



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

INTEGRITATEA IN MEDIUL DE AFACERI

Modele de bune practici europene



cuvintele devin virtuți

Coordonator:

Victor ALISTAR

Contribuții:

Piero REMITTI

Chiara PITALLIS

Nicholas HOLMES

Alan DUGGAN

Pauric BROPHY

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. INTRODUCERE	1
2. DEFINIREA TERMENULUI DE INTEGRITATE	2
3. ACTIVITATI SI ZONE DE RISC CE DISCREDITEAZA INTEGRITATEA	2
3.1. Corupția	2
3.2. Conflictele de interese	3
3.3. Procesele de Achiziție Publică	4
3.4. Lobbying-ul	4
3.5. Finanțarea partidelor/Donațiile politice	5
3.6. Înlesnirea plăților	5
3.7. Cadourile și donațiile	5
3.8. Discriminarea	6
3.9. Favoritismul, nepotismul și favoritismul politic	6
4. DOMENII ÎN CARE INTEGRITATEA ÎN AFACERI CONTEAZA	7
4.1. Activități financiare/ administrative interne din interiorul organizației (integritate internă)	8
4.1.1. Construirea încrederii cu stakeholderii financiari cheie	8
4.1.2. Asigurarea integrității prin sistemele de control intern	8
4.2. Integritatea în relația cu furnizorii	9
4.2.1. Construind cu furnizorii relații bazate pe încredere, prin integritate	9
4.2.2. Asigurarea integrității furnizorului	9
4.2.3. Etica aprovizionării	10
4.3. Integritatea în relațiile de muncă	10
4.3.1. Rolul cheie al angajaților în construirea integrității în mediul de afaceri	10
4.3.2. Tratat echitabil și proceduri corecte	11
4.3.3. Participarea și implicarea angajaților	11
4.3.4. Intimitatea angajaților	12
4.3.5. Libertatea de exprimare și de conștiință	13
4.3.6. Prezentare generală	13
4.4. Integritatea în recrutarea forței de muncă	14
4.5. Integritatea în relația cu clienții	14
4.5.1. Importanța integrității în relația afacere-client	14
4.5.2. Practicile etice în strategia de piață	15
4.5.3. Integritatea în domeniul produselor	15
4.5.4. Practicile de marketing, comunicare și publicitate	15
4.5.5. Integritatea în stabilirea prețului	15
4.6. Integritatea în relația cu guvernul și oficialii publici	16
4.6.1. Legitimitatea democratică a statului	16
4.6.2. Rolul guvernului	16
4.6.3. Importanța integrității în relația afaceri-guvern	17
4.6.4. Capitalul social	17
4.7. Integritatea în parteneriate	18
4.7.1. Importanța crescândă a parteneriatelor în mediul de afaceri	19
4.7.2. Integritatea ca și componentă fundamentală pentru cultivarea încrederii în cadrul parteneriatelor	19
5. CADRUL NORMATIV EUROPEAN PENTRU ETICA ÎN AFACERI	22
5.1. Legislația UE	22
5.1.1. Acquisul comunitar	22
5.1.2. Dreptul concurenței	23
5.1.3. Dreptul societăților comerciale în Europa	23
5.1.4. Dreptul mediului	24
5.1.5. Dreptul protecției consumatorului	26
5.1.6. Dreptul muncii	27
5.1.7. Legislația anticorupție la nivelul UE	27
5.1.8. Legislația în achiziții publice	29
5.1.9. Instrumente juridice care vizează lobby-ul	30

6. DEZVOLTAREA CODURILOR DE PRACTICA PENTRU INTEGRITATEA ÎN AFACERI	32
6.1. Conținutul unor astfel de coduri de practică	33
6.1.1. Conținutul Declarațiilor de Valori și al Principiilor	34
6.1.2. Conținutul Codurilor de Etică	34
6.2. Comunicarea codurilor de practică personalului și stakeholderilor	35
6.2.1. Rolul managementului în comunicarea codului	35
6.3. Monitorizarea aderării companiilor la codurile de practică	36
7. CODURILE DE PRACTICA PENTRU INTEGRITATEA ÎN AFACERI – STUDII DE CAZ	38
7.1. Conduita în afaceri a Starbucks Standard	38
7.2. Codul de conduit Nike, Inc.	39
7.3. Standarde de integritate în afaceri PSEG	40
8. RESPONSABILITATEA SOCIALA CORPORATIVA DE LA CONCEPT LA STRATEGIE DE AFACERI	41
8.1. Strategii de actualitate în promovarea RSC	42
8.1.1. Standardele și liniile directoare Europene	42
8.1.2. Promovarea RSC în Statele Membre UE	43
8.2. Studiul de Caz : Suedia	46
8.2.1. Cum este RSC înțeles	46
8.2.2. Strategiile Naționale	46
8.2.3. Vizibilitate	46
8.2.4. Transparență și Raportare	47
8.2.5. Sectorul Financiar	47
8.2.6. Procesul de Achiziții Publice	47
8.2.7. RSC și IMM-urile	48
8.2.8. Activitățile companiilor în afara granițelor țării	48
8.3. Studiul de Caz : Marea Britanie	49
8.3.1. Cum este înțeleasă noțiunea de RSC	49
8.3.2. Strategii Naționale	49
8.3.3. O sursă RSC: Departamentul pentru Comerț și Industrie al Marii Britanii	49
8.3.4. Activitățile celorlalți ministri	49
8.3.5. Raportarea obligatorie	50
8.3.6. Vizibilitate	50
8.3.7. Transparența și raportarea	50
8.3.8. Sectorul Financiar	51
8.3.9. Achizițiile publice.....	51
8.3.10. Activitățile de afaceri din exteriorul Marii Britanii	51
8.4. Studiul de Caz: Franța	52
8.4.1. Cum este înțeles RSC în Franța	52
8.4.2. Strategia Națională.....	52
8.4.3. Vizibilitate	53
8.4.4. Transparența și raportarea	53
8.4.5. Critici aduse eficienței sistemului în general	53
8.4.6. Sectorul Financiar	54
8.4.7. Achizițiile Publice	54
8.4.8. Activitățile companiilor în afara granițelor Franței	54
8.5. Soluții pentru implementarea strategiilor de RSC	55
8.5.1. Coduri de conduită pentru RSC	55
8.5.2. Sugestii de model pentru Codurile de Conduită Corporativă	55
8.5.3. Conținutul Codurilor de Conduită pentru RSC.....	55
8.5.4. Implementarea Codurilor de Conduită	56
8.5.5. Progresul de monitorizare	57
8.5.6. Contabilitatea responsabilă pentru societate și mediu	57
9. MODELE DE BUNE PRACTICI	59
9.1. Studiu de caz: Anglo-American PLC	59
9.1.1. Viziunea de RSC	59
9.1.2. Orientare Strategică	59

9.1.3. Inițiative de RSC	60
9.1.4. Evaluare Independentă	61
9.2. Studiu de caz: Danone S.A.	62
9.2.1. Viziunea de RSC	62
9.2.2. Orientare Strategică	63
9.2.3. Inițiative de RSC	63
9.2.4. Evaluare Independentă	66
9.3. Studiu de caz: Bayer	67
9.3.1. Viziunea de RSC	67
9.3.2. Orientare Strategică	67
9.3.3. Inițiative de RSC	67
9.3.4. Evaluare Independentă	70
9.4. Studiu de caz: Santander	71
9.4.1. Viziunea de RSC	71
9.4.2. Orientare Strategică	71
9.4.3. Inițiative de RSC	72
9.4.4. Evaluare Independentă	73
10. CONCLUZII	74
11. RECOMANDARI	75
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	76

1. INTRODUCERE

Criza financiară globală a reprezentat un semnal de alarmă cu privire la nevoia existenței unor principii solide care să ghideze conduita în întreaga lume a afacerilor, și cu precădere în Europa. Încrederea în piața liberă și în afaceri s-a diminuat, iar ca o consecință a crizei, politicienii și societatea civilă au cerut un control mai mare și o regularizare a practicilor de afaceri. Urmărirea exclusivă a propriului interes, a maximizării profitului prin orice mijloace și breșele de integritate în afaceri au fost considerate pietrele de temelie pe care s-a clădit criza. S-a sugerat chiar faptul că *“criza globală financiară ar putea fi un exemplar studiu de caz al integrității – sau mai degrabă a lipsei ei”*¹. Cererea pentru o conduită integră în afaceri și standarde etice ridicate a crescut semnificativ ca urmare a crizei economice; dar ambele concepte fac deja parte de multă vreme din vocabularul mediului de afaceri. Integritatea a fost conceptul cel mai des menționat în misiunea și declarațiile de valoare ale companiilor² și este *“cea mai comună trăsătură citată”* de către mediul de afaceri.

Acesta rămâne totuși un concept destul de neclar atât pentru societate, cât și pentru însuși mediul de afaceri, care a început să perceapă din ce în ce mai mult integritatea ca pe un exercițiu de relații publice al companiei. Această abordare simplistă a condus la breșe de integritate care au propulsat activități cu un efect devastator asupra mediului politic, social și economic. Într-o societate cu un mediu de afaceri în continuă creștere, competitiv și diversificat, integritatea este esențială pentru succesul pe termen lung și trebuie plasată în centrul oricărei strategii de afaceri.

Breșele de integritate generează practici de afaceri neetice și ilegale, cu un efect devastator în sferile politice, sociale și economice ale societății. În timp ce corupția este puternic legată de noțiunea de integritate, integritatea în afaceri include mai mult decât prevenția activităților corupte. Integritatea presupune cultivarea imaginației morale când are de-a face cu practicile lipsite de etică ce au loc în viața de zi cu zi. Când integritatea este absentă aceste practici neetice și ilegale pătrund în societate și generează o spirală de resentimente, cinism și negativism.

Din punct de vedere al afacerilor aceste activități au loc în interacțiunile cotidiene (zilnice) cu părțile cheie interesate în proces. Construirea relațiilor bazate pe încredere este vitală în succesul desfășurării afacerii. Fără încredere în integritatea afacerii, costurile tranzacțiilor cresc iar mediul economic se restrânge. Criza financiară globală oferă un exemplu pur a ce se întâmplă atunci când se pierde încrederea și siguranța în mediul de afaceri. Breșele de integritate creează fundația pentru practici lipsite de etică și ilegale care se dezvoltă în relațiile de afaceri. Integritatea în relațiile de afaceri este o componentă centrală a succesului pe termen lung al afacerii și al societății.

În timp ce respectarea legii este esențială în construirea integrității în afaceri, integritatea este mult mai largă decât respectarea legii. Legile sunt vaste și nu pot oferi ghidaje pentru dilemele etice cotidiene întâmpinate

de mediul de afaceri. Integritatea include abilitatea de a fi în concordanță cu valorile și principiile morale și plasează dorințele societății în centrul luării deciziilor în afaceri. Afacerile trebuie să aibă un simț ridicat de răspundere socială. Piatra de temelie pe care se construiește o cultură a integrității în cadrul afacerii este codul de etică. Codul precizează în mod explicit valorile și principiile companiei la care acesta aderă. Promovarea continuă, susținerea și comunicarea dispozițiilor din aceste coduri furnizează baza pe care integritatea în afaceri este construită.

Cercetările au arătat că un comportament etic din partea unei companii în relația cu stakeholderii are un potențial de a îmbunătăți competitivitatea prin crearea de valori comune. Îmbunătățirea înregistrată din punct de vedere al competitivității companiei este în mare parte legată de poziția puternică pe care o are o companie responsabilă din punct de vedere al încrederii consumatorilor și sustenabilității pe termen lung.

Pledoaria pentru RSC încorporează succesul înregistrat de multe companii în atingerea unor performanțe înalte pe piață ca un rezultat al conduitei lor etice. Beneficiile aduse societății în general, datorate în principal integrității în afaceri, sunt clare, iar promovarea RSC de către structurile guvernamentale este analizată pentru a arăta potențialul său ca o alternativă la normele restrictive, oferind mai mult loc pentru inovații și îmbunătățirea eficienței politicilor sociale și de mediu.

Guvernele trebuie să faciliteze și să încurajeze companiile să adopte propriile strategii de responsabilitate corporativă, care au avantajul de a genera asumarea în mod voluntar a unor angajamente de integritate, care altfel adoptate ar fi mult prea rigide și greu de aplicat.

Astfel, o politică eficientă pentru responsabilitatea corporativă trebuie să fie elaborată în concordanță cu operațiunile companiei însăși. RSC este văzut ca un instrument strategic folosit pentru a atinge obiectivele de afaceri ale unei companii într-un mod în care aceasta creează și valori comune pentru societate în general. Pentru aceasta este necesar ca politica de RSC să se afle în relație directă cu operațiunile de bază a companiei care au fost elaborate strategic în vederea creșterii valorii corporative. Studiile de caz abordate dovedesc ideea că nu există o singură politică publică de RSC care să beneficia tuturor („one size fits all”) dar că o strategie viabilă trebuie să apară din interiorul companiei.

1. Gerhold K.Becker, „Integritatea ca ideal moral și de referință în afaceri”, Jurnal Internațional al Eticii în Afaceri 2, nr.2 (2009)

2. Patrick E.Murphy, „80 de Declarații de Etică” (Editura universității Notre Dame, 1998)

2. DEFINIREA TERMENULUI DE “INTEGRITATE”

În domeniul eticii în afaceri, integritatea este trăsătura cea mai dorită spre care aspiră mediul de afaceri. Ocupă un loc central în multe declarații de valori și coduri etice ale unor companii și este o trăsătură pe care companiile sunt dornice să o spună stakeholderilor atât în cadrul companiei cât și în afara ei. Totuși, integritatea este de multe ori definită necorespunzător. Este important să fie cercetate toate fațetele integrității pentru a înțelege de ce este fundamentală în provocările cotidiene ale mediului de afaceri. Mai mult, integritatea este văzută ca o componentă esențială în construirea pe termen lung a relațiilor de succes în afaceri. Din punct de vedere etimologic cuvântul integritate își are rădăcinile în latinescul „*Integritatem*” care înseamnă „*totalitate*” sau „*deplinătate*”. Este calitatea de a fi „un întreg” sau „necorupt”. Integritatea poate fi definită ca principiu moral. Conceptualizarea integrității include și trăsătura morală. O persoană integră și-a dezvoltat și a aderat la un cod moral strict ce include multiple virtuți printre care onestitatea, curajul și sinceritatea. Aceste virtuți morale sunt pietrele de rezistență în interacțiunile umane; mai mult, aceste virtuți sunt dobândite și dezvoltate prin interacțiune umană. Societatea este dependentă de

interacțiunile umane pentru a satisface nevoi și aceasta este conferită de înțelegerea termenului de reciprocitate. Reciprocitatea înseamnă să-i tratăm pe ceilalți cu respect și bunăvoință pentru a ne trata și ei cu același respect și bunăvoință.

Integritatea nu este însă doar o virtute personală ci și o „*virtute socială*”³. O persoană integră nu va acționa doar cu coerența valorilor și convingerilor sale morale. O persoană integră este conștientă și ține cont de nevoile societății când ia decizii. Calități precum curajul, receptivitatea, loialitatea și compasiunea permit persoanei să își păstreze integritatea în fața obstacolelor sociale ce pot avea efecte adverse asupra standardelor ei de viață. Per ansamblu Koehn arată că integritatea înseamnă mai mult decât coerența angajamentelor și acțiunilor, chiar și a celor morale. Integritatea presupune compasiune și conștientizarea societății de „*auto întregire*”⁴.

3. Cheshire Calhoun, „*A susține ceva*”, *Jurnal de Filozofie* 92, nr.5 (1995)

4. Daryl Koehn, „*Integritatea ca activ în afaceri*”

3. ACTIVITATI SI ZONE DE RISC ce discreditează integritatea

Integritatea în cadrul afacerii este strâns legată de lupta anticorupție. În timp ce integritatea în afaceri încorporează mai mult decât evitarea activităților corupte, o mare parte a literaturii și legislației referitoare la integritatea în afaceri se focusează pe corupție. O afacere care își plasează în centru integritatea este mai puțin susceptibilă de activități corupte. Acțiunile din zona de afaceri oferă dileme etice complexe. Zona cadourilor și a donațiilor este un astfel de exemplu. Acordarea și primirea de cadouri a

jucat întotdeauna un rol important în facilitarea relațiilor de afaceri. Este important de înțeles ce constituie cadou și ce constituie mită, pentru a putea fi evitate acuzațiile de ilegalitate și de lipsă de etică. În plus, o interdicție privind oferirea de cadouri poate conduce la acuzațiile de lipsă de integritate. Prin urmare, corupția și comportamentele lipsite de etică atacă moralitatea societății introducând pe termen lung costuri suplimentare pentru afaceri și un mediu economic nesigur în țară.

3.1. Corupția

Transparency International definește **corupția** ca „*abuzul de putere încredințată pentru scopuri personale*”⁵. Aceasta este o definiție largă care include noțiunea de obținere de avantaje pecuniare prin încălcarea atribuțiilor oficiale și a drepturilor altora.

Corupția poate fi, mai departe, clasificată ca principală, meschină și dependentă politic în funcție de suma de bani implicată și în funcție de sectorul în care apare.

- **Corupția principală:** Este compusă din corupția comisă de reprezentanții de la nivel înalt ai mediului de afaceri și guvern și care distorsionează politicile și funcționarea centrală a statului și care permite liderilor să obțină foloase personale pe cheltuiala binelui public.
- **Corupția meschină:** Această formă de corupție se referă la abuzurile zilnice săvârșite de oficialități publice de nivel mic și mediu, în interacțiunile lor cu cetățenii, care sunt deseori concretizate prin obținerea de bunuri sau servicii de bază, cum ar fi sănătatea, educația, organele de drept sau alte instituții.
- **Corupția politică:** Corupția politică se referă la manipularea politicilor, instituțiilor și regulilor de procedură în alocarea resurselor și finanțare, de către cei care au putere de decizie și care abuzează de poziția lor pentru a-și susține puterea, statusul.

Banca Mondială a identificat corupția ca singurul cel mai mare obstacol în dezvoltarea economică și socială.⁶ Din punct de vedere politic, corupția acționează pentru a altera democrația și statul de drept. Instituțiile democratice își pierd legitimitatea când sunt folosite abuziv pentru interese personale. Corupția duce la distorsiunea structurilor pieței libere și a competiției care înăbușă creșterea economică și descurajează investițiile. Rarele investiții din resurse publice se fac în proiecte din care beneficiază interese private în detrimentul binelui public, și conduc la costuri colective pentru toți membrii societății. Activitățile corupte duc la distrugerea nerestricționată a mediului în condițiile în care companii din toată lumea dau mită pentru a obține practici de muncă libere și condamnabile. Costurile financiare estimate ale corupției arată următoarele:⁷

- Costul corupției este egal cu mai mult de 5 % din PIB-ul pe cap de locuitor la nivel global.
- Corupția adaugă un cost suplimentar de 10 % în derularea afacerilor la nivel global și cu până la 25 % la costul contractelor de achiziții publice în unele țări în curs de dezvoltare.
- Afacerile care iau în considerare relocarea dintr-o țară cu nivel scăzut de corupție, într-o țară cu un nivel mediu sau ridicat al acesteia, trebuie să țină cont de estimarea unei taxe de 20 % pentru afacerile străine, ca rezultat al corupției crescute.
- În cadrul Uniunii Europene, costul general estimat al corupției este de aproximativ 120 miliarde euro anual, deși, un studiu recent efectuat de Școala de Guvernare Hertie din Berlin a avut ca rezultat un cost real al corupției, în Uniunea Europeană, de 323 miliarde de euro anual.⁸

În plus, corupția poate fi clasificată în corupție izolată și corupție sistemică. Corupția izolată apare acolo unde activitățile necorupte sunt normale. Actorii din sectoarele public și privat susțin integritatea iar echilibrul non-corupt se instaurează cu ușurință. Corupția sistemică sau omniprezentă apare acolo unde ea este o rutină în activitățile cotidiene.⁹ Conduce la o deformare a stimulentele materiale și dă naștere unei „psihologii a defensivei și cinismului”.¹⁰ Această psihologie conduce la costuri non financiare. Corodează fibrele societății. Activitățile corupte conduc la neîncredere în sistemul democratic și în statul de drept. Poate acționa ca întărire a comportamentelor negative în relațiile sociale și de afaceri cotidiene.

3.2. Conflictele de interese

Transparency International definește **conflictul de interese** ca fiind „o situație în care un individ sau o entitate pentru care lucrează, indiferent că este guvernul, mediul de afaceri, media sau organizații ale societății civile, se confruntă cu alegerea între obligațiile și cerințele postului sau alegerea propriilor interese.”¹¹

Conflictul de interese se distinge de corupție: „în realitate conflictul de interese este înțeles ca o situație, nu ca o acțiune și este evident că o persoană publică se poate afla într-o situație de conflict de interese fără să fie de fapt coruptă”¹².

Conflictele de interese pot fi clasificate cu sau fără interese pecuniare.

- **Interese pecuniare:** Interesele pecuniare sunt legate de tranzacțiile bănești. Ele sunt legate de posibilele pierderi sau câștiguri financiare, de exemplu creșterea valorii pământului sau proprietăților. De asemenea, pot duce la beneficii financiare pentru membrii familiei, prieteni sau parteneri de afaceri.
- **Fără interese pecuniare:** Acestea sunt legate de beneficiile care nu sunt de natură bănească sau financiară. Un exemplu este angajarea rudelor pe anumite poziții din cadrul organizației.

Conflictele de interese pot fi clasificate și în reale, percepute și potențiale.

- **Conflictul de interese real:** Interesul propriu al unei persoane se interpune cu îndatoririle și responsabilitățile sale.
- **Conflictul de interese perceput:** Apare percepția prin care interesul propriu al unei persoane ar putea avea o influență nepotrivită sau ar influența nefavorabil atribuțiile de serviciu.

- **Conflictul de interese potențial:** Situația în care interesele personale ale unui funcționar se pot suprapune cu atribuțiile sale de serviciu, în viitor.

În timp ce o persoană se poate regăsi într-o situație de conflict de interese fără a fi coruptă, trebuie recunoscut faptul că aceasta apare acolo unde a existat înainte un interes personal care a influențat nepotrivit performanțele individuale. Din acest motiv prevenirea și administrarea conflictului de interese este esențială, printr-o politică mai largă de prevenire și combatere a corupției.¹³

3.3. Procesele de Achiziție Publică

Transparency International consideră **achizițiile publice** mediul propice în care marea corupție operează, cu evidențieri în sectoarele de apărare, al construcțiilor și petrolier, sectoare unde se întâlnesc majoritatea practicilor de mare corupție.

Banca Mondială a estimat că aproximativ 1,5 mii de miliarde de dolari rezultă din atribuirea contractelor publice care sunt de obicei influențate de corupție și s-a estimat că volumul mitei în achizițiile publice însumează singur 200 miliarde de dolari anual.¹⁴ Anumiți factori determinanți ai corupției în procedura achizițiilor publice sunt:

- *Practicile de cartel*
- *Persoanele de rang înalt din mediul de afaceri și guvern pot modela mediul achizițiilor publice, de exemplu, prin creșterea reglementărilor pentru a optimiza câștigurile din corupție. Același rezultat poate fi obținut prin mituirea funcționarilor publici pentru a modifica reglementările în favoarea terților, folosind contracte fără licitație, sau cu un singur ofertant (sole-source).*
- *De asemenea și mijloacele legale precum lobbyingul sunt folosite pentru a influența mediul în beneficiul contractanților privați.*

Corupția din sistemul atribuirii contractelor de achiziții publice conduce la un cost mai mare al serviciilor pentru cetățenii statului respectiv.

3.4. Lobbying-ul

OECD (2010) definește **lobbyingul** astfel: „*comunicarea scrisă sau orală cu funcționarii publici pentru a influența legislația, politica, sau deciziile administrative, adesea focalizată pe domeniile legislative de nivel național și sub-național. Oricum se regăsește și în domeniul executiv, spre exemplu pentru a influența adoptarea regulamentelor sau forma proiectelor și contractelor. Termenul de funcționari publici include angajații și deținătorii funcțiilor publice în domeniile executiv și legislativ, indiferent că au fost aleși sau numiți*”.¹⁵

Această tentativă de a influența o decizie legislativă, de politică publică ori administrativă poate lua forma unei prevederi informale și/sau persuasiune.¹⁶ McGrath (2000)¹⁷, citat fiind de Crane și Matten (2010)¹⁸ face diferența între diferite tipuri de lobbying:

- **Setarea mediului:** angajat în esență pentru a crește gradul de conștientizare asupra problemelor din industrie și pentru a crea un mediu în care viitoare influențe să poată fi introduse.
- **Monitorizarea:** acest obiectiv al lobbyului permite ca informația guvernamentală cu privire la aspectele de ordin legislativ, sau a celor de reglementare ce pot afecta industria, să fie primită în avans
- **Furnizarea de informații către factorii de decizie politică:** atunci când elaborează politicile, oficialii guvernamentali cer informații din mediul de afaceri, informații care să îi ajute în procesul decizional.
- **Influențare și Advocacy:** scopul final al lobby-ului este să influențeze factorii de decizie politică, oferind expertiză orientată pe politică.
- **Aplicarea presiunii:** pentru a determina acționarea într-un anumit mod, presiune ce poate implica „*avertismente*” directe sau indirecte despre posibile consecințe ale anumitor politici.

OECD¹⁹ recunoaște necesitatea și rolul important pe care îl joacă lobbyul în societatea democratică. Totuși efectele negative pe care lobbyul le are în subminarea legitimității democrației prin lipsa de transparență, nu pot fi neglijate. Transparency International (2012)²⁰ consideră că lobbyul poate fi privit ca posibilă „*corupție legală*” datorită regulilor opace care guvernează lobbyul și lipsei transparenței procesului.

3.5. Finanțarea partidelor/ donațiile politice

În Raportul Corupției Globale (2004), Transparency International definește **corupția politică** ca fiind *“abuzul de putere încredințată, de către liderii politici, pentru obținerea de foloase proprii.”*

Aceasta implică nu doar aspecte pecuniare, ci poate lua și forma de *“trafic de influență”* și acordarea de favoruri. Legitimitatea donațiilor politice poate fi pusă sub semnul întrebării, deși, în cele mai multe țări europene divulgarea acestor plăți este obligatorie. Aceste plăți pot duce la aspecte legate de conflictele de interese. Mai mult, donațiile politice pot afecta imaginea companiei și pot duce la posibile comportamente discutabile din partea angajaților.²¹ Raportul Global al Corupției citează studiul Economic Mondial Mondial 2003 care a descoperit că în 89% din cele 102 țări chestionate se crede că donațiile politice legale au un efect de la moderat spre înalt în influențarea anumitor decizii politice. Percepția asupra unor astfel de plăți poate conduce la o spirală negativă descendentă de neîncredere în mediul de afaceri și în instituțiile politice ale statului.

3.6. Înlesnirea plăților

Înlesnirea plății este o formă de plată făcută unui funcționar public în scopul accelerării unei tranzacții de afaceri sau unui proces administrativ.

În sistemele legale ale multor state înlesnirea plăților este diferită de mită. Multe companii se prevalează de această distincție când folosesc aceste plăți. Documentul american privind Practicile Corupte și Dispozițiile de Mită permit această distincție și prevăd că *„există o excepție la interzicerea mitei pentru facilitarea sau accelerarea performanțelor activităților guvernamentale de rutină”*, Bribery Act 2010 (Marea Britanie) pe de altă parte nu permite nici o excepție privitoare la înlesnirea plăților. Directorul biroului de Fraude Majore și conducătorul Ministerului Public au publicat ghiduri procedurale legate de acest document și aceste ghiduri arată că nu există nici o excepție pentru înlesnirea plăților; prin urmare orice astfel de plată va fi considerată o încălcare a Bribery Act. Distincția între ceea ce este considerat înlesnirea plății și mită a devenit neclară. Ar trebui introdusă toleranța zero asupra acestei politici din următoarele motive;

- *Aceste plăți pot avea o natură corozivă asupra climatului etic din cadrul unei organizații și pot afecta abilitatea de aplicare a politicilor conducând spre practici mai corupte.*
- *Duc la percepții dăunătoare ale angajaților din cadrul unei companii care percep că integritatea în afaceri și politicile antifraudă nu sunt egal aplicate.*
- *Folosirea dovezii înlesnirii plăților de către companie poate avea un efect dăunător asupra imaginii acesteia.*
- *Dificultatea reală de a face diferența între ceea ce constituie mită și ceea ce constituie înlesnirea plății. Practica poate duce la posibilitatea ca o companie să se găsească pe o pantă alunecoasă în utilizarea directă a practicilor corupte.*
- *Percepția stakeholderilor organizației privitoare la integritatea în afaceri se deteriorează și poate duce la un climat de neîncredere.*

3.7. Darurile și Donațiile

Acordarea cadourilor este o arie ce trebuie condusă cu atenție în cadrul mediului de afaceri. Etica din jurul oferirii și primirii cadourilor poate fi complexă și atenția trebuie focusată pe zone precum sensibilitățile culturale și buna practică în industrie.

Oferirea și primirea de daruri a jucat întotdeauna un rol important în facilitarea relațiilor de afaceri. Cu toate acestea linia dintre ce constituie cadou și ce constituie mită poate fi neclară și poate duce o organizație la acuzații de practici lipsite de etică sau chiar de comportament ilegal.

Bribery Act (2010) oferă o imagine din interior asupra a ceea ce diferențiază cadoul de mită. Cadourile pot fi considerate mită dacă au *“intenția de a induce un comportament neadecvat.”* Sincronizarea darului are de asemenea relevanță. Dacă acest cadou este oferit la scurt timp după, în timpul sau după o tranzacție de afaceri, cum ar fi procesul de licitație, el poate fi interpretat ca fiind nepotrivit sau poate fi interpretat ca mită. Pentru a asigura cele mai înalte niveluri de integritate în afaceri, o companie trebuie să aibă o înțelegere clară a pericolelor inerente în acordarea și

primirea de cadouri. Un alt aspect al integrității este acela că trebuie ținut cont și de aspectul contextual situațional atunci când se ia o hotărâre cu potențial de subminare a integrității. Conștientizarea sincronizării și a sensibilităților culturale este extrem de importantă în luarea deciziilor legate de acordarea cadourilor în menținerea integrității.

3.8. Discriminarea

Discriminarea poate fi definită ca “*tratamentul diferențial al unor indivizi sau grupuri bazat pe criterii abuzive și de clasificare*”²². Bazele comune apariției discriminării sunt: genul, vârsta, orientarea religioasă și orientarea sexuală.

În mediul muncii discriminarea are loc atunci când angajații se confruntă cu tratamente diferențiate ce nu au legătură cu performanța la locul de muncă sau cu calificările. În continuare, aceasta poate fi clasificată în discriminare directă și discriminare indirectă. Discriminarea directă apare când un individ sau un grup de indivizi sunt tratați injust în raport de unul din motivele discriminării. Discriminarea indirectă, cum este ea definită în directivele europene, apare „*acolo unde o dispoziție, practică sau criteriu, aparent neutru, ar pune o persoană ce are o anumită origine etnică sau rasială, religie, dezabilitate sau orientare sexuală, într-o poziție dezavantajată comparativ cu alte persoane*”.

3.9. Favoritismul, nepotismul și favoritismul politic

Favoritismul implică tratamentul preferențial al unei persoane pe criterii ce nu au legătură cu abilitatea sa de a-și îndeplini atribuțiile, ci, de exemplu, cu apartenența la anumite cluburi sau organizații. Clientela este legată de favoritism în sensul că implică acordarea de funcții publice persoanelor care au ajutat la alegerea celui care acum deține puterea numirii lor în funcții publice. **Favoritismul politic** are o definiție mai strictă în sensul că se referă la acordarea favorurilor către prieteni și asociați. **Nepotismul** este acordarea de favoruri rudelor indiferent de merit.

Promovarea integrității operează ca agent de contracarare a acțiunilor ilegale și lipsite de etică. După cum am arătat, aceste activități percep taxe enorme din mediul social, economic și politic al unui stat. Integritatea este o componentă esențială în construirea încrederii în cadrul relațiilor de afaceri. În lipsa integrității practicile ilegale și lipsite de etică cresc și pun în pericol succesul pe termen lung al companiei.

5. Transparency International, <http://www.transparency.org/>.

6. Banca Mondială, <http://www.worldbank.org/>

7. Camera Interanțională de Comerț, “Procesul afacerilor împotriva corupției”

8. Prof.Dr.Alina Mungiu Pipidi, “The Good, the Bad and the Ugly:Controlling Corruption in the European Union “; (Hertie School of Governance,2013)

9. Banca Mondială, “Ajutând statele să combată corupția:Rolul Băncii Mondiale “, (1997)

10. Robert Klitgaard,“Abordarea corupției în Haiti”,Claremont Graduate University, Claremont, CA, February. [www.cgu/PDFFiles/Presidents% 20ofce/Addressing 20\(2010](http://www.cgu/PDFFiles/Presidents%20ofce/Addressing%20(2010)

11. Citat din C.Fagan (2009),” Ce este un” conflict de interese?”, disponibil la <http://blog.transparency.org/2009/07/27/what-is-a-%E2%80%98conflict-of-interest%E2%80%99/>

12. Quentin Reed, “Stând pe gard:Conflictele de interese și cum sunt reglementate”, U4IS-SUE 6 (2008)

13. OECD (2005),” Conflictul de interese în politicile și practicile din 9 state member europene:O analiză comparativă”, Sigma Papers, Nr.36, Publicație OECD

14. Daniel Kaufmann, “Six Questions on the Cost of Corruption with World Bank Institute Global Governance Director Daniel Kaufmann,”(Washington, D.C.: The World Bank, 2005).

15. OECD (2010), Recomandări ale Consiliului privind Principiile de Transparență și Integritate în Lobbying

16. A.Crane și D.Matten, “O perspectivă europeană asupra Eticii în afaceri:Gestionarea și sustenabilitatea cetățeniei corporatiste în era globalizării”, (OUP Oxford,2010)

17. Conor McGrath “Practici comparate de lobbying: Washington, Londra, Bruxelles”, lucrare prezentată la conferința anuală a Asociației Studiilor Politice, Universitatea Aberdeen (2002)

18. A.Crane și D.Matten, “O perspectivă europeană asupra Eticii în afaceri:Gestionarea și sustenabilitatea cetățeniei corporatiste în era globalizării”

19. OECD, Interese private, Conduită Publică:Esența Lobbyului (Publicație OECD)

20. Transparency International “Bani,Politici,Putere:Riscurile Corupției în Europa “ (2012)

21. A.Crane și D.Matten, “O perspectivă europeană asupra Eticii în afaceri:Gestionarea și sustenabilitatea cetățeniei corporatiste în era globalizării”

22. Eurofound, www.eurofound.europa.eu.

4. DOMENII ÎN CARE INTEGRITATEA ÎN AFACERI CONTEAZA

Construirea relațiilor de afaceri bazate pe încredere este esențială în obținerea succesului pe termen lung. Noțiunea de încredere este strâns legată de noțiunea de integritate. Mai mult, promovarea încrederii într-o relație unde este percepută lipsa integrității, devine imposibilă. O fațetă a integrității este aceea de a acționa cu consecvență și în profunzime, în timp ce conștientizează situațiile din mediul înconjurător. Aceasta este fundamentală în construirea relațiilor de afaceri bazate pe încredere, unde luarea deciziilor este percepută ca fiind consecventă, cu idealuri morale înalte și conduită etică. Dezvoltarea unei atmosfere bazate pe încredere, în cadrul relațiilor de afaceri este absolut necesară mediului de afaceri la nivel global. Mai mult, buna credință și încrederea sunt însușiri esențiale în mediul de afaceri. *“Fără încredere afacerea așa cum o știm, este imposibilă.”*²³ Astfel, *din perspectivele sociologică, psihologică și economică sunt furnizate justificări solide pentru nevoia de integritate în afaceri în contextul actual, în continuă schimbare a mediului de afaceri.*

(i) Perspectiva sociologică a încrederii

Unul dintre cele mai importante aspecte ale luării deciziei este legată de orientarea sa către viitor. Când actorii prezic cu „certitudine practică” rezultatul unei întâmplări viitoare, atunci nu este nevoie de încredere. Încrederea în rezultat este asigurată. Totuși, actorii sociali pot prezice viitorul, cu un anumit grad de probabilitate care lasă o marjă de incertitudine. Mai mult, anumite situații atestă faptul că actorii nu pot face nici măcar aceste predicții probabile. Încrederea devine esențială în aceste situații. Fără încredere actorii sociali vor trebui să ia în calcul toate situațiile neprevăzute ceea ce va duce la blocaj în luarea deciziilor datorită arbitrarului lor.²⁴ Deși încrederea absoarbe incertitudinea și împrăștie complicațiile, produce de asemenea și riscuri. Un risc este acela că donatorul va avea ca scop diminuarea propriului risc când hotărăște să-și plaseze încrederea într-un alt actor social. Dacă actorii nu pot găsi ipoteze că riscul este minor, ei ar putea foarte bine să renunțe la parteneriate.²⁵ O percepție asupra lipsei integrității va crește exponențial riscul și este în antiteză cu construirea afacerilor puternice și a relațiilor sociale.

(ii) Perspectiva psihologică a încrederii

Încrederea este definită ca *“voința persoanei care acordă încrederea de a fi vulnerabilă la acțiunile persoanei care primește încrederea, cu speranța că aceasta din urmă va acționa cu o anumită conduită.”* Pe de altă parte, onestitatea unei persoane căreia i-a fost încredințată încrederea depinde de trei caracteristici și anume capacitate, bunăvoință și integritate. Când se decide dacă să plaseze încrederea în cineva, persoana care oferă încrederea va cântări toate aceste caracteristici pentru a decide dacă acea persoană este de încredere. Percepția lipsei integrității în cadrul afacerii va duce, din punctul de vedere al persoanei care acordă încrederea, la perceperea afacerii ca neserioasă; mai mult, poate influența încredințătorul să nu intre în contact cu acea afacere. Tendința de a acorda încrederea depinde de experiențele trecute și de factorii dispoziționali cum este

personalitatea.²⁶ O afacere care este percepută ca având un istoric sărac și practici lipsite de etică, va reduce tendința încredințătorului de a-și plasa încrederea în ea. Literatura de psihologie susține, de asemenea, că încrederea se câștigă treptat; totuși, poate fi distrusă imediat. Odată ce încrederea este pierdută, costă și durează foarte mult pentru a fi reconstruită. Acest principiu reflectă mecanismele fundamentale ale psihologiei umane, cunoscut ca principiul asimetriei. Conform acestui principiu neîncrederea nu este neapărat inversul încrederii. Sunt învățate în moduri diferite și funcționează diferit. Principiul asimetriei furnizează o lecție importantă prin care lipsa integrității poate avea efecte pe termen lung în relațiile de afaceri, ce pot dura ani buni de muncă grea pentru a fi încurajate.

(iii) Perspectiva economică a încrederii

Teoria lui Adam Smith necesită integrarea încrederii în sistemul pieței, pentru a permite actorilor să participe la aceasta cu un anumit grad de certitudine. Fără încredere în integritatea persoanelor din sistem, costurile de tranzacționare vor fi prea mari, iar sistemul de piață va eșua. Când încrederea în piață se diminuează, costurile de tranzacționare cresc datorită nivelului mare de risc perceput. Este puțin probabil ca indivizii să ia parte la operațiunile economice și astfel piața se contractă. De asemenea, când încrederea crește și este stimulată în piață, energia și creativitatea actorilor economici conduce spre niveluri crescute ale tranzacțiilor, iar piața se extinde. Percepțiile de integritate ale actorilor economici în sistemul de piață sunt vitale pentru asigurarea vitalității pieței și creșterea bunăstării societății. Literatura de specialitate economică oferă, în plus, dovada că societatea bazată pe un nivel ridicat de încredere (high-trust) prezintă performanțe economice mai mari decât societățile bazate pe un nivel scăzut de încredere (low-trust). Zak și Knack arată că *„un nivel suficient de încredere este crucial în dezvoltarea de succes”*²⁷. Teoria jocului avansează conceptul de dilemă a prizonierului, care este exemplul canonic al echilibrului Nash. Într-un joc necooperativ dintr-o singură mișcare (one-shot), părțile se găsesc într-o stare de echilibru (echilibrul Nash) prin care nici una dintre părți nu își modifică strategia. De fapt, există un factor de descurajare puternic de modificare a strategiei. Starea optimă Pareto există; oricum, fără cooperare această stare va fi irealizabilă. Multe studii ale acestor jocuri au evidențiat un conflict al acestei teorii propuse. În societățile cu nivel ridicat de încredere, chiar și fără cooperare, indivizii depășesc echilibrul Nash și dilema prizonierului. În aceste societăți de mare încredere, percepția de integritate și de reciprocitate sporește nivelul de încredere, care la rândul său, influențează în mod semnificativ ratele de creștere.²⁸ Din aceste trei perspective, devine evident că integritatea de afaceri este esențială atunci când se construiesc relații bazate pe încredere, care determină în cele din urmă un viitor de succes pentru afaceri. Unele relații cheie de afaceri includ relațiile cu acționarii și creditorii societății, relațiile cu furnizorii, relațiile de muncă, relația cu clienții, relația cu guvernul și societatea, și relațiile din mediul de afaceri.

4.1. Activități financiare/ administrative interne din interiorul organizației (integritate internă)

Funcția financiară în cadrul unei afaceri are o responsabilitate fundamentală pentru generarea fondurilor necesare pentru derularea afacerii. În plus, această funcție trebuie să investească aceste fonduri într-un mod care maximizează valoarea acționarilor. Succesul în afaceri se bazează pe calitatea acestor decizii și pe percepțiile actorilor cheie în integritatea activităților financiare și administrative în afaceri.

4.1.1. Construirea încrederii cu stakeholderii financiari cheie

Comunicarea cu stakeholderii cheie, cum ar fi acționarii și creditorii, se bazează în principal pe informații financiare prin emiterea situațiilor financiare. Percepția integrității situațiilor financiare câștigă încrederea stakeholderilor prin furnizarea de informații exacte, în timp util și transparent. Lipsa integrității în declarațiile financiare și în toate activitățile administrative și economice ale unei firme poate duce la pierderea totală a încrederii, în relațiile cu stakeholderii. Lipsa integrității poate genera costuri mai mari de finanțare ducând la posibile implicații legale și chiar la falimentul afacerii.

Întocmirea situațiilor financiare este reglementată de standardele de contabilitate iar informațiile expuse în aceste declarații trebuie să ofere o *“imagine fidelă”* a performanței în afaceri și poziția la acea dată. A patra directivă europeană privind dreptul societăților comerciale a consacrat conceptul de *“imagine fidelă”* în dreptul comunitar al societăților comerciale; Cu toate acestea, standardele de contabilitate admit o anumită discreție în legătură cu proceduri contabile precise. În aceste circumstanțe, procedurile necesită exercitarea judecății pe parte de afacere. În plus, subiectivitatea în interpretarea standardelor de contabilitate, poate duce la practici de raportare financiară agresive și necorespunzătoare. Factorii care ar putea duce la astfel de practici pot include, dar nu se limitează la: *medii economice dificile, presiuni în executare sau stimulentele de gestionare sau de remunerare legate de obiectivele pe termen scurt.*

Pentru a asigura integritatea declarațiilor financiare și pentru a menține încrederea în relațiile cheie de afaceri, celor care sunt implicați în procesul de elaborare a declarațiilor li se pretinde un grad ridicat de integritate. Totuși, activitățile financiare și administrative într-o societate ar trebui să fie monitorizate de un sistem robust de control intern care să supravegheze întocmirea acestor situații. Sistemul de control intern este esențial în orientarea și gestionarea riscurilor în cadrul activităților financiare ale companiei. Sistemul va juca un rol-cheie în asigurarea transparenței și responsabilității, care va contribui la crearea unei culturi de integritate în afaceri.

4.1.2. Asigurarea integrității prin sistemele de control intern

Sistemele de control intern oferă un mecanism de asigurare a integrității situațiilor financiare. În același timp, ele oferă un mecanism pentru a asigura integritatea în cadrul activităților financiare într-o afacere. Corupția apare acolo unde există sisteme de control ineficiente sau inadecvate. Controalele interne slabe în domeniul precum managementul financiar, audit și sistemele de personal vor acționa ca un stimul pentru condițiile în care vor apărea activități de corupție. Sistemele slabe de control intern furnizează imboldurile pentru activitățile corupte datorită riscului de expunere și a detectării practicilor ilegale, limitate.²⁹ În timp ce integritatea personală este foarte importantă în aceste zone, un sistem solid de control intern va furniza proceduri și îndrumare în aceste domenii. Toate tranzacțiile trebuie înregistrate în mod corect și precis pentru ca sistemele financiare să poată fi susținute. Existența conturilor ascunse sau a fondurilor obscure ar trebui să fie strict interzisă. Sistemul de control intern furnizează:

- un mijloc prin care resursele organizației sunt îndreptate, monitorizate și măsurate
- autorizarea personalului de a efectua anumite tranzacții specifice
- un mecanism de prevenire și detectare a fraudei
- politicile și procedurile prin care sunt înregistrate tranzacțiile și care permit pregătirea declarațiilor financiare în concordanță cu standardele contabilității
- liniile directe ce dau permisiuni și direcții asupra folosirii sau folosirii eronate a bunurilor organizației
- un sistem prin care folosirea înregistrărilor activelor poate fi potrivită cu activele reale existente și cu procedurile de investigare adecvate, atunci când există diferențe

Sistemele de control financiar și administrativ sunt esențiale în comunicarea politicilor și procedurilor care vizează gestionarea situațiilor de conflict de interese ce pot apărea, prin introducerea controalelor în procesul de achiziții publice și în detalierea politicilor conexe cum ar fi acordarea de cadouri, facilitarea plăților și donațiile politice. Sistemele de control intern sunt fundamentale în construirea unei culturi de integritate și în stabilirea încrederii în relațiile cu stakeholderii, fiind cruciale pentru succesul în derularea afacerii. Sistemele de integritate în afaceri și politicile anti-corupție merg mai departe decât descoperirea și sancționarea practicilor de corupție. Aceste sisteme au scopul de a preveni corupția prin construirea unor relații transparente și responsabile de guvernare, ce reduc stimulentele pentru activități de corupție, și consolidarea cadrului intern pentru asigurarea integrității în afaceri.

4.2. Integritatea în relația cu furnizorii

Toate companiile de succes construiesc relații solide cu furnizorii lor, bazate pe încredere și respect; totuși, aceste relații pot produce situații în care integritatea în afaceri este alterată datorită practicilor ilegale sau lipsite de etică. De multe ori, contractele dintre părți implică sume considerabile de bani. Deși este important să se acționeze cu integritate în cadrul relațiilor de afaceri, pentru a construi încrederea, folosirea practicilor lipsite de etică de către un furnizor se poate proiecta nefavorabil asupra reputației afacerii. În trecut, companiile afirmău că practicile furnizorilor săi nu erau treaba lor, dar, datorită condițiilor sociale predominante și a creșterii gradului de conștientizare a publicului asupra practicilor lipsite de etică, ele trebuie să acorde o atenție sporită practicilor de afaceri pe întreg lanțul de aprovizionare.

4.2.1. Construind cu furnizorii relații bazate pe încredere, prin integritate

Procesul de achiziții publice din cadrul unei companii produce situații care duc la ramificări etice și legale ale afacerii. Mită, comisioanele ilegale, ospitalitatea și cadourile pot fi oferite personalului responsabil cu achizițiile publice în scopul asigurării unui tratament preferențial pentru firma furnizorului. În calitate de angajați ai firmei, achizitorii trebuie să acționeze în cel mai bun interes al firmei. Prezența conflictelor de interese materiale sau morale poate duce la situații în care compania se confruntă cu pierderea încrederii stakeholderilor afacerii. Percepția asupra apariției practicilor lipsite de etică erodează încrederea și consolidează o cultură a necinstei, o dată înrădăcinată, această cultură este foarte dificil să mai fie destituită. Practicile lipsite de etică perpetuează un ciclu de comportament lipsit de etică. Din acest motiv, puterea relativă a ambelor părți în relația furnizor-cumpărător a fost subiectul multor discuții în literatură. În timp ce este folosită forța competitivă pentru obținerea unor profituri mai mari, trebuie reamintit faptul că folosirea defectuoasă a acestora poate afecta reputația firmei și poate conduce la relații de neîncredere ce pot produce probleme afacerii pe termen lung. De altfel, controalele interne riguroase sunt esențiale în stoparea practicilor lipsite de etică care se pot manifesta prin darea de mită, oferirea de cadouri și ospitalitatea, în cadrul acestor relații. De asemenea, afacerea trebuie să ia în considerare efectul pe care îl are abuzul de putere asupra nivelului de încredere în această relație. Costurile asociate cu o lipsă de integritate în această relație duc la o reputație degradată, pierderea unor oportunități de afaceri, relații deteriorate și posibilele ramificații juridice.

4.2.2. Asigurarea integrității furnizorului

Lanțurile de aprovizionare la nivel mondial au dat naștere la probleme majore cu privire la modul în care furnizorii își desfășoară practicile de afaceri. Aceste practici pot proiecta o imagine proastă asupra firmelor de aprovizionare. Contestarea făcută de mediul de afaceri cum că nu este responsabil pentru practicile utilizate de furnizori nu poate sta în picioare mai ales din cauza creșterii gradului de conștientizare al publicului cu privire la practicile lipsite de etică din mediul de afaceri. Grupurile de presiune au reușit să aducă în atenția publicului multe cazuri de practici de lucru neetice care au avut ca efect deteriorarea integrității de afaceri a firmei respective. Unele dintre aceste domenii de interes includ: *condițiile precare de muncă, practici de exploatare a copiilor, practicile de muncă forțată, probleme de egalitate și proceduri precare de sănătate și securitate și practici de protecție a mediului lent*

Întreprinderile se confruntă acum un lanț extins de responsabilitate prin care afacerea trebuie să comunice politicile și procedurile sale față de partenerii săi din lanțul de aprovizionare, într-o încercare de a reglementa și de a controla practicile sale de aprovizionare.³⁰ Aceasta se poate realiza prin procese de aprovizionare etice și prin verificarea registrelor furnizorului.

4.2.3. Etica aprovizionării

Aprovizionarea de la surse care mențin relații de muncă etice presupune includerea unor criterii sociale și de mediu în deciziile de achiziționare, ale unei afaceri. Prin această aprovizionare, companiile își condiționează partenerii de pe lanțul de producție în ceea ce privește problemele etice, de la practici de exploatare a copiilor la achiziții ilegale sau fapte de corupție. Aprovizionarea de la surse care mențin relații de muncă etice poate fi definită în linii mari, ca „*includerea unor criterii explicite etice și/sau de mediu în programele, procedurile și politicile de gestionare a lanțului de aprovizionare*”.³¹ Aprovizionarea de la surse care mențin relații de muncă etice devine un mecanism esențial de auto-reglementare pentru companiile care lucrează în țările în care legislația este slabă sau aplicată neadecvat. Mediul de afaceri poate forma alianțe cu administrațiile, cu organizațiile non profit și cu companiile regionale, naționale sau internaționale pentru a pune în aplicare standardele de aprovizionare de la surse care mențin relații de muncă etice. Alianțele formează o coaliție puternică pentru a asigura integritatea de afaceri în cadrul lanțului de aprovizionare. Un exemplu de alianță care asigură standardele etice este Inițiativa Schimbului Etic (ISE) care se auto etichetează ca o „*alianță inovatoare a companiilor, sindicatelor și organizațiilor de voluntariat*”.³² Alianța își propune să îmbunătățească standardele de angajare în cadrul lanțurilor de aprovizionare și să aplice cele mai bune practici de aprovizionare. Aprovizionarea de la surse care mențin relații de muncă etice poate fi comunicată prin intermediul codurilor de conduită; cu toate acestea, pentru a ne asigura că aceasta nu este privită doar ca un exercițiu de relații publice, sunt necesare politici de monitorizare și executare pentru a fi asigurată conformitatea lor. Aprovizionarea de la surse care mențin relații de muncă etice devine unul din principalele instrumente în asigurarea integrității de-a lungul lanțului de aprovizionare și prin urmare conduce la protejarea integrității în mediul de afaceri și la protejarea reputației. Astfel, pe măsură ce lanțurile de aprovizionare la nivel mondial devin standardizate, relația dintre furnizor și afacere trebuie să fie bazată pe încredere. Lipsa integrității unui membru al lanțului sau un lanț cu măsuri de control inadecvate pot avea efecte dezastruoase nu numai asupra afacerii din cadrul lanțului dar și asupra întregii industrii.

4.3. Integritatea în relațiile de muncă

În Europa, raportul de muncă se bazează pe “*o rețea destul de densă a legislației, care oferă o soluție codificată din punct de vedere juridic la un număr mare de probleme între companii și angajați*”.³³ Această legislație plasează drepturile și obligațiile ambelor părți în raportului de muncă. Protecțiile sunt invariabil ponderate spre partea angajatului; mai mult, această legislație poate fi privită ca o forță compensatorie de redresare a puterii inegale de negociere pe care companiile o dețin în această relație. Cu toate acestea, legea prevede doar un cadru general, care lasă o cantitate considerabilă de apreciere a ambelor părți în această relație. În scopul construirii unei culturi a integrității în afaceri, un cadru de politici și proceduri trebuie depuse, care să promoveze și să vitalizeze practica legală și etică în mediul de afaceri.

4.3.1. Rolul cheie al angajaților în construirea integrității în mediul de afaceri

Angajații companiei joacă un rol vital în construirea și asigurarea integrității mediului de afaceri. Prin acțiunile cotidiene ale angajaților de la toate nivelurile companiei se formează cultura integrității. Această cultură va permite în plus, cultivarea de relații de încredere pe termen lung cu partenerii-cheie ai afacerii. Cu toate acestea, stabilirea unei culturi de integritate în cadrul unei afaceri necesită mai mult decât angajarea persoanelor cu un nivel ridicat perceput de integritate personală. Pot apărea dificultăți în stabilirea acestor calități individuale, după doar câteva întâlniri; Mai mult, persoanele care provin din medii și sisteme culturale diferite pot avea valori de bază și credințe ce sunt în contradicție cu cele ale organizației. Prin urmare, întreprinderile trebuie să compună un set de politici

și proceduri ce au ca scop coordonarea acțiunilor acestora. Aceste politici și proceduri trebuie să promoveze, vitalizeze și susțină valorile și principiile unei organizații. În timp ce politicile și procedurile au scopul de a stabili niveluri de comportament așteptate într-o organizație, doar simpla lor constituire nu va dezvolta integritatea mediului de afaceri. Normele comportamentale sunt dezvoltate prin interacțiunea socială și reciprocitate. Promovarea integrității în mediul de afaceri necesită ca autoritatea nu doar să stabilească și să constituie aceste proceduri, ci și să practice aceleași scopuri. Deciziile lipsite de etică sau incorecte luate de conducere, într-o organizație, se pot auto-perpetua în întreaga companie. Mai mult, acțiunile abuzive sau lipsite de etică de afaceri în relația de muncă vor duce la o relație de neîncredere. Integritate în cadrul raportului de muncă este esențială pentru atingerea integrității a mediului de afaceri mai larg.

4.3.2. Tratament echitabil și proceduri corecte

Principiul corectitudinii este înrădăcinat în integritate. O conștientizare și o practică a conceptului de proces echitabil și proceduri corecte este esențială în construirea unei culturi de integritate în cadrul unei afaceri. Dreptul la un proces echitabil este înrădăcinat în noțiunea justiției procedurale. Noțiunea de justiție poate fi clasificată în justiție procedurală, distributivă și punitivă. Justiția procedurală este o formă a justiției care *“necesită aplicarea normelor și procedurilor într-un mod consistent și imparțial, evitând deciziile arbitrare și fără discriminare pe alte baze decât merit”*.³⁴ Este ideea că există echitate și transparență în procesele de luare a deciziilor, care alocă resurse și rezolvă dispute. Într-un context de afaceri, procesul echitabil și procedurile corecte sunt esențiale în cazuri cum ar fi oportunitățile de promovare și procedurile disciplinare. Leventhal (1980), în teoria sa asupra justiției procedurale, a furnizat șase reguli.³⁵ Acestea sunt:

- **Consecvența:** Procedurile ar trebui să se aplice tuturor persoanelor și de-a lungul timpului. În ceea ce privește persoanele, ea dictează egalitatea în procedurile de luare a deciziilor. Dimensiunea temporală sugerează că regulile trebuie urmate în fiecare caz. Orice schimbare a procedurilor trebuie comunicată celor care vor fi afectați de acest proces.
- **Înăbușirea discriminării:** Factorul decizional trebuie să fie imparțial în proces și trebuie să ignore convingerile și interesele personale în procesul decizional.
- **Acuratețea informațiilor:** Această regulă se bazează pe idealul că deciziile vor fi luate pe baza unor informații precise și concrete și cu luarea în considerare a opiniei experților în domeniu
- **Corectabilitatea:** Un proces procedural de îndreptare a deciziilor proaste ar trebui să fie disponibil.
- **Caracterul sugestiv:** Oportunitatea de a-și exprima părerea ar trebui să fie disponibilă subiecților acestor proceduri.
- **Moralitatea:** Procedurile trebuie să se bazeze pe înalte standarde etice, fără practici înșelătoare și lipsite de moralitate.

Mai departe, Leventhal (1980) a arătat că percepțiile de corectitudine și egalitate în procesul de procedură sunt mai puțin importante decât percepția de echitate și justiție distributivă. Lind și Tyler (1988) au constatat totuși că percepțiile de corectitudine în procesul procedural sunt percepute la fel de important, chiar mai importante decât rezultatele proceselor.³⁶ Percepțiile lipsei egalității, transparenței și corectitudinii în procesele procedurale, cum ar fi oportunitățile de promovare și procedurile disciplinare din cadrul unei organizații, pot avea un efect negativ în legătură cu convingerile și legitimitatea proceselor organizaționale. Organizațiile trebuie să se ferească de activități de genul discriminării, favoritismului și nepotismului în aceste procese. Percepția unor astfel de activități întrețin cultura neîncrederii și resentimentelor în raporturile de muncă. Procedurile echitabile și corespunzătoare în cadrul raporturilor de muncă sunt esențiale pentru promovarea și încurajarea unei culturi de integritate în afaceri.

4.3.3. Participarea și implicarea angajaților

Implicarea și participarea angajaților, cunoscute și ca opinia angajatului, este o zonă de dezbateră continuă în Europa. Opinia angajatului poate fi definită ca nivelul de

participare și implicare pe care l-au avut angajații în influențarea luării deciziilor cu privire la sarcinile și mediul de lucru. Este subiect de dezbatere deoarece se consideră că înlătură din prerogativele conducerii legate de cel mai bun mod de a decide interesele afacerii și ale proprietarilor acesteia. În Europa dezbaterea este dacă angajații ar trebui să aibă ceva de spus în procesul decizional și până la ce nivel ar putea participa la el. Opinia angajatului poate fi împărțită în mecanisme directe și mecanisme indirecte. Mecanismele directe implică comunicarea directă dintre angajat și angajator. Mecanismele indirecte sau împuternicite sunt acele căi prin care angajatul și angajatorul comunică, prin împuternicit sau împuterniciți. Importanța opiniei angajatului, în Europa, poate fi privită din trei perspective:

- **Perspectiva morală** (*necesitatea morală a opiniei angajatului*) - Gorden (1988) a afirmat: “*comunicarea este un instrument social fundamental*”. Noțiunea de cuvânt își are rădăcinile în supraviețuirea omului.³⁷ Angajații petrec cea mai mare din viața lor de adult lucrând în organizații și punctul de vedere moral a lui Gorden a fost că există o nevoie universală de a se exprima pe sine
- **Perspectiva juridică** (*obligația legală a opiniei angajatului*) - În Europa, există o obligație legală pentru companii de a respecta drepturile de informare și consultare ale angajaților. Directiva EU 2002/14/EU furnizează normele generale pentru informarea și consultarea angajaților cu privire la chestiuni specifice care țin de muncă și viața profesională.
- **Perspectiva cercetării** (*faptul că opinia angajatului are efecte benefice asupra afacerii*) - Din cercetări a reieșit și faptul că implicarea și participarea angajaților în cadrul unei companii pot produce rezultate pozitive, care includ o minimizare a conflictelor, îmbunătățiri în comunicare și niveluri crescute ale productivității și retenției acestora. Seijts & Crim (2006)³⁸ au descoperit că angajații implicați activ erau mai productivi decât cei care nu fuseseră implicați. Primii consideră că pot face o diferență în cadrul organizației în care activează. Studiul relevă faptul că managementul trebuie să facă din implicarea angajaților o prioritate, prin identificarea nivelelor de implicare și a cauzelor implicării reduse și prin depunerea unui efort pentru eliminarea acelor cauze. Mecanismele de voce a angajaților oferă managementului multe posibilități în acest sens.

Un studiu din 2004³⁹ a relevat faptul că în vreme ce managerii seniori “*recunoșteau faptul că era dificil de cuantificat impactul vocii angajaților, exista consens general asupra faptului că aceasta reprezenta poarta către un climat mai deschis și mai constructiv al relațiilor de muncă*”.⁴⁰ Acest studiu afirmă că managementul considera că vocea angajaților contribuia la îmbunătățirea performanței, datorită faptului că genera un mediu de lucru mai bun. Spencer (1986)⁴¹ avansa ipoteza că oportunitățile superioare pe care angajații le au pentru a-și exprima nemulțumirea cu privire la practicile de muncă erau puternic corelate cu o rată mai mare de retenție a angajaților.

Tehnicile de management participativ conferă substanță conceptului conform căruia o mai mare participare a angajaților poate genera rezultate pozitive pentru afaceri. Managementul participativ este un proces prin care cei afectați de decizii au influență în procesul decizional. Strueart & Moran(2007) afirmă că managementul participativ duce la creșterea motivării și a capacității angajaților, care corelează pozitiv cu un mai bun serviciu clienți, o mai mare creativitate și inovare din partea echipei și o mai mare flexibilitate.⁴² Managementul participativ crește comunicarea, responsabilizând în același timp angajații și conferindu-le autoritate și răspundere asupra anumitor practici din domeniul muncii. Dar managementul participativ poate să nu fie potrivit pentru toate locurile de muncă sau organizațiile. astfel, construirea unei culturi a integrității în cadrul unei afaceri necesită angajamentul unei forțe de muncă motivată și implicată. Deși sfera implicării și participării angajaților este încă supusă unor dezbateri intense în Europa, ea reprezintă un aspect care trebuie luat în considerare cu atenție atunci când se vorbește despre integritatea în mediul de afaceri.

4.3.4. Intimitatea angajaților

O zonă care a provocat dezbateri intense este cea a intimității angajaților la locul de muncă. Această dezbatere este centrată pe natura etică și legală a monitorizării

activității angajaților de către angajator la locul de muncă. Este universal recunoscut faptul că angajații trebuie să renunțe la un anumit nivel de intimitate atunci când sunt la locul de muncă. Mai mult, angajatorii trebuie să monitorizeze comportamentele și acțiunile angajaților, pentru a asigura conformitatea cu politicile, protejarea bunurilor afacerii și implementarea mai largă a integrității în cadrul afacerii. În plus, poate exista o solicitare statutară din partea guvernului de a monitoriza practici și industrii specifice. Dincolo de acestea, nivelul de monitorizare este cel care a stârnit dezbateri aprinse. Este clar că deși monitorizarea este necesară pentru a proteja bunurile și a asigura conformitatea (lucruri care ajută și la promovarea integrității în organizație), există probleme de natură etică în ceea ce privește monitorizarea excesivă. Necesitatea monitorizării ar trebui să fie comunicată angajaților. Percepția monitorizării excesive va duce la acuzații de încălcare a intimității și în consecință, scopul construirii unui climat de încredere și integritate nu va fi atins în relația de muncă și astfel, va fi ratat și țelul mai mare al atingerii integrității în afaceri.

4.3.5. Libertatea de exprimare și de conștiință

Libertatea de exprimare și de conștiință a cetățenilor este protejată, în mod normal, în majoritatea statelor, prin cadrul legislativ. Într-un cadru organizațional, libertatea de exprimare și de conștiință pot intra în conflict cu drepturile angajaților de a insista asupra confidențialității cu privire la anumite operații din cadrul afacerii. Aceste drepturi la confidențialitate sunt necesare pentru a proteja bunurile companiei și a asigura complianța în zone precum cele financiar-contabile ale companiei. Cu toate acestea, ar trebui să existe politici și proceduri pentru protejarea libertății de exprimare și de conștiință a angajaților în cadrul companiei. Scopul auto-reglementării politicilor de avertizări de integritate este de a oferi mecanisme interne prin care acte percepute ca fiind ilegale și /sau neetice pot fi semnalate. Politicile protejează avertizorii de integritate, oferind, în același timp, un mecanism prin care integritatea unei companii este menținută. În prezent, există legislație cu privire la acest aspect în multe state europene, cu toate acestea însă, punerea lor în aplicare lasă de dorit în mare parte dintre ele.

4.3.6. Prezentare generală

Temele precedente ating numai un număr mic de aspecte legate de relațiile de muncă. Multe zone ale acestei relații sunt reglementate prin legislația Uniunii Europene și/sau prin cea a statelor membre și includ prevederi în zone precum cea a concedierilor abuzive, a dreptului la salarizare echitabilă (legea salariului minim pe economie), a drepturilor de asociere și a siguranței și sănătății la locul de muncă. Angajatorii au drepturi în această relație și trebuie să insiste asupra obligațiilor angajaților, pentru a asigura conformitatea activității acestora cu legea și cu politicile și procedurile companiei. Această relație este una de natură complexă și poate fi marcată de conflicte. Cu toate acestea, integritatea în afaceri se cultivă în cadrul său, fiind cultivată și proiectată în cadrul multelor relații externe de afaceri.

Great Place to Work

Un Loc de Muncă Minunat (Great Place to Work) a luat naștere când un redactor din New York editor a rugat doi jurnaliști de afaceri – Robert Levering and Milton Moskowitz – să scrie o carte numită *Cele 100 de companii în care e bine să lucrezi în America (The 100 Best Companies to Work for in America)*. Acela a fost debutul unei călătorii care urma să ducă la mai mult de 25 de ani de cercetare, de recunoaștere și de construire de locuri de muncă minunate. Principala descoperire a jurnaliștilor a fost faptul că elementul cheie în crearea unui loc de muncă minunat nu era un set prescriptiv de beneficii, programe sau practici pentru angajați, ci construirea de relații de bună calitate la locul de muncă, fondate pe încredere, mândrie și camaraderie. *Great Place to Work* acum funcționează în 45 de țări din întreaga lume, numărând 5500 de organizații și reprezentând 10 milioane de angajați. Din studiul celor mai bune locuri de muncă din lume, încrederea a reieșit a fi principalul factor care face diferența în construirea

unui loc de muncă minunat. Acest lucru se aplică tuturor organizațiilor, indiferent de cultura națională, de ramura de activitate, de dimensiune sau de vechime. În 2002, Comisia Europeană a solicitat *Great Place to Work* să inițieze o listă sponsorizată de guvern a celor mai bune companii din 15 state europene. Lista include secțiuni pentru cele mai bune locuri de muncă mari, cele mai bune locuri de muncă mici și mijlocii și cele mai bune multinaționale din Europa. Publicarea acestor liste face parte din strategia Comisiei de a sprijini economia europeană prin afaceri de succes, locuri de muncă dezirabile și comunități prospere, care vor spori competitivitatea afacerilor europene. (sursa: <http://.greatplacetowork.net/>)

4.4. Integritatea în recrutarea forței de muncă

Funcția de resurse umane a unei companii execută un rol strategic. Ea deține responsabilitatea pentru atragerea resurselor de cunoștințe, competențe și abilități necesare unei afaceri. Funcția este implicată în managementul strategic și dezvoltarea angajaților care, în mod individual sau colectiv, lucrează pentru atingerea obiectivelor strategice ale companiei. Practicile de management al resurselor umane includ promovarea, sprijinirea și întărirea politicilor și procedurilor organizaționale, unele dintre acestea referindu-se în mod explicit la conduita așteptată și enunțând standardele etice ale companiei. Una dintre principalele funcții ale managementului resurselor umane este cea de recrutare și selecție. Acest lucru implică identificarea de candidați externi pentru ocuparea unor poziții în cadrul companiei, precum și identificarea de candidați interni în vederea oferirii de oportunități de promovare în cadrul acesteia. Una dintre cerințele de bază ale procesului decizional etic este cea a corectitudinii. Absența reală sau percepută a corectitudinii erodează moralul în cadrul organizației și credința în integritatea acesteia. Printre activitățile care pot duce la consecințe negative în procesul de selecție se numără: *favoritismele și nepotismele, discriminarea și absența unui proces corespunzător și a procedurilor corecte de recrutare/selecție*. Aceste activități și lipsa unor procese corespunzătoare și a unor proceduri corecte se proiectează negativ asupra afacerii. Ele duc la acumularea de resentimente cu privire la politicile și procedurile din cadrul companiei. O cercetare elaborată pe tema favoritismelor în organizații a relevat faptul că acesta tinde să fie larg răspândit și să conducă la decizii nefaste de promovare.⁴³ Corectitudinea, consecvența și onestitatea sunt printre bazele pe care este construit procesul decizional etic în afaceri.

4.5. Integritatea în relația cu clienții

Relația cu clienții este una dintre cele mai importante relații ale unei organizații de afaceri. O maximă populară în afaceri care exprimă importanța sa este: *“Regula 1: Clientul are întotdeauna dreptate. Regula 2: Dacă clientul greșește, recitește regula 1.”* Această maximă afirmă implicit faptul că integritatea în relația dintre afacere și client este de cea mai mare importanță pentru succesul pe termen lung al companiei. Clienții sunt în mod predominant externi organizației. Acest lucru generează o situație în care abaterile de natură etică reale sau percepute apărute în cadrul acestei relații devin rapid vizibile publicului general. Creșterea exponențială a utilizării rețelelor de socializare care a avut loc în ultimii ani oferă oportunități extensive de a construi relații, de a promova produse și de a interacționa cu clienții prin numeroase căi. În conjuncție cu aceste oportunități, utilizarea rețelelor sociale în afaceri prezintă riscuri inerente. Puterea din relația companie-client s-a transferat dinspre departamentele de vânzări și marketing către client. Pentru a asigura integritatea, afacerile trebuie să fie conștiente de potențialele probleme etice apărute în cadrul acestei relații. Mai mult, trebuie implementate politici și proceduri la care personalul să adere pentru interacțiunea prin intermediul rețelelor de socializare.

4.5.1. Importanța integrității în relația afacere-client

Teoria marketingului oferă afacerilor conceptul de valoare pe durata vieții clientului. Acest concept implică faptul că pierderea unui client datorită unei lipse de integritate percepute va implica și pierderea tuturor achizițiilor pe care acel client le-ar fi realizat de la acea companie de-a lungul întregii sale vieți. Mai mult, este mai ușor și mai eficient ca și cost ca o afacere să rețină clienții existenți decât să atragă clienți noi. Cu privire la aceste concepte, importanța integrității în relația dintre client și afacere este de o importanță colosală în succesul pe termen lung al afacerii.

4.5.2. Practicile etice în strategia de piață

Strategia de marketing se axează pe cei **4 P: produs, preț, plasament și promovare**. Smith (1995) comentează că *“strategiile de marketing sunt din ce în ce mai expuse examinării publice și sunt judecate după standarde superioare, caveat emptor nemaifiind o bază acceptabilă pentru justificarea practicilor de marketing”*.⁴⁴ Caveat emptor provine din limba latină și se traduce prin ”cumpărătorul să se păzească”. Acest concept plasează povara responsabilității pe umerii cumpărătorului atunci când achiziționează produse, atât timp cât vânzătorul nu ascunde în mod activ defectele și nu face reclamă falsă, care ar putea fi considerată fraudă.⁴⁵ Drepturile consumatorilor din Europa s-au îndepărtat de conceptul de caveat emptor. Acum există un cadru legislativ care vizează protecția consumatorului care le conferă o mai bună protecție acestora. După cum poate fi dedus din conceptul de integritate, conformitatea cu legea nu va mai fi suficientă pentru a asigura integritatea în afaceri în acest sens. Domeniul eticii începe de obicei acolo unde legea se sfârșește. În consecință, strategiile de marketing percepute ca fiind neetice pot dăuna imaginii de integritate în cadrul unei afaceri. Laczniak și Murphy (1991) pun sub semnul întrebării de ce organizațiile de marketing ar trebui să încurajeze practicile etice, iar răspunsul, dincolo de cel explicit că așa este corect, este că *“un comportament neetic este probabil să genereze costuri semnificative de personal, organizaționale și sociale”*.⁴⁶ Zonele în care pot apărea probleme de etică în relația afacere-consumator includ probleme de integritate în domeniul produselor, exerciții de marketing și comunicare și politici de prețuri.

4.5.3. Integritatea în domeniul produselor

Clark (1990) definește în dicționarul său integritatea ca fiind *“întregime, deplinătate, soliditate”*. El afirmă că integritatea în domeniul produsului poate fi o sursă de avantaje competitive și că întreprinderile care au în mod constant succes în lansarea de produse și vânzări datorează acest fapt integrității în domeniul produselor. Integritatea în domeniul produsului nu este doar o funcție a *“funcționalității de bază și performanței tehnice”*, dar și a succesului transfuncțional al oamenilor dintr-o organizație. Relațiile puternice cu furnizorii și clienții permit dezvoltarea produselor care se ridică la așteptările consumatorilor. Acestea permit unei afaceri să ofere consistență între performanța unui produs și așteptările clienților.⁴⁷ Standardele etice minime ar trebui să garanteze siguranța și eficacitatea produsului și adecvarea sa cu utilizarea pentru care a fost creat.

4.5.4. Practicile de marketing, comunicare și publicitate

Problemele etice care apar în cadrul practicilor de marketing, comunicare și publicitate se învârt în jurul utilizării comunicării pentru a induce în eroare și a înșela. Boatright (1997) definește inducerea în eroare ca implicând *“crearea sau profitarea de credințe false care interferează în mod semnificativ cu abilitatea consumatorilor de a face alegeri raționale”*. Practicile manipulative se disting de inducerea în eroare, chiar dacă nu se exclud reciproc. Practicile manipulative nu induc de obicei în eroare, ci urmăresc să convingă prin utilizarea unor elemente de psihologie a clientului. Conceptul de marketing de tip *“bait and switch”* este un astfel de exemplu. Un produs este promovat printr-o reducere de prețuri pentru a stimula oamenii să intre în magazin. Acest produs poate să nu fie disponibil pe stoc sau este de obicei de calitate redusă. Oferta este utilizată ca *“momeală”* pentru a stimula oamenii să intre în magazin. Odată intrat, cumpărătorului i se vinde un produs similar, de o calitate mai mare și la un preț mai scump.⁴⁸ Practicile de inducere în eroare și manipulare ridică probleme etice și mai importante atunci când se adresează grupurilor vulnerabile sau afacerilor, și pot avea ca rezultat punerea sub semnul întrebării a integrității, dacă aceste practici sunt făcute publice.

4.5.5. Integritatea în stabilirea prețului

Stabilirea prețului este o zonă din această relație în care este normal ca interesele să difere. Interesele consumatorului urmăresc cel mai mic preț posibil pentru un produs sau serviciu, pe când afacerile urmăresc să genereze cele mai ridicate profituri posibile din vânzări. Cu toate că stabilirea prețului este o zonă acoperită extensiv în Europa de către

legislația concurenței, rămân totuși situații în care apar practici ilegale și neetice. Patru zone specifice în care politica de prețuri poate duce la practici ilegale și/sau neetice includ:⁴⁹

- **Prețurile excesive:** definite ca “prețuri stabilite semnificativ deasupra celor ale competiției, ca rezultat al monopolului sau al puterii pe piață”⁵⁰
- **Fixarea prețurilor:** definită ca “o înțelegere între vânzătorii de a ridica sau fixa prețurile pentru a reduce concurența între firme și a obține profituri mai mari. Fixarea prețurilor se realizează de către firme în încercarea de a se comporta în mod colectiv ca un monopol”⁵¹
- **Prețuri de ruinare:** definite ca ”o strategie intenționată, aparținând de obicei, unei companii dominante, de a elimina competiția de pe piață prin fixarea de prețuri foarte mici, sau prin vinderea de bunuri sub prețul minim de producție. Odată ce o astfel de companie și-a eliminat cu succes competitorii și a prevenit intrarea pe piață a unor companii noi, ea poate obține profituri mai ridicate.
- **Prețuri înșelătoare:** practica de inducere intenționată în eroare a clienților cu privire la costul real unui produs sau serviciu. Oferta specială de preț va conține costuri ascunse.

Stabilirea prețurilor este un instrument de marketing important în crearea și capturarea de valoare client. Cu toate acestea, practici precum cele enumerate mai sus pot duce la implicații juridice pentru afaceri și pot păta imaginea unei companii. Construirea unor relații pe termen lung, bazate pe încredere, cu clienții este o componentă esențială a strategiilor de afaceri. Lipsa de integritate în cadrul acestei relații poate avea efecte devastatoare asupra succesului viitor al afacerii.

4.6. Integritatea în relația cu guvernul și oficialii publici

Sectorul public și cel privat converg în diferite puncte, precum procedurile de achiziții publice, aplicațiile pentru licențe și discuțiile cu privire la politicile economice și sociale. Această interfață public-privat oferă oportunități pentru înflorirea practicilor de afaceri corupte și neetice. Corupția și percepția sa în această interfață are ca rezultat un cost mai ridicat al serviciilor de bază pentru cetățeni, distorsionarea structurilor pieței deschise, prevenirea investițiilor și subminarea democrației, acolo unde este pusă la îndoială legitimitatea democratică a statului.

4.6.1. Legitimitatea democratică a statului

Legitimitatea democratică poate fi privită ca o funcție a egalității politice, a responsabilității guvernului și a consimțământului informat al celor guvernați.⁵² Egalitatea politică în cadrul unui sistem de autoritate politică colectivă sugerează egalitate în fața legii și egalitate în exercitarea drepturilor de a participa la lucrările democratice ale statului.⁵³ Idealul de responsabilitate guvernamentală implică faptul că guvernul trebuie să-și respecte obligațiile față de cei guvernați și trebuie să răspundă în fața publicului larg. Acest rol al guvernului într-o democrație reprezentativă implică medierea dintre diferite grupuri sociale, față de care guvernul este răspunzător, dând dovadă de transparență în procesul decizional. Consimțământul informat se bazează pe mai multe principii. Primul constă în faptul că accesul informat se bazează pe mai multe principii. Primul dintre acestea este că accesul la informația aferentă procesului la care o persoană consimte este acordat. Cel de-al doilea se referă la capacitatea sa de a înțelege această informație, iar conform celui de-al treilea, trebuie să fie o situație în care persoana poate decide fără a fi amenințată și influențată. Pe aceste principii de responsabilitate, participare, egalitate și consimțământ informat se bazează legitimitatea democratică.⁵⁴ O percepție în societate este că unul sau mai multe dintre aceste principii sunt erodate de către interesele celor bogați și puternici, acest lucru putând duce la reducerea legitimității democratice a instituțiilor statului.

4.6.2. Rolul guvernului

Rolul guvernului poate fi privit ca incluzând protejarea intereselor publice, protejarea drepturilor sociale, politice și civile și implementarea statului de drept. Guvernul primește un mandat democratic din partea societății, fiindu-i încredințată responsabilitatea de a acționa în interesul societății. Publicul se așteaptă ca funcționarii

publici să acționeze cu corectitudine și transparență și să gestioneze resursele publice în mod eficient și eficace. Percepția publică conform căreia instituțiile statului sunt corupte și se implică în tratamente inegale poate duce la punerea la îndoială a legitimității instituțiilor statului. Acolo unde au loc fapte de corupție, guvernul nu reușește să ofere stabilitatea necesară încurajării investițiilor. Într-o economie de piață, guvernul deține și un rol important ca actor economic. Intervențiile guvernului sunt privite ca justificate în cazul unui eșec al pieței. Eșecul pieței are loc atunci când alocarea resurselor într-o economie nu este eficientă, existând astfel posibile situații în care participanții la piață ar putea fi mai prosperi fără a afecta prosperitatea altora. Ideal-tipurile acestor situații se spune că sunt reprezentate de optimalitatea lui Pareto. Aceasta se definește ca “o alocare de resurse în așa fel încât nici un individ nu poate deveni mai prosper fără ca altul să devină mai puțin prosper.”⁵⁵ Eșecurile de piață sunt identificate adesea cu: *externalități*, *bunuri publice*, *asimetrie informațională și piețe neconcurențiale*. În aceste situații, sistemul de piață eșuează să reflecte costurile și beneficiile reale ale acestor fenomene. Astfel, intervenția corectoare din partea guvernului este considerată legitimă. Interacțiunile la interfața public-privată apar în economie prin intermediul acestor intervenții.

4.6.3. Importanța integrității în relația afaceri-guvern

După cum s-a discutat, interfața public-privată oferă multe oportunități pentru practici corupte și neetice. Lipsa de transparență în procesul care implică achizițiile publice, lobby-ul și donațiile politice poate duce la o situație în care legitimitatea democratică a instituțiilor statului este pusă sub semnul întrebării, iar perspectiva asupra integrității în afaceri este fracturată. OECD⁵⁶ recunoaște ”greutatea substanțială” pe care lobby-ul o are asupra principiului legitimității democratice. Lobby-ul făcut de diferite grupuri din societate poate reîntări principiile legitimității democratice și stimula integritatea. Totuși, atunci când devine sau începe să fie perceput ca fiind un proces distorsionat în favoarea intereselor private ale celor afluenți, legitimitatea instituțiilor statului este pusă la îndoială. Achizițiile publice reprezintă o zonă deosebit de vulnerabilă la corupție, în timp ce donațiile politice ale companiilor către guvern pot genera percepția unei influențe directe necinstite asupra politicilor de guvernare ale statului.

Guvernul poate fi ineficient atunci când intervine asupra pieței. Această ineficiență este cunoscută sub numele de eșec guvernamental, acolo unde o intervenție a guvernului provoacă o alocare mai ineficientă a resurselor decât ar fi avut loc în absența sa. O zonă de eșec guvernamental este adoptarea de reglementări lipsite de viziune. Aceste reglementări pot crește costurile afacerilor și pot da naștere unei birocrății complexe și ineficiente. Acest lucru generează un mediu în care plățile de facilitare și corupția administrativă pot ajunge să depășească ineficiențele. În timp ce forme de corupție administrativă precum mita sunt incriminate, prevederile legale cu privire la utilizarea plăților de facilitare diferă de la un stat la altul. Cu toate acestea, utilizarea acestui tip de plăți poate duce la estomparea granițelor dintre ceea ce constituie dare de mită și ceea ce constituie o plată de facilitare. Implicațiile etice ale plăților de facilitare trebuie luate în considerare atunci când se aspiră la standarde etice înalte în afaceri. Toate activitățile dintre guvern și mediul de afaceri la această interfață trebuie să se realizeze cu cel mai ridicat nivel de transparență și integritate.

4.6.4. Capitalul social

Banca Mondială definește capitalul social ca fiind ”*instituțiile, relațiile și normele care modelează cantitatea și calitatea interacțiunilor sociale dintr-o societate.*”⁵⁷ În plus, Banca mai spune că “*există din ce în ce mai multe dovezi conform cărora coeziunea socială este critică pentru prosperitatea economică și dezvoltarea sustenabilă a societăților.*” Capitalul social nu reprezintă numai suma instituțiilor care compun o societate, el este “*liantul care le ține împreună.*”⁵⁸ Capitalul social, în mod similar cu cel uman și cel fizic, crește productivitatea organizațiilor. În cadrul unei firme, capitalul social promovează o mai bună coordonare între angajați și între departamente. Capitalul social mai poate fi privit ca util pentru parteneriate între companii. Încrederea este esențială pentru buna cooperare între întreprinderi.⁵⁹

Literatura pe tema capitalului social este foarte vastă, contribuția cea mai notabilă aparținând sociologului francez Pierre Bourdieu. Totuși, o altă perspectivă asupra conceptului, cea a lui Putnam (1993), se referă la modul în care acest tip de capital poate avea ca rezultat întărirea democrației și dezvoltarea economică. Autorul avansează ideea că niveluri ridicate de ”comunitate civică” duc la niveluri ridicate de capital social în cadrul unei comunități. Una dintre principalele descoperiri ale unei cercetări care s-a întins pe durata a 3 decenii și a implicat compararea dezvoltării economice și instituționale din 20 de regiuni din Italia este că niveluri ridicate de încredere și cooperare în cadrul unei comunități duc la o mai mare dezvoltare economică și instituțională în cadrul acelei comunități în comparație cu una cu niveluri mai scăzute. Aceste comunități au depășit ”dilemele acțiunii colective” (dilema prizonierului, tragedia comunelor), datorită unor niveluri înalte de încredere, normelor de reciprocitate și rețelelor de implicare care duc la instituții și economii mai performante. S-a descoperit, de asemenea, că acele comunități civice se implică în viața politică și cred în participare și în egalitatea instituțiilor democratice.⁶⁰ Aceste comunități perpetuează un ciclu de capital social care duce la niveluri mai ridicate de integritate instituțională și prosperitate economică. Putnam (2000) mai susține că acest tip de capital este un concept cheie nu doar în construirea democrației, ci și în menținerea sa.⁶¹ Mediul de afaceri și guvernul sunt piloni de bază ai societății. Activitățile corupte la această interfață erodează fibra socială a societății.

4.7. Integritatea în parteneriate

În afaceri, parteneriatele se formează între doi sau mai mulți parteneri, aptitudinile și resursele complementare ale acestora combinându-se cu scopul de a atinge obiective reciproc avantajoase. Se pot forma parteneriate între companii de diferite dimensiuni, între companii și ONG-uri, între companii și guvern sau orice combinație a acestora. Parteneriatele sau alianțele strategice pot fi clasificate sub diferite etichete, în funcție de nivelurile de colaborare și cooperare existente.

O alianță strategică poate fi definită ca ”o înțelegere de cooperare între două sau mai multe firme independente, în vederea colaborării pentru atingerea unor obiective comune. Spre deosebire de un joint-venture, firmele care fac parte dintr-o alianță strategică nu formează o entitate nouă pentru a-și atinge scopurile, ci colaborează rămânând în același timp entități distincte.”⁶² În cadrul acestei definiții se realizează o demarcare clară între o alianță strategică și un joint-venture. Totuși, anumite clasificări listează joint-venture-ul sub umbrela mai largă a parteneriatelor/alianțelor strategice. O asemenea tipologie definește patru tipuri diferite de parteneriat ca:

- **Joint-Venture:** Un joint-venture apare acolo unde două sau mai multe firme crează o entitate juridică independentă, cu scopul de a împărtăși resursele și competențele pentru a atinge scopuri comune.
- **Alianță de capital:** Aceasta are loc atunci când două sau mai multe firme posedă procentaje diferite ale unei companii pe care au înființat-o prin combinarea resurselor și competențelor.
- **Alianță de tip non-equity:** Aceasta este o formă de alianță strategică în cadrul căreia două sau mai multe firme intră într-o relație contractuală pentru a împărți resursele și competențele.
- **Alianță strategică globală:** O alianță transnațională între companii, din ce în ce mai des întâlnită în sectorul industrial. Acestea includ alianțele între companii, guverne și ONG-uri.

Alianțele strategice mai pot fi clasificate și ca orizontale, verticale și intersectoriale.⁶³

- **Orizontale:** Alianțele strategice orizontale se disting prin colaborarea dintre două sau mai multe afaceri din cadrul aceleiași industrii.
- **Verticale:** Alianțele strategice verticale se caracterizează prin colaborarea dintre două sau mai multe afaceri de pe lanțul vertical. Kanter (1994) le-a descris ca și parteneriate de tip ”value-chain”, în cadrul cărora, companiile din diferite industrii, cu ”competențe diferite, dar complementare”, colaborează cu scopul de a crea valoare adăugată pentru utilizatorii finali.⁶⁴
- **Intersectorale:** O alianță strategică în cadrul căreia două sau mai multe afaceri colaborează, nefăcând parte nici din aceeași industrie, nici din același lanț vertical.

4.7.1. Importanța crescândă a parteneriatelor în mediul de afaceri

Parteneriatele dintre companii au devenit din ce în ce mai mult o realitate comună în afacerile de astăzi. Globalizarea piețelor și evoluția rapidă a tehnologiei sunt doi dintre factorii cheie ai creșterii exponențiale a alianțelor strategice. Partenerii de alianță oferă resurse diferite, dar complementare, cum ar fi capacitățile de manufactură, accesul la piețe de desfacere și la canale de distribuție, capacitate financiară, echipament, cunoștințe, expertiză și proprietate intelectuală. Alianțele strategice oferă numeroase avantaje afacerilor și au devenit surse de avantaj competitiv sustenabil.⁶⁵ Unii dintre principalii determinanți din spatele unei decizii de afaceri de a intra într-un parteneriat includ:

- *Capacitatea de a obține avantaje competitive prin utilizarea resurselor și capacităților partenerilor, inclusiv tehnologia, finanțele, resursa umană și accesul pe piață.*
- *Alianțele strategice oferă afacerilor capacitatea de a se extinde mai repede și de a se dezvolta mai mult. Într-un mediu de afaceri din ce în ce mai dinamic și instabil, capacitatea de a dezvolta relații cu alte companii devine un bun cheie al unei corporații. Kanter (1994) denumeste acest lucru "avantaj colaborativ".⁶⁶*
- *Parteneriatele permit fiecărei companii să se concentreze asupra competențelor lor de bază, oferindu-le în același timp opțiunea de a învăța și a-și dezvolta capacitățile mai reduce.*
- *Alianțele pot permite o reducere a costurilor prin economii de scară. Îmbunătățirile în calitate, capacitățile de R&D și reducerea duratelor ciclurilor pot fi atinse prin intermediul unor alianțe.*
- *Accesul rapid pe piață, credibilitatea crescută, reducerea riscurilor și sinergiile pe lanțul de producție oferă multe beneficii într-un mediu de afaceri aflat în continuă schimbare.*

4.7.2. Integritatea ca și componentă fundamentală pentru cultivarea încrederii în cadrul parteneriatelor.

Deși avantajele par abundente, alianțele pot fi printre cele mai complexe și dificile relații de afaceri. Alianțele sunt presărate cu riscuri și se estimează că aproape jumătate eșuează.⁶⁷ Capacitatea de a gestiona și susține alianțele poate prezenta un avantaj competitiv colaborativ important. Un nivel ridicat de integritate în afaceri și capacitatea de a cultiva relații bazate pe încredere sunt vitale pentru construirea de parteneriate reciproc avantajoase. Alianțele strategice prezintă potențial pentru "comportamente oportuniste" din partea partenerilor. Comportamentele oportuniste includ "înșelarea, evitarea responsabilității, distorsionarea informației și însușirea proprietății partenerului"⁶⁸. Prezența integrității asigură încredere în alianță, prevenind suspiciunile de "comportamente oportuniste" care ar complica o relație deja complexă. Perry et al. (2002) enumeră cinci "legături sociale" în cadrul relațiilor dintre companii⁶⁹. Acestea sunt:

- **Încrederea:** Încrederea este considerată a fi critică în relațiile dintre companii. După cum afirmă Arrow (1972), "Practic orice tranzacție comercială are în sine un element de încredere. "
- **Angajamentul:** Cea de-a doua "legătură socială" este cea a angajamentului. Această relație este esențială succesului în alianțe. Kanter (1994) afirmă că alianțele puternice nu ar trebui să adopte o perspectivă "îngustă, oportunistă" prin luarea în considerare doar a aspectului financiar și a propriului interes egocentrist. Alianțele ar trebui să fie colaborative și nu ar trebui să neglijeze posibilitățile pe care alianțele le oferă pentru viitor.⁷⁰ Angajamentul față de crearea de valoare în comun este vital pentru făurirea de alianțe puternice.
- **Echitatea:** Încrederea și angajamentul sunt legate de echitate, în sens de corectitudine; aceasta fiind considerată o "legătură socială" logică în relații.
- **Conflictul:** Conflictul va apărea datorită complexității alianțelor. Abilitatea de a fi receptiv și de a fi dispus la a primi critici constructive, care reprezintă un aspect esențial într-o colaborare, va permite ca negocierea și comunicarea să rezolve conflictul.

- **Bunăvoința:** Prezența încrederii și a angajamentului într-o relație și abilitatea de a rezolva conflictele prin mijloace corecte și echitabile dau naștere, cu timpul, bunăvoinței în relație.

Una dintre principalele solicitări pe care le urmăresc multe companii atunci când decid să intre în parteneriate este poziționarea etică a companiei cu care urmează să se alieze. Percepția că potențialului partener îi lipsește integritatea în afaceri va duce la decizia că acea companie nu este demnă de încredere. Astfel, compania nu se va încrede în potențialul partener. Odată ce s-a format un parteneriat, integritatea devine o componentă fundamentală în succesul relației. Încrederea și integritatea în cadrul alianțelor sunt cruciale pentru succesul relației. Kanter (1994) afirmă că parteneriatele cele mai bune tind să îndeplinească anumite criterii, unul dintre care e integritatea. Integritatea asigură ”că partenerii se comportă unul cu celălalt în moduri onorabile, care justifică și sporesc încrederea reciprocă. Ei nu abuzează de informația obținută și nici nu se subminează reciproc.”⁷¹

-
23. Robert Audi, “Anumite dimensiuni ale Încrederii în Practica de Afaceri: De la reprezentarea financiară și productivă la Licențiere și Alegere”, *Jurnalul eticii în afaceri* 80, nr.1 (2008)
 24. P.Sztompka, *Încrederea: O teorie sociologică* (Cambridge University Press, 1999)
 25. Reinhard Bachmann, “Încredere, Putere și Control în relațiile trans-organizaționale”, *Studiile Organizației* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.) 22, nr.2 (2001)
 26. Roger C. Mayer, James H. Davis, and F. David Schoorman “Un Model Integrativ de încredere Organizațională” (1995)
 27. Paul J. Zak și Steven Knock, “Încrederea și Dezvoltarea”, *Jurnalul Economic* 111, nr.470 (2001)
 28. *Idem*
 29. U4, Centrul de resurse Anticorupție, “Bazele Anticorupției”, www.u4.no/articles/the-basics-of-anti-corruption/.
 30. A. Crane și D. Matten, “O perspectivă europeană asupra Eticii în afaceri: Gestionarea și sustenabilitatea cetățeniei corporatiste în era globalizării”
 31. *Idem*
 32. Inițiativa Schimbului Etic, <http://www.ethicaltrade.org/>
 33. A. Crane și D. Matten, “O perspectivă europeană asupra Eticii în afaceri: Gestionarea și sustenabilitatea cetățeniei corporatiste în era globalizării”
 34. *Idem*
 35. Gerald S. Leventhal, “What Should Be Done with Equity Theory?,” in *Social Exchange*, ed. Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg, and Richard H. Willis (Springer US, 1980).
 36. E. A. Lind și T. R. Tyler, “Psihologia socială a Justiției Procedurale”, (Springer, 1988)
 37. William I. Gordon, “Amplitudinea Opiniei Angajatului”, *Jurnalul Drepturilor și Responsabilităților Angajatului* 1, nr.4 (1988)
 38. Gerard H. Seijts și Dan Crim, “What Engages Employees the Most or, the Ten C’s of Employee Engagement,” *Ivey Business Journal* 70, nr. 4 (2006).
 39. Tony Dundon et al., “The Meanings and Purpose of Employee Voice,” *International Journal of Human Resource Management* 15, nr. 6 (2004).
 40. *Ibid.*
 41. Daniel G. Spencer, “Employee Voice and Employee Retention,” *Academy of Management Journal* 29, nr. 3 (1986).
 42. R. D. Stuart și B. B. Moran, *Library and Information Center Management* (Libraries Unlimited, Incorporated, 2007).
 43. Kathryn Tyler, “Undeserved Promotions: A Researcher Uncovers Evidence of Rampant Favoritism in Promotion Decisions,” (Society for Human Resource Management, 2012).
 44. N. Craig Smith, “Marketing Strategies for the Ethics Era,” *Sloan Management Review* 36, nr. 4 (1995).
 45. Crane și Matten, *Business Ethics a European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*.
 46. Gene R. Laczniak și Patrick E. Murphy, “Fostering Ethical Marketing Decisions,” *Journal of Business Ethics* 10, nr. 4 (1991).
 47. Kim B. Clark și Takahiro Fujimoto, “The Power of Product Integrity. (Cover Story),” *Harvard Business Review* 68, no. 6 (1990).
 48. J. R. Boatright, *Ethics and the Conduct of Business* (Prentice Hall, 1997).
 49. Crane, 2010, *Business Ethics A European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*
 50. Centre for Co-operation with European Economies in Transition, *Organisation for Economic Co-operation, and Development, Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law* (Organisation for Economic Co-operation and Development, 1993).
 51. *Ibid.*

52. OECD, *Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 2*(OECD Publishing).
53. A. Weale, *Democracy*(Macmillan Publishers Limited, 1999).
54. OECD, *Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 2*.
55. C. Howard, *Public Sector Economics for Developing Countries*(University of the West Indies Press, 2001).
56. OECD, *Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 2*.
57. Banca Mondială.
58. *Ibid.*
59. *Ibid.*
60. R.D. Putnam, R. Leonardi, și Raffaella Y. Nanetti, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*(Princeton University Press, 1993).
61. Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*(Simon & Schuster, 2000).
62. D.W. Cravens și N. Piercy, *Strategic Marketing*(McGraw-Hill, 2005).
63. D. Besanko et al., *Economics of Strategy*(Wiley, 2012).
64. Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances," *Harvard Business Review* 72, nr. 4 (1994).
65. Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale, și Harbir Singh, "How to Make Strategic Alliances Work. (Cover Story)," *MIT Sloan Management Review* 42, nr. 4 (2001).
66. Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances."
67. Dyer, Kale, and Singh, "How to Make Strategic Alliances Work. (Cover Story)."
68. T. K. Das și Teng Bing-Sheng, "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review* 23, nr. 3 (1998).
69. Chad Perry, Angela Cavaye, și Len Coole, "Technical and Social Bonds within Business-to-Business Relationships " *Journal of Business & industrial Marketing* 17, nr. 1 (2002).
70. Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances."
71. *Ibid.*

5. CADRUL NORMATIV EUROPEAN pentru etica în afaceri

Societatea a dezvoltat un cadru complex de reguli care urmăresc să controleze activitățile și comportamentele membrilor lor. Ansamblul de legi reprezintă cadrul care reglementează guvernarea statului, guvernează relația dintre stat și cetățeni și dintre cetățeni individuali. Atunci când societatea are reguli în vigoare, cu înțelegerea colectivă să se lase guvernată prin acestea, se spune că societatea funcționează sub statul de drept.⁷²

Legea se reflectă în dezvoltarea politică, socială, economică și tehnologică a unei societăți. Schimbările la nivelul valorilor morale sau economice influențează, în general, evoluția juridică din cadrul unei societăți. Aspirația la unitate europeană a dat naștere unui corp legislativ substanțial, care este astăzi principala sursă legislativă a UE28. Tratatul CE anterior conținea obiective cu caracter fundamental economic, obiectivele legate de politici sociale fiind secundare acestor scopuri. Din evoluția comunității și a legilor sale a luat naștere un corp vast de obiective sociale care sunt acum poziționate în centrul legilor și politicilor

UE. Zone precum legislația de protecția consumatorilor, legislația muncii și legislația mediului înglobează perspectiva unei societăți UE mai largi și oferă un cadru legislativ în interiorul căruia trebuie să opereze afacerile în UE. Cadrul legislativ UE în domeniul afacerilor avansează un cadru legislativ general în întregul EU28. El urmărește să reglementeze comportamentele prin armonizarea legilor care oferă un minim legislativ estențial în Europa. În timp ce UE are competențe exclusive în anumite zone de drept comunitar, guvernele naționale încă mai au competențe comune și competențe exclusive în furnizarea de legi la nivel național. Statele membre UE introduc legislație în arii în care aceasta nu este furnizată de către instituțiile UE și pot oferi în plus măsuri mai drastice la nivel național. UK Bribery Act 2010 este un exemplu de legislație la nivel național care trece dincolo de legislația similară la nivel UE. Legislația statelor membre poate oferi îndrumare companiilor din UE 28 cu privire la tendințele curente și viitoare ale așteptărilor societății în ansamblul UE.

5.1. Legislația UE

O mai bună cooperare și integrare politică și economică a fost privită ca modul prin care națiunile din Europa au înțeles că aspirația de evitare a războiului în această zonă poate fi atinsă.⁷³ Primul stadiu în încercarea de a obține o mai bună integrare economică a fost Tratatul European al Oțelului și Cărbunelui (ECSC), din 1951. Acest tratat a expirat în 2002, atunci când funcțiile sale au fost incorporate în tratatul CE. Tratatul CE (CEE) și Tratatul Comunității Energiei Atomice (Tratatul Euratom) au fost semnate în aceeași zi la Roma, în 1957. Principala ambiție a tratatelor era integrarea economică; totuși, tratatele au permis un scop mai amplu în spatele integrării economice și anume ”*fundamentarea unei uniuni din ce în ce mai strânse între popoarele Europei prin punerea la comun de resurse în vederea conservării și consolidării păcii și libertății.*”⁷⁴ Toate tratatele subsecvente au amendat aceste tratate. Aceste tratate constituie, în acest moment, principiile și legile pe care Uniunea Europeană este fondată și sunt principala sursă a dreptului Uniunii Europene.

5.1.1. Acquisul comunitar

Acquis comunitar este termenul care se aplică corpului acumulat de legi care constituie legislația Uniunii Europene. Termenul poate fi tradus din limba franceză – *acquis* însemnând ”*ceea ce a fost agreeat*”, iar *communautaire* însemnând ”*al comunității*”. Tratatul pe care s-a fondat Uniunea Europeană reprezintă principala sursă de legislație a Uniunii Europene. Prevederile tratatelor sunt în general formulate ca și politici și principii largi. Tratatul oferă UE competență exclusivă doar în anumite domenii, precum comuniunea vamilor sau dreptul concurenței, în timp ce alte arii oferă competența comună a UE și națională, iar guvernele naționale au exclusivitate în anumite domenii, cum ar fi industria și cultura. Instituțiile UE implementează legislație secundară, prin autoritatea conferită de Tratat. Legislația secundară poate fi implementată prin mai multe mecanisme. Acestea sunt:

- **Regulamente:** Articolul 288 din Tratatul de Funcționare al Uniunii Europene (TFUE) stabilește că ”*un regulament va avea aplicare generală. El va avea caracter obligatoriu în întregime sa și va fi direct aplicabil în toate statele membre*”⁷⁵, nefiind nevoie de transpunerea preliminară a acestora în dreptul intern al statelor membre.
- **Directive:** Același articol 288 din TFUE definește directivele ca având ”*caracter obligatoriu, ca rezultat obținut, în fiecare stat membru căruia i se adresează, însă alegerea formelor și metodelor rămân la latitudinea autorităților naționale.*”⁷⁶ Directivele nu sunt direct aplicabile și permit un

termen de răgaz pentru implementarea națională privind implementarea unui standard comun, care poate fi privit ca metodă de a asigura armonizarea legislației statelor membre cu privire la problemele în discuție. Ele permit un element discreționar statelor membre.

- **Deciziile:** Deciziile se adresează în mod specific statelor membre sau indivizilor și au caracter obligatoriu asupra celor vizate.

Instituțiile UE furnizează, de asemenea, recomandări și puncte de vedere, acestea nefiind însă promulgabile ca lege. Scopul lor este unul persuasiv. Recomandările și punctele de vedere, deși nu pot fi implementate din perspectivă juridică, pot avea un efect persuasiv în procesele decizionale ale Curții de Justiție. Sursele legislative terțiare din UE derivă din jurisprudență. Multe dintre deciziile Curții de Justiție sunt derivate prin interpretarea Tratatelor și legislației secundare. Deciziile Curții au caracter obligatoriu asupra statelor membre, inclusiv asupra instanțelor naționale. Luând în considerare verdictele sale, Curtea se bazează pe principii generale, precum drepturile fundamentale ale omului și egalitatea în fața legii. Curtea nu este dependentă de precedente, însă trebuie recunoscut faptul că în cele mai multe cazuri, Curtea nu se va abate de la hotărârile anterioare fără motive solide.⁷⁷

5.1.2. Dreptul concurenței

Piața internă este privită ca fiind ”*piatra de temelie a UE*”. Articolul 26(2) din TFUE statuează că ”*Piața internă va cuprinde o regiune lipsită de granițe interne, în care circulația liberă a bunurilor, persoanelor, serviciilor și capitalului sunt asigurate în conformitate cu prevederile Tratatelor*”.⁷⁸ Această definiție dă naștere la ceea ce numim în general ”*cele Patru Libertăți*”⁷⁹: *libera circulație a persoanelor, libera circulație a serviciilor, libera circulație a bunurilor și libera circulație a capitalului*.

Principiul fundamental al ”*celor Patru Libertăți*” constă în eliminarea tuturor barierelor din calea circulației, impuse fie prin legislația națională, fie prin interese private. Tratatul UE formulează o serie de reguli specifice cu privire la concurența din Uniunea Europeană. În timp ce dreptul concurenței, care acționează pentru a restrânge anumite practici de afaceri, ar putea părea paradoxal conceptului celor ”*patru libertăți*”, acesta urmărește să asigure un mediu concurențial liber și corect, unde afacerile puternice sunt restricționate de la utilizarea unor metode necinstite în dauna companiilor mai mici și a consumatorilor. Dreptul concurenței interzice înțelegerile ilicite și practicile care previn sau distorsionează concurența, precum și abuzul de poziție dominantă pe piață. El urmărește să protejeze structura pieței, asigurându-se că achizițiile și fuziunile nu diminuează concurența. Mai mult, este activ în zona ajutoarelor de stat pentru afaceri. Cartelurile și alte practici anti-concurențiale precum stabilirea prețurilor sau controlul fuziunilor sunt printre principalele probleme abordate de această arie a dreptului. În prezent, Europa acordă o mare atenție rafinării cadrului legislativ existent în sfera dreptului concurenței. Pe măsură ce piața internă s-a dezvoltat, dreptul concurenței a fost descentralizat către statele membre. Prin Regulamentul 1/2003⁸⁰, a intrat în vigoare această descentralizare și dreptul concurenței este acum implementat la nivel atât național, cât și european, prin instanțe naționale și autorități concurențiale. Acest lucru a dus la un grad sporit de implementare a regulilor concurenței în Europa.⁸¹ Evaluarea practicilor anti-concurențiale, abuzul pozițiilor dominante și evaluarea criteriilor de fuziune au la bază criteriul important al corectitudinii. Corectitudinea și deschiderea sunt caracteristici intrinseci ale integrității în afaceri. Aceasta implică sprijin pentru o piață deschisă, liberă. Conformitatea cu legile care promovează concurența loială este centrală conceptului de integritate în afaceri.

5.1.3. Dreptul societăților comerciale în Europa

O dată cu evoluția pieței comune și a celor patru libertăți, Comunitatea Europeană a ajuns la concluzia că este necesară armonizarea și coordonarea dreptului societăților comerciale în cadrul său. Scopul acestei armonizări este de a crea ”*o aproximare a legilor*”; prin care legile nu ar fi identice, dar ar avea caracteristici similare. Aceste ambiții urmau să fie transformate în realitate prin intermediul regulamentelor, directivelor sau punctelor de vedere UE. Încă de la începutul mileniului, dreptul societăților comerciale a suferit schimbări majore în UE. În 2003, Comisia Europeană a publicat o

comunicare⁸² care urmărea să stimuleze guvernarea corporativă și să modernizeze dreptul societăților comerciale pe teritoriul UE. Această modernizare era necesară din motive precum tendințele crescânde ale companiilor de a opera transnațional pe piața internă, expansiunea Uniunii Europene și integrarea rapidă a piețelor de capital și evoluția rapidă a TIC. Comisia spera să utilizeze această modernizare pentru a crește competitivitatea în UE. Planul de acțiune implica, de asemenea, obiectivul de a spori raportările de guvernare corporativă și recomandările cu privire la conduita consiliilor de administrație.

Scandalurile financiare și pierderea încrederii societății în integritatea companiilor au dus la înăsprirea regulilor în anumite sfere. Abordarea anterioară de tatonare cu privire la armonizarea dreptului societăților comerciale a fost înlocuită cu o hotărâre activă de a crea un standard modern de drept al societăților comerciale în întreaga UE. În 2006, Comisia a prezentat o propunere⁸³ care avea aspirația de a reduce povara administrativă a afacerilor cu 25% în 2012. Această propunere includea amendamente la directive, pentru simplificarea legii. Amendamentele aboleau o serie de obligații, pentru a crește competitivitatea în afaceri în UE. Revizuirii strategice au avut loc după inițiativa din 2006 și pe 18 iunie 2013, comisia a adoptat o comunicare cu privire la ”cele 10 cele mai împovărătoare legi din legislația europeană”, identificate de IMM-uri.⁸⁴ Comisia își propune să revizuiască aceste legi și să rezolve principalele probleme legate de ele. Comisia a adoptat și un plan de acțiune în 2012⁸⁵, pentru a adapta dreptul societăților comerciale europene și regulile de guvernare corporativă necesităților și problemelor societății de astăzi și climatului economic dinamic.

Planul de acțiune din 2012 avea la bază credința în reguli mai aspre pentru guvernarea corporativă și necesitatea de a simplifica regulile pentru IMM-urile europene. Criza financiară globală a dus la solicitări pentru o mai mare transparență în guvernarea corporativă. Propunerea din 2012 anunță 16 inițiative noi, unele dintre care vor necesita legislație nouă, iar altele care vor fi comunicate prin măsuri legislative cu caracter neobligatoriu. Elementele cheie includ creșterea transparenței și a diversității consiliului de administrație, politicile de management al riscului, necesitatea implicării sporite a acționarilor și investitorilor și probleme precum politicile de remunerare și îndeosebi remunerarea directorilor. Aceste elemente pot fi privite ca având fundamentul în perspectiva unei societăți cu privire la lipsa de transparență și integritate în companii atât în Europa, cât și la nivel global. Alte inițiative includ sprijinul acordat afacerilor europene prin facilitarea fuziunilor transnaționale și creșterea oportunităților transnaționale pentru IMM-uri. Dreptul societăților comerciale este o componentă a dreptului european unde se petrec schimbări dramatice pentru a reflecta necesitățile și temerile societății de astăzi. Simplificarea și creșterea eficienței economice sunt centrale pentru obiectivele Comisiei; cu toate acestea, obligațiile din ce în ce mai mari de transparență și raportare pentru companii sunt legate de percepția societății cu privire la integritatea în mediul de afaceri, sau de lipsa acesteia.

5.1.4. Dreptul mediului

Cu toate că nu exista nicio prevedere specifică în Tratatul CE cu privire la protecția mediului, politica de mediu a UE a început în 1973. Adoptarea de programe de acțiune pentru mediu a fost principala măsură pentru furnizarea de remedii la probleme de mediu existente. Totodată au apărut amendamente aduse tratatelor, prin care au fost furnizate politici explicite de mediu. Prin Actul European Unic, au fost introduse obiective specifice de mediu, precum:

- *Conservarea și îmbunătățirea calității mediului.*
- *Contribuirea la protejarea sănătății umane.*
- *Asigurarea utilizării prudente și raționale a resurselor naturale.*

Societatea de astăzi devine din ce în ce mai conștientă de potențiala distrugere a mediului prin practici ilegale și neetice. Legislația UE prezintă o perspectivă asupra multelor aspecte care suscită îngrijorarea societății europene. Există în acest moment peste 200 de directive și multe acte normative care tratează politica de mediu în Europa. Multe dintre activitățile din afaceri și industrie au potențialul de a afecta negativ mediul. În activitățile curente ale afacerilor, multe industrii sunt implicate în practici reglementate

de dreptul mediului. Companiile trebuie să cunoască legea cu privire la acest domeniu. Integritatea implică un aspect prin care conformitatea cu legea este necesară; mai mult, implică un aspect prin care deciziile trebuie să fie luate ținându-se cont de interesele comunității. Dreptul mediului conține aspirațiile societății europene către politici economice și de mediu sustenabile. Multe dintre legile și reglementările europene pot avea un impact semnificativ asupra activităților și costurilor afacerilor. Reglementările cu privire la emisii, gestionarea deșeurilor și a substanțelor chimice pot genera multe costuri în afaceri. Atunci când s-a semnat protocolul de la Tokio, în 1997, companii europene precum BP și Shell s-au alăturat unui grup internațional de lobby care punea presiune pe guverne să nu semneze, ratifice sau implementeze respectivul protocol. Aceste companii s-au retras ulterior din grupul de lobby, datorită presiunilor exercitate de organizațiile societății civile și realizării faptului că politica de mediu a UE cerea implementarea protocolului în uniune.⁸⁶

Între primele zece domenii de politici și legislație pe care IMM-urile europene le găsesc împovărătoare în afaceri se regăsesc cele cu privire la deșeuri și substanțe chimice. Reglementarea UE cu privire la substanțele chimice (REACH – înregistrare, evaluare, autorizare și restricționare a substanțelor chimice). A fost realizată o trecere în revistă a acelor acte normative împovărătoare. Comisia a propus ca deși nu va fi realizată nicio modificare în termenii REACH, să fie depuse eforturi pentru a reduce impactul său asupra IMM-urilor, privit de Comisie ca fiind disproporționat.⁸⁷ Cel de-al 7-lea plan de acțiune pe mediu a fost agreeat recent în Europa. Programul intitulat *”Living well, within the limits of our planet”* (*”Trăind bine, în limitele planetelor noastre”*) înaintea politicilor de mediu UE către 2020. Programul oferă cetățenilor și afacerilor o perspectivă necesară pe termen lung asupra obiectivelor politicilor care urmăresc să atingă viziunea unei societăți europene sustenabile, cu consum redus de carbon. Pentru companii, aspirația de a fi percepute ca integre și conforme în sfera dreptului mediului este fundamentală în activitățile sale zilnice de afaceri.

Dezastrul de la Deepwater Horizon – Golful Mexic 2010

O listă lungă de plângeri formulate împotriva companiei BP ca urmare a dezastrului de la Deepwater Horizon au determinat Agenția pentru Protecția Mediului (EPA) din S.U.A. să suspende pe termen nelimitat această companie și asociații săi de la obținerea de noi contracte de leasing pe terenuri aflate în proprietatea contribuabililor din S.U.A. Compania petrolieră britanică a fost admonestată pentru demonstrarea unei *”lipse de integritate în afaceri”* în legătură cu evenimentul. Agenția a declarat că *”EPA ia aceste măsuri datorită lipsei de integritate în afaceri demonstrată de comportamentul BP cu privire la explozia, deversarea de petrol și reacția de la Deepwater Horizon. Unsprezece oameni au murit, iar deversarea de petrol în larg a fost cea mai mare de acest fel din istoria S.U.A. BP a afirmat că va pleda vinovată la acuzația de omor din culpă, obstrucționare a Congresului și alte acuzații și va plăti o sumă record de 4,5 miliarde de dolari drept daune. Procesele civile intentate ca urmare a dezastrului au generat și ele o notă de plată estimată a fi cuprinsă între 5 și 20 de miliarde de dolari. Tony Hayward, CEO-ul BP de la momentul dezastrului a fost criticat pentru reacția și comentariile sale vis-à-vis de dezastru. Într-una dintre acestea, el afirmă: *”Ne pare rău pentru tulburarea masivă pe care a produs-o în viețile lor. Nimeni nu vrea ca acest lucru să se sfârșească mai mult decât mine. Mi-aș dori viața înapoi.”* Comentariul lui a fost aspru criticat ca fiind egoist, iar președintele Obama a comentat că Hayward *”nu ar mai lucra pentru mine după acele declarații”*. La tribunal, Robert Bea, expert în managementul siguranței și fost consultant BP a afirmat că dezastrul este rezultatul unui *”eșec clasic de management și leadership la BP”*. Cultura companiei a fost supusă unui atac susținut pe durata procesului. (sursă: *Bloomberg Businessweek*. www.businessweek.com/)*

Consumatorii sunt esențiali succesului pe termen lung al afacerilor. Atunci când consumatorii percep o lipsă de integritate în cazul unei companii, ei își vor pierde încrederea în respectiva afacere sau în piață. Dreptul protecției consumatorului din UE urmărește să crească încrederea consumatorului în piață. El reglementează ce poate și ce nu poate face o companie. Legislația pentru protecția consumatorului crește costurile afacerilor. Cu toate acestea, pe măsură ce societatea devine mai puțin tolerantă față de neplăcerile suferite din vina altcuiva, companiile trebuie să se conformeze legilor de protecție a consumatorilor pentru a obține integritate în afaceri. Deși protecția consumatorului nu exista în mod explicit în tratatul CE inițial, comunitatea a adoptat un program pentru consumator în 1975, care și-a propus să implementeze cinci zone de drepturi fundamentale ale consumatorului. Aceste au fost:⁸⁸

1. *Dreptul la protecția sănătății și siguranței,*
2. *Dreptul la protejarea intereselor economice,*
3. *Dreptul la despăgubire,*
4. *Dreptul la informare și educare,*
5. *Dreptul de reprezentare (dreptul de a fi auzit)*

Scopul dreptului protecției consumatorului în această etapă era de armonizare a legilor naționale ale statelor membre, cu un accent deosebit pe evitarea distorsiunilor în concurență dintre statele membre individuale. Introducerea legilor a fost dificilă, deoarece necesitau aprobare unanimă de la Consiliu, datorită lipsei exprimării specifice a drepturilor consumatorului în Tratat. Legislația în acest stadiu include *Directiva privind răspunderea pentru produs*⁸⁹ și *Directiva privind publicitatea înșelătoare*⁹⁰. Acceptarea Actului Unic European nu a introdus în mod specific prevederi pentru protecția consumatorului. A recunoscut însă necesitatea urgentării armonizării legilor pentru a oferi o mai bună protecție a consumatorilor. Introducerea Tratatului Uniunii Europene conținea în mod explicit protecția consumatorului, ca politică UE. Acesta cerea ”un nivel ridicat de protecție a consumatorului”.⁹¹ Istoria dreptului protecției consumatorului a evoluat de la a fi de natură periferică, la a căpăta o poziție centrală în dreptul european. Complexitatea și concurența crescute ale pieței, combinate cu scăderea toleranței consumatorilor la erori a dus la o politică mai robustă de protecție a consumatorilor. Caveat emptor nu mai este o atitudine acceptată de consumatori în cadrul EU. În 2012, Comisia Europeană a adoptat o agendă a consumatorului european intitulată ”*Construind dezvoltare și încredere.*”⁹² Viziunea strategică umărește să maximizeze participarea consumatorului și să-i cultive încrederea în piață. Documentul susține că politica de protecție a consumatorului este esențială în îndeplinirea obiectivelor Europa 2020⁹³, de dezvoltare inteligentă, inclusivă și sustenabilă.

Strategia este construită în jurul a patru obiective principale: 1. *Creșterea siguranței consumatorului;* 2. *Creșterea cunoașterii;* 3. *Îmbunătățirea implementării, creșterea conformității și asigurarea despăgubirilor;* 4. *Alinierea drepturilor și politicilor cheie cu schimbările economice și sociale.* Cu toate că legile din această zonă pot genera costuri adăugate semnificative, tendința în creștere este către o mai bună protecție a consumatorilor în UE. Scopul central al acestei protecții este creșterea încrederii consumatorului în piață. Percepția asupra integrității în afaceri în cadrul viitorului pieței va fi centrală succesului companiilor.

Model de bună practică în legislația statelor membre:

Actul cu privire la avertizarea în interes public din Marea Britanie (The UK Public Disclosure Act -PIDA) 1998

Acest Act oferă protecție muncitorilor care fac avertizări de integritate și sprijină acești indivizi în obținerea de compensări pentru orice victimizare suferită în urma acestor avertizări. Actul invalidează clauzele de confidențialitate ale contractelor de muncă pentru ”*avertizări protejate*”. Avertizările protejate sunt dezvăluiri de informații cu privire la malpraxis. PIDA este un model de avertizare structurat pe trei niveluri. Odată solicitată îndrumarea confidențială, se poate face o avertizare de nivel 1.

Această avertizare protejată este realizată în cadrul ierarhiei organizației (avertizare protejată internă de nivel 1). În funcție de cantitatea de dovezi care sprijină avertizarea, PIDA protejază și avertizările realizate către agenții de reglementare (nivelul 2 – avertizare protejată către organismele de reglementare) și către agenții mai extinse (nivelul 3 – avertizare protejată mai largă). Procesul împărțit pe cele 3 niveluri conține o escalare rațională în amploarea avertizărilor realizate. Dovezile și circumstanțele trebuie să fie prezente pentru a justifica o escalare în proces. PIDA funcționează prin creșterea motivației angajatorilor de a-și îmbunătăți cultura de management al riscului. Acest lucru e obținut fără a insista pe cerințe specifice în această zonă. Actul motivează angajatorul să-și protejeze propriul interes, deoarece orice avertizare externă poate avea un efect devastator asupra companiei. Prin PIDA, compania poate alege soluții pentru situația apărută, atâta vreme cât ia măsuri de reducere a riscului și nu persecută avertizorul. Actul nu oferă pedepse statutare prin PIDA. Cu toate acestea, retribuțiile pentru hărțuire sunt considerabile și acționează ca un factor descurajator împotriva hărțuirii.

5.1.6. Dreptul muncii

Relația de muncă este puternic ancorată într-o rețea legislativă deasă la nivelul UE. Aceste legi conferă drepturi și obligații ambelor părți implicate în relație.⁹⁴ Legislația muncii a UE are două scopuri majore – social și economic. Scopul social este de a proteja muncitorii vulnerabili. Cel economic este de a coordona politica muncii pe întreg teritoriul UE pentru a asigura un nivel legislativ minim între statele membre. Această coordonare urmărește să descurajeze migrația companiilor către state membre în care legea poate fi privită ca favorabilă mediului de afaceri prin natura sa.⁹⁵ La nivel comunitar, corpul legislativ furnizează drepturi și obligații minime ale angajatorului și angajaților în spațiul UE. El acoperă **două arii majore:**⁹⁶ (i) **condițiile de lucru ale muncitorilor** și (ii) **informarea și consultarea muncitorilor**. Mai există în plus și un corp comprehensiv de legislație care urmărește să furnizeze protecție împotriva discriminării pe teritoriul UE, care afectează anumite zone din relația angajator-angajat. Evoluția dreptului muncii în UE a urmat o traiectorie similară cu cel al protecției consumatorului. Inițial, dreptul muncii al CE a fost proiectat pentru a asigura un drept al concurenței corect și să asiste în crearea unei piețe unice. Pe măsură ce politicile sociale ale UE s-au extins, dreptul muncii a început să joace un rol important în aspirațiile de îmbunătățire socială continuă în ceea ce privește condițiile de viață și de muncă pe teritoriul UE.

Dreptul muncii european este legat de viziunea comună a multor state membre cu privire la o societate care combină creșterea economică cu aceea a standardelor de viață și cu îmbunătățirea condițiilor de muncă. Europa 2020 continuă această viziune de sprijin a muncii, productivității și coeziunii sociale în întreaga Europă. Programul EU 2020 include inițiative de creștere a pregătirii, mobilității și accesului tinerilor pe piața muncii. El include o agendă pentru slujbe și competențe noi, care cresc angajabilitatea și sustenabilitatea modelelor sociale⁹⁷ *“Central to the aims of Europe 2020 are strategies to encourage worker and student training, gender equality, the employment of older workers and the strategy of flexicurity.”*⁹⁸ Legislația UE furnizează un corp substanțial de legi cu privire la relația de muncă. Este esențial ca mediul de afaceri să înțeleagă importanța drepturilor și obligațiilor cuprinse în acest corp de lege și modul în care relația de muncă e centrală pentru atingerea integrității în afaceri.

5.1.7. Legislația anticorupție la nivelul UE

Dreptul UE conține două instrumente juridice specifice pentru combaterea corupției – Convenția din 1997 a Uniunii Europene cu privire la lupta împotriva corupției ce implică oficiali ai comunităților europene sau ai statelor membre UE și Decizia-cadru din 2003 cu privire la combaterea corupției în sectorul privat.⁹⁹ Convenția din 1997 abordează faptele de corupție ale funcționarilor publici, pe când Decizia-cadru vizează

corupția în sectorul privat. Cadrul normativ anticorupție a fost dezvoltat suplimentar prin aderarea UE la Convenția Națiunilor Unite Împotriva Corupției (UNCAC) în 2008¹⁰⁰. Instrumentele juridice internaționale completează simultan dreptul UE, incluzând:

- **Grupul de State Împotriva Corupției din cadrul Consiliului Europei (GRECO):** Înființat în 1999, pentru a monitoriza conformitatea statelor cu măsurile anticorupție ale organizației. El urmărește să-și capaciteze membrii să lupte împotriva corupției, monitorizându-i printr-un proces de evaluare reciprocă și control social. Este cel mai incluziv mecanism în raport cu complementarea instrumentelor juridice ale UE, deoarece toate statele membre ale acesteia participă.
- **Convenția OECD anti-mită:** Convenția OECD instituie standarde cu caracter obligatoriu de a incrimina mituirea demnitarilor publici străini în cadrul tranzacțiilor internaționale de afaceri. A fost primul și singurul instrument anticorupție care s-a concentrat pe ”partea de ofertă” a tranzacției de mită. Această convenție nu include unele state membre EU.
- **Convenția ONU împotriva corupției (UNCAC):** Convenția a intrat în vigoare în 2005. Aderarea UE la UNCAC a avut loc în 2008. Este primul instrument anticorupție global cu caracter obligatoriu. El acoperă domenii precum prevenirea și incriminarea corupției și necesitatea cooperării internaționale în lupta împotriva acesteia. Convenția mai conține un principiu fundamental explicit al recuperării bunurilor.

Prin aceste instrumente legale sunt reglementate ariile vaste de activități corupte din Uniunea Europeană. În lumina multiplelor instrumente juridice, este surprinzător că scorul mediu al EU27 de la acel moment, conform Indicelui de Percepție asupra Corupției realizat de Transparency International pe durata a zece ani, între 2000 și 2010, s-a îmbunătățit doar cu moderație, de la 6.23/10 în anul 2000, la 6.30/10 în 2010.¹⁰¹ Acest lucru a dus la discuții ample la nivelul UE cu privire la măsurile de politici care trebuie luate în lupta pentru combaterea corupției. *Decizia-cadru din 2003 a avut ca obiectiv central pentru statele membre să incrimineze două tipuri de comportament: 1. Promiterea, oferirea sau darea unei mite unei persoane din sectorul privat pentru ca el/ea să facă sau să se abțină de la a face ceva, încălcându-și astfel îndatoririle; și 2. Solicitarea sau primirea de către o persoană din sectorul privat a unei mite sau a promisiunii unei mite pentru a face sau a nu face ceva, încălcându-și îndatoririle.* Acest instrument urmărea să incrimineze atât implicarea activă în darea de mită, cât și pe cea pasivă. Primul raport de implementare din 2007 a arătat că multe state nu au depus multe eforturi pentru a-l pune în aplicare. Cel de-al doilea raport de implementare a fost din nou critic în ceea ce privește aceste eforturi ale statelor membre. În ceea ce privește deciziile cadru, Consiliul nu are autoritatea de a acționa în justiție statele membre, însă acest lucru se va schimba începând cu 1 decembrie 2014. Discuția din Europa a inclus și posibilitatea introducerii unei directive cu privire la principiile enunțate în decizia cadru.

Programul Stockholm a dus la apeluri din partea statelor membre UE pentru o abordare mai coerentă și cooperativă în lupta împotriva corupției la nivelul UE. Instrumentele internaționale, precum GRECO, aveau limitări în eficacitatea lor în UE, iar Comisia a introdus raportul anti-corupție al UE pentru a crește cooperarea în problema corupției. Acesta va fi publicat la fiecare 2 ani începând cu anul 2013. El va ”dezvolta indicatori, pe baza sistemelor existente de criterii comune, pentru a măsura eforturile din cadrul Uniunii”. Creșterea monitorizării va urmări o mai mare voință politică a fiecărui stat membru. Raportul va include un apel pentru o mai bună cooperare cu organele de aplicare a legii din cadrul UE. Comisia a mai solicitat intensificarea dialogului public-privat cu privire la prevenirea corupției în sistemul de afaceri și va sprijini eforturile cu privire la aceste inițiative. Alte propuneri ale Comisiei în ceea ce privește combaterea corupției includ revizuirea cadrului normativ al UE cu privire la confiscare și recuperare a activelor. Aceste legi vor asigura că statele membre sunt capabile în mod efectiv să sechestreze activele obținute din infracțiuni. O propunere recentă a Comisiei cu privire la un amendament adus la Directivele de contabilitate are intenția de a crește transparența în cadrul companiilor, cu privire la eforturile lor de a combate corupția și mita. El va viza companiile cu minim 500 de angajați, care vor fi obligate să raporteze și să-și publice politicile anticorupție, ca și rezultatul acestora. De asemenea, va mai trebui să raporteze cu

privire la sfere precum impactul social și de mediu al afacerii, aspecte legate de angajați și probleme de diversitate. Aceste propuneri trebuie aprobate de către Parlamentul European și de statele membre pentru a intra în vigoare.

Model de bună practică în legislația statelor membre – United Kingdom Bribery Act 2010

Acest act este recunoscut a fi una dintre, dacă nu chiar cea mai restrictivă normă anticorupție din lume. Principiul cheie pe care companiile trebuie să și-l însușească din această legislație este că mediul de afaceri trebuie să aibă o înțelegere a riscurilor pe care și le asumă, să le documenteze și să ia măsurile potrivite pentru a reduce aceste riscuri. Actul enumeră patru infracțiuni principale, care pot fi comise în sectorul public sau în cel privat: oferirea sau promiterea unei mite – darea de mită, solicitarea sau primirea unei mite – luarea de mită, mituirea unui demnitar străin și eșecul unei organizații comerciale de a preveni darea și luarea de mită. Introducerea acestui delict penal corporativ plasează sarcina probei asupra companiilor, pentru a demonstra că au implementat mecanisme adecvate pentru combaterea mitei. Pedepsele pentru indivizi și organizații comerciale prevăzute de Bribery Act includ condamnarea penală la până la 10 ani de închisoare, amenzi nelimitate și posibila excludere de la contractele cu statele membre UE. Actul are jurisdicție aproape universală, permițând punerea sub acuzare a companiilor britanice care operează în străinătate sau a companiilor străine care operează în Regatul Unit, indiferent de locul în care se întâmplă fapta. Actul nu distinge între plățile de facilitare și mită. Liniile directoare publicate în legătură cu Actul specifică faptul că nu se fac excepții pentru plățile de facilitare, orice astfel de plată considerându-se ilegală prin prevederile sale. Acest lucru este în opoziție cu United States Foreign Corrupt Practices Act, care permite „*facilitarea și urgentarea acțiunilor guvernamentale de rutină*”. Tendința emergentă la nivel mondial împotriva plăților de facilitare este consfințită prin această lege, iar punerea în aplicare a acestui Act stabilește ceea ce pare a fi standardul minim viitor pentru comportamentul în tranzacțiile internaționale de afaceri.

Directivile UE cu privire la contabilitate și transparență

Pe 12.06.2013, Parlamentul European a votat în favoarea noilor Directive cu privire la contabilitate și transparență, care solicită ca toate companiile petroliere, miniere și forestiere înregistrate în UE și cele mari neînregistrate în UE să publice plățile de peste 100.000 de euro făcute către guverne, incluzând drepturi de autor, taxe, comisioane pentru obținerea licenței și dividende, indiferent unde în lume operează. Comisia a decis să răspundă evoluției internaționale în acest domeniu, în special legilor similare cu privire la transparența financiară introdusă prin Actul Dodd-Frank în S.U.A. Statele membre trebuie să transpună aceste măsuri în legi până la finalul lui 2015. (sursa: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-541_en.htm)

5.1.8. Legislația în achiziții publice

Achizițiile au loc la granițele afacerilor. Ele prezintă mari vulnerabilități la corupție, sub forma mitei, comisioanelor ilegale și furtului de inventar. Legislația anticorupție acoperă mare parte dintre faptele de corupție care apar în cadrul procesului de achiziție. Lipsa integrității în afaceri datorită practicilor corupte în achiziții poate duce la consecințe pecuniare, ca și la pierderea reputației. La nivelul UE, legea achizițiilor tratează în mod exclusiv zona achizițiilor publice. Cheltuielile cu achizițiile publice au fost estimate la 2,4 trilioane de euro în anul 2010.¹⁰² Activitatea guvernamentală este considerată a fi cea mai vulnerabilă la corupție. Achizițiile publice au loc la interfața dintre sectorul public și cel privat. Transparența, responsabilitatea și integritatea sunt considerate a fi condiții vitale pentru promovarea integrității în procesul de achiziție publică.

Legislația achizițiilor publice din cadrul UE este cuprinsă în Directiva 2004/17/EC¹⁰³ – care vizează achizițiile realizate de entități care operează în sectorul utilităților și în Directiva 2004/18/EC¹⁰⁴ – care vizează achizițiile realizate de către organismele de servicii publice. Directivele impun obligații legale organismelor publice cu privire la procedurile utilizate pentru contracte peste un anumit prag. Directivele acoperă aproximativ o cincime/447 miliarde de euro din contractele de achiziții publice.¹⁰⁵ Scopul directivelor este de a asigura un proces competitiv realizat într-un mod transparent, deschis și obiectiv, care obține cel mai bun raport preț-calitate. Comisia Europeană caută în prezent să-și modernizeze procesul de achiziții publice. Scopul acestui proces de modernizare este simplificarea procesului, pentru a crește accesul la proceduri de achiziții publice, în special pentru IMM-uri. El propune trei directive noi cu privire la achizițiile publice.¹⁰⁶ Dezbaterile cu privire la aceste propuneri sunt centrate pe posibilitatea simplificării procedurilor și în același timp, reținerii și îmbunătățirii elementelor directivelor din 2004, care promovează integritatea în rândul afaceriștilor și funcționarilor publici implicați în procedurile de achiziție publică.¹⁰⁷ Corupția reală sau percepută în afaceri care implică achizițiile publice pot avea un efect devastator asupra încrederii stakeholderilor în integritatea mediului de afaceri.

5.1.9. Instrumente juridice care vizează lobby-ul

La nivelul UE, nu există în prezent legislație care să ceară statelor membre să dețină un registru obligatoriu de lobby. Mai mult, nu există legislație formală care să ceară un registru obligatoriu de lobby la nivelul instituțiilor UE. Există, totuși, discuții intense cu privire la introducerea unui astfel de registru. În prezent, Comisia și Parlamentul European au alcătuit ”Registrul de transparență”, care are natură voluntară. Este în desfășurare un proces de revizuire pentru a determina modul optim de atingere a transparenței în lobby la nivelul S.U.A. Unul dintre principalele argumente ale Comisiei împotriva unui registru obligatoriu este că tratatele EU nu conțin o bază legală practică pentru a înlocui legislația secundară în această sferă. Comisia a argumentat că singura reglementare posibilă din tratate este prin Articolul 352 a TFUE, care ar necesita vot unanim între statele membre. Un studiu recent susține că o altă metodă posibilă de a influența legislația secundară ar fi prin Articolul 298(2) din TFUE¹⁰⁸, o analiză pe care Comisia a acceptat-o ca posibilă.¹⁰⁹ Legea furnizează un cadru pe baza căruia poate fi construită încrederea în mediul de afaceri. Ea stabilește un minim în ceea ce privește comportamentele așteptate de către societate. Conformitatea și conștientizarea tendințelor în ceea ce privește schimbările propuse la nivel legislativ sunt esențiale în construirea integrității în mediul de afaceri. Totuși, integritatea este mai mult decât conformitatea cu normele și legile. Legea poate avea un caracter general, dilemele etice specifice cu care companiile se confruntă în fiecare zi neputând fi cuprinse în cadrul său. Legile oferă într-adevăr fundamentul așteptărilor morale ale unei societăți, totuși, legea poate evolua lent cu toate că într-un mediu dinamic de afaceri, integritatea va respecta litera și spiritul legii, inspirând, în același timp, imaginația morală de a confrunta dilemele etice de fiecare zi.

72. D.J. Keenan și K. Smith, *Smith and Keenan's Law for Business*(Pearson Longman, 2006).

73. Sylvia Hargreaves și Matthew J. Homewood, *Eu Law Concentrate: Law Revision and Study Guide*(OUP Oxford, 2013).

74. Tony Storey, Chris Turner, și Jacqueline Martin, *Unlocking Eu Law*, 3 ed.(Hodder Education, 2011).

75. Paragraful 2, Articolul 288 din Tratatul de Funcționare al Uniunii Europene

76. Paragraful 3, Articolul 288 din Tratatul de Funcționare al Uniunii Europene

77. Storey, Turner, și Martin, *Unlocking Eu Law*.

78. Articolul 26(2) din Tratatul de Funcționare al Uniunii Europene <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:115:0047:0199:en:PDF>.

79. Storey, Turner, și Martin, *Unlocking Eu Law*.

80. Reglementarea Consiliului 1/2003/EC din 16 decembrie 2002, cu privire la implementarea de reguli ale concurenței, exprimate în articolele 81 and 82 ale Tratatului (OJ L 1/1, 4.1.2003)

81. Profesorul David J. Gerber, ”Fairness in Competition Law: European and U.S. Experience. Prepared for Presentation at a Conference on Fairness and Asian Competition Laws. (March 5, 2004 Kyoto, Japan)

82. Pe 21 Mai 2003, Comisia a publicat ”Modernizarea dreptului societăților comerciale și creșterea guvernării corporative în Uniunea Europeană – Un plan pentru avansare”. Acest plan de acțiune a fost în răspuns la un raport anterior al unui grup de experți eminenți în dreptul societăților comerciale, prezidați de către Profesorul Jaap Winter, intitulat: Raportul

- Grupului de experți de nivel înalt în dreptul societăților comerciale cu privire la un cadru legislativ modern pentru dreptul societăților comerciale în Europa” (Bruxelles: CEC 2002)
83. Comunicarea Comisiei. COM (2006) 689 – O revizuire strategică a reglementărilor mai bune în Uniunea Europeană (Noiembrie 2006).
84. Revizuirile strategice ale reglementărilor și Comunicarea Comisiei COM (2013) 122 cu privire la ”cele 10 cele mai împovărătoare acte normative din legislația UE, din perspectiva IMM-urilor, http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/key_docs_en.htm
85. COM (2012) 0740. Dreptul european al societăților comerciale și guvernarea corporativă – un cadru legislative modern pentru acționari implicate și companii sustenabile. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52012DC0740:EN:NOT>
86. Industria a fondat Global Climate Coalition (GCC), pentru a face lobby împotriva prevederilor Protocolului de la Kyoto. Companiile europene menționate, Shell și BP, s-au retras din această coalitie. Perspectivele americane și europene cu privire la politica de mediu pot fi privite ca divergente din această poziție.
87. sursă: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-188_en.htm
88. Programul preliminar al Comunității Economice Europene (1975) pentru politicile de protecție și informare a consumatorului; sursă: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31975Y0425\(02\):en:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31975Y0425(02):en:HTML)
89. Directiva Consiliului 85/374/EEC din 25 iulie 1985 cu privire la aproximarea legilor, normelor și prevederilor administrative ale Statelor Membre cu privire la răspunderea pentru produse defecte. (OJ L 210, 7.8.1985, p.29). Această directive a impus răspunderea strictă a producătorilor pentru toate daunele provocate de produse defecte.
90. Directiva Consiliului 84/450/EEC din 10 Septembrie 1984, cu privire la aproximarea legilor, normelor și prevederilor administrative ale statelor membre în problema publicității înșelătoare. Directiva 2006/114/EC cu privire la publicitatea înșelătoare și comparativă abrogă Directiva 84/450/EEC și aduce toate amendamentele sub un singur act. Aceste Acte impugn standarde înalte de practică în afaceri pentru comercianți.
91. Articolul 129a din Tratatul Uniunii Europene, acum cuprins în Articolul 169 din Tratatul de Funcționare a Uniunii Europene.
92. Comisia Europeană. COM (2012) 225 final. O agenda a consumatorului european; sursă: http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/consumer_agenda_2012_en.pdf
93. Europa 2020 este strategia de Dezvoltare a UE pentru deceniul următor; sursă: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm
94. Crane și Matten, Business Ethics a European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization.
95. Storey, Turner și Martin, Unlocking Eu Law.
96. sursă: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=en>
97. Rezumat al Europa 2020; sursă: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/eu2020/em0028_en.htm
98. Flexisecuritatea este o strategie integrate, care urmărește să satisfacă nevoia angajatorului pentru forță de muncă flexibilă, satisfăcând-o în același timp pe cea a angajatului pentru siguranța locului de muncă.
99. Decizia-cadru a Consiliului 2003/568/JHA cu privire la combaterea corupției în sectorul privat (OJ L 192, 31.7.2003. p.54)
100. Aderarea UE la Convenția Națiunilor Unite împotriva Corupției. Decizia Consiliului 2008/801/EC (OJ L 287, 29.10.2008, p.1)
101. Citat în comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu și Comitetul Economic și Social European Combaterea corupției în UE. Bruxelles, 6.6.2011.
102. Comisia Europeană; sursă: http://ec.europa.eu/governance/impact/planned_ia/docs/2011 Markt_004_white_paper_e_procurement_en.pdf
103. Directiva 2004/17/EC a Parlamentului European și a Consiliului din 31 martie 2004, pentru coordonarea procedurilor de achiziție a entităților care activează în sectoarele apei, energiei, transportului și serviciilor poștale.
104. Directiva 2004/18/EC a Parlamentului European și a Consiliului din 31 martie 2004 pentru coordonarea procedurilor pentru acordarea contractelor de lucrări publice, de achiziții publice și de servicii publice
105. Comisia Europeană; sursă: http://ec.europa.eu/governance/impact/planned_ia/docs/2011 Markt_004_white_paper_e_procurement_en.pdf
106. Directivele propuse sunt: Directiva pentru achiziții publice clasice, Directiva pentru utilități și Directiva pentru achiziții electronice.
107. Transparency International, 2007. Combating Corruption in Judicial Systems. Berlin:TI
108. Profesorul Markus Krajewski, “Legal Framework for a Mandatory Eu Lobby Register and Regulations,” (2013).
109. Nic Copeland, EP Library Briefing: Review of the European Transparency Register; sursă: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130538/LDM_BRI\(2013\)130538_REV1_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130538/LDM_BRI(2013)130538_REV1_EN.pdf)

6. DEZVOLTAREA CODURILOR DE PRACTICA pentru integritatea în afaceri

Codurile de practică sunt declarații voluntare ce exprimă valorile, acțiunile și principiile fundamentale ale organizației, prin care aceasta își asumă obligațiile ce îi revin. Codurile au scopul de a oferi îndrumare pentru membrii societății și pot stabili comportamente specifice solicitate de către membri.

*Auto integrarea*¹¹⁰ și *identitatea conceptului*¹¹¹ de integritate susțin că integritatea este încurajată atunci când se întâlnesc, prin acțiuni, niveluri înalte de dorințe și angajamente conferitoare de identitate. Codurile de practică exprimă clar aspirațiile companiei cu scopul de a ajuta angajații în înțelegerea și respectarea acestor mari valori și ambiții. În plus, codurile absorb angajamentele companiei. Valorile la care o companie se angajează formează convingerile sale fundamentale și îi conferă identitate. Aspirațiile și angajamentele încorporate în codul de practică al companiei pot fi diferite de comportamentul ei real. Este extrem de important pentru integritatea mediului de afaceri ca aspirațiile și angajamentele companiei să fie îndeplinite prin acțiuni. Altfel, lipsa de concordanță între acestea va da naștere percepției că afacerea este lipsită de integritate. Codurile au scopul de a împuternici angajații să acționeze corect și îi inspiră să atingă înalte standarde etice în procesul de luare a deciziei. Sunt esențiale în promovarea valorilor morale și a angajamentelor în afaceri, realizându-se astfel percepția asupra integrității mediului de afaceri. Codurile de practică pot fi împărțite în mai multe tipuri în funcție de informațiile pe care le conțin. Acestea includ declarații de valori, principii corporatiste și coduri de etică / coduri de conduită.¹¹²

(i) Declarații de valoare

Declarația de valori și declarația de principii sunt etichete folosite alternativ de multe ori, în ciuda faptului că între ele există și trăsături diferite. Declarația de valori poate fi privită ca suport pentru misiunea companiei, dându-i substanță și direcție. Ea cuprinde esența valorilor și principiilor companiei. Declarațiile oferă o imagine asupra modului în care aspectele etice ale unei companii sunt integrate cu principiile sale de funcționare. Principiile de funcționare sunt ghidate de valorile morale ale companiei. Declarația sa de valori poate fi de multe ori privită la unison cu declarația misiunii sale.

(ii) Principii corporatiste

Un principiu definește responsabilitățile etice ale companiei și ale stakeholderilor. Principiile sunt, de multe ori, mai lungi decât declarațiile de valori și sunt emise sub formă de articole. Stakeholderii companiilor fac parte din categorii diferite, dar părțile comune includ: clienți, angajați, acționari, investitori, comunități și mediul înconjurător.

(iii) Coduri de etică / Coduri de conduită

Când oamenii creează codurile de practică în afaceri, primele la care se gândesc sunt codurile de etică / conduită. Codurile de etică sunt mult mai detaliate decât declarațiile de valori sau principiile corporatiste. Ele

variază în lungime de la documente cu o singură pagină la documente cu peste cincizeci de pagini. Conținutul poate include atribuțiile stakeholderilor abordate pe domenii specifice cum ar fi conflictul de interese și oferirea de cadouri. Astfel de coduri asigură studii de caz ce oferă îndrumare. În plus ele pot cuprinde și descrierea procedurilor disciplinare referitoare la acțiunile ilegale sau lipsite de etică. Acestea sunt definite drept coduri de conformitate sau coduri bazate pe integritate.

Codurile de conformitate au ca scop prevenirea, detectarea și pedepsirea încălcării legii. Ele stabilesc reguli stricte ce prevăd praguri minime de comportament și sunt bazate pe încercarea de a controla comportamentul ilegal și de a pedepsi încălcările. Criticile la adresa codurilor de conduită sunt centrate pe posibilitatea promovării unor atitudini greșite reflectate asupra celor influențați de ele.¹¹³ Documentele legate de conformitate pot submina autonomia morală și imaginația. Pe de altă parte, mediul de afaceri în dinamica sa poate oferi dileme etice complexe ce nu sunt conținute în coduri. Înlocuind imaginația morală cu frica de pedeapsă soluțiile creative la aceste dileme sunt atenuate de teama sancțiunii.

Codurile de valori au tendința de a combina preocuparea legală cu principii și valori, în scopul creșterii imaginației morale. Valorile aspiraționale încearcă să ghideze angajații pentru a ajunge la standarde etice înalte. Ele motivează și sprijină imaginația în lupta pentru idealuri înalte și angajamente.¹¹⁴ Valorile sunt convingerile fundamentale ce oferă îndrumare, modelează comportamente și motivează acțiuni. Pe măsură ce o valoare este catalogată, angajații primesc informații referitoare la standardele care susțin acea valoare. În procesul de luare a deciziilor etice, în mediul de afaceri, sunt necesare aceste convingeri fundamentale, pentru orientarea deciziilor. Un cod valoric promovează o cultură ce încurajează angajații să asimileze integritatea și să o practice.

Frankel (1989) a identificat trei tipuri de coduri:¹¹⁵

- **Cod aspirațional:** Este definit ca "*declarație a idealurilor către care toți practicienii tind.*"¹¹⁶
- **Cod educațional:** Este codul ce "*caută să întărească înțelegerea prevederilor sale cu comentariile și interpretarea extensivă.*"¹¹⁷
- **Cod de reglementare (de act normativ):** Acesta include "*un set de norme care să reglementeze conduita profesională și să servească ca bază pentru judecarea plângerilor.*"¹¹⁸

Deși Frankel prevede că aceste tipuri de coduri sunt „*conceptual distincte, în realitate orice cod unic de etică profesională poate combina caracteristicile celor trei.*"¹¹⁹ Codurile de etică / comportament pot fi în continuare clasificate ca:¹²⁰

- **Coduri organizaționale sau de etică:** Aceste coduri sunt emise la nivel de organizație în

parte, cu scopul de a identifica și de a încuraja un comportament etic în cadrul organizației.

- **Coduri de etică profesională:** Grupurile profesionale, cum ar fi contabilii, marketerii și avocații trebuie să respecte codul de etică ale organismelor din care fac parte.
- **Coduri de etică din ramura industrială:** Diferitele ramuri industriale pot avea propriul lor cod de etică. Industriile de servicii financiare din multe state oferă orientări etice pentru membrii lor.
- **Coduri de etică ale grupurilor sau programelor:** Anumite programe, coalitii sau alte sub-grupări pot stabili coduri de etică care îmbrățișează valorile, convingerile și principiile grupării respective. Acceptarea codului este obligatorie pentru a putea deveni membru al grupului. Exemple de astfel de coduri includ: Principiile de Afaceri ale Mesei Rotunde CAUX, UN Global Compact și Fundația FairTrade UK.

(iv) Codurile globale de practici de afaceri

Problema a globalizării este una dintre cele mai dezbătute în societatea de astăzi. Lumea a devenit tot mai interconectată punct de vedere social, politic și economic. Globalizarea a fost salutată în multe cercuri, în special în mediul de afaceri; cu toate acestea, secțiunile ale societății au privit rezultatele globalizării într-o lumină negativă. Problemele legate de practicile de afaceri au fost în centrul criticilor cu privire la globalizare. Acest lucru a precipitat dezbaterile pentru a stabili dacă sunt posibile coduri globale de practici pentru realizarea normelor mondiale acceptabile social de mediul de afaceri. În timp ce frontierele naționale au fost erodate ca urmare a globalizării, cadrele juridice diferite au rămas. Diversele norme morale și cultura au rămas evidente în diferite regiuni ale lumii. Teoria relativismului etic sugerează că moralitatea este un context specific și subiectiv. În relația cu mediul de afaceri aceasta arată că diferite coduri de etică sunt necesare în contexte culturale diferite. La celălalt capăt al spectrului, absolutismul etic sugerează că există un set universal de moralitate; prin urmare, un cod de etică trebuie să încadreze toate circumstanțele. Realitatea este că, deși există diferențe culturale, totuși predomină principiile universale și etica prin care mediul de afaceri funcționează.¹²¹ Creșterea, în opinia societății, a practicilor de afaceri imorale a condus la inițiative importante în căutarea codurilor universale de etică pentru mediul de afaceri la nivel mondial. Acestea

includ *UN Global Compact*¹²² și *Principiile de Afaceri ale Mesei Rotunde CAUX*.¹²³

(v) Codurile de practică pentru IMM-uri

Integritatea în afaceri este esențială în construirea relațiilor bazate pe încredere, cu furnizorii, clienții, angajații și comunitatea. Capacitatea de a reuși în procesele de licitație și de a crea parteneriate strategice cu afacerile mari și guvernarea se bazează progresiv mai mult pe prerogativele sociale și pe mediul de afaceri. Presiunea crescută exercitată de societate, în special după scandalurile corporative din 2000 și începutul crizei financiare globale, constrâng conducerea IMM-urilor să-și evalueze poziția privitoare la etică care ghidează comportamentele de afaceri.¹²⁴ Valorile și principiile pe care se sprijină un IMM îi sunt în general caracteristice. Acțiunile conducătorilor determină caracterul general prin care este dirijată afacerea, iar codurile și programele formale nu reflectă situația actuală în multe IMM-uri. Cu toate acestea, mediul de afaceri în schimbare oferă avantaje IMM-urilor în a include o politică de etică formală. În centrul acestei politici va fi construirea unui cod care va crea o fundație pe care să construiască integritatea de afaceri. Codul va fi trimis stakeholderilor atât pe plan intern cât și extern, pentru a arăta că mediul de afaceri ia etica și conformitatea în serios.¹²⁵

Elaborarea unui cod și a unui program de etică pentru IMM-uri va urma pașii efectuați de companiile mari în elaborarea codurilor, chiar dacă va fi la o scară mai mică. Utilizarea unor coduri și standarde, cum ar fi cele industriale și cele globale externe pot completa și îmbunătăți politica și cultura IMM-urilor. Anumite industrii au lansat coduri de practică care să se ocupe de problemele etice specifice care apar în această industrie. Asociațiile de afaceri au colaborat cu societatea civilă pentru a produce coduri care au ca scop îmbunătățirea standardelor etice în cadrul industriilor specifice. Coduri cum sunt Principiile de Afaceri ale mesei Rotunde Caux, care este o antrepriză de afaceri, pot oferi linii directoare pentru IMM-uri privitor la criteriile nefavorabile. Antreprizele de genul UN Global Compact oferă principii ce trebuie transpuse într-un cod de afaceri pentru a asigura calitatea de membru al inițiativelor. Colaborarea dintre organizațiile societății civile și mediul de afaceri poate spori foarte mult capacitatea IMM-urilor de a produce și pune în aplicare coduri eficiente de practici de afaceri.¹²⁶

6.1. Conținutul unor astfel de coduri de practică

Pentru a fi eficient, un astfel de cod, trebuie elaborat de către companie, pentru a se potrivi cu nevoile și aspirațiile sale. Conținutul trebuie să fie adaptat și să reflecte informații pertinente pentru mediul organizației. De exemplu, o companie care activează în industria jucăriilor ar trebui să prevadă dispoziții speciale în cod cu privire la siguranța copiilor. În elaborarea conținutului codului este important ca acesta să fie dezvoltat prin consultări și implicări colective cu angajații din toate domeniile companiei.¹²⁷ Acest lucru va permite o înțelegere completă a problemelor etice cotidiene cu care angajații se confruntă. Va dezvolta simțul proprietății comune a angajaților asupra documentului. Mai mult, vor fi evitate resentimentele și aversiunea în cazul în care codul este perceput ca fiind impus de conducere. Codurile de practică în afaceri includ, după cum a propus Frankel¹²⁸, un conținut de act normativ, educațional și / sau aspirațional.

6.1.1. Conținutul Declarațiilor de Valori și al Principiilor Corporatiste

O declarație de valori va stabili valorile fundamentale ale unei companii și va fi, de obicei însoțită de cel puțin o propoziție sau frază pentru consolidarea fiecărei valori. Declarația de valori are caracter aspirațional. Ea definește valorile în care o companie crede și pe care vrea să le susțină. În timp ce sistemul de valori este asigurat, consilierea practică nu este. Principiile corporatiste sunt în mod normal mai lungi decât declarațiile de valori și au ca obiectiv sublinierea convingerilor etice ale companiei față de stakeholderii săi. Principiile conțin atitudinea filozofică pe care o adoptă compania în relația cu stakeholderii. Conținutul are caracter aspirațional dar oferă un minim conținut educațional în furnizarea de informații referitoare la stakeholderii companiei. Conținutul specific ce stabilește orientări practice nu este însă inclus. Cu toate acestea, el încearcă să motiveze, subliniind responsabilitățile și angajamentele companiei față de stakeholderii săi.¹²⁹

6.1.2. Conținutul Codurilor de Etică

Codurile de etică sunt clasificate în coduri bazate pe conformitate și coduri bazate pe valori. Un cod bazat pe conformitate va avea doar conținut de act normativ. Conținutul său va fi centrat pe un set de reguli stricte care stabilesc, mai departe, praguri minime de comportament admisibil. Astfel de coduri insistă asupra conformității prin frica de sancțiune. Organizațiile bazate pe frică nu vor inspira angajații să urmărească excelența etică în procesul de luare a deciziilor. În scopul de a promova un climat care încurajează un comportament exemplar, organizațiile trebuie să aibă o abordare care merge dincolo de poziția de conformitate. Un cod / comportament de etică bazat pe valori include, de obicei, un conținut aspirațional, educațional și de reglementare. Aceste coduri au un conținut ce subliniază preocuparea pentru lege dar, în plus, inspiră angajații să depună eforturi pentru excelență. Unele afaceri construiesc coduri separate de etică și conduită. Codul de etică stabilește valorile și principiile organizației în timp ce codul de conduită definește standardele de comportament așteptate. În realitate însă, ambele titluri sunt folosite alternativ și un cod de etică / conduită va conține caracteristici ale amândurora. Codurile au caracter detaliat și implică aspecte atât despre postura etică a companiei cât și despre orientările practice pentru comportamentul angajatului. De asemenea, codul furnizează sistemul prin care încălcările standardelor așteptate sunt explicit dezbătute și procedurile disciplinare menționate. Conținutul codurilor este afectat de mai mulți factori cum ar fi dimensiunea și obiectivele companiei, poziția geografică, ramura industrială și considerațiile culturale. În timp ce conținutul codurilor diferă datorită factorilor mai sus menționați, un cod bazat pe valori va conține:¹³⁰

- **Misiunea companiei:** Declarația oficială definește scopul și punctul central al unei companii
- **Declarația de conducere (Leadership Statement):** Această declarație a directorului general sau a consiliului de administrație este sub forma unei scrisori. Este importantă deoarece îi definește angajatului importanța valorilor și etica companiei.
- **Declarația de valori / relațiile cu stakeholderii săi:** Această secțiune include declarația cu privire la valorile și credințele de bază ale organizației. Dacă o companie are o declarație de valori sau un principiu corporatist, acestea pot fi incluse aici.
- **Liniile directoare etice și de conduită:** În această secțiune sunt cuprinse domeniile specifice în care pot apărea dileme etice cum ar fi conflictele de interese și tranzacțiile bazate pe informații privilegiate.
- **Reguli specifice privind conduita:** În timp ce un document bazat pe valori va avea ca scop motivarea, codul va include, în plus, interzicerea anumitor tipuri de comportament.
- **O listă cu mijloace de obținere a consilierii:** Această secțiune oferă sfaturi despre obținerea consilierii cu privire la dispozițiile codului.
- **O posibilitate de dezvăluire a comportamentului ilegal / lipsit de etică:** Această resursă are un rol important în demararea unui cod bazat pe valori. Este însoțită de o interdicție strictă împotriva represaliilor asupra persoanei care o folosește.

Codurile ar trebui să folosească un limbaj simplu, clar și concis. Claritatea în înțelegerea conținutului codului este importantă. Utilizarea unui limbaj activ, pozitiv este esențială. Folosirea unui limbaj negativ în textul codului favorizează apariția resentimentelor în rândul angajaților și personalului companiei. Directorii și conducerea companiei trebuie să se implice în dezvoltarea codului. Valorile și filosofia directoare ale unei companii vor veni în general de la managementul de vârf. Însă, o înțelegere a dilemelor etice cotidiene cu care se confruntă angajații este vitală atunci când este conceput conținutul codului. De aceea, managementul de vârf trebuie să supravegheze dezvoltarea conținutului prin consultări și angajamente colective cu managerii, angajații și stakeholderii. Aceasta va asigura proprietatea comună asupra codului la toate nivelurile companiei. Impunerea unui cod dezvoltat doar de conducerea de vârf a companiei poate stimula resentimentele angajaților.

Când se dezvoltă un cod bazat pe valori, limbajul pozitiv care inspiră și educă angajații este fundamental în promovarea integrității și culturii cu înalte standarde etice. În timp ce aspirațiile la valori și credințe sunt importante, este, în continuare esențial ca un anumit conținut dintr-un cod să fie realist cu privire la ceea ce compania poate realiza. Un angajament de a eradică exploatarea prin muncă a copiilor de-a lungul lanțului de aprovizionare al companiei, invocă intenții cât se poate de nobile. Totuși, exploatarea prin muncă a copiilor este o problemă complexă și poate fi extrem de dificil pentru companiile mici să o monitorizeze pe întreg lanțul de aprovizionare. Prin urmare, conținutul unui cod este foarte important în furnizarea de informații și în crearea unei fundații pe care va fi construită o cultură de integritate. Cu toate acestea, el nu este suficient pentru a asigura un comportament etic și legal. Beneficiile codului se realizează prin comunicare, implementare și promovare.

6.2. Comunicarea codurilor de practică personalului și stakeholderilor

Procesul de comunicare cu angajații de la toate nivelurile companiei este esențial în dezvoltarea conținutului unui cod de practică. S-a subliniat faptul că participarea membrilor companiei la procesul de dezvoltare a codului încurajează angajamentul și creează un sentiment de proprietate asupra sa, la toate nivelurile societății. Deși comunicarea în stadiul de dezvoltare este importantă, ea devine vitală odată ce codul este lansat. Adoptarea unui cod doar pentru a sta pe un raft și a se umple de praf nu va permite promovarea valorilor etice pe care le conține. Comunicarea și promovarea sunt esențiale pentru a încorpora prevederile pe care le conține.

6.2.1. Rolul managementului în comunicarea codului

Conștientizarea și promovarea continuă împreună cu abordarea generală a noțiunii de etică sunt elementele necesare transpunerii angajamentelor conducerii în respectivul cod. Comunicarea codului de către managementul de vârf este esențială în cazul în care standardele sale etice trebuie răspândite în companie. Este esențial ca schimbările să se facă pe verticală, de sus în jos, iar conducerea să comunice standardele impuse de cod. Managerii de linie sunt cel mai aproape de operațiunile de zi cu zi ale unei companii și joacă un rol esențial în socializarea angajaților, pe lângă atribuțiile cotidiene ale postului; prin urmare joacă un rol vital în conturarea înțelegerii normelor culturale și valorilor companiei și sunt foarte importanți în a da viață codului.¹³¹

Cum se comunică și promovează codul

Noilor angajați trebuie să li se ofere spre citire codul de practică, în timpul sesiunilor de orientare. Aceasta este oportunitatea noului angajat de a vizualiza documentul; însă, va fi repede uitat fără comunicare și promovare corespunzătoare. Angajații existenți trebuie să primească sesiuni didactice unde sunt discutate prevederile codului. Experiența a arătat că instruirea etică este temporară. Oamenii uită, circumstanțele și responsabilitățile se schimbă.¹³² Comunicarea și sesiunile didactice permit discuții pe baza codului și cresc gradul de conștientizare asupra conținutului său etic. Un cod de etică poate veni *“la viață”*, prin publicarea și recompensarea comportamentului pozitiv și prin contribuțiile la care se referă conținutul său. Comunicarea externă și promovarea codului demonstrează stakeholderilor poziția etică a companiei. Editarea externă poate fi realizată prin anunțarea pe un site web. În plus, companiile pot iniția multe căi creative pentru a-și promova codul și poziția lor etică. Unele companii au folosit carduri laminate. Declarația de valori și

misiunea pot fi imprimate pe partea din spate a cărților de vizită. Codurile pot fi inserate în publicațiile companiei. Companiile multinaționale tipăresc coduri în mai multe limbi. Ele sunt puse la loc de cinste, înrămate și agățate pe pereții din holurile companiilor din întreaga lume. Oportunitățile creative de difuzare a codurilor de practică în afaceri sunt infinite, în plus, comunicarea și promovarea activă aduc conținutul lor la viață.¹³³

Șapte principii pentru o declarație de etică eficace

Scrie-I: Este fundamental ca principiile directoare ale afacerii să fie scrise. Acestea transmit stakeholderilor poziția companiei și le semnalează importanța eticii în afaceri.

Construiește-I: Codurile trebuie adaptate profilului organizației sau manierei de afaceri. Afacerile se desfășoară în medii diferite și chestiuni etice diferite sunt asociate cu aceste medii.

Comunică-I: Un cod trebuie în permanență comunicat stakeholderilor interni și externi. Codul, indiferent cât de bine este scris, fără comunicare este ineficace.

Promovează-I: Fără a aduce atingere importanței comunicării, codul trebuie să fie promovat în mod activ. Promovarea codului folosind metode creative cum ar fi imprimarea pe spatele cărților de vizită, în publicațiile companiei și pe mobilier, proclamă în mod activ poziția etică a companiei.

Revizuiște-I: Codurile trebuie revizuite. Valorile din conținutul său rămân neschimbate; cu toate acestea, mediul dinamic de afaceri produce noi posibilități legale și etice ce vor necesita schimbări în prevederile codului.

Trăiește-I: Dacă sunt îndeplinite cele trei principii precedente de comunicare, de promovare și de revizuire, codul va fi un document viu. Întreprinderile trebuie să recompenseze persoanele care urmează codul. Recompensarea angajaților care se abat în mod regulat de la prevederile codului, cu promovări și creșterile salariale îi vor distruge pe cei care urmează codul.

Pune-I în aplicare / Consolidează-I: Aplicarea/consolidarea codului este un ingredient esențial în obținerea respectului angajaților în cadrul organizației. Respectarea persoanelor care se abat în mod regulat de la cod va duce la creșterea cinismului în legătură cu dispozițiile sale. Un sistem disciplinar echitabil și transparent este vital pentru a încorpora prevederile codului în cultura organizației. (source: Patrick E. Murphy, "Eighty Exemplary Ethics Statements")

6.3. Monitorizarea aderării companiilor la codurile de practică

Pentru ca aceste coduri să aibă credibilitate, încălcările trebuie supuse unor proceduri disciplinare. Așa cum un comportament pozitiv plin de satisfacții dă viață codului, încălcările disciplinare au efect similar. Prevederile cuprinse într-un cod trebuie să se aplice în orice moment atât conducerii cât și angajaților. Un cod adoptat dar care este frecvent încălcat de conducerea superioară nu-și va atinge niciodată obiectivele declarate. Percepția lipsei de egalitate, transparență și echitate în procesul procedural și în corectitudinea justiției distributive, va duce la un interogatoriu de legitimitate a codului. Aderarea la cod, la toate nivelurile companiei este decisivă. Aceasta neagă critica la adresa codurilor cum că ar fi doar exerciții de relații publice și dă viață valorilor și angajamentelor cuprinse în ele. Chestiunea despre cum se monitorizează cel mai bine un cod depinde de natura lui. Codurile de practică mai scurte cum sunt declarațiile de valori și principiile au caracter aspirațional și de valori. Nu sunt incluse discuții pe domenii specifice de interes. Datorită naturii vaste a valorilor din documente de acest fel, comunicarea și consolidarea cu fiecare ocazie sunt decisive în obținerea aderării la cod. Codurile de etică / conduită sunt mai lungi și au tendința de a include discuții detaliate pe domenii etice de interes pentru companie. Aceste coduri oferă informații detaliate despre cum să fie gestionate domenii precum conflictul de interese și darea de mită. Codurile de această natură ar trebui să precizeze sancțiunile, în plus, ar trebui incluse orientări privind procedurile disciplinare. Punerea în aplicare a acestor sancțiuni este imperativă pentru a acorda autoritate codului. Tratatul de psihologie susțin teoria prin care se afirmă că, într-o companie, există un număr semnificativ de indivizi care sunt motivați în a avea un comportament etic ca urmare a existenței unor mecanisme de sancțiune.¹³⁴ Acești indivizi au nevoie de o supraveghere

autoritară, cu ajutorul codului. O companie centrată pe înalte standarde morale nu-și dorește ca aceasta să fie motivația principală pe care se bazează comportamentul etic. Cu toate acestea, prezența unor proceduri disciplinare transparente, echitabile și active este vitală pentru punerea în aplicare eficientă a codului.¹³⁵ Un cod de etică / conduită trebuie să includă o secțiune care dezbate procesul de divulgare a practicilor ilegale și lipsite de etică. Secțiunea avertizorilor de integritate trebuie să ofere detalii cu privire la procesul de urmat în raportarea acestor practici. Avertizarea de integritate oferă un mecanism prin care încălcările codului pot fi monitorizate. Dezvăluirea practicilor lipsite de etică ar trebui să fie încurajată de mediul de afaceri care ar trebui să răspundă pozitiv la membrii care se simt suficient de puternici pentru a urma această cale. Procesele de comunicare, promovare și implementare a codului sunt fundamentale în atingerea obiectivului de a crea un document viu ce ghidează și inspiră indivizii în procesul de luare a deciziilor etice. Mediul de afaceri este dinamic și complex iar codul, datorită naturii sale organice, trebuie revizuit periodic. Fără feedback și revizuire privind schimbările din domeniile legal și etic ce privesc mediul de afaceri, companiile se pot confrunta cu standarde învechite și nepotrivite pentru gestionarea integră și de succes a afacerii.

-
110. Frankfurt, „Libertatea Voinței și Conceptul de Persoană”.
111. Williams, „O critică a Utilitarismului”.
112. Murphy, „Optzeci de modele de afirmații etice”
113. Lynn Sharp Paine, „Management pentru Integritatea Organizațională”
114. Idem
115. Mark S. Frankel, *Codurile Profesionale: De ce, Cum și cu ce Impact?*, Jurnalul eticii în afaceri 8, nr. 2/3 (1989)
116. Idem
117. Idem
118. Idem
119. Idem
120. A. Crane și D. Matten, „O perspectivă europeană asupra Eticii în afaceri: Gestionarea și sustenabilitatea cetățeniei corporatiste în era globalizării”
121. Idem
122. UN Global Compact este o inițiativă politică strategică prin care mediul de afaceri se angajează să-și alinieze practicile la cele 10 principii universale acceptate care se concentrează pe drepturile omului, clasa muncitoare, mediu și anti corupție. sursă: www.unglobalcompact.org/
123. Masa Rotundă Caux a fost fondată în 1986 de către oameni de afaceri din SUA, Europa și Japonia. În 1994 Principiile de Afaceri au fost lansate împreună cu articolul „un set inteligent de norme etice pentru afaceri ce operează pe plan internațional și în culturi diferite.” sursă: <http://www.cauxroundtable.org/>
124. Institutul de Etică în Afaceri, „Etica în afaceri pentru IMM-uri”, (2010)
125. Idem
126. Idem
127. Murphy, „Optzeci de modele de afirmații etice”
128. Frankel, „Professional Codes: Why, How, and with What Impact?”.
129. Murphy, *Eighty Exemplary Ethics Statements*.
130. International Federation of Accountants (IFAC), „Defining and Developing an Effective Ethics Statement,” (2007).
131. R. Liden, T. Bauer, and B. Erdogan, „The Role of Leader-Member Exchange in the Dynamic Relationship between Employer and Employee: Implications for Employee Socialization, Leaders and Organizations in J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. (Pp226-250),” (Oxford University Press 2004).
132. Stuart C. Gilman, „Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons,” (Washington, D.C. 2005).
133. Murphy, *Eighty Exemplary Ethics Statements*.
134. Kohlberg’s stages of cognitive moral development posit a theory on how individuals make decisions. In the pre-conventional stage, an individual is decided through self-interest and external rewards and punishments. In the conventional stage an individual will do what is expected of them. The post-conventional stage is reached when an individual develops more autonomous decision-making based on the principles of rights and justice. Very few people reach the post-conventional stage of moral development.
135. Gilman, „Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons..”

7. CODURILE DE PRACTICA pentru integritatea în afaceri – studii de caz

Citarea următoarelor studii de caz are ca scop furnizarea unor exemple despre cum codurile de etică sunt formulate și despre conținutul lor, iar nu de a lua o poziție în ceea ce privește comportamentele etice ale societăților menționate. Codurile sunt implementate în situații contextuale diferite și conținutul lor le reflectă. Aranjarea codului pentru a oglindi aceste contexte și natura mediului de afaceri este esențială în succesul său.

7.1. Conduita în afaceri a Starbucks Standard¹³⁶

Starbucks și-a început afacerea cu un singur magazin în Seattle, în 1971. Astăzi, operează în peste 60 de țări din întreaga lume, cu mai mult de 18000 de magazine. Este principalul distribuitor mondial de aparate pentru prăjit cafeaua și de specialități de cafea. Codul de etică al companiei se numește „*Standardele de conduită în afaceri*”. Este un document de 30 de pagini ce a fost distribuit tuturor angajaților companiei. Conținutul codului este de natură educațională, aspirațională și de reglementare. Acesta oferă discuții detaliate cu privire la poziția etică a companiei și orientări practice cu privire la comportamentul așteptat de la angajații săi. Este un document bazat pe valori ce intenționează să comunice crezurile companiei și care oferă standardele necesare pentru sprijinirea acestor valori. Codul este ferm adaptat la linia de afaceri a Starbucks și se leagă puternic de aceasta. Cafenelele sunt deșeurile sociale unde oamenii merg pentru a interacționa cu prietenii și pentru evadare din cotidian, prin urmare, linia de afaceri a Starbucks are o puternică dimensiune umană. La această dimensiune se face referire cu hotărâre, în cod. Compania conturează această poziție în codul său prin valorile și credințele pe care le comunică angajaților și stakeholderilor.

Codul de conduită în afaceri al Starbucks începe cu o scrisoare din partea directorului executiv – Howard Schultz. Scrisoarea este adresată angajaților companiei și face apel la respectarea legii și la sprijinirea valorilor fundamentale ale companiei. Aceasta precizează că acest cod îi va ajuta oferindu-le îndrumări cu privire la standardele așteptate de companie. Se afirmă, „*Un angajament de integritate, care acționează onest și etic și în conformitate cu litera și spiritul legii sunt critice pentru succesul nostru continuu.*” Scrisoarea stabilește tonul dat de conducerea companiei și prevede importanța eticii în cadrul său. Codul urmează procedura includerii declarației de misiune și de aici se cataloghează principiile companiei. Misiunea este din nou adaptată pentru a include o dimensiune umană puternică. Principiile se adresează stakeholderilor afacerii și oferă direcție la declarația de misiune și la valorile companiei. Acesta este supraîncărcat cu năzuințele prin care Starbucks tinde să „*hrănească spiritul uman*”. Este aspirațional în caracter și oferă un exemplu al modului în care relațiile umane sunt baza serviciului pe care Starbucks îl oferă. De aici informațiile sunt date în posibilități ce oferă îndrumare cu privire la cod. Este prevăzută posibilitatea divulgării informațiilor referitoare la comportamentul ilegal și imoral. Starbucks include o declarație politică anti-represalii prin care se comunică faptul că societatea nu tolerează nici o victimizare sau represalii asupra unui angajat care se implică în divulgarea sursei de informații. Codul continuă să discute despre situații etice specifice cu care angajații s-ar putea confrunta și stabilește standardele așteptate de angajați. Un cod bazat pe valori își împărtășește crezurile cu angajații și oferă standardele necesare pentru sprijinirea lor. Aceste coduri trebuie să facă legătura între valorile, standardele și comportamentul așteptat de la angajați. Codul Starbucks are această abordare atunci când se ocupă de domeniile specifice enumerate mai sus. El este împărțit în secțiuni:

1. Mediul de muncă: Această secțiune se ocupă cu mediul de la locul de muncă și comportamentul așteptat de la angajați în anumite situații. Subcapitolele includ: cum se comportă angajații unii cu ceilalți, cum se comportă în raport cu clienții, diversitate, sănătate și siguranță, calitatea Starbucks și protecția cumpărătorilor, arme și abuz de substanțe interzise, salariul și proceduri legate de orarul de muncă.

2. Practici de afaceri: Secțiunea practicilor de afaceri se ocupă de situațiile cu care s-ar putea confrunta angajații în rutina zilnică de muncă. Subcapitolele incluse aici sunt: conformitate cu legi și reglementări, afaceri internaționale, interacțiunea cu guvernul, practicile de vânzări și publicitate, concurența loială, conflictele de interese, cadouri și divertisment și titluri de valoare.

3. Proprietatea intelectuală și informații patentate: Această secțiune oferă îndrumare în domenii cum ar fi: informații confidențiale, alte date sau informații care fac obiectul proprietății intelectuale, utilizarea și păstrarea înregistrărilor companiei, registrele și înregistrările contabile, financiare, control intern și

4. Implicarea comunității: Compania își exprimă convingerile în această secțiune cu privire la problemele de mediu și cele de relații politice și publice. Subcapitolele includ: declarația de principii asupra mediului, angajamentul ambiant, activități particulare, activități politice, relații publice.

Subcapitolele menționate mai sus cuprind discuții detaliate în aceste domenii; mai mult, fiecare secțiune este însoțită de exemple care au ca scop de a educare angajaților în fiecare din aceste domenii. Limbajul și structura fiecărei secțiuni sunt clare și concise. Limbajul este activ și pozitiv; totuși, atunci când interdicțiile stricte sunt împărtășite, limbajul este viguros în natura sa. Codul se încheie prin a afirmația că o încălcare a normelor cuprinse în conținutul său, sau a altor standarde aplicabile poate da naștere la proceduri disciplinare până la, și inclusiv concedierea.

Starbucks este o companie multinațională mare și prin urmare codul este lung și detaliat. Compania operează într-un mediu complex având afaceri la nivel internațional motiv pentru care este nevoie de un cod cu un astfel de nivel de detaliu. Însă, companiile mai mici trebuie să ia în considerare structura documentului dacă vor să preia din cod. Acesta oferă un bun exemplu asupra modului în care este redactat un document bazat pe valori.

7.2. Codul de conduită Nike, Inc. ¹³⁷

Așa cum s-a discutat, codurile bazate pe conformare se concentrează pe respectarea strictă a procedurilor și regulilor, care oferă o linie de bază pentru identificarea erorilor. Codurile de acest tip pot fi influențate de mediile de înaltă reglementare, considerațiile de ordin cultural, precum și scopul și contextul în care codul este scris. Un exemplu de astfel de cod este cel al Nike, Inc.

Nike este o companie multinațională implicată în concepția, dezvoltarea și comercializarea articolelor și echipamentelor sportive și a accesoriilor acestora. În 1990 compania a fost subiectul unui amplu reportaj critic ce dezvăluia condițiile precare de muncă și exploatarea copiilor în fabricile sale de producție de peste hotare. Gradul de acoperire a fost extrem de dăunător pentru brandul Nike. Nike a introdus un cod de conduită care să ateste comportamentele așteptate de la fabricile lor contractuale de peste hotare. Acesta fost temelia a unui program mai larg de conformitate care a inclus dispoziții pentru auditarea fabricilor cu care aveau contract.

Codul de conduită al Nike este un scurt document bazat pe conformitate, direcționat către fabricile sale contractuale de peste hotare, oferind informații considerabile publicului în ceea ce privește atitudinea Nike. Forma și conținutul său au fost adaptate pentru a răspunde criticilor cu care Nike s-a confruntat. Începe cu o scurtă introducere care detaliază modul de lucru. Codul oferă o bază minimă pe care aceste fabrici trebuie să o respecte. În introducere se precizează că Nike va continua să lucreze cu societatea civilă, sectorul privat și guvernarea pentru a-și îmbunătăți practicile de muncă în care își desfășoară activitatea. Codul face legătura între fabricile contractuale și standardele minime conținute în el. Codul este împărțit în unsprezece secțiuni. Secțiunile au titluri evidențiate și sunt adaptate practicilor de muncă din fabricile cu care Nike are contracte. Deși conținutul nu este la fel de dezaprobat ca al codurilor bazate pe conformitate ale altor companii, substanța este de act normativ. Legile din țările în care se efectuează producția oferă baza pentru o mare parte din conținutul codului. Secțiunile includ:

- **Serviciul este voluntar:** această secțiune interzice munca forțată.
- **Angajații au 16 ani sau mai mult:** Această dispoziție prevede vârsta minimă de angajare de 16 ani sau vârsta la care părăsirea școlii este obligatorie sau vârsta minimă legală pentru angajare, oricare dintre ele este mai mare. Angajaților sub 18 ani li se interzice să muncească în condiții riscante.
- **Hărțuirea și abuzul nu sunt tolerate:** angajații sunt tratați cu respect și demnitate și nu fac subiectul abuzurilor și hărțuirilor verbale, fizice, psihologice sau sexuale.

- **Locul de muncă este sănătos și sigur:** Antreprenorii trebuie să asigure un mediu de lucru sigur și prietenos.
- **Impactul asupra mediului este redus la minim:** Nike obligă fabricile la care are contracte să protejeze sănătatea umană și impactul asupra mediului înconjurător, în conformitate cu cerințele actului normativ. Sunt adoptate măsuri rezonabile pentru atenuarea efectelor negative și pentru a asigura îmbunătățirea continuă în acest domeniu.

Alte cerințe din cod includ: antreprenorul nu face discriminări, libertatea de asociere și negocierile colective sunt respectate, salariul este plătit la timp, programul de lucru nu este excesiv și ocuparea forței de muncă este asigurată. Codul se încheie cu o secțiune care detaliază obligația de a-l respecta ca o condiție de a face afaceri cu Nike. Codul de conduită al Nike oferă un exemplu despre cum forma și conținutul unui astfel de document depind de contextul mediului de operare întâlnit de afacere. Abordarea bazată pe valori s-ar fi dovedit extrem de dificilă de pus în aplicare în contextul Nike.

7.3. Standarde de integritate în afaceri PSEG ¹³⁸

PSEG este o companie energetică diversificată ce are sediul în New Jersey, în Statele Unite ale Americii. Este una din primele zece cele mai mari companii de electricitate. Codul de conduită PSEG este denumit “Standarde de Integritate”. Este un exemplu de cod bazat pe valori ce stabilește așteptările de comportament pentru toți directorii, asociații, contractorii și consultanții companiei.

Codul începe prin a detalia valorile de bază ale companiei care “*oferă cadrul și așteptările unui comportament de afaceri stabilit în standarde de integritate.*” Cele șapte valori exprimate de companie sunt: responsabilitate, dezvoltare continuă, orientare către client, diversitate, etică și integritate, respect, și siguranță. Aceste valori reflectă comportamentul așteptat în relațiile de afaceri în timp ce le adaptează pentru a se alinia la activitățile de muncă cotidiene. Compania este implicată în sectorul energetic și de electricitate, iar valorile sunt adaptate pentru a asigura importanța orientării către client și angajat, client și comunitatea de securitate. Tonul de sus este oferit de declarația conducerii dată de directorul executiv Ralph Izzo. Scrisoarea oglindește cu hotărâre valorile companiei în special responsabilitatea. Aduce în discuție importanța pe care o acordă compania obligației de a raporta practicile de afaceri ilegale și imorale. Represaliile nu vor fi tolerate. Rolul predominant care îi este atribuit în declarația conducerii anticipează importanța pe care o ia această valoare în restul documentului, sub forma conceptului „*Vorbește!*”. Codul continuă cu o secțiune care afirmă “*ca mediu de afaceri și ca indivizi cea mai mare calitate este integritatea noastră.*” Procesul dezvăluirii informațiilor de natură ilegală sau imorală este descris în detaliu. Este introdus conceptul „*Vorbește!*” și acesta pătrunde în tot documentul cu scopul de a încuraja dezvăluirile de această natură. Codul adoptă o abordare similară cu cel bazat pe valori al lui Starbucks în modul în care descrie informații pentru a ghida angajații în activitățile și relațiile din viața profesională cotidiană. Fiecare subcapitol este urmat de un exemplu care are ca scop educarea angajaților asupra dilemelor etice specifice cu care se pot confrunta. Limbajul și structura documentului sunt clare și concise iar valorile de bază ale companiei sunt încorporate pe parcursul discuțiilor pe principii etice și de conduită prevăzute pentru angajați.

136. *Standardele de conduită în afaceri ale Starbucks*; sursă: <http://www.starbucks.com/>

137. *Nike, Inc. Cod de Conduită*; sursă: <http://nikeinc.com/pages/compliance>

138. *Standarde de integritate PSEG*; sursă: <http://www.pseg.com/>

8. RESPONSABILITATEA SOCIALA CORPORATIVA de la concept la strategie de afaceri

În 2001, Comisia Europeană a prezentat cartea verde privind „Promovarea unui cadru European pentru Responsabilitatea Socială Corporativă” în cadrul căreia Responsabilitatea Socială Corporativă (RSC) a fost definită ca fiind „Un concept prin care companiile integrează în mod voluntar preocupări legate de societate și mediu în operațiile lor și în interacțiunea lor cu stakeholderii (părțile interesate)” (Comisia Europeană, 2001, pg.6). Într-o strategie actualizată pentru RSC și prezentată de către Comisie în 2011, această definiție a fost actualizată pentru a obține un concept mai ușor de înțeles: „responsabilitatea întreprinderilor pentru impactul acțiunilor lor asupra societății” (Comisia Europeană, 2011, pg.6). Companiile sunt membri activi ai societății, lucru de altfel reflectat de către relația lor cu stakeholderii. Viziunea tradițională a obiectivelor companiilor este aceea de a-și maximiza profiturile (Friedman, 1970). Economisti neoclasici susțin că prin crearea valorii economice (maximizarea profitului pe investiții) este creată bogăția socială. În acest sens, companiile generează mai multe oportunități de angajare, o satisfacție mărită a consumatorilor, totodată contribuind și la dezvoltarea valorilor sociale.

O viziune modernă a ceea ce reprezintă identitatea corporativă cuprinde un număr mare de obiective care nu țin cont doar de obținerea unui profit cât mai mare (Svenskt Näringsliv, 2004, pg.4), spre exemplu:

- Furnizarea de bunuri și servicii pe care consumatorii le doresc/de care au nevoie;
- Crearea de locuri de muncă pentru consumatori, furnizori, distribuitori și angajați;
- Dezvoltarea continuă de noi bunuri, servicii și procese;
- Investirea în noi tehnologii dar și în pregătirea angajaților;
- Dezvoltarea și promovarea unor standarde internaționale, ex. pentru practici de mediu
- Promovarea unor „bune practici” în diferite domenii cum ar fi: mediu și securitatea muncii.

Aceste obiective obligă corporațiile să fie răspunzătoare pentru crearea de valori și pentru un comportament responsabil. Noțiunea de responsabilitate corporativă se referă la angrenarea continuă a stakeholderilor în dialog, precum și utilizarea a noi metode de evaluare a performanțelor corporative (financiare, sociale și de mediu). Această abordare este o provocare pentru managementul companiilor care încearcă să echilibreze interesele a unui număr foarte mare de stakeholderi (ca de exemplu: acționari, consumatori, furnizori, angajați, comunități locale, societate civilă și organizații non-guvernamentale), deoarece acestea adesea intră în conflict cu dorința acționarilor de a obține profit mare într-un termen scurt. Această analiză detaliată a valorii sociale reale a unei corporații este exemplificată în conceptul de „triple bottom line” care, parte a unei strategii de afaceri moderne.

RSC ca o strategie de afaceri

Un raport al Comisiei Europene privind relația dintre RSC și avantajul competitiv al unei companii într-o industrie a concluzionat că „RSC reprezintă din ce în ce mai mult o necesitate competitivă pentru întreprinderi, dar această componentă trebuie să fie integrată în strategia afacerii pentru a deveni un factor diferențiator competitiv și eficace” (Comisia Europeană, 2008). Această concluzie subliniază faptul că o strategie eficace pentru RSC este din ce în ce mai importantă pentru competitivitatea companiilor moderne. Beneficiile sunt sporite și prin activitățile responsabile social ale companiilor nu doar prin reducerea costurilor unei firme, ducând astfel și la crearea de valori.

„Triple bottom line”

Este un concept patentat de John Elkington în 1994 în scopul de a crea un nou limbaj de afaceri menit să explice dezvoltarea valorii corporative ca un concept ce depășește modelele economice pure din trecut și face trecerea către ideea de a încorpora conduita sustenabilă social și prietenoasă pentru mediu în agenda de valori a corporațiilor. Conceptul are trei componente: economică, socială și de mediu, descrise de Elkington (1994) însuși ca: „Populație, Planeta, Profit”.

- **Componenta sociala (populația):** aceasta componentă se referă la interacțiunea echitabilă și responsabilă cu forța de muncă pe de o parte și cu societatea în cadrul căreia compania activează, pe de altă parte. Valoarea companiei crește odată cu îmbunătățirea calității societății în care aceasta este prezentă, oferind, astfel, oportunități pentru forța de muncă pregătită formal, lucru care apoi rezultă în productivitate crescută.
- **Componenta de Mediu (Planeta):** Folosirea sustenabilă a resurselor naturale și evitarea degradării mediului sunt două aspecte importante pe agenda a unei companii, deoarece ele promovează longevitatea operațiunilor economice, facilitând planificarea pe termen lung a acestora, și încurajează, totodată, încrederea comunității în companie și în produsele acesteia.
- **Componenta Economică (Profitul):** Aici termenul de profit se referă la valoarea economică creată de către companie care aduce beneficii societății în general. Aceasta este bogăția generată de operațiunile economice în urma însumării tuturor contribuțiilor și de aceea este caracterizată ca un câștig net pentru economie și comunitate.

RSC în crearea de valori

- **Performanța crescută a Resursei Umane:** Creșterea satisfacției angajaților și reducerea fluctuației forței de muncă aduce beneficii pe termen lung oricărei companii. Promovarea diversității la locul de muncă duce la creșterea experienței și abilităților puse la dispoziția companiei,

îmbunătățind astfel capacitatea inovativă și contribuind la crearea valorilor în general.

- **Cererea crescută a consumatorilor:** Exista foarte multe dovezi care să confirme o legătură strânsă și direct proporțională între cerere și activitățile de RSC desfășurate de companie, studiile arătând indicatorii de RSC ca fiind elementul care afectează cel mai mult imaginea și reputația unei companii (Månsson, 2012). Este dovedit faptul că RSC crește nivelul de încredere al consumatorului în industrie și reprezintă totodată un factor esențial în câștigarea și păstrarea loialității consumatorilor dar și în crearea unei mărci valoroase.
- **Valoare prin inovație:** Abordarea multi-stakeholder în managementul afacerilor determină utilizarea unor metode de rezolvare a problemelor dinamice și inovatoare și oferă o vedere de ansamblu în abordarea acestora. Folosind factorii determinanți pentru societate și mediu se crează noi metode de muncă, noi produse, servicii și procese și noi spații pe piața adăugând în același timp la valoarea comună a companiei (Adner și Kapoor, 2010)
- **Încrederea în companie:** O responsabilitate socială crescută duce către îmbunătățirea nivelului de încredere acordat de societate afacerii sau industriei respective, creând astfel valoare comună (Sako, 1998). Comisia Europeană privește RSC ca o parte integrantă a Strategiei Europene pentru Dezvoltare și Ocupare Forței de Muncă contribuind la creșterea competitivității pe întreg teritoriul European.

Rolul Guvernului în RSC

RSC este în mod principal o activitate voluntară de management realizată în interesul propriu al corporațiilor, dar în aceste condiții apare întrebarea de ce promovarea activităților de RSC reprezintă un interes pentru factorii decizionali din guvern? Reinhard Steurer (2010), de la Universitatea din Viena, a determinat o serie de motive pentru care guvernele sunt interesate de și se implică în mod activ în promovarea activităților de RSC.

- Eforturile din RSC pot ajuta la **îndeplinirea obiectivelor politicilor guvernamentale** în mod

voluntar. Această motivație nu are legătura doar cu dezvoltarea durabilă și protecția mediului, ci și cu îndeplinirea unor obiective legate de politica externă cum ar fi, de exemplu, dezvoltarea umană și asistența umanitară și pentru dezvoltare.

- Politicile de RSC pot fi văzute ca un **set de explicații pentru reglementările impuse de normele imperative** în cazurile în care noi reglementări nu sunt dorite ori fezabile din punct de vedere politic. În comparație cu reglementările impuse de normele imperative, caracterul flexibil al politicilor RSC sugerează un cost politic comparativ mai mic în ceea ce privește rezistența impusă de diferite grupuri de interese.
- Abordarea flexibilă a politicilor RSC reprezintă o depărtare de la reglementarea ierarhică către o altă bazată mai mult pe crearea de parteneriate și rețele pentru auto-reglementare și/sau co-reglementare. Acest concept de nouă guvernanta este strâns legat de conceptul de RSC, deoarece subliniază rolul social pe care industriile private îl joacă în viața publică.

Guvernul ca Facilitator

Este prevăzut în politicile Comisiei Europene ca RSC să nu apară ca un înlocuitor al legislației externe industriei din care compania face parte sau al reglementărilor de mediu (Comisia Europeană, 2001). Se dorește ca RSC să reprezinte o modalitate prin care întreprinderile să depășească, în mod voluntar, limitele impuse de aceste reglementări într-o manieră inovatoare și productivă. Trebuie, așadar, menționat ca rolul legislației în termeni de RSC poate fi doar acela de facilitator. Această facilitare este realizată prin prevederile directivelor și liniilor generale pentru RSC prin care întreprinderile pot dezvolta strategii și pot măsura progresul bazat pe standardele oferite de autoritățile reglementatoare. Principiile și directivele în materie de RSC, recunoscute la nivel internațional, sunt specificate în liniile directoare OECD pentru întreprinderile multinationale, în cele zece principii ale United Nations Global Compact și în cadrul standardului ISO 26000 privind Liniile Directoare pentru Responsabilitatea Socială. Mai mult decât atât, este politica Uniunii Europene de a construi pe acest cadru la nivel mondial cele mai bune practici într-un context european. Mecanismele folosite de guverne în promovarea RSC sunt analizate în detaliu în secțiunile ce urmează.

8.1. Strategii de actualitate în promovarea RSC

8.1.1. Standardele și liniile directoare Europene

Una dintre metodele principale pentru promovarea practicilor pentru o afacere sustenabilă este cea care folosește ca referință prevederile standardelor și liniilor directoare internațional acceptate pentru companii. Multe dintre aceste standarde sunt susținute de instituții de reglementare de înalt nivel cum ar fi United Nations Global Compact, sau Standardul ISO pentru Responsabilitatea Socială. În cadrul acestui studiu vor fi analizate în detaliu elementele de RSC susținute de Comisia Europeană așa cum au fost trasate în cartea verde publicată în 2001. Aceste linii directoare au fost trasate în acord cu liniile directoare OECD pentru întreprinderile multinationale, United Nations Global Compact și standardul ISO 26000 pentru Responsabilitatea Socială. Din 2001 aceste elemente de RSC au reprezentat subiecte importante punctate în discuțiile pentru dezvoltarea Politicilor Europene.

Dimensiunea Internă

- **Managementul Resurselor Umane (HR)** - o politică valabilă de RSC ar trebui să conțină prevederi pentru egalitatea de șanse în procedura de recrutare, egalitatea salariilor și strategii menite să faciliteze dezvoltarea continuă a angajaților
- **Securitatea și Siguranța în Muncă** - menținerea unui mediu de lucru sigur și sănătos pentru angajați este vital conceptului de RSC. O politică RSC ar trebui să ofere un plan detaliat care să asigure un mediu de lucru sănătos și fără stres pentru angajați.
- **Adaptarea la schimbări** - sustenabilitatea pe termen lung a unei afaceri este aspectul cheie în RSC. Un cod de bune practici pentru RSC ar trebui să sublinieze angajamentul pentru practici de afaceri sustenabile pentru a oferi stakeholderilor liniște și încredere în produsele/serviciile companiei, stakeholderi care se bazează pe continuarea activității organizației.
- **Managementul Impactului asupra Mediului și Resurselor** - grija față de mediu trebuie să ocupe un loc central în strategia de RSC a oricărei companii. Codurile de etică trebuie să includă și un angajament luat de companie în vederea reducerii impactului pe care aceasta îl are asupra mediului.

Dimensiunea Externă

- **Comunitățile locale** - conștientizarea locului pe care compania îl ocupă în comunitate este o parte extrem de importantă în politicile de RSC. Multe companii văd un beneficiu în a acționa pentru a asigura binele comunității în care își desfășoară activitatea. De obicei acestea acționează prin sponsorizări oferite către diferite grupuri comunitare, echipe de sport locale. etc.
- **Partenerii de afaceri, Furnizorii și Consumatorii** - angajamentul luat pentru a construi o relație de durată cu partenerii de afaceri și furnizori reduce complexitatea și costurile, oferind, în același timp, servicii de încredere către consumatori. Garantarea eticii în managementul lanțului de aprovizionare este o dimensiune centrală în RSC.
- **Drepturile Omului** - comunicarea strategiilor care asigură faptul că drepturile omului sunt respectate de către companie, ca un rezultat al activității sale, este primordial în orice politică de RSC. Realizarea unor demersuri pentru a preveni actele de corupție în cadrul companiei este de asemenea foarte important.
- **Probleme Globale de Mediu** - creșterea utilizării combustibililor nocivi duce la creșterea temperaturilor pe tot globul și la fenomene meteorologice imprevizibile, creându-se astfel un risc important pentru cei mai vulnerabili locuitori ai planetei, iar angajamentul luat de o companie în vederea reducerii impactului său negativ asupra acestor schimbări climatice ar trebui să constituie o parte centrală a acțiunilor de RSC.

8.1.2. Promovarea RSC în Statele Membre UE¹³⁹:

Steurer (2010) oferă un cadru de analiză pentru dezbaterile modalităților în care o politică publică poate fi folosită pentru a promova acțiunile de RSC. Acest cadru este împărțit în patru teme principale ce acoperă domeniile de bază în care autoritățile centrale pot avea o influență asupra activităților unei companii, după cum urmează:

- *Creșterea conștientizării și construirea capacității companiilor care își conduc activitatea în statul respectiv;*
- *Îmbunătățirea transparenței dar și a accesului la informațiile publice în toate sectoarele de afaceri*
- *Încurajarea Investițiilor Responsabile Social*
- *Respectarea unor standarde etice în procesul de Achiziții Publice*

(i) **Creșterea conștientizării și construirea capacității companiilor pentru activitățile de RSC** - S-a dovedit că există metode variate folosite în campaniile de creștere a conștientizării pentru a înregistra impact. Printre care cele mai importante enumerăm: finanțarea cercetărilor și activităților educaționale cu privire la RSC; crearea de baze de date

pentru păstrarea resurselor informaționale și a rapoartelor într-un format deschis pentru public, așa cum este pagina web a celor de la CSR Europe; dar și linii directe susținute de autoritatea centrală pentru a oferi o perspectivă națională construită din standardele internaționale adaptate la cerințele locale, standarde cum sunt German Corporate Governance Code (GCGC) și campaniile naționale cum este Campania Daneză pentru RSC „Our common concern”. Câteodată atât motivația economică și cât și cea legală sunt și ele angrenate în acest proces. În ceea ce privește motivația legală câteva exemple vin din reforma în drept realizată în Franța unde o „Carta pentru Mediu” (Charter for the Environment) a fost atașată constituției permițând astfel să existe o bază constituțională pentru dezvoltarea durabilă în Franța, ceea ce a condus la acordarea unei atenții sporite RSC în dreptul comercial. În ceea ce privește motivația economică, conștientizarea poate fi crescută prin atașarea unor clauze RSC la acordurile pentru subvenții, așa cum în Suedia subvențiile pentru export sunt oferite cu condiția ca firmele să semneze un acord anti-corupecție.

(ii) Îmbunătățirea transparenței și a accesului la informațiile publice - Raportarea și etichetarea RSC, precum și implicarea stakeholderilor sunt principalele metode de îmbunătățire a accesului la informația deținută de corporații și creșterea transparenței. Aceste metode sunt utilizate de guverne în vederea completării legislației, spre exemplu, în Franța există așa-numitele „nouvelles réglementations économiques” (NRE) – noile reglementări economice - care determină companiile Franceze listate la bursă să includă informații legate de aspecte sociale și de mediu în rapoartele lor anuale. Legislație similară găsim și în Danemarca, Țările de Jos, Suedia și Spania. Alte instrumente includ publicarea liniilor directe naționale pentru RSC și facilitarea organizării unor forumuri pentru stakeholderi. Etichete RSC certificate pentru companii sunt de multe ori unul dintre cele mai importante instrumente pentru a încuraja transparența în corporații. Etichetele combină caracteristici informaționale (pentru consumatori) cu motivații economice pentru companii (marketing). Există o multitudine de etichete RSC atât naționale cât și internaționale, cum sunt, spre exemplu „Blue Angel” din Germania, „Eco-Label” din Uniunea Europeană, „Fair Trade” și multe altele.

(iii) Investițiile Responsabile Social (IRS) - IRS este un mecanism important în realizarea activităților RSC deoarece acesta încorporează aspecte importante legate de practicile responsabile de afaceri ca elemente centrale capitalismului acționar (shareholder capitalism) (Moon, 2007). Inițiativele legale ce susțin IRS au fost implementate în cazul câtorva state Membre UE, mai cu seamă în Belgia, acolo unde investitorilor le este interzis să facă orice tip de investiție într-o organizație ce are de a face cu minele anti-personal sau cu muniții cu dispersie („cluster munition”) în orice fel. Legile IRS există și în Suedia unde Fondul Național de Pensii este nevoit să prezinte un plan de afaceri anual prin care să demonstreze cum probleme legate de mediu și etică sunt atinse în investițiile realizate de Fondul de Pensii și cum impactează aceste investiții managementul Fondului de Pensii. Un exemplu similar este cel al Rezervei de Pensii Franceze („Fonds de réserve pour les retraites”, FRF). **Strategia Olandeză a Fondurilor Responsabile Social**¹⁴⁰ este un instrument ce facilitează investițiile „verzi”¹⁴¹ (responsabile social) în proiecte certificate care întrunesc standardele de mediu (cum ar fi tehnologia „verde”¹⁴²) prin scutirea de taxe pentru creditori și debitori. Instrumentele informaționale ce promovează IRS includ pagina de internet a Guvernului Austriac www.gruenesgeld.at („Green Money”) precum și „Sustainable Money Guide” al olandezilor.

(iv) Achizițiile publice - guvernele pot realiza o multitudine de acțiuni pentru a crește dezvoltarea durabilă și acțiunile de RSC prin integrarea acestora în activitățile întreprinderilor publice. Acest lucru este realizat cel mai bine în promovarea unui proces de achiziții publice sustenabil („sustainable public procurement” – SPP). Există două directive ale Uniunii Europene pe tema achizițiilor publice care oferă posibilitatea de a lua în considerare criteriile sociale ori legate de mediu în specificațiile caietelor de sarcini. Una dintre aceste directive „clarifică metoda prin care autoritățile contractante pot contribui la protejarea mediului și la promovarea dezvoltării sustenabile, în timp ce asigură posibilitatea obținerii celui mai bun indicator de cost-beneficiu pentru aceste contracte” (L134/114). Un chestionar pe tema achizițiilor publice sustenabile realizat la nivel European, a demonstrat că marea majoritate a Statelor Membre UE și-au reînnoit legislația cu privire la achizițiile publice în acord cu cele două directive UE.

(v) **Modele de promovare a RSC** - Statele alese pentru această cercetare sunt Suedia, Marea Britanie și Franța datorită, în principal, a poziției lor de lideri mondiali în ceea ce privește politicile de RSC dar și pentru diversitatea modelelor de asistență socială și anume: Sistemul de ajutor social Scandinav, Anglo-Saxon și Mediteranean. Suntem de părere că prin acest exemplu vom oferi o imagine clară și compactă a felului în care RSC este aplicat în diferite forme de guvernământ. Datele culese pentru aceste studii de caz provin în principal din un studiu realizat de un grup de reprezentanți de înalt rang al statelor membre pentru RSC (Knoff et al, 2011). Fiecare studiu de caz este prezentat folosind un rezumat sistematic al aspectelor cheie din procesul de elaborare al politicilor de RSC descris mai jos: • *Cum RSC este înțeles în cadrul fiecăruia dintre state;* • *Strategiile naționale de RSC per ansamblu;* • *Vizibilitatea RSC în cadrul publicului larg, în cadrul organizațiilor non-guvernamentale (ONG) și în interiorul comunităților de afaceri;* • *Modalitățile de raportare care facilitează comparațiile între state în ceea ce privește activitățile de RSC;* • *Investițiile Responsabile Social în sectorul financiar și în practica achizițiilor publice;* • *Promovarea RSC pentru companiile care își desfășoară activitatea în afara granițelor statului*

Stat	Strategia Națională	Vizibilitate	Transparență și Raportare	Sectorul financiar și achizițiile publice	Activitățile companiilor din afara granițelor statului
Suedia (Ministerul de Externe)	Legislația pentru mediu este concentrată pe RSC	Parteneriatul Globalt Ansvar realizat între guvern și mediul de afaceri susține cercetarea RSC, consultanța și crearea de rețele (networking)	Companiile private mari trebuie să raporteze cu privire la consecințele pe care operațiile lor le produc asupra mediului.	Fondurile publice de pensii trebuie să îndeplinească standardele etice și de mediu. Există Premii Naționale menite să promoveze Achizițiile Publice „Verzi” (Responsabile social)	Globalt Ansvar, parteneriatul Suedez pentru responsabilitate globală are nevoie ca membri săi să adere la standardele OECD și principiile UN Global Compact
Marea Britanie (Ministerul Comerțului și Industriei)	RSC reprezintă o parte integrată a politicii de concurență în afaceri	Guvernul găzduiește pe pagina sa de internet o pagină dedicată RSC. Regina distinge companiile în funcție de eforturile acestor în diferite arii de interes, incluzând și în domeniul de sustenabilitate	Legea Responsabilității Sociale (2004) obligă companiile să predea anual raporturi de sustenabilitate	Fondurile de pensii sunt obligate să listeze aspectele legate de RSC din strategiile pentru investițiile. Agențiile de achiziții publice sunt printre cele mai responsabile social din Europa	Inițiativa pentru Comerț Etic (the Ethical Trading Initiative – ETI) contribuie la îmbunătățirea standardelor de muncă în industria textilă. Inițiativa pentru Transparență în Industria Extractivă (Extractive Industries Transparency Initiative – EITI) a fost creată pentru a aduce mai multă transparență industriei ce exploatează și utilizează resurse naturale
Franța (Ministerul Muncii)	Strategia Națională pentru responsabilitatea Socială susține activitățile de RSC	Forumul Amis du Pacte Mondial (Formul Prietenii Pactului Mondial) este cea mai mare alianță internațională de membri înscrisi în mișcarea UN Global Compact	Companiile care au un impact mare asupra mediului sunt obligate să depună rapoarte privind impactul asupra mediului	Legea lui Grenelle oferă posibilitatea realizării unor planuri de economisire ale corporațiilor, care oferă angajaților posibilitatea să dețină o parte din companie. Planul de Acțiune Național pentru procesul de Achiziții Publice oferă linii directoare cumpărătorilor publici.	Dezvoltarea Durabilă este integrată complet în agenda de dezvoltare în afara granițelor statului ținând cont și de problemele de mediu sau sociale care sunt incluse în protofoliile de dezvoltare

Adaptat din Bertelsman Stifling (2006)

8.2. Studiul de Caz: SUECIA

Profilul de țară: Suedia	Speranța de viață:
Numele complet: Regatul Suediei	80 ani (bărbați), 84 ani (femei)
Capitala: Stockholm	Unitatea monetară:
Populație: 9.4 milioane	1 coroană Suedeză (krona)
Suprafața: 449,964 km²	Principalele produse exportate:
Limba oficială: Suedeza	Mașinării, produse din hârtie, chimicale
Religia oficială: Creștinism	Venit brut per capita: US \$50,110

8.2.1. Cum este RSC înțeles

Abordarea Suedeză cu privire la RSC este influențată în mod puternic de criteriile de mediu și comerț extern responsabil. Aspectele sociale au început să devină, treptat, parte a strategiei naționale pentru RSC, acestea fiind asociate, în mod tradițional, cu parteneriatele tripartite între guvern, sindicate și angajatori. Suedia a început să promoveze ideea de RSC și să o implementeze în numeroasele întreprinderi de stat mult mai devreme decât multe dintre celelalte state Europene. În 1979, un dialog a fost inițiat între industrie, sindicate și alți actori implicați în recrutarea forței de muncă, și a avut ca scop conformarea cu liniile directe OECD pentru Întreprinderile Multinaționale (CSR Sweden, 2006) Strategia Suedeză se bazează pe ideea de motivare și susține participarea voluntară a celor interesați. Pe de altă parte, guvernul a lansat câteva inițiative pentru a implica stakholderii. Campanii de conștientizare a efectelor RSC sunt răspândite în Suedia. ONG-urile monitorizează cu diligență dacă firmele sunt conforme cu acordurile realizate.

8.2.2. Strategiile Naționale

În 1999, guvernul Suedez a făcut un pas important către stabilirea unui cadru coerent în domeniul de mediu. Cincisprezece legi privind mediul au fost consolidate în cadrul Codului de Mediu. Această reformă a realizat un cod legal de mediu mai cuprinzător și mai strict, orientat către dezvoltarea durabilă. Codul are ca scop consolidarea managementului performanțelor și al obiectivelor. În trecut, companiile nu erau obligate să reducă foarte mult gradul de poluare al mediului, pe când acum legea definește cu exactitate standardele minime de reducere a nivelului de poluare a mediului de către companii. Fiind un stat orientat către export, politica publică Suedeză pentru RSC este în general concentrată pe proiectarea conceptelor de RSC în exterior, în special în promovarea agendei cu privire la drepturile omului a guvernului național. De departe cea mai extinsă inițiativă de politică publică pentru promovarea RSC vine sub forma grupului Suedez "Globalt Ansvar" sau Parteneriatul Suedez pentru Responsabilitate Globală (Bertelsman Stiffling, 2006). Acest parteneriat este compus din patru ministere ale guvernului Suedez care acționează ca un nucleu național pentru activitatea de RSC și pentru promovarea politicilor publice în lume. Scopul acestui parteneriat este să transforme companiile Suedeze ce operează în afara granițelor statului în „ambasadori” pentru politica de RSC Suedeză. Agenda acestei politici publice poate fi împărțită pe patru piloni: Anti-corupție, Drepturile Omului, Standarde de muncă și Mediu. Aceasta acționează ca un instrument hibrid de creșterea conștientizării și capacității RSC și care își atinge scopul sub cadrul internațional al liniilor directe OECD pentru Întreprinderile Multinaționale. Multe dintre aceste activități sunt de fapt conduse de către ambasadele și consulatele Suedeze, făcând din acest stat un jucător important în proliferarea bunelor practici în RSC în lume. Activitatea grupului "Globalt Ansvar" a fost discutată de un număr mare de agenții terțe de rating, oferind Suediei prilejul de a se poziționa pe prima poziție în *Indexul pentru Competitivitate Responsabilă* din 2007, document realizat de ONG-ul de monitorizare a dezvoltării durabile AccountAbility.

8.2.3. Vizibilitate

Inițiativa *Globalt Ansvar* susține cercetarea RSC, consultanța și construirea de rețele (networking) și educația continuă pentru manageri, membri sindicatelor, politicieni și membri ai ONG-urilor. Douăsprezece companii au aderat la parteneriat din Decembrie 2003. Ca membri ai *Globalt Ansvar*, companiile sunt obligate să producă anual rapoarte legate de conformitatea cu liniile directe OECD pentru

Întreprinderile Multinaționale și principiile UN Global Compact. Suedia este, astfel, țară de top alături de Franța în ceea ce privește implementarea principiilor UN Global Compact în politica națională. Este, de asemenea, și un furnizor important de fonduri pentru Global Compact. Suedia iese în evidență, alături de Olanda, în ceea ce privește gradul de conformitate cu standardele OECD. Agenția Suedeză pentru Consumatori (*the Swedish Consumer Agency – SCA*) realizează activități ce au ca scop final creșterea conștientizării cu privire la acțiunile de RSC. Aceasta duce la bun sfârșit activități de relații publice legate de RSC prin organizarea de mese rotunde și prin realizarea unor studii legate de consumul sustenabil, acțiuni care au o perspectivă globală.

8.2.4. Transparență și Raportare

Din 1999, companiile mari listate public au fost obligate să raporteze impactul asupra mediului produs de activitatea lor economică în rapoartele lor financiare – mai mult de 20.000 de companii se supun acestei reguli. Legat de strictețea în ceea ce privește problemele de mediu, obligația este una unică în Europa. Companiile care nu îndeplinesc cerințele de RSC trebuie să plătească o amendă de €500 și riscă începerea urmăririi penale. Din Ianuarie 2008, companiile de stat Suedeze au fost obligate să publice un raport de sustenabilitate în acord cu liniile directoare Inițiativei de Raportare Globale (GRI). Aceste rapoarte de sustenabilitate trebuie să fie evaluate, din punct de vedere al calității, de auditori independenți. Raportarea în cazul companiilor de stat nu ține cont de mărimea acestora ori de industria din care fac parte și este bazată pe principiul de „*conformează-te ori explică-te*” („*comply or explain*”). În raportul financiar este nevoie să se menționeze cum directivele GRI sunt implementate și să se explice oriunde apar diferențe. Rapoartele pe mediu, aspectele sociale și guvernanta corporativă ale companiilor de stat au crescut semnificativ, iar până acum mai mult de 94% din companii au publicat rapoarte GRI. Suedia este acum ce-a de-a doua țară între statele Europene ca număr de rapoarte GRI publicate.

8.2.5. Sectorul Financiar

Investiția responsabilă social (IRS) este un concept foarte dezvoltat în Suedia. Încă din anii 2000, fondurile publice de pensii au fost lăsate să investească în companii care îndeplinesc anumite standarde de mediu și etică. Ministerul de Finanțe monitorizează conformitatea companiilor cu legea. Astfel, politica publică suedeză cu privire la IRS este văzută ca o politică publică pentru managementul fondurilor publice de pensii. În 2000, cinci partide politice au aprobat Actul pentru Fondurile Publice de Pensii. Acesta obligă toate Fondurile Naționale de Pensii să realizeze un plan de afaceri anual prin care să aducă la cunoștină ce probleme de mediu și etică sunt luate în considerare în activitățile de investiții ale Fondului de Pensii precum și ce impact au aceste considerente în managementul fondurilor. În 2007, patru din cele șase fonduri au creat Consiliul Comun de Etică care realizează dialogul pe probleme de RSC cu companiile în care Fondurile de Pensii sunt interesate să investească. Consiliul de Etică publică și recomandări pentru companii și fondurile de pensii, iar dacă acesta ajunge la concluzia că o companie nu respectă principiile de RSC ale Consiliului, fondurile de pensie pot decide să vândă titlurile deținute în cadrul acelei companii.

8.2.6. Procesul de Achiziții Publice

În ceea ce privește Reponsabilitatea în Achizițiile Publice (*Responsible Public Procurement – RPP*) premiile naționale s-au dovedit a fi o metodă eficientă prin care Suedia să încurajeze SPP. Rațiunea în spatele acestor premii este aceea de a lansa un sentiment de concurență între agențiile contractante să aducă o bună reputație practicilor lor de RPP. Din 2008, Consiliul Suedez pentru Managementul Mediului (SEMCo) a oferit două premii anual către cumpărători și furnizori; „*Cumpărătorul Responsabil*” (Excellent green Purchaser) și „*Furnizorul Responsabil*” (Excellent Green Supplier). Ceremonia de înmânare a premiilor este organizată în timpul unei conferințe anuale pe tema Achizițiilor Responsabile ce are loc în Stockholm. Scopul acesei ceremonii este acela de a evidenția exemplele pozitive din ambele tabere, atât din partea cumpărătorilor cât și din partea furnizorilor, care lucrează în mod serios și inovator cu ideea de achiziții publice

responsabile. Mai mult decât atât, pe lângă statueta mult râvnită câștigătorii primesc dreptul de a folosi simbolul premiului în campaniile lor de marketing.

8.2.7. RSC și IMM-urile

În Suedia, IMM-urile însumează 99,7% din numărul total de companii existente pe piață, care este foarte aproape de media pe Uniunea Europeană, și anume 99,8% (Halvarsson & Larsson, 2004). În ultimele două decenii, atenția acordată politicii publice industriale s-a mutat de la întreprinderi mari și sectoare individuale către întreprinder mici și antreprenoriat (ibid, 2004). Principalul motiv pentru care acest fenomen s-a înregistrat este acela că IMM-urile au devenit din ce în ce mai importante în ceea ce privește contribuția pe piața muncii și creșterea economică a statului datorită efectelor globalizării și raționalizării operațiilor cu care companiile mari și foarte mari se înfruntă. Una dintre metodele principale folosite de Guvernul Suedez în promovarea RSC la nivelul IMM-urilor vin sub forma unui parteneriat încheiat cu statele vecine din regiunea Baltică ce poartă numele de „SPIN” („Sustainable Production through Innovation and Small and Medium Sized Enterprises in the Baltic Sea Region”) – Producție responsabilă prin IMM-uri în regiunea Mării Baltice. Scopul proiectului este acela de a împărtăși experiențe pentru a promova soluții inovatoare pentru dezvoltarea durabilă, incluzând aici inovația eco, tehnologii de mediu și RSC. În contextul inovării conceptul de RSC este abordat din perspectiva cererii și ofertei, din cauza faptului că multe IMM-uri nu au acces la noi tehnologii de mediu, pe când alte IMM-uri care dezvoltă acele tehnologii inovatoare de mediu și soluții inovatoare de management nu pot găsi piețe de desfacere profitabile. Activitățile realizate de partenerii proiectului se concentrează pe:

- *Identificarea și îndeplinirea nevoilor IMM-urilor printr-o metodă care să evite nepotrivirea dintre cerere și ofertă în ceea ce privește inovațiile pentru dezvoltarea durabilă.*
- *Dezvoltarea și testarea instrumentelor de raționalizare și implementare a inovațiilor pentru dezvoltare durabilă în cadrul IMM-urilor.*
- *Identificarea și testarea unor motivații adecvate pentru IMM-uri, ca acestea să implementeze inovația pentru dezvoltare durabilă; și*
- *Asigurarea coeziunii în crearea unui cadru internațional în aria de interes a promovării inovației pentru dezvoltare durabilă între IMM-urile din țările aflate în regiunea Baltică*

8.2.8. Activitățile companiilor în afara granițelor țării

Companiile care aplică pentru împrumuturi pentru sectorul public sunt informate cu privire la liniile directe OECD pentru Întreprinderi Multinaționale. În acord cu tradiția Suedeză parteneriatele tripartite conțin reprezentanți din toate sectoarele: guvern, angajați și sindicate care lucrează împreună. Suedia, cu toate acestea, ca multe alte țări Europene, este reticentă să lege creditele pentru export, garanțiile pentru împrumut și investiții strâns de standardele de mediu, sociale și privind drepturile omului. Cu toate acestea însă, viziunea Suedeză asupra RSC se duce mai în profunzime decât ideea de comerț echitabil și lanț de distribuție responsabil social. Spre exemplu, companiile Suedeze sunt încurajate să contribuie la infrastructura țărilor aflate în dezvoltare prin parteneriatele public-private în domenii ca dezvoltare locală sau furnizarea de energie. Agenția Internațională Suedeză pentru Dezvoltare (AISD) încurajează, de asemenea, ca asociațiile industriale Suedeze să coopereze cu companiile din țările aflate în dezvoltare. AISD susține de asemenea și calitatea etichetelor din sectorul agricol.

8.3. Studiul de Caz: MAREA BRITANIE

Profilul de țară: Marea Britanie	Speranța de viață:
Numele complet: Regatul Unit al Marii Britanii și Irlanda de Nord	78 ani (bărbați), 82 ani (femei)
Capitala: Londra	Moneda oficială: Lira Sterlină (GBP)
Populație: 62,4 milioane	Principalele produse exportate:
Suprafața: 242,514 km²	bunuri manufacturate, produse din industria chimică, alimente
Limba oficială: Engleză	Venit brut per capita: US \$38,370
Religia oficială: Creștinism	

8.3.1. Cum este înțeleasă noțiunea de RSC

În comparație cu alte state membre ale Uniunii Europene, Marea Britanie a înregistrat cele mai mari progrese în materie de RSC. La finalul anilor '90, Primul Ministru Tony Blair s-a dovedit interesat de subiectul RSC și astfel a creat un nou model de integrarea afacerilor în elaborarea de politici publice în Regatul Unit. Primul grup de lucru în acest sens, numit „*the New Deal Task Force*”, era compus exclusiv din reprezentanți ai mediului de afaceri și ONG-uri. Această strategie a realizat, de la crearea sa și până în prezent, noi metode de modelare și implementare a politicilor publice și a condus la o creștere importantă în gradul de implicare al organizațiilor sectorului privat în domenii ca educația, sănătatea, locuințe sociale și pensii. O altă caracteristică importantă a Marii Britanii este nivelul înalt de profesionalism demonstrat de ONG-uri, de exemplu *Amnesty International (AI)* și *World Wildlife Fund (WWF)*, organizații ce realizează în principal activități de monitorizare.

8.3.2. Strategii Naționale

Politica guvernului Britanic cu privire la RSC este foarte vizibilă și puternică. Un motiv pentru care acest lucru se întâmplă este tradiția puternică a sindicatelor, un altul la fel de important este dat de presiunea exercitată asupra guvernului de către numeroase campanii ale societății civile. În același timp, guvernul Britanic vede RSC ca un angajament voluntar din partea întreprinderilor și le încurajează să îl ia folosind argumentul legat de auto-interesul economic („*cazul pentru afaceri*” pentru RSC). În afară de promovarea unor activități benefice din punct de vedere social, economic și de mediu, strategia guvernului Regatului Unit are ca scop cooperarea cu mediul de afaceri, consiliile locale, sindicate, consumatori și alte grupuri de stakeholderi. Atenție specială este acordată promovării unei abordări inovatoare și definiției de performanței minim adecvate (*appropriate minimum performance*).

8.3.3. O sursă RSC: Departamentul pentru Comerț și Industrie al Marii Britanii

Între 2002 și 2008 Departamentul pentru Comerț și Industrie al Regatului Unit a creat un minister special pentru RSC, stabilind componenta de RSC ca și element principal al oricărei strategii generale de afaceri. Una dintre sarcinile principale ale ministrului pe RSC este aceea de a crea un cadru standardizat pentru raportările și certificările sociale și de mediu. În octombrie 2004, Nigel Griffiths a fost desemnat cel de-al patrulea ministru pentru RSC anunțând în 2005 publicarea unui Cadru Internațional Strategic. ce definește scopurile și prioritățile guvernului Regatului Unit precum și eforturile realizate de către acesta în vederea acordării unei importanțe mai mari pentru RSC pe scena internațională. Strategia se concentrează pe mărirea contribuțiilor companiilor Britanice în dezvoltarea economică, socială și a mediului. Departamentul pentru Comerț și Industrie a inițiat și Proiectul SIGMA (*Sustainability Integrated Guidelines for Management – Linii Directoare Integrate Sustenabil pentru Management*), proiect realizat în 1999 în parteneriat cu *Institutul Britanic pentru Standarde* și *the Forum for the Future an Accountability*. Aceștia au dezvoltat în comun directivele SIGMA pentru un management sustenabil, care, mai apoi au fost actualizate în 2003.

8.3.4. Activitățile celorlalți miniștri

Departamentul pentru Dezvoltare Internațională (DPDI) conduce, și el la rândul său, o politică extinsă de RSC. Acesta furnizează cca 40% din fondurile pentru Inițiativa

pentru Comerțul Etic (*Ethical Trading Initiative* – ETI). DPDI aplică concepte de RSC în principal în lupta împotriva sărăciei. Departamentul pentru Mediu, Alimente și Afaceri Rurale (*the Department for Environment, Food and Rural Affairs* – DEFRA) este mai activ în ceea ce privește dezvoltarea directivelor pentru raportarea pe mediu și promovarea consumului sustenabil și a producției sustenabile. Oficiul pentru Commonwealth și Afaceri Externe (*the Foreign and Commonwealth Office* – FCO) alături de ministerul Britanic de externe susțin de asemenea activitățile de RSC, pe care le percep ca și „cetățenie corporativă” („*corporate citizenship*”). Unitatea de Cetățenie Globală (*Global Citizenship Unit*) care este responsabilă cu problemele legate de RSC a dezvoltat, printre altele, împreună cu aceste instituții Principiile Voluntare pe Securitate și Drepturile Omului în Industria Extractivă, și organizează conferințe periodice pe tema cetățeniei corporative. FCO susține și Inițiativa Liderilor în Afaceri pe Drepturile Omului (*Business Leaders Initiative on Human Rights* – BLIHR), o asociație creată prin alăturarea marilor companii Britanice care s-au angajat să integreze protecția drepturilor omului în strategiile lor de management. Fondată în 2003, pentru o perioadă inițială de trei ani, inițiativa cooperează, în prezent, cu *UN Global Compact* și *Înalta Comisie pentru Drepturile Omului a ONU* pentru a elabora directive privind implementarea drepturilor omului în strategiile de management ale companiilor. *Departamentul pentru Forța de Muncă și Pensii* promovează obiectivele RSC prin susținerea Standardului privind Investițiile în Capitalul Uman (*Investors in People standard*), care a fost dezvoltat de companiile Britanice alături de sindicate în 1990. Standardul național este un instrument adecvat pentru îmbunătățirea performanței corporative prin sesiuni de pregătire profesională și dezvoltare personală.

8.3.5. Raportarea obligatorie

În 2004, Parlamentul Britanic a legiferat reglementări legate de responsabilitatea corporativă. Cele mai importante consecințe rezultate din această nouă legislație au fost acelea că firmele Britanice au devenit obligate legal să publice un raport de sustenabilitate anual. Mai mult decât atât, legea mărește responsabilitatea directorilor de companii în așa fel încât, acum, aceștia sunt răspunzători pentru societatea în care activează compania lor și pentru mediu. De asemenea, companiile Britanice sau reprezentanțele lor devin răspunzătoare și sunt obligate să plătească daune pentru abuzuri împotriva drepturilor omului sau de mediu realizate în afara granițelor regatului.

8.3.6. Vizibilitate

Comunicarea RSC este realizată într-o manieră profesională și extrem de vizibilă în Marea Britanie. Guvernul administrează o pagină de internet exclusiv în acest scop (www.csr.gov.uk). Aceasta conține un număr mare de legături către alte pagini de internet dedicate RSC. În 2004, Stephen Timms, ministrul RSC de la acea vreme, a fondat Academia pentru Responsabilitate Socială Corporativă. Printre responsabilitățile acestei Academii se numără obligativitatea de a demonstra cazul de afaceri pentru RSC (“*to prove the business case for CSR*”). Oferă, de asemenea și seminarii pe teme de RSC pentru membri ai board-ului executiv al companiilor. Premiile și poziția în clasamente reprezintă, totodată, o contribuție extrem de importantă în creșterea vizibilității RSC în Marea Britanie, printre membrii societății. O distincție extrem de importantă și prestigioasă pentru companiile Britanice este Premiul Reginei pentru Întreprinderi (*Queen’s Awards for Enterprise*), care sunt acordate pentru trei categorii: *Comerț Internațional, Inovație și Dezvoltare Durabilă*. Această distincție poate fi acordată pentru un produs ori un serviciu sustenabil sau pentru managementul sustenabil al resurselor și relațiilor. De aceea, premiul nu are legătură cu performanța în general a companiei. Împreună cu cei de la BITC (*Business in the Community*), Departamentul de Comerț a dezvoltat Indicele Responsabilității Corporative, care oferă prilejul companiilor să își compare performanțele înregistrate în materie de RSC cu cele ale competitorilor lor. În plus, Departamentul de Comerț și BITC publică trimestrial un sumar al ultimelor cercetări în materie de RSC.

8.3.7. Transparența și raportarea

Comparativ cu celelalte state Europene, Marea Britanie continuă să publice un număr impresionant de rapoarte de sustenabilitate. Acest lucru vine ca o consecință a

dezbaterilor privind Legea Responsabilității Sociale din 2004, în urma căreia toate companiile Britanice au devenit obligate legal să publice anual rapoartele de sustenabilitate. Companiile au primit suport din partea Departamentului pentru Mediu (DEFRA) în elaborarea unui sistem de management al mediului precum și în realizarea rapoartelor de mediu. În ianuarie 2006, în urma unei perioade de consultare de trei luni, DEFRA a publicat noi directive privind raportarea pe probleme de mediu. Aceste noi directive au fost elaborate cu scopul de a ajuta companiile să identifice indicatorii de performanță cei mai importanți care să le ofere prilejul de a administra și comunica eficient activitățile lor legate de mediu.

8.3.8. Sectorul Financiar

Este înregistrată o creștere constantă în domeniul investițiilor bazate pe criterii sociale și economice din Marea Britanie. O mișcare multi-stakeholder importantă s-a format sub titlul de investiții etice. Este de important de menționat aici Forumul pentru Investiții Sustenabile al Marii Britanii (*UK Sustainable Investment Forum – UKSIF*), care își desfășoară activitatea și în afara Regatului Unit. Membri din componența sa sunt oameni de afaceri, bănci, cercetători și ONG-uri. Forumul informează investitorii despre criteriile de sustenabilitate atunci când sunt realizate investiții și dezvoltă, totodată, instrumente adecvate în acest scop, instrumente ca Indicatorul de Sustenabilitate FTSE. În plus, UKSIF organizează două sau trei conferințe internaționale pe an pe probleme legate de dezvoltare durabilă și RSC. Reglementările pentru Transparența Pensiilor au fost aprobate în iulie 2000 pentru a crește nivelul de transparență în sectorul fondurilor de pensii. Aceste reglementări aduc completări Actului pentru Pensii, deja existent, prin solicitarea fondurilor de pensii să ia în considerare aspectele, sociale, de mediu și etice în strategiile lor de investiții. Acest lucru a rezultat în faptul că de acum fondurile de pensii cer mai multe informații din partea companiilor ce apar în strategiile lor de investiții. O consecință a acestei schimbări a fost că din ce în ce mai multe companii au publicat în mod voluntar informații legate de activitățile lor sociale și privind problemele de mediu.

8.3.9. Achizițiile publice

În general, legătura dintre contractele publice și conformitatea acestora cu standarde recunoscute pentru mediu, societate și drepturile omului este încă foarte mică. Guvernul încearcă să orienteze achizițiile publice, care sunt în valoare de £13 milioane anual, spre adoptarea criteriilor pentru dezvoltarea durabilă. În plus, din 2003, toate contractele cu ministerele trebuie să fie conforme cu un minim specific de standarde de mediu. Creat în 2005, Grupul de Lucru pentru Achiziții Sustenabile a fost nevoit să elaboreze o propunere până în aprilie 2006 ce să conțină metode de transformare a sistemului Britanic de achiziții publice în unul dintre cele mai sustenabile sisteme din întreg continentul.

8.3.10. Activitățile de afaceri din exteriorul Marii Britanii

Departamentul pentru Dezvoltare Internațională (DPDI) colaborează strâns cu Inițiativa pentru un Comerț Etic (ETI). Inițiativa este considerată a reprezenta o platforma multi-stakeholder de succes pentru companii, sindicate și ONG-uri, dar și în afara frontierelor Regatului Unit. Scopul primordial al acestei inițiative este acela de a îmbunătăți condițiile de muncă în lanțul de afaceri cu valoare-adăugată în industria textilă. Până în prezent, 36 de companii au primit titlatura de membru al ETI, astfel angajându-se să se conformeze cu Codul de Bază dezvoltat de ETI. Broșura ETI, publicată în 2003, oferă indicații utile în colaborarea cu furnizorii. În 2002, la Summitul „Dezvoltare durabilă Mondială” (*World Sustainable Development Summit*) din Johannesburg, Primul Ministru Tony Blair a făcut publică Inițiativa pentru Transparență în Industria Extractivă (EITI). Scopul acestei inițiative este creșterea transparenței în cadrul companiilor din sectorul de materiale prime cu privire la cifra lor de afaceri și plățile către guverne. Inițiativa se concentra, deci, în mod special pe statele care sunt bogate din punct de vedere al resurselor naturale și pe companiile care își desfășoară activitatea acolo. Aproximativ 20 de state sunt membri ai inițiativei ori implementează principiile EITI. Implementarea principiilor se realizează pe baza Cărții Sursă EITI (*EITI Source Book*), care conține indicații în vederea aplicării corecte a principiilor.

8.4. Studiul de Caz: FRANȚA

Profilul de țară: Franța	Speranța de viață:
Numele complet: Republica Franceză	78 ani (bărbați), 85 ani (femei)
Capitala: Paris	Moneda oficială: Lira Sterlină (GBP)
Populație: 62,6 milioane	Principalele produse exportate:
Suprafața: 543,965 km²	mașinării, produse agricole
Limba oficială: Franceză	Venit brut per capita: US \$42,390
Religia oficială: Creștinism	

8.4.1. Cum este înțeles RSC în Franța

Din punct de vedere istoric, subiectul privind dezvoltarea durabilă în Franța a fost puternic influențat de considerente sociale. Exemple care confirmă acest lucru includ parteneriate public-private pentru lupta împotriva discriminării, încheiate în 2002 între compania pentru resurse umane ADECCO, Ministerul Muncii și Fondurile de acțiune și susținere a integrării și luptei împotriva discriminărilor (*Fonds d'Action et de Soutien pur l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations* – FASILD), o organizație care promovează integrarea și combate discriminării. Realizat cu mult înainte ca RSC să apară pe agenda națională, raportul social Bila din 1997 este considerat, în general, precursorul analizelor din prezent a activității și sustenabilității coroporative. Studiul evaluează cca. 6000 de companii cum un număr de 7 milioane de angajați. Specific pentru Franța, eforturile au inclus un dialog între sindicate și angajați. De atunci, varietatea dezbaterilor pe probleme legate de dezvoltarea durabilă a crescut și a devenit una dintre cele mai cuprinzătoare din întreaga Europă. Problemele sociale continuă să apară în toate domeniile de activitate și au crescut din cauza considerentelor de mediu. De exemplu, în 2002 Ministerul de Mediu Francez a fost redenumit ca Ministerul Ecologiei și Dezvoltării Durabile. Guvernul a luat o serie de măsuri în ultimii ani pentru a promova RSC, printre acestea numărăm lansarea de inițiative, implementarea de reforme și stabilirea de comisii. În același timp, rămâne totuși neclar dacă firmele au integrat elemente de RSC în strategiile lor de management sau dacă ele doar îndeplinesc criteriile legale pentru a-și desfășura activitatea. Câțiva observatori sunt de părere că managerii corporațiilor Franceze nu fac altceva decât să respecte prevederile legii și preferă să riște penalizări decât să includă activități de RSC în strategiile lor de afaceri (*Le Monde*, 2006)

8.4.2. Strategia Națională

În iunie 2003, guvernul Francez a realizat primul pas în consolidarea inițiativelor și politicilor publice RSC, de atunci, spre deosebire de alte state, Planul Național pentru Dezvoltare Durabilă (*Plan National pur un Développement Durable* – PNDD) face referire directă la problemele legate de RSC. Strategia are trei mari obiective: în primul rând, dezvoltarea unui sistem național de informații de referință; în al doilea rând, o analiză a exemplelor pozitive și negative; și în al treilea rând, să se continue dezvoltarea unor instrumente financiare responsabile social. Aceste activități se concentrează pe protecția mediului. Strategia acoperă o varietate de subiecte și sarcini, incluzând promovarea unei administrații publice mai eficiente și preocupată de conservarea resurselor; implementarea reformelor în sectorul public atât la nivel regional cât și național; creând o politică publică financiară sustenabilă și uniformă (*Legea organică asupra legilor finanțelor*, „*la loi organique sur les lois de finances, LOLF*”); și reorganizarea procedurilor achizițiilor publice pentru a o mai bună dezvoltare durabilă, în special în domeniul protecției mediului. În 2009 Franța a implementat o lege privind protecția mediului cunoscută drept legea Grenelle. Aceasta stabilește politica publică cadru privind dezvoltarea sustenabilă. Prin aceasta guvernul stabilește câteva obiective cantitativ pentru companii (ex.: privind reducerea emisiilor de gaz de seră în sectorul transporturilor, sau creșterea procentul de energie regenerabilă). A doua lege Grenelle, din 2010, oferă mai multe detalii și implementează obiectivele Franței privind dezvoltarea durabilă stabilite în 2009 de prima lege Grenelle. Aceasta impune companiilor private, cu mai mult de 500 de angajați în zona urbană și cu mai mult de 250 de angajați în zona rurală să evalueze cantitatea de emisii de gaze de seră (GHG - *greenhouse gas*). Evaluările au fost realizate până la 31 Decembrie 2012, dar trebuie actualizate la fiecare trei ani.

8.4.3. Vizibilitate

Observatorii susțin cu tărie faptul că realizarea unor campanii menite să crească nivelul de conștientizare nu au avut un rol atât de important în politica Franceză, pe cât s-ar fi dorit, iar legislația este rareori însoțită de o ofensivă din partea relațiilor publice (Steuer, 2010). În domeniul RSC, Franța se situează cu mult în urma altor state, deși a înregistrat ceva progrese în ultimii ani. Guvernul Francez a susținut că RSC reprezintă unul dintre cele mai importante subiecte de dezbătut pe parcursul președinției sale în G8, 2003. Declarația de final a G8 privind „*Încurajarea Creșterii și Promovarea unei Economii de Piață Responsabile*” a avut scopul de a încuraja companiile să implementeze standardele de RSC și să intre astfel într-un parteneriat privind RSC. La summitul G8 din 2006, Franța împreună cu Germania și alte state au repus în discuție promovarea drepturilor omului și normele principale de angajare ale Organizației Internaționale de Muncă. La începutul anului 2004, guvernul Francez a stabilit Forumul Prietenilor Pactului Mondial (*Forum des Amis du Pacte Mondial*), o rețea națională de organizații de afaceri ai căror membri au semnat angajamentul UN Global Compact privind Afacerile Responsabile și sunt angrenați în promovarea și extinderea practicilor RSC. Forumul are acum peste 400 de membri și este cotate ca cea mai mare asociație de la nivel mondial de companii semnatare ale acordului UN Global Compact. Rețeaua este susținută financiar de Institutul pentru Întreprinderi (*Institute de l'entreprise*) și de către organizația Întreprinderi pentru Mediu (*Entreprises pour l'Environnement*). În 2009 a fost creat un comitet inter-ministerial de coordonare a RSC. Este condus de Comisarul național pentru Dezvoltarea Durabilă (“*Commissaire national du Développement Durable*”), prin acest comitet Franța a găsit un mecanism util în a introduce principiile Global Compact în politicile naționale de RSC. Participanții sunt de părere că acest forum reprezintă un pas important în creșterea conștientizării cu privire la RSC printre managerii de afaceri Francezi (France-Diplomatie, 2012)

8.4.4. Transparența și raportarea

În Mai 2001, Franța a aprobat legea privind noile relații economice (*Loi sur les Nouvelles Relations Économiques – NRE*) care obligă companiile listate public să publice anual un raport asupra consecințelor sociale și de mediu rezultate în urma activităților lor economice – Franța devine primul stat din lume care vine cu această inițiativă. Raportul trebuie, de asemenea, să menționeze în ce fel compania încearcă să găsească soluții pentru aceste urmări. Legea a fost completată ulterior, în Februarie 2002, cu 40 de indicatori cantitativi și calitativi. Acești indicatori sunt variați și cuprinzători, pornind de la standardele la locul de muncă, servicii de training și probleme legate de administrația locală până la consumul de apă și alte resurse naturale. În iulie 2010, Franța introduce un sistem de referințe (BP X 30-025) privind bunele practici pentru transparența informațiilor furnizate de companii privind condițiile sociale în care bunurile sunt produse și furnizate în lanțul de distribuție subcontractat. Sistemul este, în prezent, în procesul de elaborare și se așteaptă ca odată finalizat să îmbunătățească trasabilitatea produsului.

8.4.5. Critici aduse eficienței sistemului în general

În ceea ce privește obligațiile legale, Franța este în mod cert net superioară altor state Europene. Cu toate acestea, însă, îi sunt aduse critici asupra eforturilor depuse până în prezent. Pe de o parte, nu au fost specificate metode de verificare a răspunderii companiilor, și din cauza faptului că firmele au libertatea de a alege aceste metode fiecare, transparența este limitată. Modul în care criteriile legale sunt respectate în realitate lasă mult de dorit, iar dispoziția companiilor de a coopera este limitată. Indicatorii sunt o altă problemă. Mulți sunt de părere că aceștia sunt mult prea generali și au o aplicabilitate limitată pentru unele dintre industrii. Mai mult decât atât, nu au fost definite nici un fel de sancțiuni. Ministerul Mediului, Ministerul Afacerilor Sociale și Ministerul Economiei cooperează pentru a îmbunătăți această situație și pentru a găsi soluții. Cu toate acestea, însă, experții externi susțin faptul că obligațiile legale nu au condus la internalizarea conceptului de RSC în companiile Franceze (Guardian, 2012)

8.4.6. Sectorul Financiar

Ce-a de-a doua lege Grenelle, din 2010, obligă companiile de investiții și companiile de management financiar din Franța să acționeze transparent în relație cu politica lor de investiții. În iulie 2010, guvernul Francez a rugat aceste companii să furnizeze informații privind modalitatea în care ele integrează obiectivele sustenabile în deciziile lor de investiții. Mai mult decât atât, sub incidența legii pentru modernizarea economiei Franceze din 2008, planurile de economisire ale corporațiilor sunt ghidate către ideea de sustenabilitate. Legea oferă prilejul angajaților să investească o parte din titlurile lor în planul de economisire al corporația în fondul comun pentru investiții „Întreprinderea Solidară”, care a fost creat în cadrul acestei legi.

8.4.7. Achizițiile Publice

Planul Național de Acțiune Francez pentru Achizițiile Publice Sustenabile a fost lansat în 2007, și apoi revizuit la finalul lui 2010. Obiectivul principal al acestui plan voluntar este să ofere o structura pentru politica publică privind Achizițiile Publice Sustenabile (SPP) în scopul de a crește nivelul de conștientizare în rândul cumpărătorilor publici și să le ofere totodată instrumentele necesare să creeze un proces de achiziții publice sustenabil. Planul de Acțiune are ca scop clasarea Franței printre primele state în EU SPP. Acesta, de asemenea, include și obiective actualizate din *Strategia Națională pentru Sustenabilitate*, din 2003, privind clădirile, eficiența energetică, încălzirea, hârtia și automobilele și de asemenea rezumă metodele pentru monitorizarea procesului de achiziție publică. Mai mult decât atât, în decembrie 2008, directivele „*Statul Exemplar*” (“*Etat Exemplaire*”) au fost emise din partea Primului Ministru către toate Ministerele și presupuneau ca fiecare instituție să dezvolte un plan de management al mediului (achiziție publică sustenabilă, managementul deșeurilor, managementul energiei, managementul mobilității, etc) și să ofere o dovadă privind contribuția fiecărui Minister. Aceste directive, totodată, stabilesc obiectivele specifice SPP pentru 20 de grupuri de produse cu prioritate, incluzând IT, energie, hârtie, automobile, lumina, produsele alimentare și produsele textile.

8.4.8. Activitățile companiilor în afara granițelor Franței

Când vine vorba de sustenabilitate, în Franța responsabilitatea pentru activitățile internaționale nu este văzută ca o problemă de RSC ci mai mult ca un aspect al politicilor guvernamentale pentru dezvoltare – spre deosebire de Suedia, spre exemplu. Cu toate acestea însă, se înregistrează progres în domeniul RSC. Companiile care doresc să aplice pentru credit public sau asigurare sunt informate de Compania Franceză de Asigurări pentru Comerțul Exterior (COFACE), compania Franceză de asigurări pentru comerț extern, despre standardele OECD pentru Întreprinderile Multinaționale, iar companiile trebuie, la rândul lor, să ia la cunoștință aceste standarde. COFACE chiar depășește puțin prevederile OECD în aceea că include protecția popoarelor indifene ca unul dintre standarde. *Comitetul pentru Standardizarea Comerțului Echitabil al Asociației Franceze de Reglementare* (AFNOR), organizație Franceză pentru norme legale, aduce laolaltă stakeholderii pentru a dezvolta un sistem de indicatori pentru comerțul echitabil. În plus, Ministerul de Externe a pus la dispoziție resursele necesare pentru a crea Fondul pentru Solidaritate Prioritară (*Fonds de solidarité prioritaire* – FSP) pentru a ridica cota de piață a organizațiilor ce respectă comerțul echitabil. *Agenția Franceză pentru Dezvoltare* (AFD), agenția guvernamentală responsabilă pentru asistența pentru dezvoltare, a definit, în portofoliul său, în 2009, o strategie pentru a controla riscurile sociale și de mediu. Aceasta are ca obiectiv, totodată, îmbunătățirea calității operațiunilor finanțate de AFD privind aspecte legate de mediu și social. AFD utilizează 32 de indicatori. O unitate AFD a fost creată pentru a implementa această politică publică și pentru a oferi suport în proiecte și managerilor de proiect. Această politică publică este aplicată în proiectele finanțate direct din fonduri ori în proiectele finanțate prin terțe părți.

139. Dacă nu este precizat altfel, următoarele secțiuni sunt bazate pe cercetările lui Steurer (2010)

140. *The Dutch Green Funds Scheme*

141. *Green investments*

142. *Green technology*

8.5.1. Coduri de conduită pentru RSC

Un Cod de Conduită pentru companii poate fi văzut ca instrumentul principal pentru a integra etica în cadrul organizațiilor. Codul de Conduită statuează drepturile, îndatoririle și reponsabilitățile companiilor pentru stakeholderii lor. Acesta conține principii de conduită și reguli de conduită îmbogățind astfel procesele de decizie și orientarea activității corporative. Codul de Conduită exprimă „*contractul social ideal*” între companie și stakeholderii ei, care pune în practică, prin principiile și regulile sale de conduită, criteriile de etică pentru echilibrarea așteptărilor și intereselor stakeholderilor. În acest sens, Codul de Conduită este totodată un instrument de guvernare pentru relația dintre companie și stakeholderi, dar și un instrument de management strategic ce furnizează liniile directoare în procesul de luare a deciziilor. Mai mult decât atât, Codul de conduită pentru companii oferă stakeholderilor externi un parametru de referință cu ajutorul căruia aceștia să își formeze opinia legată de reputația companiei. (Sacconi et al, 2002).

Un aspect important al unui Cod de Conduită de succes este metoda inițială de elaborare. Un studiu recent asupra implementării Codurilor de Conduită în companii relevă că „*în momentul în care membri organizației pot stabili o legătură între prevederile codului și sistemul personal de valori, aceștia vor fi mai dispuși să se conformeze cerințelor codului și să-și asume un angajament mai mare față de companie*” (Grundstein-Amado 2007). Acest lucru reliefează importanța unui proces incluziv în elaborarea Codului de Etică al companiei, asigurând astfel ca cei responsabili pentru implementarea lui, și anume angajații, să nu simtă aceste norme și practici etice forțate asupra lor din exterior, ci mai că degrabă ele sunt construite în acord cu ei.

8.5.2. Sugestii de model pentru Codurile de Conduită Corporativă

Grupul de consultanță pentru RSC „*Business for Social Responsibility*” (BSR) oferă un sumar util al unui format eficient pentru codurile de conduită pentru companii:

- O scrisoare de introducere din partea echipei de management sau din partea CEO care să stabilească tonul documentului la un nivel înalt și în care sunt definite importanța eticii și conformității fiecărui angajat dar și a companiei
- Declarația de misiune, valori, viziune și principiile directoare care reflectă angajamentul companiei pentru etică, integritate și calitate.
- Un cadru de decizie etică ce are ca scop oferirea de suport angajaților în realizarea alegerilor. Spre exemplu, un cod poate cere din partea angajaților să răspundă la câteva întrebări menite să îi ghideze în luarea unei decizii etice într-un plan de acțiune posibil. Scopul este ca angajații să gândească înainte de a parcurge demersurile necesare pentru a cere sfaturi atunci când nu sunt siguri. Aceștia trebuie să fie încurajați să gândească la această întrebare în contextul unei dileme etice „Ați refuza sau ați fi rușinați să povestiți acest lucru familiei, prietenilor, colegilor de muncă?”
- O listă de resurse disponibile pentru obținerea unor sfaturi/îndrumări și pentru raportarea de bună credință a unui comportament greșit (non-etic).
 - *Metode de a raporta probleme sub protecția anonimatului, cum ar fi un helpline (liniile de ajutor sau prin poștă)*
 - *Cum anume să contactezi ofițerul sau oficiul pentru etică și conformitate*
 - *O definiție clară a etapelor de raportare către management (ierarhia autorității)*
- O listă de resurse suplimentare privind etica și conformitatea și/sau identificarea unor politici publice și proceduri auxiliare și a locației lor.
- Aplicarea și implementarea mecanismelor care se adresează noțiunii de răspundere și disciplină pentru comportamentul non-etic. De exemplu, conduita non-etică va fi supusă unor acțiuni disciplinare până la și incluzând terminarea contractului de muncă.

8.5.3. Conținutul Codurilor de Conduită pentru RSC

În primul rând un cod de conduită pentru companii trebuie să reflecte obiectivele și valorile izvorâte din interiorul companiei. Un cod de conduită trebuie să arate cum o

companie dorește să își desfășoare activitățile economice ținând cont de impactul acestor activități asupra stakeholderilor. În acest sens, în alegerea conținutului Codului de Conduită, o companie trebuie să aibă în vedere două procese de creare a politicilor publice RSC.

(i) Identificarea Stakeholderilor: *un proces prin care agenții (comunitatea locală, mediul, angajații, etc.) influențați de activitatea companiei sunt identificați și astfel limitele responsabilității unei companii sunt mai bine definite.* Există literatură de specialitate suficientă care să ajute companiile în identificarea stakeholderilor relevanți. Principiul a fost elaborat prima dată de R. Edward Freeman, în cartea sa „*Management Strategic. O abordare din perspectiva Stakeholderilor*”, de atunci câștigând renume internațional, fiind încorporată în directivele și standardele RSC din lumea întreagă. Întrebarea esențială pentru orice analiză a stakeholderilor este „*asupra cărui tip de agent are impact compania?*” Acest proces implică examinarea a întregului cadru al activității companiei, de la management la consumator incluzând toți pașii intermediari pentru a identifica impactul pe care fiecare element al activității economice îl are asupra stakeholderilor. Exemple de cei mai întâlniți stakeholderi pentru companii sunt, în mod obișnuit, acționarii, angajații și comunitățile locale dar pot include și generațiile viitoare ale unor popoare necunoscute, în părți ale lumii vulnerabile la schimbările climatice.

Doar printr-o analiză în detaliu a proceselor organizațiilor folosind tehnici ca Analiza Ciclului de Viață (*Life Cycle Analysis LCA*) sau Analiza Pozițională (*Positional Analysis*) se poate determina o categorie exhaustivă de stakeholderi. Odată identificați, stakeholderii trebuie prioritizați, iar interesele lor evaluate în funcție de valoarea comună care poate fi creată pentru fiecare dintre părți aducând beneficiu ambelor părți.

(ii) Dialogul cu Stakeholderii: *un proces prin care interesele stakeholderilor identificați sunt accesate în termeni de activitate economică și sunt realizate considerente adecvate pentru a reduce impactul negativ al acestor părți.* Managementul eficace al stakeholderilor poate duce la o convergență a valorilor de-a lungul sectoarelor și a condus mulți strategii de afaceri să creadă că o valoare comună devine norma în ceea ce privește activitățile economice (Guardian, 2013). De altfel, există un număr important de forumuri întocmite pentru a facilita comunicarea dintre stakeholderi și care pot fi folosite de către companii în crearea unui cod de conduită, acestea depind în mare parte de tipul companiei și pot varia de la tactici de relaționare tradițională la utilizarea canalelor social media. Petra Kuenkel din partea „*Institutului pentru Leadership Colectiv*” (*Collective Leadership Institute*) a enumerat câteva trăsături comune ale angajamentului strategic al stakeholderilor, acestea sunt rezumate mai jos:

- *Provocari bazate pe fapte (pe probleme) pentru fiecare participant*
- *Activitate ținută să prevină dificultățile mai degrabă, și nu doar să reprezinte doar o reacție la problemele deja iscate*
- *Orientat spre învățare pentru a putea obține rezultate tangibile bazate pe probleme*
- *Măsurabil în ceea ce privește valorile și scopurile interne ale unei companii*
- *Bazat de o metodologie meticuloasă ușor înțeleasă de fiecare parte.*

8.5.4. Implementarea Codurilor de Conduită

Un Cod de Conduită bun este caracterizat de prezența mecanismelor de implementare asociate cu acesta. Acestea includ activități pe care organizația trebuie să le realizeze (ori revizuiască) pentru a susține răspândirea și cunoașterea prevederilor codului, pentru a răspândi valorile comune și regulile de conduită, dar și pentru a monitoriza o implementare efectivă a codului și pentru a administra evaluarea periodică. Aceste activități sunt, spre exemplu:

- *Introducerea de activități de training pe subiecte legate de etică*
- *Desemnarea unui ofițer de etică și conformitate*
- *Crearea unui Advisory Board cu sarcini de a supraveghea dar și de luare de decizii, ex: în ceea ce privește sancțiunile (Comitet de Etică)*

- Crearea unui mecanism de „whistle-blowing” (atât pentru angajați cât și pentru stakeholderi externi pentru a trimite avertizări sau pentru a raporta activități lipsite de etică)
- Crearea unei funcții de Audit Etic, extinde activitățile de management financiar și audit tocmai pentru a verifica natura etică a comportamentului companiei și a procedurilor acesteia
- Dezvoltarea unor activități de raportare corporativă (contabilitate responsabilă, răspundere socială și etică, raportarea sustenabilității, etc.) cu ajutorul cărora organizația să comunice periodic măsura impactului social, de mediu și economic al activităților sale către mediul extern, precum și ca o metodă de evaluare a rezultatelor obținute în relație cu angajamentele asumate sub Codul de Conduită.

8.5.5. Progresul de monitorizare

Așa cum am menționat mai sus, una dintre metodele cele mai utile de monitorizare a conformității cu ajutorul Codurilor de Conduită vine sub forma unei Comunicări anuale de Progres (Communications of Progress COP), care sunt emise în mod voluntar de către companii ca parte a angajamentului UN Global Compact, un angajament universal acceptat pentru etica în mediul de afaceri (Națiunile Unite, 2012). Aceste rapoarte nu doar că servesc ca un standard pentru progresul implementării Codurilor de Conduită, dar acționează și ca o metodă de comunicare externă prin care se transmite stakeholderilor despre angajamentele organizației pentru principiile Global Compact și pentru Codul propriu de Conduită. În timp ce formatul general al COP este flexibil, fiecare COP trebuie să conțină următoarele trei elemente:

- O comunicare a CEO prin care acesta își exprimă susținerea pentru principiile Global Compact și prin care își reînnoiește totodată angajamentul continuu față de inițiativă și față de principiile ei.
- O descriere de acțiuni practice (mai precis o raportare a oricărui politici, proceduri, activități relevante) pe care compania va trebui să le ia pentru a implementa principiile Global Compact în fiecare dintre cele patru arii (drepturile omului, muncă, mediu, anti-corupție)
- O metodă de măsurare a rezultatelor imediate (mai precis gradul de realizare a indicatorilor/obiectivelor de performanță, sau alte metode de măsurare a rezultatelor)

COP sunt făcute publice prin pagina de internet a Global Compact în momentul în care ele sunt publicate de participant. Mai mult decât atât, Global Compact împarte informațiile prezente în COP cu piețele financiare cu ajutorul Bloomberg LP (o companie cu capital privat pentru software financiar, date și media, ce își are sediul central în New York). Accesul public la informațiile din COP promovează transparența, permițând totodată stakeholderilor să se asigure că firmele își respectă angajamentul făcut față de principiile Global Compact. De asemenea, acesta oferă stakeholderilor informații importante ce îi ajută pe aceștia în luarea unor decizii legate de companiile cu care interacționează, fie ca și consumatori, investitori sau angajați.

8.5.6. Contabilitatea responsabilă pentru societate și mediu

Pentru companiile care nu intră în grupul Global Compact, cea mai eficientă metodă de monitorizare a progresului în implementarea Codului de Conduită în strategia de afaceri a companiei este prin contabilitatea socială și de mediu (*Social and Environmental Accounting* - SEA). SEA este o extensie a procedurii de contabilitate tradițională, care, însă, spre deosebire de abordarea tradițională, ia în considerare, pe lângă aspectele financiare, și influența companiei asupra societății și mediului în care își desfășoară activitatea economică. Acest aspect respectă conceptul de „triple bottom line” discutat în secțiunea introductivă a documentului.

Contabilitatea socială este principala metodă prin care industriile își păstrează credibilitatea poziției lor asupra RSC și astfel încurajează încrederea consumatorului, pe de o parte, și integritatea în afaceri, pe de altă parte. Prin creșterea nivelului de transparență ale activităților unei companii, stakeholderii relevanți sunt mai ușor de identificat și este mai

ușor de creat linii clare de comunicare, astfel îmbunătățind funcționalitatea RSC în general. Într-un context European, contabilitatea socială pentru companiile mari este obligatorie prin lege¹⁴³, care stipulează că este nevoie de publicarea anuală a „*informațiilor detaliate legate de angajați și problemele de mediu, necesare pentru a înțelege nivelul de dezvoltare al companiei, dar și performanța și poziția acesteia pe piață.*” Pe lângă această prevedere, multe state membre au aplicat o legislație mai strictă legată de publicarea informațiilor publice, câteva dintre aceste cazuri vor fi analizate în detaliu în secțiunile următoare.

Prin publicarea voluntară a informațiilor cu caracter public legate de activitățile de RSC, companiile au beneficiat nu doar de conformitate legislativă, ci și de avantajul competitiv pe care această valoare îl crează. Așa cum este menționat și mai sus, *Inițiativa de Raportare Globală* (GRI) stabilește standardele pentru raportarea socială, cele mai actuale directive fiind sub forma directivelor G4 publicate la începutul anului 2013. Acestea au fost prezentate în două părți:

- *Prima parte* – **Raportarea Principiilor și Standardelor de Divulgare a Informațiilor** – conține Principiile de Raportare, Standarde de Divulgare a Informațiilor, și criteriile necesare să fie aplicate de către o organizație și își pregătească raportul de sustenabilitate „în acord” cu Directivele.
- *A doua parte* – **Manualul de implementare** – conține explicațiile legate de cum se pot aplica Principiile de Raportare, cum să se pregătească informația care urmează a fi divulgată și cum se pot interpreta diferite concepte din Directive.

Pe scurt, în prima parte conține directive despre „*cum*” să se raporteze în timp ce al doilea oferă linii directoare utilizatorului asupra a „*ce*” anume trebuie raportat. Respectarea acestor linii directoare oferă posibilitatea companiilor să urmărească procesul de implementare al Codului de Conduită și a politicii de RSC, în general, în timp ce, îmbunătățește, totodată, transparența activităților economice.

143. Directia 2003/51/EC a Parlamentului European și a Consiliului de modificare a Directivelor 78/660/CEE, 83/349/CEE, 86/635/CEE și 91/674/CEE ale Consiliului privind conturile anuale și conturile consolidate ale anumitor forme de societăți, ale băncilor și ale altor instituții financiare și ale întreprinderilor de asigurare

9. MODELE DE BUNE PRACTICI

Companiile selectate sunt considerate lider în domeniul lor de activitate, având strategii de business de înalt rang, fiecare dintre ele fiind în top 100 al Indicelui Global Fortune 500 al celor mai bogate companii din lume (CNNmoney, 2012). Aceste companii au fost alese pentru că fac parte din industrii diferite, dar și pentru reputația lor ca pionieri în integrarea RSC în modele de business tradiționale.

9.1. Studiu de caz: Anglo-American PLC

Anglo-American PLC este o companie minieră multinațională cu sediul în Marea Britanie, Londra. Este cel mai mare producător de platină din lume, aproximativ 40% din capacitatea globală, și un producător important de diamant, cupru, nichel, minereu de fier, cărbune metalurgic și cărbune termic (*Stockexchange.co.uk*, 2013). Această companie derulează activități în Africa, Asia, Australia, Europa, America de Nord și America de Sud. Anglo-American are o listare primară (apare listată pentru prima dată la Bursa de Valori din Londra, iar aceasta reprezintă piața principală în care activele firmei sunt tranzacționate) la Bursa de Valori din Londra și este parte a Indicelui FTSE 100 (este un indicator al acțiunilor primelor 100 de companii listate la Bursa de Valori din Londra cu cea mai mare capitalizare bursieră). Compania a avut o capitalizare bursieră de aproximativ £31.2 miliarde din 23 Decembrie 2011, devenind a 15-a cea mai mare companie dintre toate cele cu o listare primară la Bursa de Valori din Londra (Anglo American, 2009). Listarea secundară este la Bursa de Valori din Johannesburg.

9.1.1. Viziunea de RSC

“Cred că trebuie să ne ducem la bun sfârșit rolul, alături de stakeholderii noștri, pentru a formula o nouă definiție informală a conceptului de „social compact” (coaliție socială) pentru companii.” - Sir John Parker, Anglo-American Chairperson, 2012.

Cel mai recent raport de sustenabilitate al Anglo American PLC a urmărit ideea de dezvoltare strategică pe termen lung. Ca și companie minieră, Anglo-American este de părere că un argument important ce le asigură dreptul de a mina provine din comunitatea locală în care aceștia își desfășoară activitatea, de aceea principiile care le asigură valoarea comună pentru stakeholderi și companie sunt vitale în strategia orientată spre profit a celor de la Anglo-American PLC. RSC în viziunea celor de la Anglo-American PLC reprezintă o parte esențială în creșterea valorii companiei în general, *„Fără o companie sustenabilă și sănătoasă nu ne putem asigura că valoarea este extrasă din activitățile miniere și împărtășită între stakeholderi”* (Anglo American, 2012). O politică de Bună Cetățenie pătrunde în principiile de bază ale afacerii și este reflectată în operațiunile desfășurate în toate domeniile de lucru.

9.1.2. Orientare Strategică

Scopul general pe termen lung al companiei Anglo-American PLC este acela de a deveni *„lider mondial în industria minieră, dar și investiția numărul unu, partenerul și angajatorul preferat.”* Pentru a atinge obiectivele pentru sustenabilitate prevăzute în viziunea lor de RSC, Anglo-American PLC a identificat patru elemente strategice care au fost încorporate în modelul de afaceri al companiei de la etapa de explorare a zăcămintelor, prin etapa de extracție până la produsul final. Aceste patru elemente sunt rezumate mai jos:

- *Investiția în active de clasă mondială și în acele produse care, în viziunea lor, livrează cele mai bune rezultate imediate prin ciclul economic și pe termen lung – adică, minereu de fier, cărbune metalurgic, cărbune termic, cupru, nichel, platină și diamante.*
- *Organizarea eficientă și efectivă pentru a depăși concurența prin lanțurile de valori*
- *Operarea în siguranță, într-un mod sustenabil și responsabil, nu doar pentru că este fundamental pentru a putea funcționa legal, dar și pentru că acest mod de realizare a activităților reprezintă o sursă importantă de avantaj competitiv.*
- *Angajarea celor mai buni oameni. Anglo-American PLC recunoaște că este esențial în îndeplinirea obiectivelor strategice, să atragă, să dezvolte și să rețină oameni valoroși și talentați.*

Ca un membru semnatar activ al UN Global Compact, Anglo-American PLC pregătește anual evaluări ale progresului înregistrat în implementarea celor zece principii Global Compact. Aceste evaluări oferă un sumar util al celor mai relevante acțiuni realizate de companie în ideea responsabilității sociale corporative. Un rezumat al celor mai recente evaluări este oferit mai jos:

Drepturile Omului

Strategia socială a Anglo-American a fost lăudată în mediul de afaceri (BITC, 2012). Inițiativa „*The Anglo American Social Way*” a companiei, lansată în 2009 rezumă angajamentele asumate de organizație pentru a excela în performanța socială. O parte centrală a acestei inițiative este programul SEAT (Socio-Economic Assessment Toolbox – setul de instrumente pentru evaluarea Socio-Economică) care reprezintă modalitatea principală prin care compania caută să îmbunătățească rezultatele imediate ale dezvoltării și capacității comunităților în care operează. Chiar dacă activitățile de dezvoltare socio-economică a operațiunilor companiei sunt dictate de nevoile locale, acestea implică în mod normal dezvoltarea companiei, investiții responsabile și dezvoltarea capacității (Anglo American 2011). Anglo-American PLC este membru semnatar al Principiilor Voluntare pentru Securitate și Drepturile Omului („*Voluntary Principles on Security and Human Rights*” - VPSHR) din ianuarie 2005 și este membru al grupurilor de lucru pentru asistență pentru guverne precum și în cadrul grupului de lucru cu privire la domeniul de lucru al secretariatului, astfel contribuind activ la discuțiile despre activitățile VPSHR și mai mult decât atât chiar la popularizarea valorilor VPSHR în statele care nu au aderat încă la aceste principii. În 2010, Anglo-American a fost recunoscut de către Institutul pentru Drepturile Omului și Afaceri ca una dintre primele companii multinaționale care a implementat un mecanism de reclamații care respectă recomandările Profesorului John Ruggie, Reprezentantul Special pentru Drepturile Omului și Afaceri ale Secretarului General ONU. Această procedură standardizată pentru plângeri și reclamații a fost introdusă în 2010 și este acum obligatorie în toate operațiunile companiei.

Drepturile de muncă

Politica pentru Resursele Umane a Grupului Anglo-American recunoaște dreptul angajaților la libertatea de asociere și negociere colectivă. Aproximativ 70% din angajații permanenți ai Anglo-American sunt reprezentați de consiliul pentru muncă, sindicate sau alte instituții similare și sunt asigurați de contractele colective de muncă (*Sustainable Development Report, 2011*). Codul de Dezvoltare al lanțului de aprovizionare al Anglo-American PLC interzice exploatarea copiilor și prevede că firma nu tolerează munca forțată, sclavia sau munca obligatorie în închisori. În 2011, Anglo-American a primit note maxime în evaluarea privind modalitatea în care companiile cele mai mari la nivel global se confruntă cu riscurile de exploatare a copiilor. Evaluarea – condusă de NBIM, managerul Fondului Norvegian de Pensii de Stat – a oferit zece puncte din zece companiei Anglo-American pentru metodele de raportare asupra riscului de exploatare a copiilor și încălcarea drepturilor copiilor în operațiunile sale și în lanțul său de aprovizionare. Aproximativ, jumătate din companiile ce au participat în chestionar au primit zero puncte (Norges Bank, 2011). Diversitatea este foarte importantă în Africa de Sud, care este zona cu cei mai mulți angajați Anglo-American, iar compania continuă să înregistreze progres în realizarea unor transformări în ceea ce privește elementele demografice la locul de muncă. La începutul anului 2012, Anglo-American a devenit semnatar al Principiilor ONU privind Creșterea Gradului de Independență al Femeilor (*UN Women's Empowerment Principles*) pentru a putea contribui la eforturile deja depuse în ceea ce privește îmbunătățirea egalității de șanse între femei și bărbați. Femeile reprezintă, în prezent, 15% din forța de muncă globală, indicator ce a crescut de la 10.6% în 2007 și ocupă 22% din pozițiile de management, indicator ce a crescut de la 15.3% în 2007 (*Sustainable Development Report 2011*).

Mediul

Abordarea precauționară a companiei Anglo-American în ceea ce privește problemele de mediu este încorporată în standardul pentru Sistemul de Management al Mediului al companiei (Anglo American's Environmental Management System – EMS) și în standardul pentru Evaluarea Impactului Social și de Mediu (*Social and Environmental*

Impact Assessment – SEIA) și este intrinsec pentru celelate opt standarde de performanță care acoperă arii de management cheie (apă, calitatea aerului, biodiversitate, reabilitare, reziduuri minerale, deșeurii non-minerale, substanțe periculoase și închiderea minei). Scopul standardului SEIA este să asigure că toate proiectele Anglo-American iau în considerație problemele legate de comunitate și mediu în planificarea lor și în procesele decizionale.

Tehnologia nouă este importantă în abordarea Anglo-American asupra schimbărilor climatice, abordare susținută de un număr mare de intervenții strategice. Acestea acordă o atenție mai mare eficienței energiei, proiectelor care au ca scop reducerea nivelului de carbon, tehnologiilor pentru diminuarea carbonului și adaptării la schimbările climatice. La baza fiecăror dintre intervențiile enumerate anterior stau inovația, dezvoltarea și implementarea tehnologiilor de ultimă generație. Exemple notabile includ cercetarea asupra tehnologiei „cărbonului curat” („clean-coal technology”) și tehnologiei de captarea carbonului („carbon sequestration). O dezvoltare interesantă în domeniul energiei curate este parteneriatul de afaceri „Platinum” între Alteryg, o companie americană pentru celule de combustibili, și guvernul provinciei Limpopo pentru crearea și comercializarea în Africa de Sud, a celulelor de combustibili fără platină și cu un nivel de carbon foarte scăzut.

Ant-Corupție

Principiile de business ale Anglo-American împiedică realizarea unor donații către orice partid politic sau politician, și obligă angajații să se comporte într-un mod cât mai transparent și să se asigure că aceștia nu caută un avantaj necuvenit atunci când își realizează activitățile ori când au de a face cu funcționarii publici. Evaluarea riscurilor la corupție și mită sunt realizate la nivelul fiecărui departament al companiei folosind un instrument, dezvoltat în cadrul organizației, de evaluare a riscurilor. Acolo unde riscul rezidual este inacceptabil de mare, se vor determina acțiuni menite să întărească controlul mediului. Acestea includ sesiuni de training pentru angajații care își desfășoară activitatea în poziții cu înalt risc. Până la finalul anului 2011, peste 2000 de angajați, incluzând aici și șefii departamentelor companiei, au luat parte la peste 130 de sesiuni de training în 17 țări. Tuturor angajaților le este interzis să comercializeze valori mobiliare atunci când sunt în posesia unor informații confidențiate și sensibile la fluctuații ale prețurilor.

Compania Anglo-American susține Inițiativa pentru Transparența Industriei Extractive (Extractive Industries Transparency Initiative – EITI) și raportează anual asupra taxelor și a plăților cu titlu de redevențe realizate de companie în diferite țări în care aceasta își desfășoară activitatea economică. De asemenea, Centrul de cercetare Speak Up al Anglo-American, administrat independent, oferă metode sigure și confidențiale pentru angajați, contractori, furnizori, parteneri de afaceri și alți stakeholderi pentru a raporta sau pentru a face cunoscute problemele legate de conduita care este contrară valorilor și standardelor companiei.

9.1.4. Evaluare Independentă

Rezultatele prezentate în raportul pe sustenabilitate anual al Anglo-American sunt analizate independent de către grupul Price Waterhouse Cooper Inc. Raportul din cadrul căruia au fost obținute informațiile de mai sus a fost elaborat la cel mai înalt grad de către compania de audit. Mai mult decât atât, un număr impresionant de organisme independente de monitorizare au acreditat performanța în RSC a celor de la Anglo-American.

Business in the Community

Business in the Community este o organizație caritabilă din Marea Britanie, care a dezvoltat o platformă prin care firmele să realizeze un impact pozitiv asupra societății. Membri acestei organizații se angajează să îmbunătățească felul în care își administrează resursele, dar și felul în care împărtășește din cunoștințele și expertiza lor, și dezvoltă practici responsabile de afaceri care se adresează nevoilor comunității și mediului.

Clasamentul cel mai important al Marii Britanii pentru Responsabilitatea Corporativă Voluntară este operat de BITC și a evaluat poziția companiei Anglo-American din 2000. Într-un raport de feedback recent, cei de la BITC au acordat statutul „Platinum” companiei Anglo-American PLC pentru al treilea an consecutiv, recunoscând astfel compania ca una dintre cele mai performante din cadrul celor prezente în clasament. În

2012, Anglo-American a fost singura companie minieră care a atins pragul de conformitate de 80% pentru fiecare dintre criteriile principale ale Clasamentului (BITC 2013)

Indicele pentru sustenabilitate Dow Jones

Indicii pentru sustenabilitate Dow Jones (*the Dow Jones Sustainability Indexes* - DJSI) au fost lansați în 1999 și au fost primii indici globali ce urmăreau performanța financiară a companiilor ce desfășoară activități sustenabile din lumea întreagă. Cooperarea dintre Indicii Dow Jones, STOXX Limited și Managementul Activelor Sustenabile (*Sustainable Asset Management – SAM*), oferă managerilor standarde obiective și de încredere cu ajutorul cărora să administreze portofolii sustenabile. Compania Anglo-American a fost parte din DJSI din 2003 și a reușit să-și mențină poziția în clasament, de atunci. În 2010, în vederea recunoașterii performanțelor companiei în raport cu criteriile cheie de sustenabilitate, compania Anglo-American a primit statutul de „Gold Class” în Anuarul pentru Sustenabilitate DJSI – una din doar trei companii la nivel global care au reușit să obțină acest premiu. (DJSI, 2011). Doar 10% din 2500 de companii invitate să participe în chestionarul anual sunt selectați să apară în Indice. Evaluarea, care este asigurată de un auditor extern, acoperă performanțele economice, de mediu și social și include un sumar al politicilor și performanțelor în guvernanta corporativă, managementul riscului, schimbările climatice, consumul energetic, sănătate și siguranță, standardele lanțului de distribuție și relațiile la locul de muncă printre altele.

The Carbon Disclosure Project

The Carbon Disclosure Project (CDP) este o organizație independentă non-profit care deține cea mai mare bază de date cu informații de primă mână pentru corporații privind schimbările climatice. Organizațiile contribuie la această bază de date prin măsurarea emisiilor de gaze de seră și prin transmiterea informațiilor alături de strategiile lor privind schimbările climatice către CDP. Compania Anglo-America a participat prin transmiterea informațiilor cu privire la emisia de gaze de seră și strategia privind schimbările climatice către CDP încă de când proiectul s-a lansat. În sumarul publicat în 2010, compania Anglo-American a obținut un scor de 85 de puncte, iar filiala listată, Anglo American Platinum, a obținut un scor de 89 de puncte – o performanță de top în sectorul companiilor producătoare de materiale pentru minerit (*Carbon Disclosure Project, 2011*)

Top 100 global (the Global 100 ranks)

În fiecare an la Forumul Economic Mondial din Davos, clasamentul „*the Global 100*” poziționează în funcție de rezultatele acțiunilor de responsabilitate socială, cele mai de succes 100 de companii la nivel mondial. Această clasificare anuală a fost inițiată în 2005 de către Corporate Knights (companie canadiană pentru media, cercetare și studii de investiții) și este privită ca cea mai credibilă modalitate de evaluare, având ca și criterii informațiile publicate de companii (Huffington Post, 2012). În clasamentul realizat în 2013 (bazat pe performanțele înregistrate în 2012), Anglo-American și filiala Anglo American Platinum au ocupa locul 29 din lume și a fost cea mai înaltă poziție a unei companii ce provine din industria minieră.

9.2. Studiu de caz: Danone S.A.

Grupul Danone este o corporație franceză multinațională producătoare de alimente, având sediul central în Paris. Susține că este lider mondial în producția și comercializarea de produse lactate proaspete, dar și de apă îmbuteliată. În afară de mărcile Danone/Dannon pentru iaurt, compania deține și câteva mărci recunoscute internațional de apă îmbuteliată: Aqua, Volvic, Evian, și Badoit. Aproximativ 56% din vânzările nete înregistrate în 2011 au provenit din lactate, 28% din băuturi și 16% din biscuiți și cereale (Annual Report, 2012).

9.2.1. Viziunea RSC

Danone are o lungă istorie de implicare socială care își are originile la formarea „*proiectului său: duelul economic și social*” din 1972. Această strategie de afaceri inovatoare propune ca atât interesele sociale cât și economice să nu fie pornite unul împotriva celuilalt, dar că datoria unei companii este să găsească o cale să combine cele două elemente și să realizeze ajustările necesare pentru un context anume. Se crede că Danone prin această viziune nu limitează compania și nu o închide într-o „*cămașă de forță a obligațiilor rigide*”

sociale și de mediu”, ci mai degrabă îi oferă prilejul de a se adapta mediilor locale pentru a putea dezvolta modelele corespunzătoare pentru a crea atât valoare economică cât și valoarea de mediu (Danone, 2012). Acest proiect dual continuă să reprezinte fundația politicilor sociale și de mediu ale companiei alături de angajamentul privind soluționarea problemelor de mediu. Compania a integrat complet această strategie în toate operațiunile ei economice și a devenit un lider mondial în raportarea sustenabilității și în conformarea cu recomandările GRI pentru rapoartele anuale integrate.

9.2.2. Orientarea Strategică

Așa cum este menționat mai sus, RSC pătrunde în întregul model de afaceri al Grupului Danone; obiectivele strategice ale grupului nu doar că reflectă elementele financiare ale creșterii prețurilor acțiunilor și maximizarea profitului dar și lemenetele sociale și de mediu care la rândul lor contribuie la valoarea companiei. Fondul Danone pentru Ecosistem a fost creat în 2009 în ideea de a îmbunătății situația economică și socială a actorilor locali în ecosistemul Danone (micii fermieri, furnizori și subcontractori, operatori de transport, distribuitori, regiuni, etc.) prin lanțul de valori. Structurat în jurul a cinci arii de acțiune, fondul reprezintă felul în care Danone crește valoarea operațiilor sale prin dezvoltare socială și a mediului, creând astfel noi valori (Danone, 2012). Proiectele au impact asupra mai multor niveluri din lanțul de valori:

- **Asigurarea materialelor prime** prin susținerea sectoarelor de lactate și fructe (îndeosebi prin ajutorarea micilor fermieri și/sau producători)
- **Creșterea percepțiilor consumatorului** asupra valorii materialelor prime, prin parteneriate pentru agricultura sustenabilă
- **Cercetarea serviciilor** pe care grupul le poate oferi consumatorilor în domeniul sănătății prin produsele alimentare: nutriție și educația sănătății, servicii care să susțină autonomia pentru dezvoltarea vârstnicilor și a copiilor, dezvoltare cu agenți specializați.
- **Micro-distribuție**, prin testarea modelelor adaptate noilor circumstanțe geografice și populații, pentru a adresa probleme specifice legate de accesibilitate și angajabilitate.

9.2.3. Inițiativă de RSC

Motto-ul Danone de a crea „valoare economică prin crearea valorii sociale” este vital poziției lor ca lider mondial în producția de alimente. În 2012, compania a menționat că există patru arii de interes strategic în vederea dezvoltării valorilor comune. Aceste formează elementele centrale ale orientării strategice ale Danone, iar compania face referire la ele sub următoarele mari titluri:

- **Sănătate** - originile Danone reies din credința că produsele alimentare reprezintă principalul mijloc prin care oamenii își construiesc și mențin sănătatea.
- **Natura** - Danone crede că prin acțiunile de promovare a sănătății denotă de asemenea interesul pentru protejarea naturii. Astfel un angajament față de mediu este necesar
- **Pentru toți** - Danone crede că pentru a își atinge obiectivele produsele sale trebuie să fie disponibile tuturor persoanelor în toate stadiile de viață, în toate părțile lumii.
- **Oameni** - Danone se angajează să respecte bunele practici în materie de managementul Resurselor Umane și politici sociale.

Obiectivele strategice de mai sus subliniază cadrul activităților de RSC ale Danone și vor forma baza acestei analize a inițiativelor lor. Următoarele informații sunt un exemplu a câtorva activități ce au legătură cu RSC realizate de companie în anul 2012. Toate informațiile folosite despre aceste programe au fost acumulate direct în raportul Anual pentru Sustenabilitate întocmit de Danone pentru acționarii (shareholderii) săi.

(i) **Sănătate** - Obiectivele Danone de a aduce un plus de sănătate prin produsele alimentare către atât de multe persoane pe cât este posibil presupune producerea unor

alimente echilibrate care oferă beneficii de sănătate unui spectru larg de consumatori și care adresează nevoile speciale ale publicului fiecărei țări în care compania este prezentă. Strategia Danone acoperă o arie vastă de situații, legate de tendințele socio-economice dar și de problemele de sănătate publică, atât la nivel mondial cât și local. Totodată siguranța alimentară este o problemă fundamentală de sănătate publică. Este de asemenea crucial pentru menținerea profitabilității grupului bazată pe încrederea consumatorului și pe dezvoltarea durabilă. Danone a creat un sistem specific de „governanța produsului” pentru a asigura calitatea și siguranța produselor sale. Acest sistem a fost creat pentru a plasa consumatorii în centrul considerentelor și pentru a contribui sustenabil la performanța grupului. În 2012, Danone a continuat să implementeze vizunea Calității în patru arii de interes:

- **Siguranța alimentară și evaluarea riscului** - toate produsele Danone din lumea întreagă sunt aliniată cu standardul internațional FSSC 22000 privind siguranța alimentară.
- **Un sistem solid de calitate de-a lungul ciclului de viață al produsului** - acest sistem este bazat pe un set de criterii de calitate (Modele de Operare Danone, DOM) care definesc ce ar trebui făcut pentru a asigura siguranța produselor care sunt conforme cu specificațiile Danone la fiecare etapă a lanțului de distribuție.
- **Încrederea consumatorilor** - loialitatea consumatorilor este determinată de un management eficient al feedback-ului din piața în care compania își tranzacționează bunurile/serviciile. Sistemele de calitate iau în calcul informațiile obținute de la consumatori și le încorporează în procesul fiecărei etape din viața unui produs, pentru a oferi un rezultat adecvat și pentru a oferi satisfacție consumatorilor
- **Dezvoltarea angajaților Danone** - în 2012, un document referință ce conținea sfaturi legate de managementul carierei în calitate și care avea o orietare înspre afaceri a fost distribuit către managerii de resurse umane ai companiei. Urmarea acestei acțiuni a fost că în trainingul de calitate a fost inclusă o jumătate de zi dedicată resurselor umane pentru a ajuta angajații să înțeleagă și să implementeze acest instrument.

De asemenea, Danone și-a asumat angajamentul de a promova conceptul de sănătate publică prin cercetare. În acest sens, Danone a creat primul Institut Danone în 1991. De atunci, alte 18 astfel de institute au mai fost create la nivel global, contituind o rețea de organizații non-profit, independente, a căror misiune este să îmbunătățească înțelegerea societății privind legătura dintre alimente, nutriție și sănătate. Munca depusă de aceste institute nu este orientată spre profit, iar calitatea științifică a programelor ține de responsabilitatea consiliului științific multi-disciplinar care aduce laolaltă experții locali cei mai respectați și renumiți în domeniul medicinei, nutriției și științelor umane.

(ii) Natura - În 2008, Danone a stabilit, în mod voluntar, obiectivul de a-și reduce impactul poluării asupra mediului cu 30% în perioada 2008-2012, oriunde grupul deține responsabilitate directă. Obiectivul inițial a fost depășit, grupul atingând un procent de 35.2% între 2008-2012. În 2012, emisiile totale ale grupului au fost estimate în jurul valorii de 17 milioane de tone de CO₂. Din 2007, volumul vânzărilor grupului au cunoscut o creștere constantă de mai bine de 35%, în timp ce emisiile de carbon au rămas constante, în general, în aceeași perioadă. Pornind de la aceste realizări, Danone a dorit să implice și alte companii în această abordare creând Fondul pentru Mijloace de Existență (Livelihood Fund) în 2011. Acest fond, care astăzi include șapte alte mari companii la nivel global în afară de Danone, investeste în proiecte foarte mari de restaurare a ecosistemelor naturale. Aceste proiecte contribuie la lupta împotriva schimbărilor climatice prin soluționarea problemelor iscate de mari volume de emisii de carbon. Scopul este de a înmagazina șapte milioane de tone de carbon în următorii 20 de ani, pentru o investiție minimă de 30 milioane de euro. Fondul Livelihood a investit deja în șase proiecte în Africa și Asia și a contribuit la plantarea a peste 100 de milioane de copaci.

Danone se angajează să urmeze o strategie de eliminare a impactului despăduririi din lanțul său de distribuție, și să realizeze un program de împădurire, până în 2020. Danone a publicat poziția sa asupra „Urmelor asupra pădurilor” („Forest Footprint”) care vizează evaluarea transparentă a riscurilor despăduririi în relație cu mărfurile

folosite direct sau indirect în afacerile grupului, și propune politici publice specifice prin clasificarea acțiunilor sale în funcție de riscurile asociate și prioritățile de impact. Această ambiție include și ambalajele din hârtie sau carton care ar putea avea un impact negativ asupra pădurilor. Angajamentul prevede trei obiective clare: reducerea greutateii hârtiei și cartonului pentru ambalarea fiecărui produs, utilizarea fibrelor reciclate și, acolo unde acest lucru nu este posibil, să se folosească fibre certificate FSC (*Forest Stewardship Council – Asociația pentru Certificare Forestieră*).

Impactul acțiunilor economice ale grupului Danone asupra biodiversității este relaționat, în primul rând, cu „agricultura în amonte” (sol și apă). În 2012, marca braziliană „Villavicencio” a pus bazele unui parteneriat inovator cu ONG-ul Banco de Bosques și a implementat operațiunea „Lasă-ți amprentă” („Deja tu Huella”) care a invitat consumatorii să participe în crearea unei noi rezerve naturale. Pentru fiecare sticlă cumpărată într-o perioadă de 2 luni, Villavicencio s-a angajat să protejeze un metru pătrat de parc. Inițiativa a inclus eforturile pentru a crește cunoștința societății cu privire la pericolele produse de activitățile de despădurire, dar și a importanței biodiversității pentru ecosistemul local, și a avut un impact semnificativ: aproximativ 2200 de hectare au fost protejate, societatea a participat activ în proiect și preferința publicului, în general, pentru marca Villavicencio a crescut.

(iii) Pentru toți - din 2008, numărul consumatorilor Danone a crescut cu 50%, de la 600 de milioane la 845 milioane de consumatori estimați în 2012. Danone a continuat expansiunea sa geografică, începută cu 15 ani în urmă, în regiuni noi, astfel că în 2012 noile țări au reprezentat 53% din vânzările nete (comparat cu 17% în 1996). Pentru a-și dezvolta potențialul pe termen lung, Danone a experimentat cu modele la scară mică pe noi piețe în anumite state Asiatice și din Africa, ca un răspuns la dezvoltarea economică și socio-demografică, incluzând apariția orașelor de mărime medie (cu o populație de mai mult de 1 milion de locuitori) și a clasei de mijloc. În Africa, ținând cont de experiența adunată în ultimii ani în regiunea Maghreb, în special, grupul Danone dezvoltă poziții pe piețe noi de desfacere (Coasta de Fildeș, Camerun, Kenya, etc.) prin oferte nutriționale adaptate la condițiile locale în conformitate cu Codul Organizației Mondiale a Sănătății.

Danone a pionierat conceptul de „social business” prin crearea în 2007 a fondului „Danone.communities” (Danone.communities fund), inițiat de către proiectul Grameen Danone Food Lts în Bangladesh. Danone.communities este un incubator de „social business” având misiunea de a promova, susține și finanța afacerile sociale care caută să răspundă problemelor legate de malnutriție, accesul la apa potabilă și sărăcie. Astăzi, danone.communities oferă soluții tehnice și financiare în zece proiecte, incluzând 8 în care FCPR (fondul pentru capitalul de risc – venture capital fund) deja a investit, și două în stadii incipiente. Din Mexic până în India, prin Senegal, danone.communities crează schimbarea în urma căreia deja au beneficiat mai mult de un milion de persoane.

(iv) Oameni - Danone vede dezvoltarea abilităților ca o condiție necesară pentru creștere profesională. Scopul este să se transmită mai departe atât cunoștințe cât și experiență, iar totalitatea angajaților Danone să împărtășească o cultură comună. Dezvoltarea abilităților și leadership-ul sunt factori pentru care grupul este cunoscut, și o modalitate de a atrage și dezvolta resurse de calitate pe o scară largă în state aflate în dezvoltare. O nouă strategie de „învățare” a fost definită în 2012 pentru a oferi o fundație pe termen lung a abilițiilor de training a celor de la Danone. Aceasta are ca scop crearea unor condiții perfecte pentru dezvoltarea resurselor în regiunile cunoscute pentru o dezvoltare accelerată, dar și pentru ca angajații să învețe din diferite tipuri de situații. Proiectul „Tabăra 2.0” („Camp 2.0”), inițiat la finalul anului 2012, susține comunitățile de învățare și platformele e-learning. „Campusul Danone”, un format original pentru o universitate corporativă care combină elemente de training, networking și explorarea subiectelor de interes genera, cum ar fi „inovația socială și afacerile sociale” („social innovation and social business”), a fost organizat în 2012: 13 locații de campus au fost organizate în Europa (Franța, Republica Cehă, Rusia), Asia (China, Malaysia, Indonezia și Japonia) și în Americi (Mexic și Argentina), la care au participat 3300 de persoane.

Pentru a îmbunătăți egalitatea între sexe, Danone adresează probleme legate de viața profesională (promovări interne, pachete salariale, condiții de muncă, etc.), carieră și mentalitatea individuală. Momente cheie din 2012 includ înregistrarea unui procent mai mare de femei ce ocupă poziții de top ori de executiv, de la 28% în 2011 la 31% în 2012.

Programul WISE lansat în 2004 a întărit angajamentul Danone pentru siguranța angajaților la muncă pentru aproximativ un deceniu. După aproximativ opt ani de progress continuu (rata frecvenței accidentelor a generat o scădere a absenței de la muncă cu aproape 60% între 2009 și 2011), frecvența ratei a stagnat pentru prima dată în 2012 la 2.2. Aceste rezultate ilustrează că siguranța este o provocare continuă, iar eforturile trebuie urmărite în anumite state aflate în divizia produselor lactate proaspete și în filialele franceze.

9.2.4. Evaluare independentă

Raportul din 2012 asupra sustenabilității publicat de Danone, a fost asigurat independent de KPMG care a certificat că informațiile prezentate au fost bazate pe fapte și produse în acord cu directivele GRI legate de raportarea sustenabilității. Mai jos sunt prezentate exemple de câteva acreditări independente a strategiei de RSC a Danone.

Indicele pentru sustenabilitate Dow Jones

Danone a fost inclus în DJSI de la crearea acestuia în 1999 și a obținut un scor de 83% în 2012 (de la 81% în 2011), confirmând astfel poziția sa între liderii din această clasificare, care pentru industria agri-food, constă dintr-un comitet de 15 companii de top la nivel internațional alese pentru indicele din 2012 (DJSI, 2013). Danone a obținut, în fiecare dintre cele trei criterii ale indicelui Dow Jones, rezultate peste medie, având cea mai mare notă în zona de sustenabilitate economică. Pentru această poziție Danone a obținut o distincție categoria argint.

Carbon Disclosure Rating Project

În 2012, Danone a intrat în Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI - Indicele de Leadership în Publicarea informațiilor cu privire la urma de carbon lăsată de companie asupra mediului) pentru prima dată de când grupul a început să participe în Proiectul Carbon Disclosure (CDP). CDP oferă un instrument de evaluare pentru investitorii instituționali și alți stakeholderi. În 2012 Indicele număra în componența sa 51 de firme selectate pentru calitatea informațiilor publicate și performanța în acțiunile realizate în vederea diminuării efectelor schimbării de climă. Companiile cu cele mai bune rezultate intră în CDLI. Rezultatele foarte bune obținute de Danone (97 din 100) subliniază calitatea managementului informațiilor interne și înțelegerea problemelor legate de schimbarea climatică și a provocărilor legate de acestea. Rezultatul obținut vine și ca o recompensă a gradului înalt de transparență a grupului Danone în răspunsurile sale.

Access to Nutrition Index Rating

“*Access to Nutrition Index*” (ATNI) este un nou indice de clasificare creat la inițiativa comună a organizației GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition – Alianța Globală pentru Nutriția Îmbunătățită), Fundației Bill&Melinda Gates și Welcome Trust. La fiecare doi ani, indicele evaluează politicile și practicile legate de nutriție, precum și performanța celor mai mari companii producătoare de băuturi și alimente. Acest indice are ca scop încurajarea acelor companii de îmbunătății calitatea nutrițională a produselor precum și de a facilita accesul lor, pentru a putea influența într-un mod responsabil alegerile și comportamentul consumatorilor. În primul clasament ATNI a publicat în 12 martie 2013, Danone a ocupat poziția numărul unu cu un scor global de 6.3 din 10, dintr-un grup de companii de top la nivel global (Danone, Unilever și Nestlé). Grupul a obținut, de asemenea, și cele mai bune rezultate în categoriile: Accesibilitate, Marketing și Angajament.

Global 100 Rating

Danone a ocupat poziția 75 în clasamentul global Global 100 Rating din 2012 și a obținut cel mai mare scor dintre companiile ce fac parte din industria agro-food.

9.3. Studiu de caz: Bayer

Bayer AG este o companie germană din industria chimică și farmaceutică creată în Barmen, Germania în 1863. Este bine cunoscută pentru marca originală de „aspirină” pe care au inventat-o în 1897. Compania a împlinit 150 de ani de activitate în august 2013. În 2013 Bayer AG a fost reorganizată într-o companie holding. Principalele activități economice ale companiei au fost transformate în companii de sine stătătoare, toate fiind controlate de Bayer AG. Aceste companii sunt: Bayer CropScience AG; Bayer HealthCare AG; Bayer MaterialScience AG și Bayer Chemicals AG și trei societăți pe acțiuni cu răspundere limitată Bayer Technology Services GmbH, Bayer Business Services GmbH și Bayer Industry Services GmbH & Co. Acțiunile Bayer AG sunt listate la Bursa de Valori din Frankfurt și la Bursa de Valori din Londra.

9.3.1. Viziunea RSC

Bayer vede angajamentul pentru RSC și dezvoltarea durabilă vital unei strategii de afaceri de succes, fiind de părere că provocările și problemele cu care se confruntă planeta și populația ei sunt, în fapt, riscuri de business care ar trebui gestionate. Există trei întrebări cheie la care structura de bază a strategiei de RSC a Bayer AG încercă să răspundă:

- Cum poate Bayer AG facilita accesul la serviciile medicale pentru populație în ciuda creșterii continue a acesteia?
- Cum pot fi optimizate și protejate recoltele pentru a se putea obține rezultate de înaltă calitate chiar și în condițiile actuale de mediu, în care o problemă majoră o reprezintă schimbările climatice?
- Cum poate fi redus costul consumului de energie și cum pot fi limitate efectele schimbărilor climatice?

Aceste trei întrebări sunt punctul de pornire al misiunii Bayer „Știința pentru o viață mai bună” care are ca scop integrarea afacerilor sustenabile în succesul comercial de înaltă clasă.

9.3.2. Orientarea Strategică

Cel mai important obiectiv al strategiei de sustenabilitate a celor de la Bayer este să protejeze și să dezvolte succesul înregistrat de companie, creând valori antreprenoriale în același timp respectând valorile sociale. Bayer are ca scop dezvoltarea produselor care vor fi de un real beneficiu în viitor și care vor fi sigure atât în procesul de producție cât și în comercializare. Acesta este singurul mod de a genera o creștere sustenabilă și profitabilă și de a asigura succesul pe viitor al companiei. Sustenabilitatea are, deci, sens din punct de vedere economic pentru companie. Mai mult decât atât, ea nu ocupă o poziție izolată în cadrul Bayer, ci reprezintă o parte importantă din strategia corporativă ca și domeniul de cercetare sau resurse umane. Accentul, în strategia de sustenabilitate, este pus pe practicile de business responsabile care reduc riscurile în afaceri și pe inovații care deschid calea către noi oportunități de afaceri care vor genera beneficii economice, ecologice și sociale. Marile provocări sociale și schimbările de piață rezultate din acestea sunt motorul din spatele inovațiilor de succes ale celor de la Bayer. Sustenabilitatea este o precondiție pentru activitățile de cercetare și pentru dezvoltarea de noi medicamente, de semințe cu trăsături accentuate ale plantelor, produse biologice și chimice de protecție a recoltelor și materiale de o calitate superioară. Produsele inovatoare contribuie global la dezvoltarea sustenabilă.

Programul de Sustenabilitate lansat în 2009 pune această strategie în practică. Proiectele referință în domeniul de furnizare a serviciilor medicale sustenabile, nutriție de înaltă calitate și protejarea climatului natural și a resurselor, au devenit bine-cunoscute iar rezultatele înregistrate de eforturile depuse în realizarea lor vor fi analizate în secțiunea următoare.

9.3.3. Inițiative de RSC

Pentru a genera valoare economică, socială și ecologică pentru companie, cei de la Bayer s-au concentrat pe câteva domenii din strategia sustenabilă. Acesta domenii, enumerate mai jos, formează o bază pentru activitățile lor de RSC și sunt un format util cu ajutorul căruia se poate analiza inițiativa de RSC a celor de la Bayer:

- Îmbunătățirea calității serviciilor medicale la nivel global.
- Facilitarea practicilor sustenabile în agricultură și reducerea degradării mediului
- Protejarea angajaților și a drepturilor omului, precum și asigurarea protecției sociale a stakeholderilor.

Prevederi în furnizarea serviciilor medicale

„Noi dorim ca oameni să beneficieze din urma progresului medical, indiferent de venitul lor ori de locul în care locuiesc. Asigurarea serviciilor medicale la nivel global nu este o sarcină pe care orice organizație de ajutorare, guvern, companie sau institut de cercetare o poate rezolva singură. Doar o rețea de parteneri puternici poate face ca lucrurile să se întâmple.” Wolfgang Plischle, head of Bayer Healthcare.

Ca o parte a strategiei privind Accesul la Medicină, Bayer dezvoltă concepte viabile din punct de vedere comercial bazate pe pilonii expertizei Bayer și pe portofoliul de produse ale companiei. Mai jos sunt menționate trei puncte cheie ale activității:

- *Susținerea programelor de planificare familială cu parteneri implicați în cooperarea pentru dezvoltare internațională*
- *Susținerea eforturilor Organizației Mondiale a Sănătății în confruntarea bolilor tropicale și a tuberculozei.*
- *Programe pentru facilitarea accesului pacienților la medicamente/tratamente inovatoare și scumpe, la care un procentaj mare al populației nu au acces.*

Bayer promovează planificarea familială prin angajamentul luat în vederea soluționării nevoilor organizațiilor partnere implicate în cooperarea pentru dezvoltarea internațională. În 2012, Bayer s-a înscris într-o nouă inițiativă globală pentru îmbunătățirea accesului la metode contraceptive sub forma implantului contraceptiv. Obiectivul este să ofere femeilor aflate în țări în curs de dezvoltare acces la implanturile contraceptive prin stabilirea unor prețuri mai mici. În decembrie 2012, Bayer a semnat un acord cu Fundația Bill&Melinda Gates în vederea reducerii prețurilor pentru implantul aprobat de Organizația Mondială a Sănătății cu mai mult de jumătate. Acesta a oferit posibilitatea pentru mai bine de 27 milioane de femei din țările cele mai sărace să aibă acces la metode contraceptive de lungă durată, sigure, eficiente și reversibile pentru o perioadă de șase ani.

În afară de accesul la metode contraceptive moderne, educația și campaniile de conștientizare sunt de asemenea esențiale pentru planificarea familială auto-determinată. Educația sexuală este, deci, o cerință cheie pentru îmbunătățirea pe termen lung a șanselor de viitor ale persoanelor în statele aflate în dezvoltare. Bayer susține un program educațional inovativ dezvoltat împreună cu DSW (*Deutsche Stiftung Weltbevoelkerung - Fundația Germană pentru Populația Globală*) care are un efect sustenabil datorită incorporării acestuia în mediului social al studenților și a dezvoltării unui manual metodologic.

În 2012-2013 companiile farmaceutice printre care și Bayer, câteva guverne de state, dar și organizațiile de sănătate la nivel mondial au inițiat cea mai mare campanie menită să atace problema bolilor tropicale (în termeni de cost-eficiență campania se poate analiza și în funcție de creșterea vânzărilor în țările respective). Scopul Declarației din Londra privind Bolile Tropicale Neglijate (*London Declaration on Neglected Tropical Diseases*) a fost să controleze sau, pe cât posibil, să elimine 10 boli tropicale până în 2020. Angajamentele companiilor reflectă ariile lor de expertiză. Angajamentul celor de la Bayer se concentrează pe lupta cu boala Chagas. Organizația Mondială a Sănătății estimează că boala Chagas cauzează o pierdere în productivitate însumând 1.2 miliarde de dolari în fiecare an. Ingredientul activ produs de Bayer, nifurtimox, poate trata aproape 100% din pacienții suferinzi de boala Chagas dacă infecția este tratată în stadiile sale incipiente. În 2012, Bayer a întărit într-un mod semnificativ angajamentul lor și a dublat numărul de tablete distribuite gratuit unui milion de oameni anual. O nouă formulă, cu o doză scăzută, este dezvoltată în prezent pentru a oferi o dozare precisă pentru pacienți, în special copii. Datorită eforturilor comune intensificate a tuturor partenerilor implicați sub conducerea celor de la Organizația Mondială a Sănătății, se poate observa că obiectivul principal stabilit în inițiativa globală, și anume acela de a elimina această boală tropicală până în 2020 este la îndemână. Bayer colaborează totodată cu partenerii din sistemele locale de sănătate și ONG-uri pentru a contribui la soluționarea problemelor apărute în sistemul medical prin programele de ajutorare a pacienților. În Statele Unite, Bayer a inițiat câteva

programe care ajută pacienții ce suferă de cancer renal, cancer la ficat și scleroză multiplă să obțină tratamente cu produse marca Bayer. Compania oferă programe similare în China și câteva alte state în Sudul și Sud-Estul Asiei. Aceste programe merg dincolo de ideea de a oferi doar medicamente și, mai presus de orice, în cazurile de boli cronice, oferă susținere pentru pacienți și familiile, precum și personal medical și oferă acces la servicii de diagnosticare necesare.

Ecologia și Sustenabilitatea în Agricultură

Ca o parte ce completează un program de investiții de 7 miliarde de euro în perioada 2011 – 2016, Bayer CropScience a investit 5 miliarde de euro exclusiv în cercetare și dezvoltarea unor noi soluții pentru Departamentele Operaționale pentru Protecția (chimică și biologică) a Recoltelor și a Semințelor. Protecția Chimică a Semințelor rămâne esențială în multe domenii din agricultură, dacă se înregistrează pierderi legate de boli ori insecte dăunătoare care altfel ar fi putu fi împiedicate. Bayer lucrează la dezvoltarea unor produse care reduc pierderile înregistrate din cauza contaminării recoltelor, cu toate acestea înmulțirea, cultivarea și protecția recoltelor nu pot asigura că pe rafturile magazinelor vor ajunge produse sănătoase și durabile, multe produse pier de-alungul lanțului de valoare adăugată în drumul spre consumator.

Bayer's Food Chain Partnerships (FCPs) susține toți actorii implicați în lanțul de distribuție al alimentelor – de la fermieri și procesori de alimente către importatori și exportatori și vânzători. Bayer a inițiat câteva proiecte proiecte 240 FCP în mai mult de 30 de state, mai ales Asia, America Latină și Africa. Experți din partea Bayer CropScience sfătuiesc fermierii în privința cultivării sustenabile în agricultură – pornind de la selecția semințelor și utilizarea controlată produselor pentru protejare a recoltelor până la monitorizarea producției. De altfel, cooperarea cu organizații partenere în proiecte comune este acum un model de afaceri internațional de succes pentru toți cei implicați în lanțul alimentar. Fermierii mici din statele aflate în dezvoltare și piețele emergente au un beneficiu important în urma unor structuri de producție și marketing îmbunătățite.

Protecția Socială și Drepturile de Muncă

Fiind o companie responsabilă social, Bayer și-a asumat un angajament pe termen lung în vederea susținerii și apărării drepturilor omului la diferite niveluri. Bayer este un membru fondator al UN Global Compact și ale angajamentelor aferente de promovare a drepturilor omului la nivel mondial. Ca o companie globală, Bayer vede acest lucru nu doar ca o simplă reprezentare a angajamentului social și etic, ci și un necesar pentru o afacere sustenabilă. Scopul lor este să își protejeze reputația de angajator de top, orientat spre dezvoltare durabilă și partener de afaceri. Pentru a crește conștiința angajaților din lumea întreagă asupra importanței drepturilor omului în activitățile zilnice Bayer, compania a dezvoltat o varietate de informații și activități de training în cadrul Grupului. Programul de informare, care a fost introdus în 2008, a fost acum integrat în o sesiune de training obligatorie pe tema drepturilor omului în mai multe dintre locațiile Bayer. Conformitatea cu acest sistem este monitorizat strict. Dacă există semne că acest sistem este încălcat, angajații își pot contacta Ofițerul de Conformitate și linia telefonică pentru conformitate special creată pentru a sesiza aceste probleme în orice moment, iar dacă este nevoie pot face acest lucru sub protecția anonimatului. Bayer susține reprezentarea prin sindicate a angajaților săi. Condițiile de muncă pentru aproximativ 53% din angajații Bayer sunt guvernate de acorduri colective sau cu firma. În China, instituirea consiliilor sindicale pentru angajați, care au început în 1997 a continuat în 2012. Unsprezece companii din această țară au acum consilii alese care reprezintă și apără interesele și drepturile a peste 10000 de angajați. Acest lucru reprezintă că mai mult de 90% din angajații Bayer din China sunt acum reprezentați de o uniune sindicală locală. De asemenea, a fost creat și un consiliu al angajaților la o companie holding în Japonia în 2012.

Bayer este convinsă că o structură diversificată a angajaților este un element vital în asigurarea competitivității companiei. Acest lucru este îndeosebi adevărat pentru management. Diversitatea acordă companiei posibilitatea de a beneficia de abilitățile inovative și orientate spre rezultat care sunt asociate cu un grad ridicat de varietate culturală în cadrul unei organizații. De asemenea, cei de la Bayer urmăresc acest scop în special în economiile din Asia și America Latină, aflate în plină ascensiune, unde compania dorește să mărească proporția managerilor local în mod semnificativ.

Așa cum este se întâmplă și în cazul celor de la Anglo American și Danone, raportul anual de sustenabilitate este verificat independent de către agenții credibili în domeniu. În acest caz au fost cei de la PwC care au asigurat raportul din 2012 la cel mai înalt standard de acreditare. Mai mult decât atât, raportul a fost asigurat și de către cei de la GRI care l-au catalogat ca fiind în deplină „conformitate” cu standardul lor. Acest raport este ultimul de acest gen, adică un raport de sustenabilitate independent de cel care prezintă performanțele financiare, din 2013 cei de la Bayer promițând publicarea unui raport în care informațiile financiare și non-financiare ale companiei vor fi prezentate într-un singur document. Mai mult decât atât, recordul de sustenabilitate al celor de la Bayer a fost recunoscut și de către un număr semnificativ de alți observatori independenți. O selecție a rezultatelor acestora este prezentată în continuare.

Indicatorul privind Accesul la Medicamente (Access to Medicine Index – ATM)

Indicatorul privind Accesul la Medicamente (Access to Medicine Index – ATM) măsoară și clasifică gradul în care activitățile companiilor farmaceutice facilitează accesul la sănătatea sustenabilă și mai ales accesul la medicamentația ieftină și eficientă. Indicatorul realizează un top al primelor 20 de companii farmaceutice de cercetare și dezvoltare la fiecare doi ani, primul raport de acest gen fiind publicat în 2008. Evaluarea este realizată de către agenția Americană de rating MSCI (*Morgan Stanley Capital International* (MSCI)¹⁴⁴). Indicatorul a fost publicat pentru a treia dată în 2012. După ce a ajuns în poziția 14 în clasificarea anterioară, Bayer a ocupat numărul nouă în indicatorul publicat în 2012 din un total de 20 de companii farmaceutice de cercetare și dezvoltare ce au fost evaluate.

Dow Jones Sustainability Index 2012

Compania Bayer a fost listată în DJSI Global încă de la crearea acestia în 1999. Compania reprezintă un exemplu pozitiv, de clasă, în ceea ce privește sustenabilitate. Acest lucru este demonstrat de rezultatul de 86 de puncte, peste medie, obținut de companie în 2012, obținând astfel și o medalie de argint. Decizia de a include compania în topul DJSI Global și DJSI Europa a fost determinată de principiul de „cel mai bun din categoria sa”, doar companiile cele mai bune din sectorul lor se califică – nu este suficient ca aceste companii doar să îndeplinească criteriile de bază economice, ecologice și sociale. DJSI Global listează primele 10% companii din un total de 2500 de companii mari și foarte mari la nivel global (Dow Jones Global Index). Cele mai bune 20% companii din cele 600 de firme mari Europene se califică pentru Indicatorul DJSI Europa.

The Carbon Disclosure Project

În 2012 Bayer a fost inclus în ambii Indicatori Carbon Leadership ai Carbon Disclosure Project (CDP). Atingând rezultate optime pentru performanță și transparență, Grupul și-a reafirmat statutul ca una dintre companiile de top în sectorul său în ceea ce privește strategia pentru mediu. Bayer a fost una din 33 de companii la nivel mondial care a fost inclusă în Indicele Carbon Performance Leadership. Bayer a repetat succesul din anul precedent reușind să fie compania cea mai bună din sectorul său în Indicele Carbon Disclosure Leadership. Acesta listează primele 51 de companii cu cel mai mare nivel de transparență în raportări climatice. Pentru ambii Indici, cele mai mari 500 de companii de la nivel global tranzacționate public (FTSE Global 500 Index) sunt evaluate de auditorii PricewaterhouseCooper (PwC) în numele organizatorului Indicilor CDP. Rapoartele companiei, care reprezintă baza studiului, sunt publicate pe internet. Doar 16 companii sunt incluse în ambii indici.

Institutul pentru Economia Ecologică (IÖW)¹⁴⁵

În 1994, clasamentul realizat de Institutul pentru Cercetare în domeniul Economiei Ecologice (IÖW) a evaluat în mod frecvent felul în care cele mai mari 150 de companii Germane raportează asupra activităților lor ecologice și sociale, precum și a impedimentelor întâlnite. Rapoartele de sustenabilitate ale companiei sunt evaluate în baza unui catalog complet și complex de criterii. Domeniile evaluate acoperă raportarea criteriilor globale – cum ar fi managementul și strategia de sustenabilitate – alături de rapoarte pe activități specifice realizate de companii cu privire la interesele angajaților, operațiunile ecologice de producție și responsabilitate în lanțul de distribuție, spre exemplu. După ce a atins locul 12 în 2009, Raportul Bayer pe Dezvoltare Durabilă din 2010 a obținut locul 5 în Clasamentul din 2011.

Rio +20: Conferința Națiunilor Unite privind Dezvoltarea Durabilă

O rețea de experți ai Programului Eco-Commercial Building (ECB) administrat de Bayer MaterialScience a fost premiată în cadrul Summitului Pământului din Rio de Janeiro (Earth Summit in Rio de Janeiro) ca un model global de construcții sustenabile. Premiul a fost prezentat de Forumul Global pentru Așezări Globale (Global Forum on Human Settlements – GFHS) în cadrul unei conferințe la care a împărțit rolul gazdei cu Organizația Națiunilor Unite. Premiul pentru „Best Practice of Global Green Building” a fost prezentat în vederea recunoașterii a numeroase clădiri deținute de Bayer și construite conform conceptelor ECB.

Programul global stabilit de Bayer MaterialScience în 2009 adună laolaltă experții din diferite discipline ce se învârt în jurul construirii sustenabile. Programul numără peste 50 de parteneri, incluzând aici și companii ca ThyssenKrupp, Stiebel Eltron și Philips. Obiectivul este planificarea și ridicarea unor clădiri potrivite și optimizate din punct de vedere al consumului de energie în conformitate cu un concept holistic. Clădirile Bayer din Statele Unite, Germania, Belgia și Italia sunt exemple de marcă în această privință.

144. „MSCI este un lider mondial în furnizarea de instrumente în vederea susținerii deciziilor de investiție pentru un număr de aproximativ 7500 de clienți din lumea întreagă, variind de la planurile ample de pensii până la fonduri de acoperire simple („boutique hedge funds”)” - <http://www.msci.com/about/>, accesat la 9 septembrie 2013.

145. Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung

9.4. Studiu de caz: Santander

Grupul Santander este un grup bancar spaniol ce are în centru Banca Santander S.A. și reprezintă cea mai mare bancă din zona Euro. Este una dintre cele mai puternice bănci din lume în ceea ce privește capitalizarea piețelor. Denumirea băncii provine de la numele orașului în care a apărut pentru prima dată, și anume Santander, Cantabria, Spania. Grupul s-a extins în ultimii ani printr-un număr impresionant de achiziții, cu operațiuni dezvoltate în Europa, America Latină, America de Nord și Asia. Numele și imaginea multor filiale au fost schimbate sub numele Santander. Grupul este compus din mai mult de 186 mii de angajați, 102 milioane de clienți, 14 392 filiale și 3.26 milioane de acționari. Serviciile bancare pentru persoane fizice – componenta principală a operațiunilor Santander – generează 74% din profitul înregistrat de grup. În aprilie 2013, Santander a obținut locul 43 în lista celor mai mari companii la nivel global, listă întocmită de Forbes Global 2000.

9.4.1. Viziunea RSC

„Suntem de asemenea convinși că sustenabilitatea provine din încredere și acum, mai mult ca niciodată, generarea încrederii este esențială pentru companie – este un factor ce schimbă jocul” - Emilio Botin, Președinte Executiv

Viziunea Santander a RSC susține ideea că sustenabilitatea începe cu propria afacere; este necesar să existe un model de afaceri solid angrenat în generarea unui venit stabil și repetat. Pentru Santander RSC înseamnă de asemenea:

- Să se țină cont de criteriile etice, sociale și de mediu în procesul decizional
- Să existe o viziune pe termen lung în relația cu stakeholderii
- Să contribuie la progresul comunităților în care sunt prezenți și își desfășoare activitatea

Interesele de piață în sustenabilitate crește din ce în ce mai mult. Este esențial ca marile companii să își mențină pozițiile în indicatorii investițiilor responsabile social, cum ar fi DJSI sau FTSE4Good, care trebuie să devină și cei mai buni evaluatori de sustenabilitate corporativă.

9.4.2. Orientare strategică

Pentru Banca Santander, sustenabilitatea implică îndeplinirea obiectivelor de afaceri, dar în același timp, contribuind la progresul economic și social al comunităților în care este

prezentă, luând în considerare impactul asupra mediului în timp ce protejează relația stabilită cu principalii stakeholderi. Acest model de afaceri, împreună cu o structură solidă de guvernanță corporativă, a oferit capacitatea celor de la Banca Santander să își mențină poziția de lider între alte bănci internaționale cu greutate, într-o perioadă economică dificilă fără a obține nici un ajutor de la stat. Sustenabilitate este încorporată în modelul de afaceri și strategia de afaceri Santander, precum și în procesele și politicile interne. Santander este de părere că poziția sa sustenabilă realizată printr-o agendă concentrată pe client poate fi împărțată în trei mari categorii de activități:

- Guvernanță corporativă și managementul riscului care asigură integrarea practicilor sustenabile în activitățile zilnice ale companiei
- Activitățile interne sustenabile care raționalizează procesul de business și reduc costurile
- Investițiile Sociale concentrate pe educație, incluziune financiară și antreprenariat care adaugă la valoarea organizației prin îmbunătățirea reputației și prin abilitarea unei baze de clienți interesați în produsele financiare Santander, aflate în creștere.

9.4.3. Inițiativele de RSC

Esența activităților de RSC din cadrul grupului Santander vine din structura corporației însăși. Compania este de părere că doar prin practici sustenabile de business poate menține controlul asupra managementului de riscuri și asupra riscurilor reputaționale care sunt exprem de importante în asigurarea competitivității organizației. Este util să evaluăm inițiative de RSC a celor de la Santander din perspectiva celor trei categorii, explicate mai sus, legate de sustenabilitatea din cadrul companiei.

Guvernanța Corporativă și Managementul Riscului

Santander a creat un comitet compus din manageri de top care supraveghează integrarea sustenabilității în întregul model de business. Pentru acest lucru, comitetul definește proiectele și politicile și le depun înspre aprobare către boardul de directori. Comitetul este prezidat de către CEO și include directorii principalelor filiale și departamente de suport ale băncii, cum ar fi biroul Secretariatului General și tranzacțiile bancare financiare și angro, resursele umane, tehnologii și operațiuni, risc și departamentele universitare. Secretarul comitetului este directorul domeniului de sustenabilitate, care este parte din departamentul de comunicare, marketing corporativ și cercetare. Acest domeniu este responsabil pentru managementul și promovarea sustenabilității în întregul grup și să coordoneze diferite acțiuni. Secretarul comitetului pentru sustenabilitate, pe lângă funcția de membru al boardului de director mai are și responsabilitatea coordonării a patru sub-comitete cu diferite sarcini legate de sustenabilitate. Aceste comitete sunt comitetul pentru riscurile socio-economice, comitetul pentru mediul local, comitetul pentru schimbările climatice și comitetul pentru voluntariat. Fiecare dintre aceste comitete trimite în mod regulat rapoarte către comitetul de sustenabilitate privind progresul implementării RSC în fiecare dintre activitățile companiei.

Riscul reputațional este riscul legat de percepția diferitelor grupuri cu care Banca Santander interacționează în activitățile economice zilnice, asupra băncii în sine. Comitetul de riscuri propune politici de risc către grup, board și este responsabil pentru managementul global de risc. Mai mult decât atât, comitetul evaluează riscurile reputaționale în funcțiile operaționale și de decizie. Comitetul pentru audit și conformitate este responsabil, printre altele, pentru supravegherea conformității cu normele legale. Propune îmbunătățiri și evaluează conformitatea cu măsurile rezultate din rapoartelor autorităților de evaluare și supraveghere și consultanță.

Sustenabilitatea internă

În 2012, Banca Santander a dezvoltat un plan de economisire a energiei până în 2015. Așa numitul Plan „20-20-15,” este mult mai ambițios față de predecesorul său și se concentrează pe principalele zece state în care Grupul este prezent. Obiectivele enumerate în acest plan sunt de a:

- *Reduce consumul de energie electrică:* în cele zece state ale Grupului s-a înregistrat o scădere de 20% în consumul de energie.
- *Reduce emisiile de dioxid de carbon:* în cele zece state ale Grupului s-au înregistrat cu 20% mai puține emisii de dioxid de carbon.

Aceste obiective se aplică tuturor sucursalelor Grupului, atât filialelor mici cât și clădirilor corporative. În 2012 s-a lansat portalul Grupului privind impactul pe care acesta îl înregistrează asupra mediului, o inițiativă care are ca scop informarea angajaților din lumea întreagă asupra problemelor pe care Banca le are în relație cu mediul în creștere și desfășoară activitatea economică. Această platformă oferă informații despre politici și standarde internaționale la care Grupul aderă, indicatori de mediu, progresul înregistrat în ceea ce privește reducerea efectelor impactului asupra mediului precum și știri legate de probleme de mediu. În ziua lansării, portalul a adunat un număr impresionant de 19.377 vizite realizate de angajați, ceea ce reprezintă un record pentru știrile publicate pe intranet. În Brazilia, Banca compensează pentru emisiile de dioxid de carbon prin proiectul Floresta Santander (o campanie de replantare care până în prezent a înregistrat un număr de 344.700 copaci plantați, compensând astfel pentru 68.950 tone de CO₂). Proiectul compensează pentru emisiile de dioxid de carbon generate de clădirile corporative, filiale, centrele de procesare a datelor, navele angajaților dar și călătoriile în scop de afaceri și pentru activitățile furnizorilor. Banca are, de asemenea, și un instrument online care permite angajaților din Brazilia să își calculeze emisiile de dioxid de carbon individuale. Ca principală doctrină a achizițiilor sustenabile, în principalele state în care Banca operează furnizorii contractați sunt nevoiți să declare că respectă și întrunesc cele 10 Principii ale UN Global Compact, organizație din care Grupul face parte încă din 2002. În 2012, Grupul contactat grupul Deloitte în vederea evaluării gradului de conformitate cu Global Compact în cadrul lanțului de furnizori, concentrându-se pe riscul pe volum și/sau impactul asupra companiei. Rezultate acestui studiu vor fi publicate spre finalul anului 2013.

Investițiile Sociale

Santander contribuie la dezvoltarea economică și socială a comunităților în care își desfășoară activitatea, prin inițiative care promovează educația, antreprenoriatul, incluziunea financiară, cultura și protecția mediului. Nucleul activității sale este investiția în educația superioară, ca un motor determinant pentru progres. Această investiție este rezultatul a peste 1000 de contracte de colaborare pe care Santander le-a realizat cu universități din lumea întreagă. Investițiile Băncii în universități au ajuns la suma de 130 milioane de Euro în 2012 (Sustainability Report, 2013). Santander a petrecut ultimii 15 ani dezvoltând o alianță strategică pe termen lung cu universitățile care este unică în lume și diferențiază grupul de alte bănci și organizații financiare. Santander colaborează cu universități pentru a realiza proiecte destinate îmbunătățirii educației, experienței internaționale și mobilității studenților, profesorilor și administratorilor, cercetare, transferul de cunoștințe și pentru a promova cultura antreprenorială.

Santander acționează în colaborare strânsă cu ONG-uri și alte organizații non-profit. În concordanță cu standardele UN Millenium Development Goals, Santander sponsorizează inițiative locale pentru a susține educația copiilor prin inițiative ca Béalos, proiect realizat împreună cu Asociația Mexicană a Băncilor (Mexican Banking Association) și Fundația Televisa. Acest proiect susține 163.874 de studenți și este unul dintre cele mai importante programe educaționale din Mexic. 90 din fiecare 100 de elevi pot continua studiile în fiecare an datorită programului Béalos. Fără acest proiect, cifra ar fi undeva la 30%. Aceste statistici reflectă importanța programului pe care Santander l-a sponsorizat încă de la începutul său, fie prin donații directe fie prin susținerea clienților. Santander duce la bun sfârșit un program de microcredite facilitând accesul la credite pentru cele mai dezavantajate sectoare ale populației pentru a îmbunătăți incluziunea socială, calitatea vieții și a mediului. Banca oferă suport și consiliere pentru patronii micilor întreprinderi cum ar fi spre exemplu croitorilor, mecanicilor și magazinelor alimentare și îi ajută pe aceștia să genereze venit și să își transforme stilul de viață.

9.4.4. Evaluări Independente

Raportul anual de sustenabilitate al Santander este realizat în mod independent de Consultanții Deloitte și a primit cel mai mare nivel de încredere. Raportarea sustenabilității este de asemenea realizată în concordanță cu standardele GRI pentru raportarea pe mediu și probleme sociale. În cele ce urmează este prezentat un sumar al poziției companiei în evaluările independente.

Dow Jones Sustainability Index

În 2012, Santander a fost menționat în DJSI pentru al 12-lea an consecutiv și este printre primele 15 cele mai sustenabile entități financiare conform acestui indice, din 200 de companii analizate. Santander a obținut un rezultat total de 83 de puncte, fiind astfel și cea mai bine clasată bancă spaniolă. Rezultatul obținut de grup în clasamentul din 2012 a crescut cu patru puncte față de cel din 2011. Scorul obținut este un semnal pozitiv în special datorită faptului că a fost obținut datorită unor rezultate bune pentru criteriile de sistemele de management, diferite politici corporative cum ar fi combaterea corupției, strategii privind schimbările climatice și managementul mediului, bune practici pentru dezvoltarea talentelor, acțiunea socială, educație, managementul riscului și managementul mărcii (brand management)

Carbon Disclosure Project

Santander a fost membru semnatar al Carbon Disclosure Project (CDP) din 2007. CDP este standardul internațional pentru companii care raportează informații despre schimbările climatice. Inițiativa a fost susținută în 2007 de către 655 de investitori instituționale care împreună administrează active de peste 78 de miliarde de dolari. Banca a obținut în raportul CDP 2012 un rezultat de 79 de puncte pentru transparență și nota C pentru performanță. De asemenea, în 2011, Santander a devenit membru semnatar al Carbon Action și în 2012 a semnat pentru CDP Water.

Business in the Community

Filiala din Marea Britanie a Santander este un membru al BITC din 2001. În 2003 BITC a lăudat proiectul de acțiune comunitară al celor de la Santander numit „Breakthrough Program”, primind premiul „Big Tick” pentru acțiune socială pozitivă. „Breakthrough” este o fundație care are ca grup țintă IMM-urile care înregistrează o creștere rapidă prin investiții și traininguri. IMM-urile ce experimentează o dezvoltare rapidă, numite de altfel și „campioni în dezvoltare” („growth champions”), sunt răspunzătoare pentru 2/3 din numărul de locuri de muncă create de IMM-uri în Marea Britanie. Acest lucru înseamnă că prin susținerea lor, Santander poate realiza cel mai mare impact în dezvoltarea economică și crearea de locuri de muncă.

10. CONCLUZII

Toate afacerile au principii și năzuințe. O năzuință de nivel înalt a afacerii este testată de oportunitățile de câștig pe termen scurt. Puterea voinței trebuie să fie neperturbată de aceste câștiguri pe termen scurt, pentru a plasa pe termen lung o afacere sănătoasă la nivel de principii și acțiuni. Afacerile au identitate sau etos. Integritatea impune ca aceste principii și valori definitoare ale etosului să fie aliniate la comportamente și acțiuni. A acționa în contradicție cu unul dintre angajamentele definitorii ale etosului înseamnă a acționa fără integritate. Companiile pot stimula comportamente etice pentru a crea un caracter moral sau cultură de integritate. Aceasta necesită ca deciziile să fie luate cu „susținerea punctului de vedere” într-o „comunitate de co-legislatori”. În mediul de afaceri aceasta se traduce prin faptul că afacerea trebuie să aibă răspundere socială. Atitudinea societății trebuie plasată în miezul procesului de luare a deciziilor. Integritatea în afaceri necesită însumarea acestor aspecte pentru a conduce la unitate în caracter și acțiuni. Valorile și principiile cuprinse într-un cod de etică oferă etosului definirea angajamentelor afacerii. Politicile și procedurile ghidează comportamentul unui set de indivizi, în scopul de a conferi o cultură de integritate. Conducerea asigură „tonul de sus”. Tonul dat de leadership este esențial în formularea și practicarea valorilor și angajamentelor afacerii.

Promovarea integrității este vitală în combaterea practicilor ilegale și lipsite de etică cotidiene care pot apărea în mediul de afaceri de zi cu zi. Corupția subminează integritatea și odată cu ea subminează legitimitatea instituțiilor politice și democratice ale statului, slăbește valorile morale ale societății și generează incertitudine în mediul economic. Corupția apare când există controale inadecvate, iar sistemele slabe de control și proasta guvernare oferă șanse limitate de expunere și pedeapsă. Construirea integrității în sistemele de afaceri și promovarea culturilor de integritate sunt componente esențiale în lupta împotriva corupției. Integritatea este un agent natural de contracarare a corupției iar companiile ce o plasează în centrul activităților lor sunt mai puțin sensibile la activități corupte. Integritatea în afaceri presupune mai mult decât evitarea activităților corupte. Oferă îndrumare în situații de afaceri care implică dileme etice complexe. O cultură integră de nivel înalt din cadrul unei afaceri inspiră imaginația morală de acționare asupra acestor dileme etice cotidiene. Construirea unor relații

bazate pe încredere, pe termen lung, este fundamentală pentru viitorul succes al afacerii. „Fără încredere, afacerile așa cum le știm nu pot exista.” Integritatea este o componentă fundamentală în construirea relațiilor bazate pe încredere. O afacere integră este privită ca demnă de încredere. Astfel, tendința de încrederea a unui partener va crește. Încrederea absoarbe incertitudinea din posibilele relații de afaceri iar integritatea reduce riscul asociat acestei incertitudini. Încrederea în integritatea de afaceri promovează spiritului antreprenorial și creativitatea, asigură vitalitatea sistemului de piață și creșterea bunăstării societății. Legea este considerată în esență, „o instituționalizare sau codificare a eticii în norme specifice sociale, regulamente și interdicții.” Totuși legea și etica nu sunt identice. Legea este un sistem al standardelor minim acceptabile comportamentale din cadrul societății; prin urmare, respectarea sa devine standard minim obligatoriu în construirea integrității în mediul de afaceri. Limitele legale care reflectă principiile societății trebuie respectate.

Nu în ultimul rând subliniem faptul că sensibilitățile societății cu privire la valorile și principiile fundamentale ale justiției sociale au crescut iar afacerile trebuie să fie conștiente și să țină cont de aceste tendințe. Afacerile, ca pilon central al societății, au dreptul democratic de a discuta în mod activ natura legilor dar trebuie să le și respecte. Legile au scopul de a promova corectitudinea și consecvența și oferă, în plus, o bază solidă pe care se construiește încrederea.

146. Crane and Matten, *Business Ethics a European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*.

11. RECOMANDARI

Deși este departe de a reprezenta un tratament pentru schimbările climatice ori pentru criza de sustenabilitate, RSC a demonstrat potențialul de a crește valoarea tuturor celor trei dimensiuni ale conceptului de „three bottom line” și oferă câștiguri semnificative populației, planetei și profiturilor companiilor. Bazat pe rezultatele prezentate în acest document o serie de recomandări au fost formulate:

Recomandări pentru Factorii Decizionali:

- Dezvoltarea unor linii directe specifice fiecări țări, bazate pe standarde internaționale
- Creșterea cunoștințelor legate de RSC prin campanii
- Creșterea gradului de informații legate de RSC prin campanii
- Determinarea unei schimbări prin puterea exemplului prin dezvoltarea unor politici de RSC pentru companii cu capital public
- Creșterea transparenței în mediul de afaceri prin legislație privind publicarea de informații publice
- Încurajarea de bune practici prin recompense și stimulente economice.

Recomandări pentru Liderii de companii

- Identificarea valorilor de bază și a obiectivelor de afaceri pentru a dezvolta o strategie menită pentru a atinge aceste obiective într-un mod responsabil.
- Dezvoltarea unor coduri de conduită în cooperare cu stakeholderii și oferirea unor evaluări continue.
- Concentrarea pe obiective concrete care sunt mai ușor de comunicat către membrii echipei și mai ușor de implementat.
- Dezvoltarea unei culturi a transparenței în cadrul organizației prin menținerea unor standarde înalte privind publicarea informațiilor cu caracter public.

Recomandări pentru Stakholderii din comunitate

- Creșterea presiunii pieței asupra companiilor pentru ca acestea să acționeze responsabil prin includerea registrelor RSC în preferințele de cumpărare.
- Organizarea comunității independente în asociații de monitorizare a RSC care evaluează în mod obiectiv activitățile economice ale companiilor, cum sunt cei de la fundația Britanică „Business in the Community”
- Luarea unor angajamente cu mediul de afaceri pentru a lega relații constructive și sinergetice care crează valori comune.
- Angajarea unor tehnici moderne de social media pentru a raporta companii care eșuează să își atingă propriile standarde de RSC.

REFERINTE BIBLIOGRAFICE

- Access to Medicine Index. 2012. Access to Medicine Index. [online] Disponibil la: <http://www.accesstomedicineindex.org/> [Accesat la data de: 9 Jul 2013].
- Access to Nutrition Index. 2013. Access to Nutrition Index. [online] Disponibil la: <http://www.accesstonutrition.org/> [Accesat la data de: 19 Jul 2013]
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Anglo American. 2012. Creating Value with the Future in Mind. Annual Reports. [report] London
- Audi, Robert. "Some Dimensions of Trust in Business Practices: From Financial and Product Representation to Licensure and Voting." *Journal of Business Ethics* 80, no. 1 (2008): 97-102.
- Bachmann, Reinhard. "Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations." *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.) 22, no. 2 (2001): 337.
- Balmer, J. M., Fukukawa, K., & Gray, E. R. (2007). The nature and management of ethical corporate identity: a commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 7-15.
- Banco Santander. 2013. Sustainability Report 2012. Annual Reports. [report] Santander
- Bayer. 2013. Sustainable Development Report 2012. Annual Reports. [report] Leverkusen
- BBC News. 2011. France country profile. [online] Available at: http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/country_profiles/998481.stm [Accessed: 22 Jun 2013]
- BBC News. 2011. United Kingdom country profile. [online] Available at: http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/country_profiles/1038758.stm [Accessed: 19 Jun 2013].
- BBC News. 2012. The value of CSR programmes. [online] Available at: <http://www.bbc.co.uk/news/business-19876138> [Accessed: 19 Jul 2013]
- BBC News. 2013. Sweden country profile. [online] Available at: <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-17955808> [Accessed: 22 Jun 2013]
- Becker, Gerhold K. "Integrity as Moral Ideal and Business Benchmark." *Journal of International Business Ethics* 2, no. 2 (2009): 70-84.
- Bertelsmann Stiftung (2006). Government as Partner? CSR policies in Europe. Report to the German Government on CSR. [report] Berlin.
- Besanko, D., D. Dranove, S. Schaefer, and M. Shanley. *Economics of Strategy*. Wiley, 2012.
- Boatright, J.R. *Ethics and the Conduct of Business*. Prentice Hall, 1997.
- Brundtland, G. H., & World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future* (Vol. 383). Oxford: Oxford University Press.
- Business in the Community. 2013. Anglo American - Highly Commended 2012 | BITC. [online] Available at: <http://www.bitc.org.uk/our-resources/case-studies/anglo-american-highly-commended-2012> [Accessed: 9 Jul 2013]
- Calhoun, Cheshire. "Standing for Something." *The Journal of Philosophy* 92, no. 5 (1995): 235-60.
- Carbon Disclosure Project. 2013. CDP - Driving sustainable economies. [online] Available at: <https://www.cdproject.net/en-US/Pages/HomePage.aspx> [Accessed: 8 Jul 2013]
- Clark, Kim B., and Takahiro Fujimoto. "The Power of Product Integrity. (Cover Story)." *Harvard Business Review* 68, no. 6 (1990): 107-18.
- Colquitt, Jason A., Brent A. Scott, and Jeffrey A. LePine. "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance." *Journal of Applied Psychology* 4, no. 92 (2007): 909-27.
- Crane, A., and D. Matten. *Business Ethics a European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. OUP Oxford, 2010.
- Cravens, D.W., and N. Piercy. *Strategic Marketing*. McGraw-Hill, 2005.
- CSR Sweden. 2013. CSR SWEDEN. [online] Available at: <http://www.csrsweden.se/> [Accessed: 13 Jul 2013].
- Danone. 2013. Sustainability Report; Strategy and Performance. Annual Reports. [report] Paris
- Das, T. K., and Teng Bing-Sheng. "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances." *Academy of Management Review* 23, no. 3 (1998): 491-512.
- Dow Jones Sustainability Index. 2012. Sustainability Indexes [online] Available at: <http://www.sustainability-indices.com/> [Accessed: 9 Jul 2013]
- Dundon, Tony, Adrian Wilkinson, Mick Marchington, and Peter Ackers. "The Meanings and Purpose of Employee Voice." *International Journal of Human Resource Management* 15, no. 6 (2004): 1149-70.
- Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale, and Harbir Singh. "How to Make Strategic Alliances Work. (Cover Story)." *MIT Sloan Management Review* 42, no. 4 (Summer2001 2001): 37-43.
- Elkington, J. (1994): Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development, *California Management Review*, 36/2: 90-100.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited
- Ethical Trading Initiative. <http://www.ethicaltrade.org/>.
- Eurofound. www.eurofound.europa.eu.
- European Commission (2001). Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. COM(2001) 366 final. [report] p. 6.

- European Commission (2008). Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness. European Competitiveness Report. [report] Brussels: pp. 106-121
- European Commission (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. COM(2011) 681 final. [report] Brussels: p. 6.
- European Commission (2011). Corporate Social Responsibility; National Public Policies in the European Union. European Union Programme for Employment and Social Solidarity. [report] Brussels: European Union.
- Evensky, Jerry. "Adam Smith's Essentials: On Trust, Faith, and Free Markets." 33, no. 2 (2011): 249-67.
- France Diplomatie. 2000. Corporate Social Responsibility (CSR). [online] Available at: <http://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy-1/economic-diplomacy/corporate-social-responsibility/> [Accessed: 19 Jul 2013]
- Frankel, Mark S. "Professional Codes: Why, How, and with What Impact?." Journal of Business Ethics 8, no. 2/3 (1989): 109-15.
- Frankfurt, Harry G. "Freedom of the Will and the Concept of a Person." The Journal of Philosophy 68, no. 1 (1971): 5-20.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits, New York Times Magazine, September 13.
- Gerber, Prof. David. "Fairness in Competition Law: European and U.S Experience." (2004): 1-12.
- Gilman, Stuart C. "Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons." Washington, D.C., 2005.
- Global 100 Ranking. 2013. 2013 Global 100 List. [online] Available at: <http://www.global100.org/annual-lists/2013-global-100-list.html> [Accessed: 19 Jul 2013]
- Gorden, William I. "Range of Employee Voice." Employee Responsibilities & Rights Journal 1, no. 4 (1988): 283-99.
- Great Place To Work®. www.greatplacetowork.net.
- Hargreaves, Sylvia, and Matthew J. Homewood. Eu Law Concentrate: Law Revision and Study Guide. OUP Oxford, 2013.
- Howard, C. Public Sector Economics for Developing Countries. University of the West Indies Press, 2001.
- Institute for Ecological Economy Research. 2013. IÖW: Institute for Ecological Economy Research. [online] Available at: <http://www.ioew.de/en/> [Accessed: 12 Jul 2013]
- Institute of Business Ethics. "Business Ethics for Sme's." 2010.
- International Chamber of Commerce, Transparency International, United Nations Global Compact, and World Economic Forum Partnering Against Corruption(PACI). "The Business Case against Corruption"
- International Federation of Accountants (IFAC). "Defining and Developing an Effective Ethics Statement." 2007.
- International, Transparency. "Money,Politics,Power: Corruption Risks in Europe." 2012
- Kanter, Rosabeth Moss. "Collaborative Advantage: The Art of Alliances." Harvard Business Review 72, no. 4 (1994): 96.
- Katsoulakos, P., Koutsodimou, M., Matraga, A., & Williams, L. (2004). A Historic Perspective on the CSR Movement. CSRQuest Sustainability Framework.
- Kaufmann, Danial. "Six Questions on the Cost of Corruption with World Bank Institute Global Governance Director Daniel Kaufmann." Washington, D.C.: The World Bank, 2005.
- Keenan, D.J., and K. Smith. Smith and Keenan's Law for Business. Pearson Longman, 2006.
- Klitgaard, Robert. "Addressing Corruption in Haiti." Claremont Graduate University, Claremont, CA, February. [www.cgu.edu/PDFFiles/Presidents% 200f ce/Addressing 20 \(2010\).](http://www.cgu.edu/PDFFiles/Presidents%200f%20ce/Addressing%20(2010).)
- Koehn, Daryl. "Integrity as a Business Asset." Journal of Business Ethics 58, no. 1-3 (2005): 125-36.
- Krajewski, Professor Markus. "Legal Framework for a Mandatory Eu Lobby Register and Regulations." (2013).
- Laczniak, Gene R., and Patrick E. Murphy. "Fostering Ethical Marketing Decisions." Journal of Business Ethics 10, no. 4 (1991): 259-71.
- Leventhal, GeraldS. "What Should Be Done with Equity Theory?." Chap. 2 In Social Exchange, edited by KennethJ Gergen, MartinS Greenberg and RichardH Willis, 27-55: Springer US, 1980.
- Liden, R., T. Bauer, and B. Erdogan. "The Role of Leader-Member Exchange in the Dynamic Relationship between Employer and Employee: Implications for Employee Socialization, Leaders and Organisations in J.Coyle-Shapiro, L.Shore, S.Taylor, & L.Tetrick(Eds.). The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives. (Pp226-250)." Oxford University Press 2004.
- Lind, E.A., and T.R. Tyler. The Social Psychology of Procedural Justice. Springer, 1988.
- Månsson, J. 2013. How Does CSR Influence the Internal Brand Building Process?. Bachelor Thesis. Luleå University of Technology.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman. "An Integrative Model of Organizational Trust ". The Academy of Management Review 3, no. 20 (1995): 709-34.
- McGrath, Conor. "Comparative Lobbying Practices: Washington, London, Brussels." Paper presented at the Political Studies Association annual conference, University of Aberdeen (2002).
- Mingiu-Pipidi, Prof.Dr. Alina. "The Good, the Bad and the Ugly: Controlling Corruption in the European Union." Hertie School of Governance, 2013.
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. Sustainable Development, 15(5), 296-306.
- Murphy, Patrick E. Eighty Exemplary Ethics Statements. University of Notre Dame Press, 1998.
- Nesteruk, Jeffrey. "Law and the Virtues: Developing a Legal Theory for Business Ethics." Business Ethics Quarterly 5, no. 2 (1995): 361-69.
- OECD. Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 2. OECD Publishing.
- OECD. Private Interests, Public Conduct: The Essence of Lobbying. OECD Publishing.
- Paine, Lynn Sharp. "Managing for Organizational Integrity." Harvard Business Review 72, no. 2 (1994): 106-17.

- Perry, Chad, Angela Cavaye, and Len Coole. "Technical and Social Bonds within Business-to-Business Relationships ". *Journal of Business & industrial Marketing* 17, no. 1 (2002): 75-88.
- Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980.
- Putnam, R.D., R. Leonardi, and Raffaella Y. Nanetti. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, 1993.
- Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, 2000.
- Riches, S., and V Allen. *Keenan and Riches' Business Law*. Pearson Education, Limited 2011
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance?. *Oxford University Press, Oxford*, 88-117.
- Seijts, Gerard H., and Dan Crim. "What Engages Employees the Most or, the Ten C's of Employee Engagement." *Ivey Business Journal* 70, no. 4 (2006): 1-5.
- Seligman, Adam.B. *The Problem of Trust*. Princeton University Press, 1997.
- Smith, N. Craig. "Marketing Strategies for the Ethics Era." *Sloan Management Review* 36, no. 4 (Summer95 1995): 85-97.
- Soloman, Robert C. *A Better Way to Think About Business : How Personal Integrity Leads to Corporate Success*. Oxford University Press, USA, 1999.
- Spencer, Daniel G. "Employee Voice and Employee Retention." *Academy of Management Journal* 29, no. 3 (1986): 488-502.
- Steurer, Reinhard, Margula, Sharon, Berger, Gerald. 2008. Public policies on CSR in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases on Awareness Raising for CSR, Sustainable Public Procurement and Socially Responsible Investment. Vienna: ESDN Quarterly Report June 2008
- Steurer, Reinhard. 2010. The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe. *Policy Sciences* 43 (1): 49-72.
- Storey, Tony, Chris Turner, and Jacqueline Martin. *Unlocking Eu Law*. 3 ed.: Hodder Education, 2011.
- Stueart, R.D., and B.B. Moran. *Library and Information Center Management*. Libraries Unlimited, Incorporated, 2007.
- Svenskt Näringsliv (The Confederation of Swedish Enterprise), 2004. The role of business in society; Questions and answers on the role of business in society. July: 2004,
- Sztompka, P. *Trust:A Sociological Theory*. Cambridge University Press, 1999.
- The World Bank. <http://www.worldbank.org/>.
- Transition, Centre for Co-operation with European Economies in, Organisation for Economic Co-operation, and Development. *Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law*. Organisation for Economic Co-operation and Development, 1993.
- Transparency International. <http://www.transparency.org/>.
- Tyler, Kathryn. "Undeserved Promotions: A Researcher Uncovers Evidence of Rampant Favoritism in Promotion Decisions." 79-79: *Society for Human Resource Management*, 2012.
- U4 Anti-Corruption Resource Centre. "The Basics of Anti-Corruption." www.u4.no/articles/the-basics-of-anti-corruption/.
- Weale, A. *Democracy*. Macmillan Publishers Limited, 1999.
- Williams, Bernard. "A Critique of Utilitarianism." Cambridge/UK (1973).
- World Bank. "Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank" 1997.
- Zak, Paul J., and Stephen Knack. "Trust and Growth." *The Economic Journal* 111, no. 470 (2001): 295-321.

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 Româna pentru Transparență /
Transparency International Romania
Anul publicării: 2013

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