie ale programelor comprehensive de etică și conformitate la care recurg de obicei oamenii de afaceri pentru a reduce expunerea companiilor lor la riscurile de neintegritate. Ea le permite acestora să înțeleagă natura și impactul riscurilor cu care se confruntă compania lor, ceea ce le permite să elaboreze strategii noi sau să îmbunătățească strategiile deja existente pentru a reduce aceste riscuri.

Practic, evaluarea riscurilor de neintegritate este fundamentul pe care se construiește un program de etică și conformitate al companiei, permițând stabilirea priorităților în așa fel încât resursele disponibile în cadrul acestuia să fie utilizate cu maximă eficiență.

Această evaluare a riscurilor de neintegritate nu trebuie confundată cu un audit, indiferent de natura acestuia (ex, audit organizațional, audit de etică și conformitate, audit intern etc.), sau cu o investigație (ex, financiară, anti-fraudă sau de alt gen), chiar dacă în urma sa pot să iasă la iveală probleme ce necesită o cercetare mai amănunțită. Auditul și investigațiile sunt post-factum și presupun metode de analiză proprii diferite de analiza riscurilor, în timp ce evaluarea riscurilor este o evaluare ante-factum menită să prevină. Tot așa, evaluarea riscurilor de neintegritate nu trebuie confundată nici cu o evaluare

a programului de conformitate, chiar dacă se poate întâmpla ca obiectivele acestora să se suprapună. Nu trebuie uitat că evaluarea programului de conformitate este parte din auditul de etică și conformitate, iar evaluarea riscurilor de neintegritate face parte din instrumentele unui sistem solid de etică și conformitate.

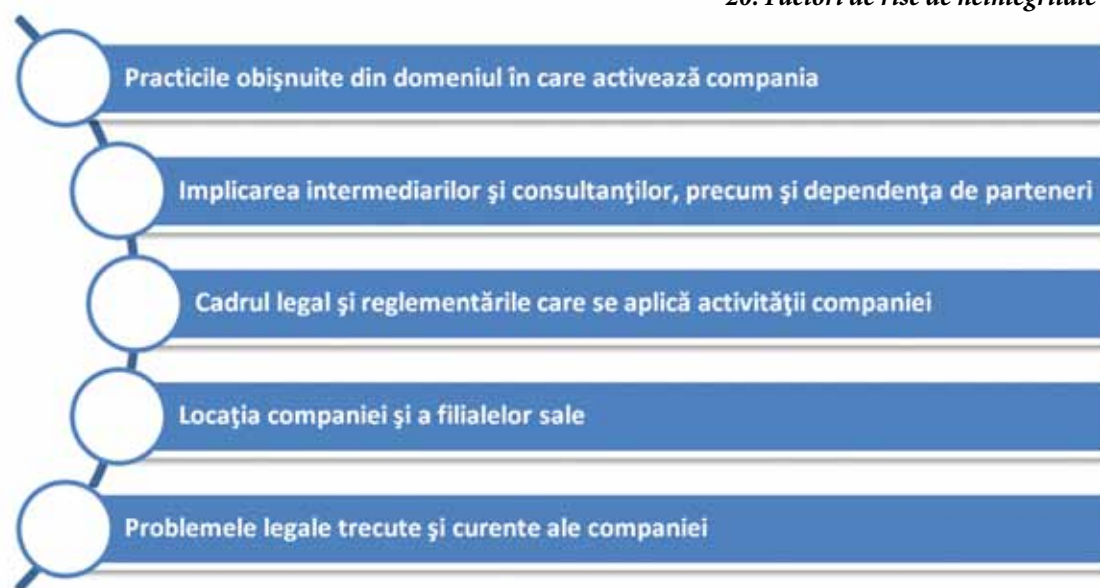
Deși evaluarea riscurilor de neintegritate este separată de alte evaluări ale riscurilor ce se pot întâmpla să aibă loc în același timp în cadrul companiei, ar fi o greșeală ca acestea să fie ignorate în totalitate. Există posibilitatea ca, în cadrul evaluării altor genuri de riscuri, să iasă la iveală informații valoroase pentru evaluarea riscurilor de neintegritate. Este indicat chiar ca evaluarea riscurilor de neintegritate să se desfășoare în cadrul unui proces mai larg de evaluare și management al tuturor riscurilor cu care se confruntă compania.

Evaluarea riscurilor de etică și conformitate implică, la limita sa minimă, obținerea de informații cu privire la abaterile penale din istoricul companiei, răspunderea juridică directă – atât civilă cât și penală – și pierderile etice și reputaționale, urmată de analiza acestora și de identificarea riscurilor cu care compania se confruntă cel mai des.

Înainte de realizarea evaluării riscurilor trebuie îndepliniți un număr de pași preliminari, astfel încât evaluarea propriu-zisă a riscurilor de integritate să se desfășoare într-un mod cât mai lin cu putință. Aceștia sunt următorii:

1. Stabilirea unei definiții și a unei înțelegeri comune a ceea ce constituie un risc “de conformitate și etică”. Acest lucru asigură faptul că toți cei implicați în proces vorbesc același limbaj, reducându-se astfel semnificativ riscul apariției neînțelegerilor.
2. Stabilirea obiectivelor și a domeniului de aplicare al evaluării riscurilor.
3. Stabilirea nivelelor de activitate la care va avea loc evaluarea (doar la top management sau și la cel mai jos nivel).
4. Stabilirea nivelului de secretizare al materialelor și informațiilor necesare pentru procesul de evaluare.
5. Stabilirea persoanei responsabile cu evaluarea riscurilor: un consultant extern sau un angajat al companiei.
6. Stabilirea componenței grupului de lucru care va efectua procesul de evaluare.

20. Factori de risc de neintegritate



“Atunci când cauți oameni pe care să-i angajezi, cauți trei calități: integritate, inteligență și energie. Și dacă nu o au pe prima, celelalte două te vor ucide.”

– Warren Buffet,
CEO Berkshire
Hathaway

O evaluare a riscului de neintegritate începe printr-o evaluare a factorilor de risc, având în vedere mai mulți indicatori.

1. Practicile obișnuite din domeniul în care activează compania - În funcție de aceste practici, unele riscuri sunt mai pronunțate. De exemplu, o companie care își desfășoară activitatea în domeniul serviciilor financiare este mai expusă riscului de a încălca sancțiunile economice impuse anumitor state sau de a spăla bani decât o companie care își desfășoară activitatea în domeniul construcțiilor. Pe de altă parte, o companie din domeniul construcțiilor, care lucrează în colaborare cu statul prin intermediul proceselor de achiziții publice, este mai vulnerabilă la fapte de corupție cum ar fi darea și luarea de mită sau traficul de influență.

2. Implicarea în activități ilegale a intermediarilor și consultanților, ca și dependența de parteneri - Dacă un colaborator al companiei, fie el consultant, furnizor sau partener, se face vinovat de fapte de corupție, va avea de suferit și reputația companiei, prin asociere.

3. Cadrul legal și din reglementările care se aplică activității companiei - Este foarte important ca cerințele legale și reglementările cu privire la conformitate și integritate să fie bine știute și înțelese. Aceasta arată atât gradul de atenție pe care autoritățile îl acordă genului de activități cu care se ocupă compania, cât și eventualele probleme care pot exista în reglementările locale și care pot afecta compania, făcând-o mai vulnerabilă la fapte de corupție.

4. Locația companiei - Compania poate fi localizată sau își poate desfășura activitatea într-o regiune în care lipsesc transparența, standardele necesare de guvernare corporativă și aplicarea corespunzătoare a regulilor sub incidența cărora se află activitățile acesteia. Acest indicator este foarte important, datorită faptului că în regiunile cu un nivel de transparență scăzut este dificil de evaluat exact cât de mare este riscul să apară probleme de reputație și de integritate din interacțiunile cu parteneri și alți colaboratori din aceasta zonă.

5. Problemele legale trecute și curente ale companiei - Analiza istoricului problemelor juridice ale companiei ajută la identificarea riscurilor semnificative cu care se confruntă compania, precum și a problemelor care necesită o soluționare rapidă.

Procesul propriu-zis de evaluare al riscurilor de neintegritate se desfășoară în două etape, împărțite la rândul lor în mai mulți pași. În primul rând, sunt adunate informațiile relevante. Apoi, riscurile sunt identificate pe baza unei analize a informațiilor existente. La final, aceste informații sunt prioritizate pe baza unei hărți a riscurilor. Astfel, un proces tipic de evaluare a riscurilor de neintegritate va urma următoarea structură logică:

5.3.1. IDENTIFICAREA RISCURILOR

1. *Stabilirea terminologiei și a definițiilor conceptelor de bază* ce vor fi utilizate, cum ar fi, de exemplu: risc, risc de conformitate, probabilitate, impact/severitate, risc inerent, reducere a riscului, control, risc rezidual, evaluare a riscului de etică și conformitate, etc.

2. *Strângerea și analiza de surse relevante*, cum sunt de exemplu: procesele legale în care a fost și este implicată compania; sesizările înregistrate la linia de asistență a avertizorilor de integritate și la departamentul de etică al companiei; sesizările depuse de clienți, angajați, contractori, parteneri, etc.; rapoartele de audit intern și extern; informații despre riscuri de etică și conformitate cu care s-au confruntat sau se confruntă competitorii companiei; materiale cu privire la riscuri legale generale care pot să se aplice companiei; publicațiile din domeniu pe această temă. Aici trebuie avute în vedere nu doar riscurile deja existente, ci și activitățile care ar putea genera riscuri în viitor, chiar dacă ele sunt legale în momentul analizei.

3. *Evaluarea tipurilor de riscuri de etică și conformitate* cu care este probabil să se confrunte compania. Totodată, aici vor fi identificate și tipurile de comportamente care pot să ducă la astfel de riscuri.

4. *Implementarea unor activități ce pot genera informații relevante*, ca de exemplu chestionare, workshop-uri, interviuri, sondaje și focus grupuri pe tema riscurilor de etică și conformitate. Pentru a obține cele mai bune rezultate, la aceste activități vor lua parte angajați la toate nivelele și departamentele, cu grade diverse de senioritate.

5. *Organizarea categoriilor de risc*. Cu alte cuvinte, organizarea și catalogarea zonelor de risc identificate. În general, riscurile se vor înscrie în una sau mai multe din următoarele categorii: corupție și mită; antitrust și concurență neloială; securitatea informațiilor private; discriminare și hărțuire; drepturile omului; conflict de interese; mediul înconjurător, sănătatea și securitatea muncii; protecția avertizorilor de integritate; influențarea deciziei publice; furt, delapidare, și alte infracțiuni pe plan financiar; managementul fraudei și al veniturilor; spălare de bani.

5.3.2. PRIORITIZAREA RISCURILOR

„O viață trăită cu integritate, chiar dacă îi lipsesc capcanele faimei și averii, este o stea strălucitoare a cărei lumină poate fi urmată de alții în anii ce urmează.”

- Denis Waitley,
consultant și autor

Reprezintă ordonarea riscurilor identificate și analizate în ordinea importanței lor, în funcție de probabilitatea acestora de a avea loc și de severitatea consecințelor lor. Prin intermediul evaluării factorilor de risc este apoi elaborat un profil inițial de risc al companiei. Acesta trebuie să conțină o înșiruire a factorilor de risc, și, pentru fiecare factor, trebuie să se precizeze factorii care favorizează apariția acestuia, consecințele acestuia, mecanismele existente pentru prevenția acestuia și mecanismele existente pentru controlul consecințelor acestuia. Odată realizată această evaluare inițială, managerii vor fi în măsură să ia decizii inițiale cu privire la natura, domeniul de aplicare și gradul de diligență necesar în aplicarea acestora, în funcție de circumstanțele și profilul de risc al companiei.

ÎNTREBĂRI-CHEIE:

- Care este potențialul ca un factor de risc să prezinte un risc material pentru reputația, operațiunile, vânzările sau profitabilitatea companiei?
- Cum ar trebui să fie prioritizați factorii de risc? Au nevoie anumite întreprinderi, activități sau zone geografice de un grad de diligență mai ridicat?
- Cât de importantă este o evaluare a programelor și metodelor locale de control ale conformității?
- Care este nivelul adecvat de implicare a consilierilor juridici interni și externi?
- Care este gradul adecvat de revizuire la fața locului a documentației, interviurilor, analizei și testării controalelor și tranzacțiilor efectuate împreună cu clienții?
- În ce măsură sunt acceptabile controalele de fond asupra indivizilor și entităților cheie?

În urma evaluării situației, procesul de management al riscului de neintegritate poate fi adaptat specificului riscurilor identificate, urmând a fi readaptat ulterior, pe măsură ce desfășurarea activităților companiei aduce la iveală informații noi.

„Un proces de management al riscului eficient constă din două componente: una de sus în jos, și una de jos în sus. Componenta de sus în jos este de natură investigativă și are ca scop identificarea problemelor critice de risc legate de obiectivele, oamenii-cheie, operațiunile, relațiile și clienții

„Calitatea supremă a conducerii este indiscutabil integritatea. Fără ea, succesul adevărat nu este posibil, indiferent dacă vorbim într-o gașcă, pe un teren de fotbal, într-o armată sau într-un birou.”

- Dwight D. Eisenhower – fost președinte al Statelor Unite ale Americii

companiei. Componenta de jos în sus analizează mediul în care își desfășoară activitatea compania – cu alte cuvinte, cadrulul legal și reglementările sub care își desfășoară activitatea, structura și practicile domeniului în care activează, controalele interne, precum și toate programele de conformitate ale acesteia. Prin compararea zonelor critice de risc cu mediul înconjurător și rezultatele controalelor ce au loc în cadrul companiei, echipa management al riscului de neintegritate poate să estimeze impactul riscului de conformitate și neintegritate asupra performanței companiei.

De asemenea, este important ca planul de management al riscului de neintegritate să ia în considerare setul holistic de riscuri de conformitate și de neintegritate care sunt aplicabile în contextul în care activează compania. Asta se datorează faptului că între riscurile de neintegritate și riscurile de conformitate existente există suficiente puncte comune astfel încât un plan integrat de management al ambelor tipuri de risc să fie nu doar posibil, ci chiar indicat.”⁴⁴

Planul de management al riscului de neintegritate trebuie să includă ariile de risc legate de clienți, agenți și intermediari afiliați companiei, și să se concentreze pe riscurile care amenință cel mai mult compania. De exemplu, planul unei companii care are multe contracte cu statul va avea în vizor în special contactul cu statul și cu oficialii guvernamentali în vederea minimizării riscului de corupție, cel al unei companii a cărei activitate are loc exclusiv în sectorul privat va fi concentrat mai mult pe segmentele de clienți considerate de mare risc pentru spălarea de bani, sau pe încălcarea sancțiunilor economice.

Este important să fie monitorizate tranzacțiile și toate programele de monitorizare și de control, care au ca scop identificarea și detectarea oricărei activități suspecte, atât în interiorul companiei, cât și în relațiile sale cu alte entități. Acestea pot consta în, de exemplu, controale contabile în jurul cadourilor primite, sau sisteme de monitorizare a sancțiunilor sau controale anti-fraudă. Pe lângă aceasta, trebuie analizate cu atenție toate programele de conformitate, cultură și formare profesională existente în cadrul companiei sau la care participă angajații acesteia, precum și rapoartele de audit intern și de examinare a reglementărilor care ating subiecte legate de conformitate și integritate. Rezultatele acestor analize pot furniza informații foarte valoroase cu privire la factorii ce afectează integritatea unei companii.

Rezultatele obținute în urma evaluării amănunțite a riscului de neintegritate sunt apoi analizate pentru a se vedea care ar fi impactul lor asupra imaginii și veniturilor organizației. Această analiză poate să ducă, și, deseori, chiar așa se și întâmplă, la adoptarea de măsuri pentru minimalizarea lor.

Acest lucru, la rândul său, are un impact direct asupra veniturilor și costurilor companiei. Dacă sunt descoperite probleme semnificative în timpul evaluării, compania trebuie să își pună întrebarea dacă acestea sunt suficient de importante pentru a prezenta un risc pentru reputația, brand-ul și cultura organizațională a companiei. Dacă răspunsul la această întrebare este da, atunci este momentul să fie luate în considerare modalități de reducere a riscului. În cazuri extreme, se poate ajunge chiar la schimbarea unuia din obiectivele companiei sau retragerea dintr-o tranzacție.

Astfel de situații se întâlnesc însă destul de rar, ele apărând doar în cazul în care problemele sunt cronice și răspândite în toate nivelele companiei sau dacă riscul nu poate fi nici redus, nici stăpânit. Odată identificate riscurile, este momentul să se definească o strategie de management al acestora, în cadrul căreia să fie enunțate acțiunile ce trebuie întreprinse în vederea stăpânirii, reducerii și eliminării lor. O analiză SWOT este de mare ajutor în această etapă. În general, riscul de neintegritate își face simțită prezența atunci când are loc o tranzacție între două părți cu un interes comun. Pentru a-l reduce au fost elaborate diverse măsuri. De-a lungul timpului, unele dintre acestea și-au dovedit eficacitatea mai mult decât altele.

Outline-ul strategiei

- O listă de identificare a riscurilor. Informațiile din această listă sunt analizate pentru a identifica amenințările la adresa companiei și a evalua riscul de neintegritate.
- O analiză a riscului – Un proces sistematic, prin intermediul căruia sunt identificate potențialele riscuri de neintegritate și sunt estimate probabilitatea și consecințele în cazul în care aceste riscuri devin realitate.
- O detaliere a reglementărilor și standardelor existente în domeniu și a metodelor utilizate pentru respectarea acestora.
- O matrice de desemnare a responsabilității (RACI), în care sunt desemnate persoanele răspunzătoare pentru îndeplinirea sarcinilor ce trebuie îndeplinite în vederea aplicării eficiente a planului, precum și persoanele care trebuie ținute la curent cu desfășurarea acestuia.
- O listă a tehnicilor, frecvenței, monitorizării ale condiției, inspecțiilor și monitorizării ale procesului de diminuare a riscului necesare în vederea îndeplinirii cu succes a planului.
- O analiză a eșecurilor sau succeselor eforturilor anterioare în acest sens, dacă au existat.

După efectuarea evaluării riscurilor de neintegritate, și elaborarea unei strategii și a unui plan de acțiune pentru managementul eficient al acestora urmează, bineînțeles, punerea în aplicare a măsurilor stabilite în vederea diminuării riscului. Procesul nu se termină însă aici. Acțiunile întreprinse în urma aplicării strategiei trebuie monitorizate cu multă atenție, iar rezultatele lor evidențiate. După ce trece o perioadă suficient de îndelungată de timp de la aplicarea strategiei trebuie realizată o evaluare a rezultatelor acesteia și o măsurare a performanțelor obținute. Aceste rezultate și performanțe sunt la rândul lor analizate, iar în urma acestei analize se efectuează o actualizare a strategiei cu privire la riscul de neintegritate. Astfel, este posibilă obținerea unor rezultate și mai bune după aplicarea noii strategii.

5.4. Implicații ale managementului riscurilor

Pe lângă beneficiile unei reputații bune, managementul riscurilor și implicit o bună evaluare a riscurilor de neintegritate aduc cu sine o serie de beneficii și provocări pe termen mediu și lung. Există uneori tentația de a face o evaluare superficială, care să nu cerceteze decât amenințările evidente la adresa integrității companiei. Acest gen de evaluări fac mai mult rău decât bine, nefiind în stare să detecteze riscurile mai subtile, ceea ce le permite acestora să se transforme mult mai ușor în realități.

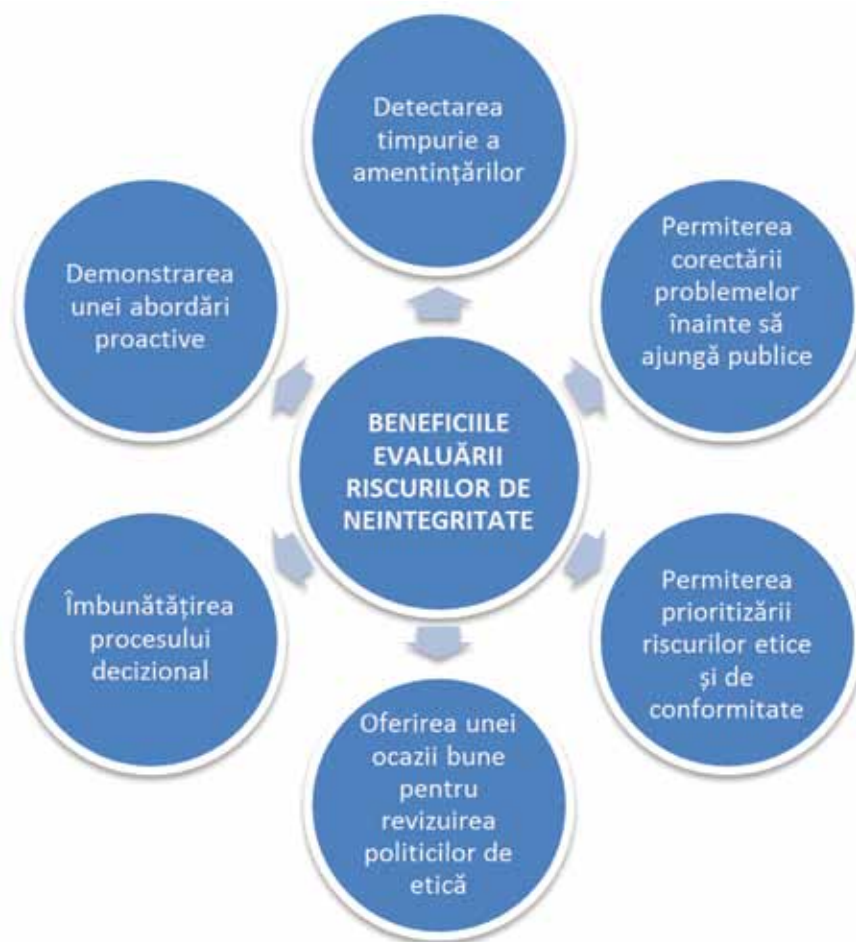
O evaluare corectă a riscurilor de neintegritate:

1. Asigură un proces de avertizare timpurie pentru detectarea amenințărilor la adresa eticii și a conformității;
2. Permite companiilor să corecteze problemele identificate înainte ca acestea să fie descoperite de către autoritățile de reglementare, investitori, clienți și posibili clienți, mass-media sau potențiali reclamânți;
3. Permite prioritizarea riscurilor etice și de conformitate concomitent cu întărirea controalelor existente și cu dezvoltarea de noi controale pentru aceste riscuri;
4. Permite unei companii să revizuiască politicile de etică și conformitate, instruire, audit și inițiative care necesită atenție;
5. Îmbunătățește procesul decizional prin furnizarea de informații critice cu privire la riscurile de conformitate și a strategiilor de reducere a acestora;
6. Demonstrează o abordare proactivă a conformității, permițând astfel îndeplinirea unui element important de due diligence a programelor de etică și conformitate.

BENEFICIILE EVALUĂRII RISCURILOR DE INTEGRITATE

Beneficiile unui program eficient de management al riscului de neintegritate:

1. Prevenirea și reducerea principalelor amenințări la adresa integrității și bunei reputații a companiei.
2. Reducerea probabilității apariției actelor de corupție și a fraudei în cadrul companiei.
3. Reducerea efectelor negative asupra reputației pătate și a practicilor lipsite de integritate atât ale companiei înseși, cât și cele apărute prin asocierea cu companii care au adoptat practici lipsite de integritate sau care au o reputație proastă.
4. Evitarea pierderilor financiare cauzate de amenzi și de alte penalități.
5. Evitarea pierderilor financiare cauzate de gestionarea crizelor reputaționale.
6. Păstrarea și consolidarea bunei reputații a companiei.
7. Consolidarea încrederii angajaților, colaboratorilor și publicului în managementul companiei.
8. Apariția de noi oportunități de afaceri.



În ceea ce privește *riscurile de neintegritate și măsurile luate pentru combaterea acestora*, recomandăm companiilor abordarea acestora cu foarte multă prudență întrucât acestea nu generează doar beneficii. Există și anumite efecte negative care pot servi la descurajarea companiilor de la a adopta aceste măsuri, în ciuda beneficiilor pe care le au acestea pe termen lung.

- *Efecte negative asupra profitului companiei din cauza întreruperii relațiilor cu intermediari și clienți de mare risc, cel puțin pe termen scurt.*
- *Pierderi rezultate din retragerea din anumite afaceri considerate a fi de mare risc.*

- *Adoptarea unei strategii de dezvoltare mai precaute din partea managementului, ceea ce poate duce la o creștere mai lentă a companiei.*
- *Costuri de remediere a conformității, unice sau periodice.*
- *Potențial de a plăti amenzi sau alte penalități ca urmare a neangajării în fapte de corupție pentru evitarea acestora.*
- *Situații care necesită investigații mai amănunțite sau care trebuie sesizate autorităților.*
- *O calitate scăzută a datelor necesare managementului riscului.*
- *Sisteme de risc și conformitate care au nevoie de îmbunătățiri sau de o integrare mai bună, cauzând astfel costuri adiționale.*
- *Costuri suplimentare rezultate din cursuri de etică și conformitate pentru angajați și managementul transformării culturii organizaționale a companiei.*

5.5. Recomandări pentru excelență

5.5.1. Recomandări practice pentru reducerea riscului de neintegritate:

Structurarea tranzacțiilor în jurul valorii potențialelor datorii

- Tranzacțiile companiei pot fi structurate astfel încât să se evite potențiale obligații financiare legale sau de remediere semnificative. De exemplu, poate fi evitată includerea anumitor indivizi sau companii considerați a fi de mare risc.

Definirea condițiilor de încheiere a tranzacțiilor

- În cazul în care problemele identificate pot fi soluționate de către celălalt participant la o tranzacție, încheierea acesteia poate fi condiționată de rezolvarea lor.

Garanții

- Dacă efectuarea unei tranzacții nu lasă suficient timp pentru o investigație riguroasă a problemelor, riscul poate fi redus prin introducerea de garanții, cu condiția ca acestea să fie asigurate de către o entitate care are suficiente posibilități financiare să acopere potențialele despăgubiri.

Mecanisme de ajustare a costurilor

- Existența unui mecanism de ajustare a prețurilor după încheierea tranzacției, în eventualitatea în care se efectuează ajustarea unor conturi sau a unor situații financiare.

Contingențe

- Impunerea condiției ca o parte a prețului de cumpărare să fie contingent de atingerea nivelului de performanță stabilit.

Întărirea controalelor

- Creșterea stricteții și frecvenței controalelor, în vederea asigurării conformității și prevenirii și detectării neregulilor.

5.5.2. Recomandări pentru principalii actori implicați în mediul de afaceri cu privire la managementul riscurilor:

CĂTRE COMPANII	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizarea de evaluări periodice a riscurilor de neintegritate, urmate de formularea unei strategii noi de reducere a acestora sau de adaptarea vechii strategii în funcție de noile rezultate. 2. Încurajarea angajaților să sesizeze superiorilor ierarhici sau comisiei de etică situațiile care au potențialul de a genera sau mări riscurile de neintegritate. 3. Asocierea companiei doar cu parteneri și colaboratori care demonstrează comportamente etice și responsabile și care au o reputație bună. 4. Implicarea angajaților în elaborarea strategiei de management al riscului de neintegritate și menținerea acestora informați cu privire la aplicarea și la rezultatele acesteia.
CĂTRE AUTORITĂȚILE PUBLICE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sancționarea efectivă a companiilor care sunt implicate în practici corupte.
CĂTRE ALTE COMPANII	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificarea companiilor ale căror practici lipsite de integritate și a căror proastă reputație afectează sau are potențialul de a afecta negativ prin asociere alte companii. 2. Solicitarea ca aceste companii să înceteze aceste practici. 3. Dacă reacția companiei la solicitările formulate nu este una deschisă și constructivă, se poate încerca exercitarea de presiune asupra acesteia prin diverse mijloace (implicarea media, apelare la autorități, încheierea relației de colaborare etc).
CĂTRE ACȚIONARI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitarea expresă către managementul companiei de a acorda prioritate managementului riscurilor de neintegritate. 2. Monitorizarea modului în care este realizat managementul riscurilor de neintegritate în cadrul companiei.
CĂTRE ORGANIZAȚIILE SOCIETĂȚII CIVILE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorizarea modului în care companiile își conduc afacerile și semnalarea publică a practicilor lipsite de integritate detectate. 2. Realizarea și publicarea de clasamente ale companiilor în ceea ce privește etica și responsabilitatea acestora în modul în care acționează.
CĂTRE CONSUMATORI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Încercarea de a cumpăra produse și servicii în mod prioritar de la companiile cu o reputație de a fi integre, de a acționa în mod etic și responsabil, și de a le boicota pe cele care dau dovadă de practici lipsite de integritate.

O dată ce o companie a parcurs toate etapele descrise până la acest moment, asigurându-se că deține mecanisme eficiente de management al eticii și conformității, că este transparentă și își tratează toți stakeholderii cu responsabilitate, ferindu-se de capcanele traficului de influență și gestionându-și riscurile în mod corespunzător, ea se poate numi cu adevărat etică. Iar decizia de a face mai mult decât minimul necesar, de a se demarca de competitori prin integritate și reputație impecabilă, deschide posibilitatea de a deveni lider moral în sfera sa de activitate, intrând în clubul select al celor care atunci când este vorba despre onoare, nu se mulțumesc cu jumătăți de măsură.

43. Sursa: TABUENA, José, *Compliance and Ethics Risk Assessments*, în „*The Complete Compliance and Ethics Manual, 2nd Edition*”, Copyright 2010, Society of Corporate Compliance and Ethics

44, Deloitte Forensic Center (2010), *Compliance and Integrity Risk: Getting M&A pricing right*, Deloitte Development LLC

6. ÎN LOC DE CONCLUZII

6.1. Monitorizarea și evaluarea impactului mecanismelor de integritate

Pentru ca măsurile implementate în sectorul de business în dezvoltarea de mecanisme care să susțină promovarea unei culturi a integrității, să își îndeplinească scopul cu maximă eficiență, este necesară monitorizarea și evaluarea impactului pe care acestea le au (asupra angajaților, investitorilor, clienților/consumatorilor, etc.).

Un business care își dorește măsurarea eficientă a implementării și a impactului mecanismelor de integritate va urmări 3 pași importanți: planificarea obiectivelor, monitorizarea permanentă a îndeplinirii acestora și evaluarea corelării obiectivelor stabilite în procesul de planificare cu cele obținute.

Procesul de planificare ne ajută să ne concentrăm asupra rezultatelor pe care dorim să le obținem prin dezvoltarea și implementarea mecanismelor de integritate. Astfel, în procesul de planificare vom stabili obiectivele, strategia de implementare a acestora, planul de acțiune pentru atingerea obiectivelor (activitatea necesară realizării acestora, termenul de realizare, persoana responsabilă, bugetul, rezultatul), indicatorii, resursele alocate pentru realizarea obiectivelor și grupul țintă.

Monitorizarea este un proces continuu desfășurat pe parcursul implementării mecanismelor, pentru identificarea progreselor realizate în atingerea rezultatelor și de a propune soluții pentru corectarea eventualelor erori pe timpul derulării acestuia, astfel încât, să nu fie afectată implementarea mecanismelor.

Evaluarea implică analiza informațiilor din rapoartele de monitorizare, urmărind să verifice și să explice efectele implementării. Evaluarea se va realiza pe baza următoarelor criterii: *relevanța* – măsura în care obiectivele și planul de implementare stabilit răspund corect nevoilor grupului țintă (*grupul țintă presupune personalul din cadrul companiei; personalul din entry, medium, senior level*); *eficiența* – cât de bine au fost utilizate resursele disponibile pentru a transforma activitățile propuse în rezultatele estimate; *eficacitate* - măsura în care mecanismul de integritate a atins obiectivele pentru care a fost implementat, beneficiile aduse grupului țintă; *impact* – efectele de ansamblu ale beneficiilor aduse de implementarea mecanismului de integritate asupra grupului țintă.

6.2. Checklist pentru evaluarea integrității afacerii tale

• Există o declarație de misiune, valori și principii
• Există un Cod de conduită, proceduri interne de informare și implementare a acestuia în rândul angajaților
• Există acțiuni de promovarea valorilor și principiilor companiei în rândul angajaților
• Există la nivelul companiei un angajament public de transparență?
• Angajații cunosc politica de transparență a companiei?
• Ce instrumente de comunicare folosește compania pentru a comunica cu angajații?
• Există proceduri interne de consultare cu angajații?
• Ce tip de informații doresc să cunoască stakeholderii companiei și ce subiecte sunt de interes pentru aceștia?
• Sunt publicate informațiile legate de performanța companiei și a produselor? Prin ce metode?
• Sunt publicate informațiile de natură financiară ale companiei? Dar rapoartele de audit?
• Sunt publicate datele financiare ale filialelor din alte țări?
• Compania are un website actualizat bilingv?
• Sunt publicate informații despre acționariatul companiei și despre managementul său?

• Sunt publicate informații cu privire la retribuirea financiară a managementului?
• Sunt publicate informații cu privire la donațiile și sponsorizările realizate, în special către partidele politice?
• Sunt publicate informațiile cu privire la zonele de interes ale companiei și temele pe care intenționează să acționeze în vederea influențării deciziei publice?
• Există proceduri de evaluarea a riscurilor la integritate
• Compania are o politică de integritate, un plan de management al riscurilor de neintegritate și un buget asociat, pentru implementarea lui
• Există proceduri interne de evitare a conflictelor de interese?
• Compania oferă angajaților posibilitatea prin care pot raporta încălcări ale Codului de Conduita intern, politicii de integritate sau altor reglementări interne sau externe?
• Există o procedură de protecție a avertizorilor de integritate
• Compania are un compartiment de etică și conformitate
• Există proceduri de monitorizare și evaluare a respectării standardelor de integritate
• Există proceduri de audit intern (<i>Fédération des Experts-comptables Européens - Federation of European Accountants, "Analysis of Responses to FEE Discussion Paper on Integrity in Professional Ethics", 2011, pg. 12-13</i>)
• Compania se supune unui audit independent de integritate?
• Există proceduri interne de identificarea a persoanelor care au un comportament integru
• Existența unui sistem de bonificații în vederea recompensării campionilor de integritate

REFERINTE BIBLIOGRAFICE

- IENCIU, Alin; MULLER, Victor și MATIS, Dumitru (2011), *Environmental reporting within the Romanian companies*; în ” **International Journal of Energy and Environment**”, vol. 5 (1); ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.naun.org/multimedia/NAUN/energyenvironment/19-746.pdf> ;
- STIGLBAUER, Markus (2010), *Transparency & disclosure on corporate governance as a key factor of companies' success: a simultaneous equations analysis for Germany*; în ” **Problems and Perspectives in Management**”, vol. 8 (1); ultima accesare: 2013-03-19; url: http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2010/PPM_EN_2010_01_cont_Stiglbauer.pdf ;
- **Revista Market Watch** (2012), *Scurgerea datelor confidențiale din companie, între vulnerabilitate umană și implementarea politicilor de securitate*, Nr. 145, Mai – Iunie 2012; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.marketwatch.ro/articol/10925/Scurgerea_datelor_confidentiale_din_companie_intre_vulnerabilitate_umana_si_implementarea_politicilor_de_securitate/ ;
- (2001), *Fat flap at McDonald's*; în ” **CNN Money**”, 3 mai; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://money.cnn.com/2001/05/03/news/mcdonalds/> ;
- (2002), *McDonald's fries cost \$10M*; în ” **CNN Money**”, 5 iunie; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://money.cnn.com/2002/06/05/news/companies/mcdonalds_a/ ;
- (2005), *Ex-Tyco executives get up to 25 years in prison*; în ” **NBC News**”, 20 septembrie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.nbcnews.com/id/9399803/> ;
- (2011), *Falsely accused Renault execs to get 9.1 mln euros – report*; în ” **Euronews**”, 8 aprilie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.euronews.com/2011/04/08/falsely-accused-renault-execs-to-get-91-million-euros-report/> ;
- (2011), *The Biggest Stock Scams Of All Time*; în ” **Investopedia.com**”, 02 decembrie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.investopedia.com/articles/00/100900.asp#axzz2LR6bbwk1> ;
- (2011), *Timeline: Renault's industrial espionage scandal*; în ” **Reuters**”, 04 martie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.reuters.com/article/2011/03/04/us-renault-espionage-events-idUSTRE72326E20110304> ;
- (2012), *Transparența: un clișeu în business sau angajament autentic?*; în ” **The Business Magazin**”, 26 noiembrie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.businessmagazin.ro/opinii/transparența-un-cliseu-in-business-sau-angajament-autentic-10349879> ;
- (2012), *California Proposition 37, Mandatory Labeling of Genetically Engineered Food*; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://ballotpedia.org/wiki/index.php/California_Proposition_37,_Mandatory_Labeling_of_Genetically_Engineered_Food_%282012%29 ;
- (2013) *International Monetary Fund, A New Global Economy for a New Generation*; în ” **imf.org**”, 23 ianuarie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.imf.org/external/np/speeches/2013/012313.htm> ;
- ABRIHAN, Raluca (2013), *Morala mai presus de business? De ce a renunțat Avon la Acces Direct*; în ” **Daily Business**”, 8 februarie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.dailybusiness.ro/stiri-media-marketing/morala-mai-presus-de-business-de-ce-a-renunțat-avon-la-acces-direct-86099/> ;
- *Best Practices in Ethics Recovery: Tyco*; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://i-sight.com/ethics/best-practices-in-ethics-recovery-tyco/> ;
- BOSELEY, Sarah (2012), *GlaxoSmithKline opens door on data in bid to aid discovery of medicines*; în ” **The Guardian**”, 11 octombrie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.guardian.co.uk/society/2012/oct/11/glaxosmithkline-clinical-trials-data> ;
- CLIFFORD, Stephanie (2009), *Video Prank at Domino's Taints Brand*; în ” **The New York Times**”, 15 aprilie; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.nytimes.com/2009/04/16/business/media/16dominos.html?_r=0 ;
- CONNOR, Steve (2012), *Genetic profiteering: scandal of firm 'hiding vital breast cancer data'*; în ” **The Independent**”, 01 noiembrie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.independent.co.uk/news/science/genetic-profiteering-scandal-of-firm-hiding-vital-breast-cancer-data-8270020.html> ;
- DĂIANU, Daniel (2007), *Transparența companiilor ca formă de relaționare socială*; în ” **CSR-Romania**”, 30 martie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.csr-romania.ro/articole-si-analize/transparența-si-credibilitate-in-csr/479-transparența-companiilor-ca-form-de-relaționare-social.html> ;

- DEUTCH, H. Claudia (2004), *As Its Ex-Bosses Await Their Fate, Tyco Continues Comeback*; în ”**The New York Times**”, 22 martie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.nytimes.com/2004/03/22/business/as-its-ex-bosses-await-their-fate-tyco-continues-comeback.html?pagewanted=all&src=pm> ;
- LINAWEAVER, Stephen (2010), *Super Bowls and Floor Mats in the Age of Transparency*; în ”**GreenBiz.com**”, 17 februarie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.greenbiz.com/blog/2010/02/17/super-bowls-and-floor-mats-age-transparency/?src=int> ;
- McCANN, Herbert G. (2009), *McDonald's Settles Beef Over Fries*; în ”**CBS News**”, 11 februarie; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.cbsnews.com/2100-201_162-511109.html ;
- McDonald's Corporation (1993), *McDonald's Letter*; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://hbharti.com/h_bharti_mcd/mcdonlads%20letter_05_05_93.jpg ;
- OBAE, Petrișor (2013), *Avon reacționează după articolul Paginademedi.ro: “retragem spoturile din calupurile emisiunii Acces Direct”*; în ”**PaginadeMedia**”, 6 februarie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.paginademedi.ro/2013/02/avon-reactioneaza-dupa-articolul-paginademedi-ro-retragem-spoturile-din-calupurile-publicitare-ale-emisiunii-acces-direct/> ;
- SAGE, Adam (2011), *Renault spy scandal forces chief operating officer Patrick Pelata to resign*; în ”**The Australian**”, 12 aprilie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.theaustralian.com.au/business/world/renault-spy-scandal-forces-chief-operating-officer-patrick-pelata-to-resign/story-e6frg90o-1226037646761> ;
- SHAYON, Sheila (2012), *Kellogg's Kashi Still Battling GMO Foes*; în ”**BrandChannel.Com**”, 17 Decembrie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.brandchannel.com/home/post/Kashi-Still-Battling-GMO-Foes-121712.aspx> ;
- *Tell the World — Domino's Pizza and its Self-Negative Ad Campaign*; în ”**The Fridge**”; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://tmkthefridge.tumblr.com/post/8823161816/tell-the-world-dominos-pizza-and-its-self-negative> ;
- VACCARO, Antonino și FONTRONDA, Joan (2010), *Academic view: The myth of corporate transparency*; în ”**The Economist online**”, 7 septembrie;
- WEISE, Elizabeth (2012), *Kashi cereal's 'natural' claims stir anger*; în ”**USA Today**”, 29 aprilie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://usatoday30.usatoday.com/money/industries/food/story/2012-04-29/kashi-natural-claims/54616576/1> ;
- TIRON TUDOR, Adriana, *Disclosure and transparency of Romanian listed companies*, Facultatea de Științe Economice și Administrarea Afacerilor, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj – Napoca; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920580 ;
- CLARKE, Thomas (2007), *International corporate governance: A comparative approach*, Oxon, p. 361; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://books.google.ro/books?id=m6osIz67ON4C&pg=PA361&lpg=PA361&dq=tyco++share+price+after+scandal&source=bl&ots=1GdXz1cJ-K&sig=BwRZw3BDx3Vl-yLqNzevwJXUt4&hl=ro&sa=X&ei=6rYkUe72I6Tb4QSwrICQDw&ved=0CF8Q6AEwBzgU#v=onepage&q=tyco%20share%20price%20after%20scandal&f=false> ;
- Comisia Europeană (2011), *Cartea Verde - Cadrul de guvernare corporativă al UE, Bruxelles*; ultima accesare (2013-03-19); url: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_ro.pdf ;
- European Coalition for Corporate Justice (2012), *Germany : the Social Democrats support corporate transparency*, 10 Decembrie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.corporatejustice.org/Germany-the-Social-Democrats.html?lang=fr> ;
- Global Corporate Governance Forum (2008), *10 Facts About Corporate Governance in the European Union*, Washington; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/e40e2b0048a7e731aa77ef6060ad5911/IFC_10factsEU.pdf?MOD=AJPERES ;
- Global Environmental Management Initiative (2004), *Transparency: A Path to Public Trust*, Washington, p. 13; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.gemi.org/resources/transparency-pathtopublictrust.pdf> ;
- Global Reporting Initiative (2000 - 2011), *Sustainability Reporting Guidelines, Amsterdam*; ultima accesare: 2013-03-19; url: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf> ;
- Global Reporting Initiative (2010), *The Transparent Economy: Six tigers stalk the global recovery—and how to tame them*, Amsterdam; ultima accesare: 2013-03-19; url: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Explorations_TheTransparentEconomy.pdf ;
- International Finance Corporation (2012), *Who's Running the Company? A guide to reporting on corporate governance*, Washington; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/aa93d6804d394d5eabc8eff81ee631cc/Whos+Running+the+Company+Rev+-+Lo+Res.pdf?MOD=AJPERES> ;

- Organization for Economic Co-operation and Development (2004), *Principiile OECD privind Guvernanța Corporativă*, Paris; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>;
- Organization for Economic Co-operation and Development (2003), *Public Sector Transparency and International Investor*, Paris; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.oecd.org/redirect/investment/investmentpolicy/18546790.pdf>;
- Organization for Economic Co-operation and Development, Houde Marie - France (2003), *A Framework for Investment Policy Transparency*, Paris; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/16793978.pdf>;
- Renault Group (2011), *Registration document, including the annual financial report*; Boulogne-Billancourt Cedex – France; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.renault.com/en/lists/archivesdocuments/renault%20-%202011%20registration%20document.pdf>;
- Standard and Poor's (2008), *Criteria: GAMMA Scores*, pp. 7-8; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.standardandpoors.com/servlet/BlobServer?blobheadername3=MDT-Type&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3D081104_GAMMA_Criteria-Eng--3.pdf&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadervalue1=applicatio%20n%20Fpdf&blobkey=id&blobheadername1=content-type&blobwhere=1243909187366&blobheadervalue3=UTF-8;
- Transparency International (2012), *Transparency in corporate reporting: Assessing the world's largest companies*; Berlin; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.transparency.org/whatwedo/pub/transparency_in_corporate_reporting_assessing_the_worlds_largest_companies;
- Transparency International – România (2011), *Integritatea în mediul de afaceri din România*; București; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.transparency.org.ro/politici_si_studii/studii/integritatea_mediului_afaceri/StudiuCIB.pdf;
- Transparency International (2009), *Business Principles for Countering Bribery*; Berlin; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.transparency.org/whatwedo/pub/business_principles_for_countering_bribery;
- Transparency International (2009), *Transparency in reporting on anti-corruption: A Report on Corporate Practices*; Berlin; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/surveys_and_reports/transparency_in_reporting_on_anti-corruption_en.pdf;
- Harvard Business School, Eccles, G.Robert & Ioannou Ioannis & Serafeim George (2011), *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance*, Boston, 25 Noiembrie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-035.pdf>;
- TONG Hui și WEI Shang-Jin (2011), *National Bureau of Economic Research, Does trade globalization induce or inhibit corporate transparency? Unbundling the Growth Potential and Product Market Competition Channels*, Cambridge, Decembrie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.nber.org/papers/w17631>;
- UN Global Compact, *Global Compact Policy Dialogue: Recommendations on Transparency*; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Peace_and_Business/Transparency.pdf;
- TOICHUBAEV, Tolon (2001), *Transparency and Disclosure; 2nd Meeting of the Eurasian Corporate Governance Roundtable*; Tbilisi Georgia, Corporate Technologies Center, 7-8 Iunie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/2358650.pdf>;
- POPA, Adina; BLIDIȘEL Rodica și BOGDAN Victoria (2009), *Transparency and disclosure between theory and practice. A case study of Romania*; la Simpoziomul pentru Tinerii Cercetători Fikusz 2009, Facultatea de Economie Keleti Károly; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://www.uni-obuda.hu/users/vecseya/RePEc/pkk/sfyr09/Popa_Adina.pdf;
- Directivele privind ofertele publice de cumpărare (*Directiva 2004/25/CE*), transparența societăților cotate la bursă (*Directiva 2004/109/CE*), drepturile acționarilor (*Directiva 2007/36/CE*), abuzul de piață (*Directiva 2003/6/CE*) și auditul (*Directiva 2006/43/CE*);
- (2012), *Action Plan: European company law and corporate governance*, Bruxelles; ultima accesare: 2013-03-19; url: http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/121212_company-law-corporate-governance-action-plan_en.pdf;
- AccountAbility (2008), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011, Final Exposure Draft*; ultima accesare: 19.03.2013; url: <http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>;
- BENSON, Bradley W. și DAVIDSON, Wallace N. (2010), *The relation between stakeholder management, firm value, and CEO compensation: a test of enlightened value maximization*; ultima accesare: 19.03.2013; url: <http://www.thefreelibrary.com/The+relation+betw+een+stakeholder+management,+firm+value,+and+CEO...-a0238749034>;

- BRODBECK, Melinda și EVANS, Erin (2007), *Dove Campaign for Real Beauty Case Study*; ultima accesare: 19.03.2013; url: <http://psucomm473.blogspot.ro/2007/03/dove-campaign-for-real-beauty-case.html> ;
- CARROLL, Archie și BUCHOLTZ, Ann (2009), *Business and Society, Ethics, Sustainability and Stakeholder Management*, South-Western Cengage Learning ;
- CENNAME, Carmelo; BERRONE, Pascual și GOMEZ-MEJIA, Luis R. (2009), *Does Stakeholder Management have a Dark Side?*, in **Journal of Business Ethics**, 2009, vol. 89, pp.491–507 ;
- CNCD, Comunicat de presă (2013); ultima accesare: 19.03.2013 url: <http://www.cncd.org.ro/presa/Comunicate-de-presa/Comunicat-de-presa-150/> ;
- *Ethical Consumer, Successful Boycotts*; ultima accesare: 19.03.2013; url: <http://www.ethicalconsumer.org/boycotts/successfulboycotts.aspx> ;
- FREEMAN, Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*; Pitman, Marshfield ;
- GARCIA-CASTRO, Roberto; ARIÑO, Miguel A. și CANELA, Miguel A. (2011), *Over the Long-Run? Short-Run Impact and Long-Run Consequences of Stakeholder Management*, ”**Business & Society**”, 2011, vol. 50(3), pp. 428–455 ;
- GATES, Dominic (2008), *Boeing, Machinists reach settlement; pact calls for 15 percent pay raise over 4 years*; În ”**Seattle Times**”; ultima accesare: 19.03.2013, url: http://seattletimes.com/html/boeingaerospace/2008319765_machinists28.html ;
- GLASSMAN, Myron și BARTKUS, Barbara R. (2008), *Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management*, ”**Journal of Business Ethics**” 2008, vol. 83, pp. 207–216 ;
- HEATH, Joseph și NORMAN, Wayne (2004), *Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management What can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era?*, ”**Journal of Business Ethics**”, 2004, vol. 53, pp: 247-265 ;
- HINES, Alice și MILES, Kathleen (2012), *Walmart Strike Hits 100 Cities, But Fails To Distract Black Friday Shoppers*, in *Huffington Post Business*; ultima accesare: 19.03.2013, url: http://www.huffingtonpost.com/2012/11/23/walmart-strike-black-friday_n_2177784.html ;
- International Financial Corporation (2007), *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*; ultima accesare: 19.03.2013, url: http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES ;
- BOATRIGT, John R (2006), *What's Wrong—and What's Right— with Stakeholder Management*, ”**Journal of Private Enterprise**”, Primăvară 2006, Vol. XXI, Nr. 2 ;
- Le Monde (2013), *INDIGESTE – Un Subway fermé pour discrimination homophobe*; ultima accesare: 19.03.2013, url: <http://bigbrowser.blog.lemonde.fr/2013/02/16/indigeste-un-subway-ferme-pour-discrimination-homophobe/> ;
- LOGAN, John (2012), *After Black Friday's Strikes, What's Next for Walmart?* ; ultima accesare: 19.03.2013, url: <http://truth-out.org/opinion/item/12968-after-black-fridays-strikes-whats-next-for-walmart> ;
- MAREȘ, Ioana (2011), *”Boicotul benzinarilor”*, online, în ”**România Liberă**”; ultima accesare: 19.03.2013, url: <http://www.romanalibera.ro/tehnologie/internet/boicotul-benzinarilor-online-212772.html> ;
- McVEA, John F. și FREEMAN, R. Edward (2005), *A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management How Focusing on Stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together*, ”**Journal Of Management Inquiry**”, vol. 14 Nr. 1, Martie 2005, pp. 57-69 ;
- McVEA, John F. și FREEMAN, R. Edward (2005), *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Working Paper Nr. 01-02; ultima accesare: 19.03.2013, url: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 ;
- MINOJA, Mario (2012), *Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity*, ”**Journal of Business Ethics**”, 2012, vol. 109, pp. 67–82 ;
- MORRIS, Jonathan (2012), *Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company*, BSR; ultima accesare: 19.03.2013, url: http://www.bsr.org/reports/BSR_Five-Step_Guide_to_Stakeholder_Engagement.pdf ;
- MORRIS, Sara A. (1997), *Internal Effects of Stakeholder Management Devices*, ”**Journal of Business Ethics**”, 1997, vol. 16, pp. 413–424 ;

- PERRINI, Francesco și TENCATI, Antonio (2006), *Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems*, "Business Strategy and the Environment", 2006, vol. 15, pp. 296–308 ;
- *Pledging for Change, Building Brands in an Ethos of Sharing: Paying it Forward for Change*; ultima accesare: 19.03.2013, url: <http://pledgingforchange.com/membership-for-ethical-business-on-pledging-for-change> ;
- PREBLE, John F. (2005), *Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management*; în "Business and Society Review", 110:4 407–431 ;
- RASCHE, Andreas și ESSER, Daniel E (2006), *From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability, Applying Habermasian Discourse Ethics to Accountability Research*, "Journal of Business Ethics", 2006, vol. 65, pp. 251–267 ;
- REED, Darryl (1999), *Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective*, "Business Ethics Quarterly", 1999, vol. 9 (2), pp: 453-483 ;
- RONALD, K. Mitchell, AGLE, Bradley R. și WOOD Donna J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "The Academy of Management Review", vol. 22, no. 4 ;
- ROWLINSON, Steve și CHEUNG, Yan Ki Fiona (2008), *Stakeholder management through empowerment: modelling project success*, "Construction Management and Economics", iunie 2008, vol. 26, pp. 611–623 ;
- SHROPSHIRE, Christine și HILLMAN, Amy J. (2007), *A Longitudinal Study of Significant Change in Stakeholder Management*, "Business Society", volumul 46, numărul 1, Martie, pp. 46: 63 ;
- TAPSCOTT, Don (2009), *Grown Up Digital*, McGraw Hill, New York, Chicago, San Francisco, Lisabona, Londra, Madrid, Mexico, Milano, New Delhi, San Juan, Seul, Singapore, Sidney, Toronto ;
- VANDEKERCKHOVE, Wim și DENTCHEV, Nikolay A. (2005), *A Network Perspective on Stakeholder Management: Facilitating Entrepreneurs in the Discovery of Opportunities*, "Journal of Business Ethics" 2005, vol. 60, pp. 221–232 ;
- WEST, Karen (2008) *Strike could cost Boeing billions*; NBC News; ultima accesare: 19.03.2013, url: <http://www.nbcnews.com/id/26532652/page/2/> ;
- Yahoo!, *Winning with Integrity Yahoo!'s Code of Ethics*; ultima accesare: 19.03.2013, url: http://files.shareholder.com/downloads/YHOO/660619262x0x239565/4f32ddd0-82e5-47c2-ac71-75403ebbb404/YahooCodeOfEthics_Ext_1008.pdf ;
- TABUENA, José, *Compliance and Ethics Risk Assessments*, în „The Complete Compliance and Ethics Manual, 2nd Edition”, Copyright 2010, Society of Corporate Compliance and Ethics ;
- BARNETT, Tim și SCHUBERT, Elizabeth (2002), *Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships*, în „Journal of Business Ethics” nr. 36, p. 279–290, Kluwer Academic Publishers, Olanda ;
- LRN (2008), *The LRN Ethics and Compliance Risk Management Practices Report* ;
- WARTICK, Steven L. (2002), *Measuring Corporate Reputation: Definition and Data*, în „Business Society”, DOI: 10.1177/0007650302238774 ;
- LRN (2009), *Risk Assessment and Management* ;
- Ethics Resource Center (2011), *Building a Corporate Reputation of Integrity*, Ethics Resource Center, USA ;
- Ethics Resource Center și ERC Fellows Risk Assessment Working Group (2010), *Enterprise Risk Management: Why the Ethics and Compliance Function Adds Value*, în „ERC Fellows Research Series” ;
- LRN (2007), *The LRN ethics and compliance risk management practices report*, ultima accesare: 15.03.2013, url: <http://www.ethics.org/files/u5/LRNRiskManagementSurvey.pdf> ;
- MITCHELL, Scott L., *A Pathway to Principled Performance : The OCEG Framework Approach To Integrated GRC*, ultima accesare: 15.03.2013, url: <http://www.occeg.org/View/20055> ;
- HAMMILL, A. și TANNER, T. (2011), *Harmonising Climate Risk Management: Adaptation Screening and Assessment Tools for Development Co-operation*, **OECD Environment Working Papers**, No. 36, OECD Publishing; ultima accesare: 15.03.2013, url: <http://dx.doi.org/10.1787/5kg706918zvl-en> ;
- OECD (2010), *Risk and Regulatory Policy: Improving the Governance of Risk* ;

- HONEY, Garry (2012), *Reputation Risk - Challenges for the insurance market*, workshop pe tema „Emerging risks”, conferința AIRMIC, Liverpool, UK;
- ROCHETTE, Michel (2007), *Reputation Risk*, Towers Perrin, New York;
- AuditNet (2010), *Risk Assessment Survey and Risk Mapping Tool*;
- Deloitte Forensic Center (2010), *Compliance and Integrity Risk: Getting M&A pricing right*, Deloitte Development LLC;
- Deloitte (2013), *2012 Global Report*, Deloitte Development LLC;
- LRN (2008), *Electronic data protection, data privacy are top business ethics and corporate compliance risks*; ultima accesare: 15.03.2013, url: <http://www.usfst.com/article/Electronic-data-protection/>;
- FOMBRUN, Charles și FOSS, Christopher (2000), *The Reputation Quotient, Part 1: Developing a Reputation Quotient*, în „**The Gauge**” (2005); ultima accesare: 15.03.2013, url: http://www.reputationinstitute.com/frames/press/01_15_14_GUAGE.pdf;
- REYNA, Susi, *The Tylenol Crisis, 1982*; ultima accesare: 15.03.2013, url: <http://iml.jou.ufl.edu/projects/fall02/susi/tylenol.htm>;
- COHEN-ELIYA, Moshe & YOAV, Hammer (2011), *Nontransparent Lobbying as a Democratic Failure*; în „**William & Mary Policy Review**”, vol. 2(2), pp. 265-287;
- OECD (2010), *Recommendation of the Council on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*; Organization for Economic Co-Operation and Development, Public Government Committee; ultima accesare: 2013-03-14; url: <http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=256&InstrumentPID=%20250>;
- OECD (2009), **Lobbyists, Governments and Public Trust**, Volume 1: „*Increasing Transparency through Legislation*”; Organization for Economic Co-Operation and Development, OECD Publishings;
- OECD (2012), **Lobbyists, Governments and Public Trust**, Volume 2: „*Promoting Integrity through Self-regulation*”; Organization for Economic Co-Operation and Development, OECD Publishings;
- OECD (2001), *Citizens as Partners. Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making*; Organization for Economic Co-Operation and Development, OECD Publishings;
- LABELLE, Huguette (2012), *A Rare Chance to Fix the Rot in Banking*; CNN, 10 iulie; ultima accesare: 2013-03-19, url: <http://edition.cnn.com/2012/07/10/opinion/labelle-libor-banking-culture>.
- LINAWEAVER, Stephen (2010), *Super Bowls and Floor Mats in the Age of Transparency*; în „**GreenBiz.com**”, 17 februarie; ultima accesare: 2013-03-19; url: <http://www.greenbiz.com/blog/2010/02/17/super-bowls-and-floor-mats-age-transparency/?src=int>.

ÎMPREUNĂ PENTRU INTEGRITATE



Titlul programului:
Programul Operațional Sectorial pentru
Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Titlul proiectului:
„Împreună pentru integritate, responsabilitate
socială și dezvoltare durabilă„

Editorul materialului:
Asociația Română pentru Transparență /
Transparency International Romania
Data publicării: 15.07.2013

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