
CREAȚI VALOARE COMUNĂ@VET

KA2 - Cooperarea pentru inovare și schimbul de bune practici

Responsabilitate socială corporativă

Un ghid de implementare pentru întreprinderi



**CREATING
SHARED VALUE @VET**



Cofinanțat de
Uniunea Europeană

RESPONSABILITATE SOCIALĂ CORPORATIVĂ

Un ghid de implementare pentru întreprinderi

Recunoaștere

Autor: CSV-Team

Acest ghid este un rezultat al proiectului Erasmus Plus intitulat "Creating Shared Value @VET".

CSV@VET este un proiect finanțat de Comisia Europeană în cadrul programului „Erasmus+, KA2 – Proiecte de cooperare în domeniul Formare Profesională” 2022-2024.

Proiect NR: 2022 - 1 - DE 02-KA 220-VET- 000088303

Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale ANPCDEFP. Nici Uniunea Europeană și nici ANPCDEFP nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.



Cuprins

PREFAȚĂ	5
DESPRE ACEST GHID	6
PARTEA 1	7
O PREZENTARE GENERALĂ A RESPONSABILITĂȚII SOCIALE A ÎNTREPRINDERILOR	7
Ce este responsabilitatea socială a întreprinderilor?	7
De ce a devenit important CSR-ul?.....	8
CARE ESTE ARGUMENTUL COMERCIAL PENTRU CSR?	9
BENEFICII POTENȚIALE ALE IMPLEMENTĂRII UNEI ABORDĂRI CSR	10
PARTEA 2	12
PUNEREA ÎN APLICARE A RESPONSABILITĂȚII SOCIALE A ÎNTREPRINDERILOR	12
SARCINA 1 - EFECTUAȚI O EVALUARE A CSR	13
Ce este o evaluare CSR?.....	13
De ce să faceți o evaluare?	13
Cum se face o evaluare?.....	14
CSR și întreprinderile mici	16
SARCINA 2 - ELABORAREA UNEI STRATEGII DE CSR	19
Ce este o strategie de CSR?	19
De ce să avem o strategie de CSR?	19
Cum se dezvoltă o strategie de CSR?	19
SARCINA 3 - DEZVOLTAREA ANGAJAMENTELOR DE CSR	23
Ce sunt angajamentele de CSR?	23
De ce să avem angajamente de CSR?.....	24
Cum se elaborează angajamentele de CSR?	25
SARCINA 4 - PUNEȚI ÎN APLICARE ANGAJAMENTELE DE CSR!	27
Ce este implementarea angajamentului de CSR?	27
De ce contează punerea în aplicare a angajamentelor de CSR?.....	27
Cum se pun în aplicare angajamentele de CSR?.....	28
SARCINA 5 - EVALUAȚI ȘI ÎMBUNĂȚĂȚI!	32
Ce este o evaluare?.....	32
De ce să evaluăm?.....	32
Cum se face o evaluare?.....	33





ANEXE.....	34
ORIENTĂRI NAȚIONALE PRIVIND CSR.....	34
LECTURI SUPLIMENTARE	34
Publicații.....	34



Responsabilitatea socială a întreprinderilor: Un ghid de implementare pentru întreprinderi

" Cea mai mare provocare a noastră în acest secol este să luăm o idee care pare abstractă -dezvoltarea durabilă - și să o transformăm într-o realitate pentru toate popoarele lumii. "

Kofi Annan, fost secretar general al ONU

Prefață

Una dintre cele mai mari provocări ale omenirii în acest secol va fi asigurarea unei dezvoltări durabile, echitabile și echilibrate. Nevoile generațiilor actuale și viitoare nu pot fi satisfăcute decât dacă există respect pentru sistemele naturale și standarde internaționale care să protejeze valorile sociale și de mediu fundamentale. În acest context, se recunoaște din ce în ce mai mult că rolul sectorului de afaceri este esențial. Ca parte a societății, este în interesul întreprinderilor să contribuie la soluționarea problemelor comune. Din punct de vedere strategic, afacerile pot prospera doar atunci când comunitățile și ecosistemele în care își desfășoară activitatea sunt sănătoase.

Acest context strategic larg ajută la explicarea apetitului tot mai mare al întreprinderilor din întreaga lume pentru informații autorizate, exemple de întreprinderi și sfaturi privind responsabilitatea socială a întreprinderilor (CSR).

Prezentul ghid a fost elaborat pentru a contribui la satisfacerea acestei cereri. De asemenea, ghidul ar trebui să fie util și pentru numeroasele firme care nu dispun în prezent de politici sau programe formale de CSR. Deși nu a fost elaborat în mod special pentru a fi utilizat de către agențiile publice și organizațiile societății civile, principiile CSR le pot fi utile și acestora în cadrul propriilor eforturi de sustenabilitate.

Ghidul este conceput în primul rând ca o introducere la unele dintre instrumentele și abordările existente în materie de CSR care sunt utilizate în prezent. Prin publicarea acestui ghid, ne propunem să oferim un punct de plecare util pentru a accesa numeroasele instrumente de CSR disponibile în prezent pe piață. Guvernele, organizațiile multilaterale, organizațiile neguvernamentale și alte grupuri au dedicat timp și energie considerabile promovării responsabilității sociale a întreprinderilor, dând naștere unui vast repertoriu de inițiative, instrumente și resurse în materie de CSR.



Despre acest ghid

Acest ghid poate fi folosit ca un ghid de bază privind responsabilitatea socială a întreprinderilor. Ca atare, conține informații despre cum să evalueze efectele activităților comerciale asupra altora, să elaboreze și să pună în aplicare o strategie și angajamente de responsabilitate socială corporativă, să măsoare, să evalueze și să raporteze performanța și să se angajeze cu părțile interesate.

Managerii de top din firme de toate dimensiunile - de la marile corporații la întreprinderi mici și mijlocii și microîntreprinderi - ar trebui să o găsească valoroasă, la fel ca și echipele de conducere, membrii consiliului de administrație și angajații din prima linie, precum și personalul asociațiilor industriale care lucrează cu întreprinderile. Se speră că ghidul se va dovedi util și pentru cei care sunt deja implicați în activități de CSR. În cele din urmă, se speră că cei din afara lumii comerciale (de exemplu, funcționari guvernamentali, reprezentanți ai organizațiilor neguvernamentale și membri ai publicului) vor obține informații despre provocările cu care se confruntă firmele atunci când abordează efectul activităților lor asupra societății.

Ghidul distilează idei și procese dintr-o varietate de surse și se dorește a fi sugestiv, nu prescriptiv. Acesta are două părți:

Partea 1

este o trecere în revistă a CSR - cum este definit, cum se justifică din punct de vedere comercial și care este relația dintre CSR și legislație;

Partea 2

stabilește un cadru de punere în aplicare în patru etape "planificați, realizați, verificați și îmbunătățiți" pentru o abordare CSR. Această parte conține, de asemenea, informații specifice pentru întreprinderile mici, indicate prin pictograma lupă.



Partea 1

O prezentare generală a responsabilității sociale a întreprinderilor

Ce este responsabilitatea socială a întreprinderilor?

"Responsabilitatea socială este responsabilitatea unei organizații pentru impactul deciziilor și activităților sale asupra societății și a mediului prin intermediul unui comportament transparent și etic, care este în concordanță cu dezvoltarea durabilă și bunăstarea societății; ia în considerare așteptările părților interesate; este în conformitate cu legislația aplicabilă și în concordanță cu normele internaționale de comportament; și este integrat în întreaga organizație."

Definiție de lucru, Grupul de lucru ISO 26000 privind responsabilitatea socială, Sydney, februarie 2007.

Responsabilitatea socială a întreprinderilor (CSR) este cunoscută și sub alte denumiri. Printre acestea se numără responsabilitatea corporativă, răspundere corporativă, etica corporativă, cetățenia corporativă sau administrarea corporativă, antreprenoriatul responsabil și „linie de fond triplu”, pentru a numi doar câteva dintre ele. Pe măsură ce aspectele legate de CSR devin din ce în ce mai integrate în practicile de afaceri moderne, există o tendință de a se referi la aceasta ca fiind "competitivitate responsabilă" sau "sustenabilitate corporativă".

Un aspect important de reținut este faptul că CSR este un concept în evoluție care nu are în prezent o definiție universal acceptată. În general, prin CSR se înțelege modul în care firmele integrează preocupările sociale, de mediu și economice în valorile, cultura, procesul de luare a deciziilor, strategia și operațiunile lor, într-un mod transparent și responsabil, stabilind astfel practici mai bune în cadrul firmei, creând bogăție și îmbunătățind societatea. Pe măsură ce problemele legate de dezvoltarea durabilă devin tot mai importante, întrebarea referitoare la modul în care sectorul de afaceri le abordează devine, de asemenea, un element al CSR.

Consiliul Mondial al Întreprinderilor pentru Dezvoltare Durabilă a descris CSR ca fiind contribuția întreprinderilor la dezvoltarea economică durabilă. Aceasta se bazează pe respectarea legislației și a regulamentelor,

CSR include, de obicei, angajamente și activități „dincolo de lege” referitoare la:

- guvernanta și etica corporativă;
- sănătate și siguranță;
- administrarea mediului;
- drepturile omului (inclusiv drepturile fundamentale ale muncii);
- dezvoltarea durabilă;
- condițiile de muncă (inclusiv siguranța și sănătatea, orele de muncă, salariile);
- relațiile industriale;
- implicarea, dezvoltarea și investițiile comunității;
- implicarea și respectul pentru diversele culturi și pentru popoarele dezavantajate;
- filantropia corporativă și voluntariatul angajaților;
- satisfacția clienților și respectarea principiilor concurenței loiale;
- măsuri de combatere a mitei și a corupției;
- responsabilitatea, transparența și raportarea performanțelor;
- relațiile cu furnizorii, atât pentru lanțurile de aprovizionare naționale, cât și pentru cele internaționale.



De ce a devenit important CSR-ul?

Numeroși factori și influențe au dus la creșterea atenției acordate rolului companiilor și CSR. Printre aceștia se numără:

- **Dezvoltarea durabilă:** Studiile Organizației Națiunilor Unite (ONU) și multe altele au evidențiat faptul că omenirea utilizează resursele naturale într-un ritm mai rapid decât se înlocuiesc acestea. Dacă acest lucru continuă, generațiile viitoare nu vor avea resursele necesare pentru dezvoltarea lor. În acest sens, o mare parte din dezvoltarea actuală este nesustenabilă - nu poate fi continuată atât din motive practice, cât și morale. Printre aspectele conexe se numără necesitatea de a acorda o mai mare atenție reducerii sărăciei și respectării drepturilor omului. CSR este un punct de intrare pentru înțelegerea problemelor legate de dezvoltarea durabilă și pentru a răspunde la acestea în cadrul strategiei de afaceri a unei firme.
- **Globalizarea:** Odată cu accentul pus pe comerțul transfrontalier, pe întreprinderile multinaționale și pe lanțurile de aprovizionare globale, globalizarea economică ridică din ce în ce mai multe probleme de CSR legate de practicile de gestionare a resurselor umane, de protecția mediului, de sănătate și siguranță, printre altele.

CSR poate juca un rol esențial în identificarea modului în care întreprinderile influențează condițiile de muncă, comunitățile locale și economiile și a măsurilor care pot fi luate pentru a se asigura că întreprinderile contribuie la menținerea și dezvoltarea binelui public. Acest lucru poate fi deosebit de important pentru firmele orientate spre export din economiile emergente.

- **Guvernare:** Guvernele și organismele interguvernamentale, cum ar fi ONU, Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) și Organizația Internațională a Muncii (OIM), au elaborat diverse pacte, declarații, orientări, principii și alte instrumente care subliniază normele pentru ceea ce consideră a fi un comportament acceptabil în afaceri. Instrumentele de CSR reflectă adesea obiectivele și legile convenite la nivel internațional în ceea ce privește drepturile omului, mediul și combaterea corupției.
- **Impactul sectorului corporatist:** Dimensiunea și numărul mare de corporații, precum și potențialul acestora de a avea un impact asupra sistemelor politice, sociale și de mediu în raport cu guvernele și societatea civilă, ridică întrebări cu privire la influență și responsabilitate. Chiar și întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri), care reprezintă în mod colectiv cel mai mare angajator, au un impact semnificativ.

Companiile sunt ambasadorii globali ai schimbării și ai valorilor. Modul în care acestea se comportă devine o chestiune de un interes și o importanță din ce în ce mai mari.

- **Comunicarea:** Progresele în tehnologia comunicațiilor, cum ar fi internetul și telefoanele mobile, facilitează urmărirea și discutarea activităților corporative. La nivel intern, acest lucru poate facilita gestionarea, raportarea și schimbarea. La nivel extern, ONG-urile, mass-media și alte persoane pot evalua și prezenta rapid practicile de afaceri pe care le consideră fie problematice, fie exemplare. În contextul CSR, tehnologia modernă de comunicare oferă oportunități de îmbunătățire a dialogului și a parteneriatelor.
- **Finanțe:** Consumatorii și investitorii manifestă un interes din ce în ce mai mare pentru sprijinirea practicilor comerciale responsabile și cer mai multe informații despre modul în care companiile abordează riscurile și oportunitățile legate de aspectele sociale și de mediu. O abordare solidă



În materie de CSR poate contribui la creșterea valorii acțiunilor, la reducerea costului capitalului și la asigurarea unei mai bune reacții față de piață.

- **Etica:** Mai multe încălcări grave și de profil înalt ale eticii corporative care au avut ca rezultat prejudicii pentru angajați, acționari, comunități sau mediu - chiar și prețul acțiunilor - au contribuit la creșterea neîncrederii publicului în corporații. O abordare CSR poate contribui la îmbunătățirea guvernanței corporative, a transparenței, a responsabilității și a standardelor etice.
- **Consecvență și comunitate:** Cetățenii din multe țări arată clar că societățile ar trebui să respecte aceleași standarde înalte de protecție socială și de mediu, indiferent unde își desfășoară activitatea. În contextul CSR, firmele pot contribui la crearea unui sentiment de comunitate și a unei abordări comune a problemelor comune .
- **Conducerea:** În același timp, există o conștientizare din ce în ce mai mare a limitelor inițiativelor legislative și de reglementare guvernamentale de a surprinde în mod eficient toate problemele pe care le abordează CSR. CSR poate oferi flexibilitate și stimulente pentru ca firmele să acționeze înaintea reglementărilor sau în domenii în care reglementările par puțin probabile.

Care este argumentul comercial pentru CSR?

Argumentele de afaceri pentru CSR vor fi diferite de la o firmă la alta, în funcție de mai mulți factori.

Printre acestea se numără dimensiunea firmei, produsele, activitățile, locația, furnizorii, conducerea și reputația firmei (adică a sectorului în care activează). Un alt factor este abordarea pe care o adoptă o firmă față de CSR, care poate varia de la a fi strategică și incrementală în anumite aspecte până la a deveni un lider în materie de CSR orientat spre misiune.

Argumentele de afaceri în favoarea CSR se bazează, de asemenea, pe faptul că firmele care nu reușesc să implice părțile afectate de activitățile lor pot pune în pericol capacitatea lor de a crea bunăstare pentru ele însele și pentru societate și pot crește riscul unor reacții juridice sau de altă natură. Luarea în considerare a intereselor și contribuțiilor celor pe care îi afectează reprezintă baza unui comportament etic și a unei bune guvernante. CSR este, în esență, o abordare strategică pe care firmele trebuie să o adopte pentru a anticipa și a aborda problemele asociate cu interacțiunile lor cu ceilalți și, prin aceste interacțiuni, pentru a reuși în eforturile lor comerciale. Există un consens din ce în ce mai mare cu privire la legătura dintre CSR și succesul în afaceri.

Consiliul Mondial al Întreprinderilor pentru Dezvoltare Durabilă (WBCSD) a observat că o strategie coerentă de CSR, bazată pe integritate, valori solide și o abordare pe termen lung, oferă beneficii comerciale clare pentru companii și contribuie la bunăstarea societății.



Beneficii potențiale ale implementării unei abordări CSR

- **O mai bună anticipare și gestionare a unui spectru de riscuri în continuă expansiune.** Gestionarea eficientă a riscurilor de guvernanză, juridice, sociale, de mediu, economice și de altă natură într-un mediu de piață din ce în ce mai complex, cu o supraveghere și un control mai riguros al activităților corporative din partea părților interesate, poate îmbunătăți securitatea aprovizionării și stabilitatea generală a pieței. Luarea în considerare a intereselor părților interesate de impactul unei întreprinderi este o modalitate de a anticipa și de a gestiona mai bine riscurile.
- **Îmbunătățirea managementului reputației.** Organizațiile care au performanțe bune în ceea ce privește CSR își pot construi reputația, în timp ce cele care au performanțe slabe pot afecta valoarea mărcii și a companiei atunci când sunt expuse. Reputația, sau capitalul de marcă, se bazează pe valori precum încrederea, credibilitatea, fiabilitatea, calitatea și consecvența. Chiar și pentru firmele care nu au o expunere directă la vânzare cu amănuntul prin intermediul mărcilor, reputația lor în ceea ce privește abordarea problemelor de CSR ca partener al lanțului de aprovizionare - atât bună, cât și rea - poate fi crucială din punct de vedere comercial.
- **Capacitatea sporită de a recruta, dezvolta și păstra personalul.** Acesta poate fi rezultatul direct al aprecierii produselor și practicilor companiei sau al introducerii unor practici îmbunătățite în domeniul resurselor umane, cum ar fi politicile „prietenose cu familia”. Poate fi, de asemenea, rezultatul indirect al unor programe și activități care îmbunătățesc moralul și loialitatea angajaților. Angajații nu sunt doar surse de idei de primă linie pentru îmbunătățirea performanțelor, ci sunt campioni ai unei companii pentru care sunt mândri să lucreze.
- **Îmbunătățirea inovării, a competitivității și a poziționării pe piață.** CSR înseamnă atât valorificarea oportunităților, cât și evitarea riscurilor. Obținerea de feedback de la diverse părți interesate poate fi o sursă bogată de idei pentru noi produse, procese și piețe, ceea ce duce la avantaje competitive. De exemplu, o firmă poate obține certificarea standardelor sociale și de mediu pentru a putea deveni furnizorul anumitor comercianți cu amănuntul. Istoria unei bune afaceri a fost întotdeauna una care s-a dovedit a fi atentă la tendințe, la inovație și la reacția pieței. Din ce în ce mai mult, publicitatea de masă prezintă beneficiile sociale sau de mediu ale produselor (de exemplu, mașini hibride, benzină fără plumb¹⁴, cafea produsă în mod etic, turbine eoliene etc.).
- **Eficiență operațională sporită și economii de costuri.** Acestea rezultă în special din îmbunătățirea eficienței identificate printr-o abordare sistematică a managementului care include îmbunătățirea continuă. De exemplu, evaluarea aspectelor de mediu și energetice ale unei operațiuni poate dezvălui oportunități de transformare a fluxurilor de deșeuri în fluxuri de venituri (de exemplu, transformarea așchiilor de lemn în plăci aglomerate) și de reducere a consumului de energie și a costurilor la nivelul întregului sistem.
- **Îmbunătățirea capacității de a atrage și de a construi relații eficace și eficiente în lanțul de aprovizionare.** O firmă este vulnerabilă la cea mai slabă verigă din lanțul său de aprovizionare. Companiile care gândesc la fel pot forma relații de afaceri profitabile pe termen lung prin îmbunătățirea standardelor și, astfel, prin reducerea riscurilor. Firmele mai mari pot stimula



firmele mai mici cu care fac afaceri să implementeze o abordare de CSR. De exemplu, unii mari comercianți cu amănuntul de îmbrăcăminte le cer furnizorilor lor să respecte codurile și standardele lucrătorilor.

- **Capacitate sporită de a aborda schimbările.** O companie care este „urecheată” prin intermediul unui dialog regulat cu părțile interesate se află într-o poziție mai bună pentru a anticipa și a reacționa la schimbările de reglementare, economice, sociale și de mediu care pot apărea. Din ce în ce mai mult, firmele folosesc CSR ca pe un „radar” pentru a detecta tendințele în evoluție de pe piață.
- **Accesul la capital.** Instituțiile financiare integrează din ce în ce mai mult criterii sociale și de mediu în evaluarea proiectelor. Atunci când iau decizii cu privire la locul unde să își plaseze banii, investitorii caută indicatori ai unui management eficient al CSR. Un plan de afaceri, care încorporează o bună abordare a CSR, este adesea considerat un indicator al unui bun management.
- **Îmbunătățirea relațiilor cu autoritățile de reglementare.** În mai multe jurisdicții, guvernele au accelerat procesele de aprobare pentru firmele care au întreprins activități sociale și de mediu mai presus de cele cerute de reglementări. În unele țări, guvernele utilizează (sau iau în considerare posibilitatea de a utiliza) indicatori de CSR în luarea deciziilor privind contractele de achiziții publice sau de asistență la export. Acest lucru se face deoarece guvernele recunosc că, fără o creștere a angajamentului sectorului de afaceri, obiectivele guvernamentale de sustenabilitate nu pot fi atinse.



Partea 2

Punerea în aplicare a responsabilității sociale a întreprinderilor

Nu există o metodă universală de abordare a responsabilității sociale a întreprinderilor (CSR). Fiecare firmă are caracteristici și circumstanțe unice care vor afecta modul în care aceasta își vede contextul operațional și responsabilitățile sociale pe care le definește. Fiecare va varia în ceea ce privește gradul de conștientizare a aspectelor legate de CSR și cât de mult a lucrat deja pentru a implementa o abordare de CSR.

Acestea fiind spuse, există o valoare considerabilă dacă se procedează la punerea în aplicare a CSR într-un mod sistematic - în armonie cu misiunea firmei și în funcție de cultura sa de afaceri, de mediul înconjurător, de profilul de risc și de condițiile de funcționare. Multe firme sunt deja angajate în activități legate de clienți, angajați, comunități și activități de mediu care pot fi puncte de plecare excelente pentru abordări de CSR la nivelul întregii firme. CSR poate fi introdusă treptat, prin concentrarea atentă asupra priorităților, în conformitate cu constrângerile de resurse sau de timp. În mod alternativ, pot fi urmărite abordări mai cuprinzătoare și mai sistematice atunci când resursele și prioritățile generale permit sau impun acest lucru. Concluzia este că CSR trebuie să fie integrată în procesele și activitățile de bază ale firmei în materie de luare a deciziilor, strategie, management și procese de gestionare, fie că este vorba de o abordare progresivă sau de o abordare cuprinzătoare.

Ceea ce urmează este un cadru general pentru punerea în aplicare a unei abordări de CSR care se bazează pe experiența existentă, precum și pe cunoștințele din alte domenii, cum ar fi managementul calității și al mediului. Cadrul urmează modelul familiar „planificați, faceți, verificați și îmbunătățiți”, care stă la baza unor inițiative bine cunoscute, cum ar fi cele ale Organizației Internaționale de Standardizare (ISO) în domeniul sistemelor de management al calității și al mediului. De asemenea, cadrul se dorește a fi flexibil, iar firmele sunt încurajate să îl adapteze după cum este adecvat pentru organizația lor.

Cadrul de implementare a CSR și guvernarea corporativă

Un cadru de punere în aplicare a CSR bine conceput integrează procesul decizional economic, social și de mediu în întreaga firmă - de la consiliul de administrație la funcționarii din prima linie și la partenerii din lanțul de aprovizionare - și, prin urmare, este strâns legat de o guvernare corporativă eficientă. O firmă guvernată în mod corespunzător poate obține beneficii optime pentru ea însăși și pentru acționarii săi și, la rândul său, pentru cei care sunt afectați de activitățile firmei. La toate nivelurile unei firme, o direcție și un control inadecvat al activităților și activelor sale pot pune în pericol însăși capacitatea sa de a funcționa.

Prezentul ghid propune un cadru de punere în aplicare care cuprinde șase sarcini-cheie (a se vedea graficul de mai jos). Recunoscând faptul că firmele se află la niveluri diferite de sofisticare și dezvoltare în ceea ce privește CSR, este de la sine înțeles că firmele pot alege să renunțe la un anumit aspect sau sarcină atunci când aceasta a fost deja realizată.

Cadrul este menit să ajute consiliile de administrație, directorii generali, managerii, angajații și alte persoane să evalueze efectele unei firme asupra societății, precum și provocările și oportunitățile asociate cu luarea în considerare a acestor efecte în procesul de luare a deciziilor și în activitățile de afaceri. Așa cum se înțelege aici, abordarea CSR a unei firme ar trebui să fie parte integrantă din obiectivele și strategia de afaceri de bază ale acesteia. La fel de important, ea face parte, de asemenea, dintr-o tendință mai largă de explorare a modalităților de a se asigura că activitățile individuale și colective ale sectorului de afaceri progresează în direcția provocărilor convenite la nivel internațional și creează un mediu în care afacerile sunt ele însele durabile.



Sarcina 1 - Efectuați o evaluare a CSR

Ce este o evaluare CSR?

Nici o firmă - mare sau mică - nu va face nimic în materie de CSR, decât dacă consiliul de administrație, directorul general, conducerea superioară sau proprietarii recunosc că există o problemă, o oportunitate sau o provocare legată de CSR. La rândul său, această recunoaștere oferă motivația pentru a proceda la o evaluare a CSR, cu scopul de a înțelege mai bine natura problemei, a oportunității sau a provocării și semnificația acesteia pentru afacere.

Un prim pas logic constă în colectarea și examinarea informațiilor relevante despre produsele, serviciile, procesele decizionale și activitățile firmei pentru a determina unde se află în prezent firma în ceea ce privește activitatea de CSR și pentru a localiza „punctele de presiune” ale acesteia în ceea ce privește acțiunile de CSR. O evaluare adecvată a CSR ar trebui să ofere o înțelegere a următoarelor aspecte:

valorile și etica firmei; factorii interni și externi care motivează firma să adopte o abordare mai sistematică a CSR; principalele probleme de CSR care afectează sau ar putea afecta firma; principalele părți interesate care trebuie implicate și preocupările acestora; structura actuală de luare a deciziilor în cadrul firmei, precum și punctele forte și neajunsurile acesteia în ceea ce privește punerea în aplicare a unei abordări mai integrate a CSR; implicațiile unei astfel de abordări în materie de resurse umane și bugetare; inițiativele existente în materie de CSR.

Evaluarea ar trebui să identifice principalele riscuri și oportunități și să culmineze cu o analiză amănunțită a decalajelor: unde este puternică organizația și unde este slabă în raport cu obiectivele interne, colegii și cele mai bune practici? Cât de bine răspunde strategia firmei la problemele și oportunitățile emergente? Acestea sunt informații esențiale pentru identificarea priorităților și pentru a vinde abordarea în cadrul și în afara firmei.

De ce să faceți o evaluare?

Atunci când consiliul de administrație, directorul general și managementul de top sau proprietarii nu au o imagine exactă a stadiului în care se află firma pe calea CSR, este puțin probabil ca aceștia să poată lua decizii în cunoștință de cauză cu privire la continuarea demersului. Culegerea de informații în avans, sub forma unei evaluări a CSR, poate salva o firmă de la lansarea unei abordări ineficiente a CSR sau de la a se îndrepta într-o direcție care nu este sustenabilă din punct de vedere comercial. O evaluare poate ajuta, de asemenea, la identificarea lacunelor și a oportunităților în materie de CSR și, prin urmare, la îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor de afaceri. De asemenea, este important faptul că poate servi ca o reamintire a cerințelor legale existente.

Multe firme se implică deja în activități de CSR fără a le identifica neapărat ca atare! În mod frecvent, o firmă poate introduce o abordare de CSR pentru a sprijini sau a completa această activitate, fără investiții suplimentare semnificative. De exemplu, o firmă poate avea în funcțiune sisteme de management al calității, mediului, sănătății și securității la locul de muncă și alte sisteme de management, programe de promovare educațională a angajaților sau inițiative de sensibilizare a comunității. Aceste elemente pot deveni elemente de bază importante pentru o abordare sistematică a CSR. Printre altele, o evaluare a CSR ar trebui să identifice toate aceste inițiative implicite existente, astfel încât acestea să poată fi considerate în mod corespunzător ca parte a unei abordări mai ample a CSR.



Cum se face o evaluare?

Mai jos este prezentat un proces de evaluare a CSR în cinci etape:

1. **Formați o echipă de conducere în domeniul CSR;**
2. **Elaborarea unei definiții de lucru a CSR;**
3. **Identificarea cerințelor legale;**
4. **Revizuirea documentelor, proceselor și activităților corporative;**
5. **Identificarea și implicarea principalelor părți interesate.**

Aceasta nu este singura modalitate de a face o evaluare, ci mai degrabă una dintre modalitățile prin care o firmă își poate analiza întreaga gamă de operațiuni prin prisma CSR.

1. Constituirea unei echipe de conducere în domeniul CSR

Ca orice strategie de management de succes, un proces de CSR are nevoie atât de o viziune la nivel înalt al managementului, cât și de sprijin și implicare la toate nivelurile companiei. Din acest motiv, o echipă de conducere în domeniul CSR ar include reprezentanți ai consiliului de administrație și ai conducerii de top sau ai proprietarilor, precum și voluntari din diverse unități din cadrul firmei care sunt afectate sau implicate în probleme de CSR. Alți reprezentanți ar putea fi personalul de conducere din cadrul resurselor umane, serviciilor de mediu, sănătății și siguranței, relațiilor cu comunitatea, afacerilor juridice, finanțelor, marketingului și comunicării. Din echipă ar trebui să facă parte, de asemenea, personalul de primă linie din aceste domenii și orice alt personal care ar putea deveni actori-cheie implicați în punerea în aplicare a abordării de CSR pe care firma o dezvoltă în cele din urmă.

Angajații de la toate nivelurile ar trebui să fie încurajați să contribuie cu timpul, energia și ideile lor. Pe măsură ce activitatea echipei avansează și pe măsură ce apare o mai bună înțelegere a implicațiilor CSR pentru firmă, este foarte posibil ca componența echipei să se schimbe.

2. Elaborarea unei definiții de lucru a CSR

Prima sarcină a echipei de conducere este de a elabora o definiție de lucru a CSR pentru firmă. Aceasta va deveni baza pentru restul evaluării.

Definiția pentru CSR ar trebui să fie ceva destul de general. Iată câteva exemple:

- CSR reprezintă practicile și politicile firmei care contribuie la bunăstarea mediului, a economiei și a societății. Acestea răspund nevoilor clienților, furnizorilor, acționarilor și angajaților, precum și celor ale guvernului, ale publicului larg și ale comunităților în care firma își desfășoară activitatea, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi.
- CSR este modul în care compania integrează obiectivele economice, de mediu și sociale, răspunzând în același timp așteptărilor părților interesate și menținând sau sporind valoarea pentru acționari.
- CSR reprezintă relația globală dintre corporație și părțile interesate, care includ clienții, angajații, comunitățile, proprietarii/investitorii, guvernul, furnizorii și concurenții. Elementele CSR includ investiții în sensibilizarea comunității, relațiile cu angajații, crearea și menținerea locurilor de muncă, gestionarea mediului și performanța financiară.
- CSR este responsabilitatea pe care o are firma față de părțile interesate. Aceasta înseamnă că produsele și serviciile firmei creează valoare pentru clienți și contribuie la bunăstarea societății. Înseamnă că firma își desfășoară activitatea folosind practici comerciale etice și așteaptă același lucru de la furnizorii și partenerii săi. Înseamnă reducerea la minimum a impactului asupra mediului al instalațiilor și produselor sale. Înseamnă să ofere locuri de muncă, să plătească impozite și să obțină profit, precum și să sprijine filantropia și implicarea în comunitate. Înseamnă să tratăm angajații cu respect și să fim buni vecini, atât cu vecinii de alături, cât și cu cei aflați la jumătate de lume distanță.



3. Identificarea cerințelor legale

După cum s-a menționat mai sus, o abordare CSR nu este o activitate bazată pe conformitate. Este vorba de alegerile voluntare pe care o firmă le face pentru a-și îmbunătăți performanța și modul în care se raportează la societate. În acest context, un pas esențial este acela de a se asigura că întreprinderea respectă deja legile existente, fie că este vorba de aspecte precum guvernarea, impozitarea, mita, munca sau mediul înconjurător. O strategie bună de CSR - și reputația firmei - poate fi rapid afectată dacă se constată că aceasta încalcă legile de bază.

4. Revizuirea documentelor, proceselor și activităților corporative

Cu o definiție de lucru a CSR și cu o înțelegere inițială a motivațiilor care stau la baza interesului firmei pentru CSR, echipa ar trebui apoi să analizeze documentele, procesele și activitățile cheie ale companiei pentru a vedea implicațiile reale și potențiale ale CSR.

Documente: Declarațiile de misiune, politicile, codurile de conduită, principiile și alte documente operaționale existente sunt candidați logici pentru revizuire.

- Documentele externe asociate cu programe sau inițiative la care firma a aderat pot necesita, de asemenea, o revizuire. Acestea ar putea include standarde, principii sau orientări la nivel sectorial. S-ar putea ca declarația de misiune, politicile sau codurile existente să abordeze într-un anumit fel relațiile cu lucrătorii, satisfacția clienților sau protecția mediului. Este util ca echipa de conducere să exploreze motivele pentru care au fost elaborate aceste elemente și să învețe din ele (sau cel puțin să recunoască faptul că sunt legate de CSR).

Procese: Unul dintre avantajele unei abordări de CSR poate fi acela de a promova o gândire „comună” și o abordare strategică mai integrată a aspectelor materiale, sociale și de mediu.

Din acest motiv, există un proces decizional:

Procesele justifică o revizuire. De obicei, firmele dispun de procese de luare a deciziilor specifice și de organisme de luare a deciziilor asociate pentru a aborda aspecte ale operațiunilor, iar acestea pot afecta abordarea CSR. De exemplu, un comitet de sănătate și siguranță poate lua inițiativa în stabilirea resurselor, a formării și a punerii în aplicare a programelor de sănătate și siguranță a lucrătorilor.

Activități: Activitățile firmei au legătură directă cu furnizarea produselor sau serviciilor sale către utilizatori și pot fi strâns legate de CSR, pe lângă examinarea amănunțită a operațiunilor interne pentru a identifica provocările și oportunitățile legate de CSR.

5. Identificarea și implicarea principalelor părți interesate

Cu toate că activitatea echipei de conducere ar trebui să dezvăluie tendințe, probleme și oportunități importante în materie de responsabilitate socială asupra cărora să se acționeze, este posibil ca echipa să nu observe aspecte importante care sunt mai evidente pentru cei din afara firmei. Prin urmare, echipa ar putea dori să organizeze discuții cu principalele părți interesate externe cu privire la CSR. Cartografierea intereselor și preocupărilor părților interesate în raport cu cele ale firmei poate dezvălui atât oportunitățile, cât și potențialele domenii cu probleme. Într-adevăr, multe firme de top consideră în prezent că implicarea părților interesate este esențială pentru identificarea problemelor care sunt cele mai importante pentru ele. Este important să fie clar care este scopul acestor discuții, deoarece părțile interesate ar putea să le vadă ca pe o oportunitate de a-și exprima opiniile în general cu privire la comportamentul întreprinderii în raport cu ele. Un element cheie pentru a se angaja eficient cu părțile interesate este cartografierea definiției pe care acestea o dau „succesului” în colaborarea cu întreprinderea. Ar fi utilă identificarea rezultatelor acestei sarcini (de exemplu, un rezumat al evaluării



CSR care să fie disponibil publicului). Firmele mai mari pot alege să angajeze unul dintre numeroșii consultanți independenți specializați în cartografierea părților interesate pentru a le ajuta cu acest proces sau cu alte procese de CSR. După cum se menționează mai jos, un alt aspect care trebuie avut în vedere este capacitatea grupurilor de părți interesate de a rămâne angajate în orice consultare continuă.

CSR și întreprinderile mici

Dimensiunea redusă a operațiunilor poate facilita găsirea de informații privind activitățile și impactul real și potențial al CSR. De asemenea, multe întreprinderi mici operează în strânsă legătură cu comunitățile locale și înțeleg problemele. desemnați o persoană pentru a crea o listă de verificare (a se vedea mai jos), cu contribuția altor angajați, a tuturor activităților și inițiativelor de CSR pe care compania le-ar putea pune în aplicare și bifați ceea ce face deja, notând eventualele lacune.

Luați în considerare utilizarea unuia dintre numeroasele instrumente de autoevaluare și liste de verificare existente. O altă resursă bună este reprezentată de asociațiile din industrie, care își asumă desigur de frecvent roluri de conducere în probleme precum CSR și care pot oferi asistență pentru autoevaluare. Luați în considerare colaborarea cu o organizație non-profit pentru a efectua un audit ecologic sau angajarea unui student sau consultant.

Obiectivul principal este de a analiza practicile comerciale actuale pentru a identifica activitățile care se încadrează în categoria CSR (de exemplu, reciclarea), precum și activitățile potențiale (de exemplu, achiziționarea de produse din țările în curs de dezvoltare în care lucrătorii primesc salarii de subsistență sau care protejează drepturile fundamentale ale lucrătorilor).

O resursă cheie la care trebuie să se apeleze în această privință este personalul. În calitate de personal de primă linie care îndeplinește funcțiile întreprinderii, angajații sunt adesea foarte conștienți de o serie de moduri în care activitățile firmei afectează părțile interesate și au adesea sugestii de îmbunătățire.

Exemplu de listă de verificare a CSR pentru întreprinderile mici:

Putem:

- **Asigura un mediu de lucru mai sigur și asistență educațională pentru angajați?**
- **Îmbunătăți relațiile contractuale cu angajații?**
- **Îmbunătăți egalitatea de gen la locul de muncă?**
- **Folosi aparate (de exemplu, becuri) sau vehicule mai eficiente din punct de vedere energetic?**
- **Aproviziona mai mult de la furnizorii locali?**
- **Îmbunătăți standardele de servicii pentru clienți?**
- **Sprijini mai multe proiecte comunitare locale?**
- **Cumpăra produse din comerțul echitabil care sprijină lucrătorii din țările în curs de dezvoltare?**
- **Să reciclăm mai multe deșeuri?**
- **Asigura un echilibru mai bun între viața profesională și cea privată pentru angajați?**



- Să fim mai accesibili clienților cu abilități diferite?

Inițiative practice de CSR pentru întreprinderile mici

Pornind de la activitățile întreprinderilor mici care implementează CSR, iată o listă de activități practice de CSR pe care le poate desfășura o întreprindere mică. Aceste inițiative sunt susceptibile de a fi de interes și pentru personalul din firmele mai mari. Îmbunătățirea mediului înconjurător prin:

- Reducerea consumului de energie, de apă și de alte resurse naturale, precum și a emisiilor de substanțe periculoase;
- Utilizarea sau producerea de materiale reciclate și reciclabile, creșterea durabilității produselor și reducerea la minimum a ambalajelor printr-o proiectare eficientă („reduce, reutilizează și reciclează”);
- Formarea și încurajarea personalului să caute modalități suplimentare de a reduce amprenta ecologică a firmei;
- Folosirea furnizorilor de energie electrică „verde” (adică energie regenerabilă) și iluminat eficient din punct de vedere energetic;
- Înscrierea sau înființarea unui club local de „afaceri ecologice”, care poate ajuta firmele locale să acceseze subvenții pentru conservare și expertiză pentru reducerea deșeurilor, a consumului de apă și de energie;
- Luați în considerare posibilitatea de a folosi videoconferința pentru a vă întâlni cu un potențial furnizor sau client, în loc să vă deplasați mereu la întâlniri;
- Stabilirea unui sistem de management de mediu cu obiective și proceduri de evaluare a progreselor, de minimizare a impactului negativ și de transfer de bune practici;
- Îmbunătățirea practicilor de gestionare a resurselor umane;
- Stabilirea unor politici pentru a asigura sănătatea și siguranța tuturor angajaților și să le facă cunoscute angajaților;
- Implicarea angajaților în deciziile de afaceri care îi afectează și îmbunătățirea mediului de lucru;
- Consultarea angajaților cu privire la modul în care să gestioneze o încetinire a activității (de exemplu, oferiți posibilitatea ca tot personalul să accepte reduceri salariale sau reducerea orelor de lucru în loc de concedieri);
- Atunci când concedierile sau închiderile sunt inevitabile, oferiți servicii de relocare, reconversie profesională și indemnizații de concediere;
- Oferiți oportunități de formare și mentorat pentru a maximiza promovarea din cadrul organizației;
- Extindeți formarea la gestionarea vieții, la planificarea pensionării și la îngrijirea persoanelor dependente;
- Fiți deschiși la împărțirea posturilor, la programul flexibil și la alte politici de echilibrare a vieții profesionale;
- Împărtășirea programelor de formare și de resurse umane cu alte întreprinderi mici locale;
- Luați în considerare posibilitatea de a sprijini serviciile de îngrijire de zi pentru copii sau pentru persoanele vârstnice dependente;
- Încurajarea unui loc de muncă sănătos (de exemplu, implementarea unei interdicții de fumat sau a unui program de sprijin pentru abuzul de droguri și alcool);
- Puneți la dispoziție facilități pentru exerciții fizice sau oferiți abonamente subvenționate la o sală de sport locală.



Promovarea diversității și a drepturilor omului:

- Asigurați-vă că tot personalul știe că există politici explicite împotriva discriminării la angajare, salarizare, promovare, formare sau concediere a oricărui angajat pe criterii de sex, rasă, vârstă, etnie, handicap, orientare sexuală sau religie.
- Nu tolerați glumele sau comportamentele la locul de muncă care insultă angajații pe criterii de sex, rasă, vârstă, etnie, handicap, orientare sexuală sau religie.
- Atunci când faceți angajări, gândiți-vă în mod creativ la locul de muncă și dacă există programe locale de angajare (de exemplu, gestionate de un consiliu local sau de un angajator) pentru a ajuta la găsirea unui loc de muncă pentru persoanele fără adăpost sau cu handicap.
- Să plătească salarii comparabile pentru o muncă comparabilă.
- Susțineți organizațiile care promovează comerțul echitabil și respectarea drepturilor omului.
- Verificați unde sunt fabricate produsele și analizați orice probleme legate de drepturile omului.

Ajutarea comunității:

- Încurajarea voluntariatului angajaților în comunitate prin contribuții financiare și ajutoare în natură.
- Să pună la dispoziția organizațiilor caritabile și a grupurilor comunitare o parte din produsele sau serviciile întreprinderii, gratuit sau la preț redus.
- Căutați oportunități de a pune la dispoziția școlilor, organizațiilor caritabile și grupurilor comunitare locale, produse excedentare și echipamente redundante.
- Cumpărați de la furnizori locali și încercați să angajați localnici.
- Oferiți studenților o experiență profesională de calitate (job shadowing).
- Colaborați cu profesorii locali pentru ca afacerea să devină subiectul unui proiect școlar.
- Folosiți experiența întreprinderii pentru a ajuta o școală locală, o organizație de caritate sau un grup comunitar să devină mai eficient și mai întreprinzător.



Sarcina 2 - Elaborarea unei strategii de CSR

Ce este o strategie de CSR?

Evaluarea CSR generează o bază de informații pe care firma o poate folosi pentru a dezvolta o strategie de CSR.

O strategie de CSR este o foaie de parcurs pentru a avansa în ceea ce privește aspectele legate de CSR. Aceasta stabilește direcția și domeniul de aplicare a firmei pe termen lung în ceea ce privește CSR, permițând firmei să aibă succes prin utilizarea resurselor sale în cadrul mediului său unic pentru a răspunde nevoilor pieței și pentru a îndeplini așteptările părților interesate. O bună strategie de CSR identifică următoarele:

- o orientare generală pentru direcția în care firma dorește să își orienteze activitatea de CSR;
- părțile interesate, precum și perspectivele și interesele acestora;
- o abordare de bază pentru a merge mai departe;
- domenii prioritare specifice;
- un calendar de acțiune, personalul responsabil și următoarele etape imediate;
- un proces de revizuire și de asigurare a rezultatelor.

Diferite firme pot fi în diferite stadii de conștientizare și de lucru în ceea ce privește CSR, ceea ce va dicta conținutul strategiei.

Unii pot decide să adopte o poziție de „minim necesar”. Alții pot dori să facă incursiuni strategice în anumite domenii.

De ce să avem o strategie de CSR?

Există o vorbă veche care spune că „dacă nu știi încotro te îndrepti, ai puține șanse să ajungi acolo”. Acest lucru este la fel de adevărat pentru CSR ca și pentru orice altă abordare de afaceri. Urmarea unei strategii de CSR ajută la asigurarea faptului că o firmă își construiește, menține și consolidează continuu identitatea, piața și relațiile sale. În mod important, aceasta oferă cadrul pentru o strategie de afaceri coerentă, bazată pe aspectele pe care aceasta și părțile interesate le consideră importante.

Cum se dezvoltă o strategie de CSR?

Următorii cinci pași cuprind o sugestie de elaborare a unei strategii de CSR:

1. Construiți un sprijin împreună cu directorul general, conducerea superioară și angajații;
2. Cercetați ceea ce fac alții (inclusiv concurenții) și evaluați valoarea instrumentelor de CSR recunoscute;
3. Pregătiți o matrice a acțiunilor de CSR propuse;
4. Elaborați opțiunile pentru a continua și a analiza rentabilitatea acestora;
5. Decideți direcția, abordarea, limitele și domeniile de interes.



Nu există magie în acest sens. Etapele ar putea fi parcurse într-o ordine diferită sau ar putea fi denumite altfel, însă parcurgerea tuturor acestora va crește probabilitatea ca firma să aibă o strategie de CSR sistematică și realizabilă.

Este clar că o strategie de CSR are puține șanse de reușită dacă nu se bazează pe o înțelegere clară a valorilor firmei, dacă nu profită de ideile celor care ar putea oferi asistență și dacă nu abordează problemele în mod sistematic, bazându-se pe punctele forte și abordând punctele slabe.

1. Obțineți sprijin din partea conducerii superioare și a angajaților:

Fără sprijinul conducerii unei firme, strategiile de CSR au puține șanse de succes. Angajamentul personal al directorului general este, de obicei, vital. Primul pas în dezvoltarea unei strategii de CSR este ca echipa de conducere să raporteze conducerii superioare (și, dacă este cazul, consiliului de administrație) cu privire la principalele constatări ale evaluării și să măsoare interesul de a merge mai departe. Destul de probabil, evaluarea va fi indicat faptul că mai multe aspecte ale operațiunilor actuale sunt vulnerabile la criticile externe sau că par să existe oportunități reale pentru sinergii sau produse noi în anumite domenii. De asemenea, evaluarea ar fi putut constata că procesul actual de luare a deciziilor privind aspectele de CSR nu este bine coordonat sau că există un interes considerabil pentru anumite aspecte specifice de CSR sau presiuni din partea anumitor părți interesate cheie în aceste domenii.

2. Cercetați ceea ce fac alții și instrumentele de CSR existente:

Cu toate că este posibil ca echipa de conducere în materie de CSR, în colaborare cu alți membri ai firmei, să dezvolte o abordare de CSR în întregime pe cont propriu, există o valoare considerabilă în a beneficia de experiența și expertiza altora. Trei surse de informații utile sunt: alte firme, asociațiile din industrie și organizațiile specializate în CSR.

În cazul în care echipa de conducere constată că societățile (din propria țară sau din alte țări din același sector sau din sectoare conexe) pun accentul pe diferite activități de CSR, ar putea examina asemănările și diferențele dintre societatea lor și aceste societăți. Examinarea viziunii, a valorilor și a declarațiilor de politică ale principalilor concurenți, împreună cu codurile lor, noile linii de produse sau abordări legate de CSR și orice inițiative sau programe la care participă, poate fi foarte utilă. Evaluarea beneficiilor, a costurilor, a rezultatelor imediate, a implicațiilor în materie de resurse și a modificărilor practicilor curente necesare pentru ca firma să adopte abordări similare poate oferi, de asemenea, informații utile.

3. Pregătiți o matrice a acțiunilor de CSR propuse

Cu acest context, ar trebui să fie posibilă crearea unei matrice de acțiuni propuse în materie de CSR, eventual structurate pe aspecte de mediu, sociale și economice, deși ar putea exista unele suprapuneri. Echipa de conducere poate reprezenta pe matrice activitățile, procesele, produsele și efectele actuale și posibile ale CSR, comparându-le cu activitățile și structura actuală a firmei pentru a vedea în ce măsură se potrivesc.



TABLE OF MATRIX OF PROPOSED CSR ACTIONS						
	SOCIAL ACTIVITY		ENVIROMENTAL ACTIVITY		ECONOMIC ACTIVITY	
	CURRENT	PROPOSED	CURRENT	PROPOSED	CURRENT	PROPOSED
PROCESSES						
PRODUCT SERVICES						
IMPACTS						
RESPONSIBLE DEPARTMENT						

4. Elaborarea opțiunilor de acțiune și a argumentelor comerciale pentru acestea:

În acest moment, există două mari opțiuni pentru a acționa în acest moment: să se adopte o abordare progresivă a CSR sau să se decidă o schimbare de direcție mai cuprinzătoare. Evoluția programului „Responsible Care” al Asociației Canadiene a Producătorilor de Produse Chimice este un bun exemplu al primei opțiuni. Acest program a început cu un set larg de principii, dar acum include coduri detaliate, evaluare a conformității, raportare publică și implicarea reprezentanților comunității și ai organizațiilor neguvernamentale.

Abordare pas cu pas

„The Natural Step” este o organizație non-profit cu birouri în 11 țări, care folosește un cadru de sisteme bazate pe știință pentru a ajuta organizațiile, persoanele și comunitățile să facă pași spre sustenabilitate. Misiunea „The Natural Step” este de a cataliza schimbarea sistemică și de a face ca principiile fundamentale ale sustenabilității să fie mai ușor de înțeles, iar inițiativele de sustenabilitate semnificative să fie mai ușor de implementat.

Cadrul „The Natural Step” oferă un model conceptual, o înțelegere și un limbaj comun care facilitează cooperarea între organizații, discipline și culturi. Cadrul încurajează dialogul, formarea consensului și schimbarea incrementală - procese-cheie ale învățării organizaționale - și creează condițiile pentru ca schimbările semnificative să aibă loc. Pentru mai multe informații, accesați <http://www.natural-step.org>.

Generarea de idei

Oricare ar fi abordarea adoptată, un prim pas util este acela de a găsi modalități prin care firma să integreze CSR în operațiuni. Sesiuni de brainstorming ar putea fi organizate cu managerii de rang înalt, angajații, principalii parteneri de afaceri și alții. Participanții trebuie să fie conștienți de necesitatea de a alinia orice abordare de CSR cu obiectivele, metodele și competențele de bază ale firmei. Cu această înțelegere explicită, participanții pot răspunde la întrebări precum cele de mai jos, bazându-se pe o parte din activitatea pregătitoare de CSR descrisă anterior:

- Ce activități și inițiative sociale și de mediu a întreprins deja firma?
- Ce puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări prezintă acestea?
- Ce a învățat firma de la alții care ar putea fi de ajutor?
- Care sunt obiectivele firmei în materie de CSR?
- Unde ar putea fi firma peste 10 ani în ceea ce privește activitățile și rezultatele CSR?



- Care sunt marile probleme sociale și cum ar putea firma să ajute?
- Dacă firma dorește să fie lider în domeniul CSR, ce schimbări ar trebui să aibă loc în practicile și produsele actuale?
- Există activități sau inițiative de CSR pe care firma le-ar putea întreprinde cu ușurință acum, fără costuri sau cu costuri reduse (uneori denumite „fructe care atârnă ușor”)?
- Există domenii în care schimbările în materie de CSR ar avea un impact deosebit de mare asupra firmei și a altora? Care sunt acestea și care sunt impacturile probabile?
- Se pot organiza schimbările propuse în materie de CSR în rezultate pe termen scurt, mediu și lung?
- Care sunt implicațiile acestor rezultate asupra resurselor?
- Există schimbări în structura firmei care ar trebui să aibă loc pentru a pune în aplicare oricare dintre rezultatele preconizate?
- Există alte obstacole sau impedimente (de exemplu, formare sau echipamente inadecvate sau structuri de stimulente inadecvate) care ar putea împiedica adoptarea unei abordări mai sistematice a implementării CSR? Dacă da, care sunt acestea?
- Există oportunități de reducere a costurilor?
- Care sunt riscurile potențiale de a nu lua în considerare aspectele de mediu, sociale și economice mai largi ale activităților unei întreprinderi ?
- Care ar trebui să fie prioritățile de acțiune în cazul în care firma decide să facă mai mult?

Construirea unui caz de afaceri.

Echipa de conducere a CSR se poate baza pe materialul generat de evaluare, pe cercetările sale cu privire la ceea ce fac alții și pe sesiunile de brainstorming pentru a concepe un studiu de caz pentru inițiativele potențiale care par a fi cele mai promițătoare. Cazul de afaceri ar trebui să se concentreze pe mai multe elemente, având în vedere obiectivele de afaceri, metodele și competențele de bază ale firmei:

- punctele de pârghie posibile (pe care se pot obține câștiguri deosebit de mari în materie de CSR);
- domenii în care o firmă ar putea obține un avantaj competitiv;
- domeniile în care părțile interesate ar putea avea o influență deosebită;
- obiective pe termen scurt și pe termen lung;
- costurile estimate ale implementării fiecărei opțiuni (inclusiv cele ale lipsei de eforturi în materie de CSR);
- beneficii anticipate;
- oportunități de reducere a costurilor;
- modificări mai ample pe care firma ar trebui să le facă;
- orice riscuri sau amenințări pe care le prezintă fiecare opțiune;
- implicațiile fiecărei opțiuni pentru noile dezvoltări.

5. Decideți direcția, abordarea și domeniile de interes

Echipa de conducere a CSR ar trebui să aibă acum informațiile de care are nevoie pentru a solicita conducerii superioare o decizie în cunoștință de cauză cu privire la modul în care firma ar trebui să procedeze. De o importanță imediată este determinarea direcției generale a firmei, a abordării și a domeniilor de concentrare în ceea ce privește CSR, așa cum este descris mai jos.

- **Direcție.** Aceasta este direcția generală pe care firma ar putea să o urmeze sau principalul domeniu pe care dorește să îl abordeze. De exemplu, o firmă de confecții ar putea decide să pună accentul pe sănătatea și siguranța lucrătorilor. O companie farmaceutică ar putea decide



să se ocupe de problemele de sănătate din țările în curs de dezvoltare. O companie forestieră ar putea decide ca activitățile sale să se concentreze pe problemele de mediu asociate cu exploatarea forestieră. O companie minieră ar putea alege îmbunătățirea relațiilor cu comunitățile înconjurătoare ca principală preocupare. O companie care se mută pe piețe noi ar putea decide că măsurile de combatere a mitei reprezintă un domeniu țintă și așa mai departe.

- **Abordare.** Aceasta se referă la modul în care o firmă intenționează să acționeze în direcția identificată. De exemplu, o firmă ar putea decide să își revizuiască mai întâi misiunea, viziunea, valorile și declarațiile de etică, apoi să pună în aplicare un nou cod de conduită, apoi să comunice cu angajații și să îi formeze și, în final, să abordeze problemele cu contractanții din lanțul de aprovizionare.
- **Domenii de interes.** Acestea ar trebui să se alinieze cel mai clar cu obiectivele de afaceri ale firmei și, prin urmare, sunt priorități imediate. Domeniile prioritare pot identifica lacunele din procesele firmei, pot încerca să valorifice o nouă oportunitate sau pot răspunde nevoilor anumitor părți interesate cheie. De exemplu, o instituție financiară ar putea identifica noi măsuri de protecție a informațiilor personale ale clienților sau oportunitățile pentru microcredite, în timp ce un comerciant cu amănuntul de produse alimentare ar putea decide să se concentreze pe combaterea obezității ca obiectiv imediat.

Aceste decizii vor implica, de obicei, stabilirea de priorități. Dimensiunea problemei și gravitatea acesteia, eficiența estimată a soluțiilor posibile și ușurința de punere în aplicare sunt factori-cheie de care trebuie să se țină seama atunci când se stabilesc prioritățile. Importante sunt, de asemenea, resursele financiare și umane necesare pentru a pune în aplicare schimbările, cerințele legale și ale clienților, precum și rapiditatea cu care pot fi puse în aplicare deciziile.

Deoarece multe inițiative de CSR au implicații asupra resurselor, acestea ar trebui evaluate cu rigurozitate și substanță, la fel ca și deciziile financiare și de investiții obișnuite. O abordare dezinvoltă sau lipsită de entuziasm ar putea pune în pericol credibilitatea inițiativelor de CSR, precum și perspectivele de afaceri corporative aferente.

Sarcina 3 - Dezvoltarea angajamentelor de CSR

Ce sunt angajamentele de CSR?

Angajamentele de CSR sunt politici sau instrumente pe care o firmă le elaborează sau le semnează și care indică ce intenționează să facă pentru a aborda impactul social și de mediu. Angajamentele de CSR decurg din evaluarea și strategia de CSR și sunt elaborate în momentul în care o întreprindere trece de la planificare la acțiune:

- Acestea se asigură că cultura corporativă a firmei este în concordanță cu valorile CSR.
- Acestea contribuie la alinierea și integrarea strategiei de afaceri, a obiectivelor și a scopurilor firmei.
- Oferă îndrumări angajaților cu privire la modul în care ar trebui să se comporte;
- Acestea comunică abordarea de CSR a firmei partenerilor de afaceri, furnizorilor, comunităților, guvernelor, publicului și altor persoane.

Înainte de a elabora angajamente de CSR, firmele trebuie să înțeleagă gama de angajamente disponibile și distincțiile dintre acestea. O distincție esențială este cea dintre angajamentele aspiraționale și



cele prescriptive. Angajamentele aspiraționale tind să articuleze obiectivele pe termen lung ale unei firme și sunt, de obicei, redactate într-un limbaj general, în timp ce angajamentele prescriptive, cum ar fi codurile de conduită, stipulează comportamente mai specifice pe care firma este de acord în mod explicit să le respecte.

Angajamentele aspiraționale iau adesea forma unor declarații privind viziunea, misiunea, valorile și etica sau o cartă. În multe circumstanțe, este posibil ca firmele să aibă deja în vigoare angajamente aspiraționale și prescriptive care pot fi ajustate pentru a integra pe deplin CSR. Angajamentele aspiraționale formează fundalul pentru codurile de conduită și standardele specifice și prescriptive, care sunt, de obicei, concepute pentru a stabili standarde de referință sau pentru a controla direct comportamentul.

Angajamente aspiraționale

Principalul obiectiv al angajamentelor aspiraționale este de a articula un nivel înalt și o înțelegere comună a ceea ce reprezintă o firmă și a modului în care aceasta ar dori să fie privită. Pentru ca CSR să fie cu adevărat integrată în valori, în procesul de luare a deciziilor și în activități, angajamentele aspiraționale ale unei firme trebuie să reflecte pe deplin pozițiile sale sociale și de mediu.

În absența unor angajamente aspiraționale în materie de CSR, există riscul ca diferite părți ale organizației să se angajeze în activități de implementare a CSR în scopuri diferite. Probabilitatea este redusă atunci când activitatea începe cu o viziune comună asupra a ceea ce reprezintă firma și a direcției în care se îndreaptă.

O serie de firme din întreaga lume au dezvoltat angajamente aspiraționale, care fac parte din strategia lor de afaceri și de comunicare.

Recunoscând că mașinile sunt producători importanți de gaze cu efect de seră, compania Toyota s-a angajat să treacă la o lume cu "zero emisii". Reducerea drastică a deșeurilor depozitate la groapa de gunoi și produse precum modelul hibrid pe benzină/electric de succes „Prius” fac parte din această strategie. Anunțurile publicitare de profil înalt privind „zero emisii” subliniază natura integrată a acestui angajament.

Angajamente prescriptive

Angajamentele prescriptive - de obicei sub forma unor coduri de conduită și standarde - stabilesc schimbări de comportament specifice pentru care o întreprindere este de acord să depună eforturi. O firmă poate alege: să își elaboreze propriul cod de conduită (a se vedea, de exemplu, codul de conduită al Alcan) sau să semneze un cod sau un standard sectorial existent (de exemplu, inițiativa Responsible Care) sau un alt instrument existent.

Principalul avantaj pentru o firmă care își elaborează propriul cod de conduită este că acesta poate fi adaptat pentru a reflecta circumstanțele firmei. Pe de altă parte, elaborarea unui cod de conduită poate fi un proces îndelungat și costisitor, iar produsul final poate să nu aibă credibilitatea unui cod elaborat de o terță parte, în special a celor care derivă din normele internaționale existente. Într-un anumit sens, firmele care acceptă să se conformeze codurilor și standardelor unor terțe părți pot „profita” de procesul extins de consultare și de elaborare pe care îl necesită astfel de inițiative, precum și de profilul lor mai ridicat.

De ce să avem angajamente de CSR?



Deoarece CSR implică angajamente voluntare, ar putea fi considerată - atât în interior, cât și în exterior - ca fiind „mai mult PR decât promisiune”. Ca orice politică bună, angajamentele clare sunt o componentă vitală a eforturilor oricărei firme de a fi transparentă, responsabilă și credibilă. Angajamentele de CSR creează liniile de bază în raport cu care comportamentul poate fi măsurat ulterior. Atunci când sunt puse în aplicare în mod corespunzător, angajamentele de CSR pot crește probabilitatea ca o firmă să răspundă în mod corespunzător la o oportunitate și pot reduce probabilitatea ca aceasta să se angajeze într-un comportament problematic. Angajamentele de CSR arată clar tuturor părților interesate la ce se pot aștepta de la o întreprindere.

Prin articularea acestor așteptări de la început, firma reduce potențialul de neînțelegeri ulterioare. În acest sens, angajamentele de CSR pot îmbunătăți calitatea implicării pe care firma o are cu părțile interesate. În unele cazuri, părțile interesate vor accepta să se implice doar cu firmele care și-au declarat în mod clar angajamentele de CSR.

Angajamentele în materie de CSR puse în aplicare în mod corespunzător pot crește probabilitatea ca o întreprindere să fie considerată diligentă în mod corespunzător și pot reduce șansele ca aceasta să fie percepută ca o firmă cu performanțe sub standarde în materie de CSR. Acestea reprezintă, de asemenea, un instrument de evaluare comparativă a progreselor înregistrate în direcția îmbunătățirii responsabilității sociale și de mediu.

Cum se elaborează angajamentele de CSR?

Acesta este un mod de a dezvolta angajamentele de CSR, dar există multe altele, deoarece angajamentele se referă la atât de multe subiecte și iau atât de multe forme:

1. Efectuați o scanare a angajamentelor de CSR.
2. Organizarea de discuții cu principalele părți interesate.
3. Crearea unui grup de lucru care să elaboreze angajamentele.
4. Pregătiți un proiect preliminar.
5. Consultați părțile interesate afectate.
6. Revizuirea și publicarea angajamentelor.

Procesul de elaborare a angajamentelor de CSR ar trebui să recunoască faptul că există un potențial considerabil de neînțelegeri și de comunicare eronată cu privire la așteptări. Acestea pot pune în discuție un rezultat de succes. În consecință, procesul va trebui să fie pragmatic și concentrat.

1. Faceți o scanare a angajamentelor de CSR

Înainte de a elabora angajamente de CSR sau de a accepta să adere la coduri sau standarde de CSR ale unor terțe părți, este util să se examineze instrumentele de angajament de CSR pe care le folosesc alții, în special firmele de top. De asemenea, este important ca firmele să cerceteze instrumentele de CSR elaborate de guverne și de organisme interguvernamentale precum ONU, OIM și OCDE. Deoarece guvernele au elaborat aceste instrumente împreună cu alte părți, ele au un nivel ridicat de credibilitate și reprezintă un bun ghid pentru ceea ce guvernele consideră a fi comportamente acceptabile și inacceptabile (mai multe informații în „Principalele instrumente internaționale de CSR”). În cele din urmă, ar trebui să se efectueze o analiză a codurilor și standardelor disponibile ale terților. În



acest caz, poate fi util să se facă distincția între cele elaborate prin procese cu mai multe părți interesate și cele care au fost elaborate în alte moduri.

Atunci când se analizează instrumentele de angajament în materie de CSR ale altora, este util să se pună întrebări, cum ar fi următoarele:

- Ce persoane și organizații au fost implicate în elaborarea acestor angajamente? Ar fi acestea aceleași părți interesate care ar trebui să fie implicate în propriile angajamente de CSR ale firmei?
- Care sunt obiectivele care stau la baza dezvoltării acestor angajamente de CSR? Sunt aceste obiective identice sau diferite de cele care stau la baza obiectivelor de CSR ale întreprinderii?
- Poate fi rezolvată sau abordată o anumită problemă de CSR identificată de firmă prin utilizarea acestor angajamente CSR sau a unor angajamente CSR similare? Care sunt costurile, dezavantajele și beneficiile potențiale ale diferitelor tipuri de angajamente?
- Care este aplicabilitatea sau caracterul adecvat al acestor angajamente pentru organizație, având în vedere domeniul de activitate și aria geografică a operațiunilor sale? Va beneficia întreprinderea de pe urma acestor angajamente și cum?

2. Organizarea de discuții cu principalele părți interesate

Elaborarea unor angajamente de CSR sau acceptarea de a respecta codurile și standardele existente oferă firmei o oportunitate de a genera interes organizațional pentru CSR și de a ajunge la un acord cu privire la modul în care codurile și standardele se aplică firmei. Pornind de la acest acord, firma poate dezvolta măsuri mai practice în vederea punerii în aplicare. Pe parcursul acestui ghid, se subliniază importanța ascultării tuturor grupurilor de părți interesate.

În cadrul companiei, este esențial ca consiliul de administrație, directorul general și conducerea de vârf să susțină cu fermitate angajamentele de CSR ale unei companii. Fără un astfel de sprijin, există foarte puține șanse ca activitățile ulterioare de CSR să se desfășoare în mod eficient. Petrecerea timpului de la început, „pentru a face ca angajamentele de CSR să fie corecte” în ochii membrilor consiliului de administrație și a conducerii de vârf, este timp bine cheltuit.

De asemenea, ar putea fi utilă organizarea unor discuții inițiale informale cu partenerii de afaceri, cu membrii lanțului de aprovizionare și cu alți contractanți. Obiectivul acestor discuții ar fi acela de a sonda aceste părți cu privire la angajamentele pe care să le aleagă și de a identifica partenerii dispuși să contribuie la dezvoltarea acestora. În cazul în care angajamentele se aplică acestor părți, implicarea lor și acordul de a respecta termenii angajamentelor sunt esențiale.

3. Crearea unui grup de lucru care să elaboreze angajamentele

Grupul de lucru ar trebui să reprezinte o secțiune transversală a organizației, de la membrii consiliului de administrație până la conducerea superioară și angajații din prima linie, și ar putea include atât persoane foarte entuziaste în ceea ce privește CSR, cât și persoane sceptice, pentru a permite exprimarea unor opinii diferite cu privire la problemele în cauză. Ar trebui să fie implicați și contractanții și alte persoane cărora li se aplică angajamentele.



Este esențial să aveți în grup persoanele potrivite. Aceștia trebuie să fie de încredere, credibili și bine informați și trebuie să dispună de timpul și resursele necesare pentru a se angaja în activitatea implicată. Trebuie să aibă loc de la început o discuție sinceră cu privire la: obiectivele grupului, responsabilitățile membrilor, volumul de muncă și rezultatele anticipate și regulile de bază privind modul în care va funcționa grupul. De asemenea, poate fi utilă o comunicare regulată în ambele sensuri între grupul de lucru și firmă.

4. Pregătiți un proiect preliminar

Angajamentele de CSR ar trebui să fie declarații în limbaj simplu și să conțină obligații clare și concise. Se recomandă ca membrii grupului de lucru să identifice persoanele din cadrul organizației care vor fi responsabile de punerea în aplicare a angajamentelor și să le implice în pregătirea proiectului. De asemenea, firmele ar fi binevenite să utilizeze documentele de angajament existente (cum ar fi cele descrise în etapa 1) ca documente de bază atunci când își pregătesc propriile documente.

5. Consultarea cu părțile interesate afectate

S-a subliniat mai sus că o consultare amănunțită cu cei afectați de acțiunile unei firme încă de la început poate preveni probleme ulterioare. O abordare bună este aceea de a începe cu persoanele care au cele mai mari șanse de a fi afectate direct de angajamentele de CSR și care sunt deja conștiente de problemele asociate. În continuare, grupul de lucru ar putea purta discuții mai formale cu grupuri și persoane care ar putea să nu fie la curent cu inițiativa de CSR. Un plan de consultare poate fi util. Acesta ar trebui să includă roluri pentru funcționarii de profil înalt din cadrul firmei, care au bune abilități de comunicare și care pot explica în mod clar angajamentele de CSR și pot primi feedback. Acest feedback ar trebui să ajungă la grupul de lucru, care va discuta cum și în ce măsură proiectul final va reflecta comentariile.

6. Revizuirea și publicarea angajamentelor

Pe baza contribuțiilor obținute în urma consultărilor, grupul de lucru poate finaliza angajamentele care vor fi publicate și împărtășite cu toți angajații ca parte a punerii în aplicare. Adesea, acest lucru se face pe site-ul web al firmei sau într-un raport de CSR sau de durabilitate, dar există și multe alte opțiuni.

Sarcina 4 - Puneți în aplicare angajamentele de CSR!

Ce este implementarea angajamentului de CSR?

Punerea în aplicare se referă la deciziile, procesele, practicile și activitățile zilnice care asigură respectarea de către întreprindere a spiritului și literei angajamentelor sale în materie de CSR și, prin urmare, punerea în aplicare a strategiei sale de CSR. Dacă angajamentele de CSR pot fi numite „a vorbi”, atunci punerea în aplicare este „a trece la fapte”.

De ce contează punerea în aplicare a angajamentelor de CSR?

După cum știu toate companiile, respectarea promisiunilor - fie că este vorba de obiective de afaceri sau de performanță - este esențială pentru succes. Nerespectarea angajamentelor de CSR, în absența



unor explicații satisfăcătoare, poate duce, de asemenea, la probleme, inclusiv la nemulțumiri pentru angajați, acționari, parteneri de afaceri, clienți, comunități și alții. O firmă care își pune în aplicare în mod eficient angajamentele nu numai că este mai puțin probabil să se confrunte cu probleme, dar poate fi privită mai favorabil atunci când apar probleme, spre deosebire de o firmă care nu reușește în mod constant să îndeplinească ceea ce părțile interesate consideră a fi obligațiile sale.

Cum se pun în aplicare angajamentele de CSR?

Fiecare firmă este diferită și va aborda implementarea CSR în moduri diferite. Etapele sugerate mai jos prezintă o modalitate de punere în aplicare a angajamentelor de CSR:

1. Dezvoltarea unei structuri integrate de luare a deciziilor în materie de CSR;
2. Pregătiți și puneți în aplicare un plan de afaceri de CSR;
3. Stabiliți obiective măsurabile și identificați măsurile de performanță;
4. Implicarea angajaților și a altor persoane cărora li se aplică angajamentele de CSR;
5. Conceperea și desfășurarea de cursuri de formare în domeniul CSR;
6. Stabilirea unor mecanisme de abordare a comportamentelor problematice;
7. Crearea unor planuri de comunicare internă și externă;
8. Faceți publice angajamentele.

1. Dezvoltarea unei structuri integrate de luare a deciziilor în materie de CSR:

Deși fiecare firmă este diferită, fiecare are o structură de luare a deciziilor pentru a se asigura că își poate îndeplini angajamentele și satisface nevoile clienților. Întrebarea cheie care trebuie pusă aici este: „având în vedere misiunea, dimensiunea, sectorul, cultura, modul de organizare a afacerilor, operațiunile și zonele de risc existente ale firmei - și având în vedere strategia și angajamentele sale în materie de CSR - care este cea mai eficientă și eficace structură decizională în materie de CSR pe care trebuie să o pună în aplicare?”.

Este esențial ca firma să își alinieze și să integreze obiectivele și procesul decizional în materie de CSR cu obiectivele și strategiile sale generale, astfel încât luarea în considerare a aspectelor legate de CSR în procesul decizional al întreprinderii să devină la fel de naturală ca și luarea în considerare a perspectivelor clienților.

Unele firme vor prefera o structură centralizată de luare a deciziilor în materie de CSR, altele o structură descentralizată, în timp ce altele vor dori o structură hibridă, în funcție de caracteristicile lor de funcționare și de stilul de management. Nu există o singură modalitate de organizare a procesului decizional în materie de CSR al unei firme.

Având în vedere că CSR este în mod fundamental preocupată de transparență, responsabilitate și performanță, este important ca structura de luare a deciziilor în materie de CSR să fie o componentă integrantă a activităților de guvernare ale firmei și să fie vizibilă. De asemenea, ar trebui să fie responsabilă în întreaga organizație, de la nivelul consiliului de administrație, al directorului general și al seniorilor, susținută de un proces decizional coordonat interfuncțional și de expertiza personalului specializat. Este important să se dezvolte structura decizională în materie de CSR în vederea nivelului adecvat de verificare internă și externă care va fi necesar. Atribuirea de responsabilități în materie de CSR membrilor consiliului de administrație asigură faptul că problemele de CSR vor primi atenția pe care o merită și, ca urmare, formează o bază solidă pentru un lanț eficient de responsabilitate în materie de CSR în cadrul organizației - toate acestea susținând funcția de guvernare corporativă a consiliului de



administrație. Există mai multe opțiuni pentru participarea consiliului: un membru în funcție al consiliului ar putea fi însărcinat cu responsabilitatea generală de a supraveghea activitățile de CSR; ar putea fi numit un nou membru care să aibă o expertiză specifică în domeniul CSR; responsabilitățile în materie de CSR ar putea fi adăugate la activitatea comitetelor existente ale consiliului; ar putea fi format un nou comitet al consiliului pentru CSR; sau întregul consiliu ar putea fi implicat în deciziile privind CSR.

2. Pregătirea și punerea în aplicare a unui plan de afaceri de CSR:

Structura de luare a deciziilor identifică cine este responsabil pentru luarea deciziilor și a acțiunilor de CSR în cadrul întreprinderii. Aceste persoane joacă roluri-cheie în elaborarea și punerea în aplicare a planului de afaceri privind CSR, care ar trebui să decurgă din strategia și angajamentele de CSR. Planul de afaceri privind CSR poate fi descris separat sau inclus ca parte a planului general de afaceri existent al firmei. Odată ce strategia, angajamentele și structurile de luare a deciziilor au fost stabilite, planul de afaceri privind CSR ajută la asigurarea transformării cuvintelor în acțiuni eficiente. O modalitate excelentă de a face acest lucru este de a determina ce resurse umane, financiare și alte resurse și activități vor fi necesare pentru a realiza strategia și angajamentele de CSR. De exemplu, un angajament de CSR poate fi acela că firma nu va oferi plăți de mită funcționarilor. Primul pas pentru a pune în aplicare acest angajament ar putea fi crearea unui curs de formare privind distincția dintre plățile corecte și cele necorespunzătoare, cu o versiune online care să includă „întrebări frecvente”. Un al doilea pas ar putea fi revizuirea structurii de stimulare și descurajare a organizației (de exemplu, comisioanele) pentru a se asigura că nu încurajează indirect un comportament necorespunzător. Un al treilea pas ar putea implica înființarea unei linii telefonice de urgență, în timp ce un al patrulea ar putea fi crearea unor măsuri de protecție a „denunțătorilor”. În planul de afaceri privind CSR, fiecare dintre aceste sarcini ar putea fi defalcată în componente mai mici, cu termene și cerințe de resurse pentru fiecare dintre ele. Aceste obligații ar trebui să fie integrate în descrierea postului și în obiectivele de performanță ale fiecărei persoane principale.

3. Stabiliți obiective măsurabile și identificați măsurile de performanță:

La fel ca în cazul oricărui alt aspect al performanței întreprinderii, punerea în aplicare eficientă a CSR necesită stabilirea unor obiective măsurabile pentru angajamentele asumate. În această privință, firmele nu se comportă altfel decât persoanele fizice. Sportivii își pot stabili obiective personale, cum ar fi „câștigarea unei medalii olimpice”, dar își stabilesc frecvent obiective intermediare mai ușor de atins, cum ar fi „să alerg 100 m sprint în mai puțin de x secunde”, „să-mi reduc greutatea la y kilograme” și „să mă clasez în primii cinci la probele din noiembrie anul viitor”. În esență, aceste obiective intermediare sunt puncte de ghidare pe drumul către obiectivul final, oferind un indicator al progresului și o oportunitate de reevaluare în cazul în care este necesară o ajustare a abordării, a antrenamentului sau a resurselor. Atunci când sunt atinse, obiectivele pot fi, de asemenea, o sursă de sărbătoare în sine. În acest sens, ele pot contribui la crearea de stimulente și de impulsuri.

Abordarea unei firme în ceea ce privește stabilirea unor obiective de mediu, economice și sociale măsurabile și urmărirea succesului în atingerea acestora nu diferă în mod fundamental de abordarea unui atlet care dorește să câștige o medalie olimpică. O abordare utilizată pe scară largă pentru măsurarea succesului constă în identificarea obiectivelor care stau la baza unui angajament de CSR, elaborarea unor indicatori-cheie de performanță, elaborarea metodei de măsurare și apoi măsurarea rezultatelor. Indiferent de abordarea exactă adoptată, aceasta ar trebui să urmeze liniile directe „SMART”:

- Simplu/Specific
- Măsurabil
- Accesibil



- Realist
- Termen limită

Iată un exemplu. La baza unui angajament de a reduce cantitatea de deșeuri pe care o instalație o generează, ar putea sta un obiectiv de reducere a deșeurilor solide cu 25 % până la sfârșitul anului calendaristic. Indicatorul cheie de performanță ar fi cantitatea de deșeuri trimisă la groapa de gunoi. Metoda de măsurare ar putea fi kilogramele de gunoi produse în fiecare lună, care vor fi înregistrate. Deoarece deșeurile implică adesea costuri (de exemplu, îndepărtarea), acest lucru ar putea fi, de asemenea, legat de economiile financiare realizate prin reducerea deșeurilor.

4. Implicarea angajaților și a altor persoane cărora li se aplică angajamentele de CSR

În conformitate cu abordarea prezentată în acest ghid, contribuția angajaților și a altor părți interesate cheie a fost solicitată în fiecare etapă, de la evaluarea preliminară, până la elaborarea strategiei și articularea angajamentelor. Angajații joacă un rol central în implementarea CSR. Deși succesul general al CSR depinde în primul rând de conducerea superioară, în cele din urmă, implementarea CSR se află în mare măsură în mâinile angajaților și, în unele cazuri, ale furnizorilor. Într-un anumit sens, aceste părți sunt adesea fața umană a unei firme (ca să nu mai vorbim de brațe și picioare!), capabile să acționeze ca ambasadori, sfătuitori și surse de idei și informații noi privind CSR.

Implicarea angajaților, a reprezentanților angajaților și a furnizorilor în discuțiile privind modul în care sunt puse în aplicare angajamentele de CSR este o modalitate prin care aceste părți interesate pot dezvolta un sentiment de proprietate și de mândrie față de activitățile de CSR ale firmei. În măsura în care este posibil, este important să se aducă un campion al CSR care să ajute la transmiterea mesajului, deoarece acesta se află în cea mai bună poziție pentru a înțelege imaginea de ansamblu și a răspunde la întrebări. De asemenea, campionul este susceptibil să transmită entuziasm și credibilitate; implicarea unui oficial de rang înalt semnifică cât de importantă este problema pentru firmă. Sprijinul angajaților pentru implementarea CSR poate fi menținut în mai multe moduri:

- încorporarea elementelor de performanță în materie de CSR în descrierile posturilor și în evaluările performanțelor profesionale;
- furnizarea de actualizări periodice cu privire la progresele înregistrate (în cadrul reuniunilor sau al buletinului informativ al întreprinderii);
- dezvoltarea de stimulente (cum ar fi recompense în bani sau de altă natură pentru cele mai bune sugestii);
- eliminarea sau reducerea elementelor de descurajare (de exemplu, interese concurente, cum ar fi termenele premature care încurajează angajații să aleagă opțiuni care nu sunt CSR);
- oferind stimulente și recunoaștere pentru ideile bune.

5. Proiectarea și desfășurarea de cursuri de formare în domeniul CSR

Firmele trebuie să instruiască angajații direct implicați în activitățile de CSR. Acesta este un angajament permanent, deoarece nevoile de formare se vor schimba pe măsură ce problemele de CSR evoluează. O abordare cuprinzătoare a instruirii, precum cea adoptată de IKEA, se va asigura că angajații au informații despre angajamentele, programele și punerea în aplicare a CSR ale firmei. În cazul în care angajații firmei vorbesc mai multe limbi, modulele de formare trebuie să fie oferite în limbile respective și trebuie să țină cont de orientarea culturală a angajaților. Acest lucru este valabil mai ales atunci când se asigură instruirea angajaților din diferite părți ale lumii. De asemenea, poate fi necesar să se evalueze nivelul de alfabetizare.



Studiile sugerează că cele mai reușite cursuri de formare se referă la cunoștințe, aptitudini și atitudini și se bazează pe abordări de „învățare a adulților”, prin care cel care învață contribuie la dezvoltarea procesului de învățare. Există cinci etape pentru a stabili un program de formare de succes:

- efectuarea unei analize a nevoilor;
- stabilirea obiectivelor de învățare;
- conceperea programului (de exemplu, conținutul, formatul, logistica, calendarul, durata);
- punerea în aplicare a programului;
- evaluarea programului în raport cu obiectivele de învățare.

6. Stabilirea unor mecanisme de abordare a comportamentelor problematice

Viitorul angajaților, al comunităților, al mediului și al firmelor poate depinde de detectarea timpurie a activităților care contravin principiilor și angajamentelor de CSR. Auditul și monitorizarea, deși sunt revelatoare, nu pot merge decât până la un anumit punct în această privință. Din acest motiv, este important ca firmele să instituie mecanisme și procese care să permită detectarea, raportarea și soluționarea timpurie a activităților problematice.

Aceasta este, probabil, una dintre cele mai sensibile activități de CSR. Într-o lume perfectă, nu ar fi nevoie să se dezvolte mecanisme de raportare a comportamentelor problematice. Cu toate acestea, oamenii și organizațiile sunt failibile. În cele mai bine gestionate organizații, nu ar trebui să existe teama de represalii atunci când se abordează un superior pentru a discuta o problemă. Cu toate acestea, până în momentul în care acest lucru va deveni o realitate în toate locurile de muncă, mecanismele de raportare și de rezolvare a problemelor sunt utile. Firmele ar trebui să conceapă abordări care să fie sensibile la poziția vulnerabilă a angajaților care observă abateri sau potențialul de neconformitate. Pe lângă comunicările clare cu privire la consecințele raportării încălcărilor angajamentelor de CSR, firmele ar putea lua în considerare linii telefonice de urgență anonime, căsuțe de e-mail și ombudsmeni. Trebuie avut grijă să se asigure, nu numai că mecanismele de soluționare a problemelor sunt bine concepute, ci și că acestea reprezintă opțiunea de ultimă instanță. Dezvăluirea anonimă este deschisă la abuzuri, deoarece poate încuraja dezvăluirile false sau rău intenționate, deoarece persoana care le face poate scăpa de răspunderea pentru acțiunile sale. Un manager de rang înalt ar trebui să fie responsabil pentru investigarea și raportarea conformității cu privire la aceste probleme.

7. Crearea unor planuri de comunicare internă și externă

Informațiile privind angajamentele, activitățile și raportarea performanțelor în materie de CSR ar trebui să fie comunicate în mod vizibil și frecvent tuturor angajaților. Fie prin intermediul buletinelor informative, rapoartelor anuale, comunicării pe Intranet, reuniunilor, formării sau mecanismelor informale, angajații trebuie să știe că CSR este o prioritate a companiei. Actualizările privind CSR ar trebui, de asemenea, să fie incluse pe ordinea de zi a reuniunilor de la toate nivelurile companiei. Planurile de comunicare externă ar trebui să se asigure că se adresează tuturor grupurilor de părți interesate relevante.

8. Faceți publice angajamentele

Pentru ca angajamentele de CSR să fie cât mai credibile, acestea ar trebui făcute publice. Este posibil ca întreprinderile să dorească să facă publice doar acele angajamente pe care sunt încrezătoare că le vor îndeplini, dar să lucreze la altele în liniște, fără publicitate. Un bun plan de comunicare externă ar trebui să identifice persoanele și grupurile care trebuie să fie la curent cu o anumită inițiativă de CSR și cei care ar trebui să primească copii pe suport de hârtie ale documentelor de CSR, precum și modul



În care se va ajunge la aceste persoane și grupuri. Activitățile de comunicare ar putea include o campanie de conștientizare, cu publicitate și discursuri. Este posibil ca întreprinderile să dorească să evite crearea de rapoarte de CSR (a se vedea secțiunea următoare) care, prin mărimea lor, pot intimidă potențialii cititori. Proiectarea unui site web poate contribui la asigurarea faptului că părțile pot accesa cu ușurință informațiile de CSR care le interesează. Este foarte posibil ca aceste comunicări să trebuiască să fie adaptate la diverse audiențe (de exemplu, comunicările adresate investitorilor vor fi probabil destul de diferite de cele adresate comunităților).

- Identificați lanțul de responsabilitate în materie de CSR în cadrul firmei;
- Alocarea de resurse suficiente pentru a se asigura că responsabilitățile de CSR pot fi îndeplinite în mod eficient;
- Încorporarea indicatorilor-cheie de performanță în materie de CSR în planul de afaceri;
- Inspiră și educă. Ajungând la oameni, la nivel personal, este mai probabil ca aceștia să accepte provocarea CSR;
- Afișarea angajamentelor de CSR pe site-ul web al firmei. Aceasta este una dintre cele mai rapide și mai simple surse de informații despre companie;
- Sărbătoriți realizările CSR, motivând echipa și dezvoltând entuziasmul și mândria.

Sarcina 5 - Evaluați și îmbunătățiți!

Ce este o evaluare?

O evaluare urmărește progresul general al abordării CSR a unei firme și constituie baza pentru îmbunătățirea și modificarea acesteia. Cu ajutorul informațiilor derivate din verificare și raportare, o firmă se află într-o poziție bună pentru a-și regândi abordările actuale și pentru a face ajustări.

Evaluarea are legătură cu învățarea. Organizațiile care învață sunt cele a căror existență se bazează pe primirea și revizuirea continuă a noilor informații și pe adaptarea acestora în vederea obținerii unui avantaj durabil. Ele nu încearcă pur și simplu să atingă obiectivele, ci sunt în permanență în alertă pentru a se adapta la circumstanțe în schimbare sau pentru a găsi modalități de îmbunătățire a abordărilor lor. O evaluare ar trebui să implice angajamentul părților interesate, inclusiv comentarii și sugestii din partea conducerii, a coordonatorilor de CSR, a managerilor și comitetelor, a angajaților și a părților interesate din exterior.

De ce să evaluăm?

Arta afacerilor are analogii cu navigația. Este vorba de stabilirea unui curs, de cârmuirea pentru a utiliza cât mai bine vânturile predominante și de verificarea constantă a faptului că nu este nevoie de ajustarea velelor. În mod similar, o evaluare permite unei firme să vadă dacă se află pe curs și ce trebuie să facă pentru a fi mai eficientă. Aceasta permite firmei:

- să stabilească ce funcționează bine, de ce și cum să se asigure că va continua să funcționeze;
- să investigheze ce nu funcționează bine și de ce nu funcționează, să exploreze barierele care împiedică succesul și ce poate fi schimbat pentru a depăși aceste bariere;
- să evalueze ce fac și ce au realizat concurenții și alte persoane din sector;
- să revizuiască obiectivele inițiale și, dacă este necesar, să stabilească altele noi.

Această bază de informații ar trebui să permită firmei să determine dacă actuala CSR își atinge obiectivele și dacă abordarea de punere în aplicare și strategia globală sunt corecte. O evaluare nu numai că



ajută la identificarea unor informații valoroase despre proces și performanță, dar ajută și la identificarea partenerilor interni și poate contribui la dezvoltarea unui management mai „unitar”.

Cum se face o evaluare?

Pe baza obiectivelor și indicatorilor de CSR și a informațiilor obținute prin procesul de verificare și raportare, întreprinderile ar trebui să ia în considerare și să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce a funcționat bine? În ce domenii firma a atins sau a depășit obiectivele?
- De ce a funcționat bine? Au existat factori din interiorul sau din afara firmei care au ajutat-o să își atingă obiectivele?
- Ce nu a funcționat bine? În ce domenii firma nu și-a atins obiectivele?
- De ce au fost aceste zone problematice? Au existat factori din interiorul sau din afara firmei care au făcut procesul mai dificil sau au creat obstacole?
- Ce a învățat firma din această experiență? Ce ar trebui să continue și ce ar trebui făcut diferit?
- Pe baza acestor cunoștințe și a informațiilor referitoare la noile tendințe, care sunt prioritățile în materie de CSR pentru firmă în anul următor?
- Există noi obiective de CSR?

În cele din urmă, este important ca firmele să își sărbătorească succesele. Atunci când obiectivele sunt atinse și se înregistrează progrese, toate părțile implicate trebuie să se felicite reciproc pentru o treabă bine făcută!

Este recomandabil să creați o foaie de calcul pentru a urmări evaluările de la un an la altul. Foaia de calcul poate ajuta la identificarea modelelor sau a tendințelor, Plus, pentru a întreba angajații ce cred ei că a funcționat bine și ce nu a funcționat. Ei pot avea o perspectivă diferită asupra modului în care lucrurile ar putea fi îmbunătățite, iar în timpul evaluării este un moment bun pentru a sărbători succesul și a recompensa echipa.



Anexe

Orientări naționale privind CSR

O serie de țări au elaborat politici de CSR sau documente de orientare care prezintă abordarea lor în materie de CSR. Această listă oferă o mostră de exemple.

- Belgia:
 - Responsabilitatea socială a întreprinderilor în Belgia (2006).
- Marea Britanie:
 - Responsabilitatea socială a întreprinderilor: O actualizare guvernamentală (2004);
 - Responsabilitatea socială a întreprinderilor: Cadrul strategic internațional (2005);
 - Broșura de informare a punctului național de contact din Regatul Unit;
 - Responsabilitatea socială a întreprinderilor: Un ghid de implementare pentru întreprinderile canadiene (2005).
- Finlanda:
 - Orientările Ministerului Comerțului și Industriei privind promovarea responsabilității întreprinderilor (2004).
- Germania:
 - Responsabilitatea socială a întreprinderilor: An Introduction from the Environmental Perspective (2006).
- Țările de Jos:
 - Seturi de instrumente CSR pentru țările în curs de dezvoltare (2006);
- Polonia:
 - Ghidul de punere în aplicare a CSR: Opțiuni nelegislative pentru guvernul polonez (IFC, 2006).
- Suedia:
 - Orientări pentru sprijinul acordat de ASDI în domeniul responsabilității sociale a întreprinderilor: Document de poziție (2005). 102

Lecturi suplimentare

Publicații

- Tot ce trebuie să știți despre etică și finanțe: Finding a moral compass in business today, Avinash Persaud și John Plender, 2007.
- Afaceri și societate: O contribuție pozitivă și responsabilă, Camera Internațională de Comerț.
- Responsabilitatea socială a întreprinderilor: Implicații pentru întreprinderile mici și mijlocii din țările în curs de dezvoltare, Statele Unite.
- Organizația Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială, 2002.
- <http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf> (dimensiune fișier pdf 1.13mb).
- Practica responsabilității sociale a întreprinderilor: Strengthening implementation of corporate social responsibility in global supply chains, Grupul Băncii Mondiale, octombrie 2003.
- Dezvăluirea impactului corporațiilor asupra societății: Current Trends and Issues, Conferința Organizației Națiunilor Unite pentru Comerț și Dezvoltare, 2004 (disponibil și în arabă, chineză, franceză, spaniolă și rusă).
- <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=5909&intltemID=3914&lang=1&mode=downloads>. Combaterea corupției: A corporate practices manual, Camera Internațională de Comerț, 2003.



- Green to Gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive avantaj, Daniel Esty and Andrew Winston, 2006.
- Realizarea conexiunii: Utilizarea orientărilor de raportare G3 ale GRI pentru comunicarea Compactului Global al ONU privind , <http://www.globalreporting.org/Reporting Framework/CRAAlliance/GRI/Global Compact>.
- Instrumentul OCDE de conștientizare a riscurilor pentru întreprinderile multinaționale din zonele cu guvernare slabă, 2006, http://www.oecd.org/docu-ment/26/0,2340,en_2649_34863_36899994_1_1_1_1,00.html.
- Orientările OCDE/GRI Sinergii între orientările OCDE pentru întreprinderile multinaționale (MNE) și GRI 20020.
- Orientări privind raportarea în materie de durabilitate, <http://www.oecd.org/dataoecd/25/26/35150230.pdf>
- Dialoguri cu părțile interesate: The WBCSD's approach to engagement, World Business Council on Social Development (WBCSD), 2001, <http://www.wbcsd.org/includes/getTar-get.asp?type=d&id=OTgyNw> (dimensiune fișier pdf 223kb). Pactul global al ONU și Orientările OCDE pentru întreprinderile multinaționale:
- Complementarități și contribuții distincte, 26 aprilie 2005, <http://www.oecd.org/dataoecd/23/2/34873731.pdf>
- Cine are grijă câștigă: Conectarea piețelor financiare la o lume în schimbare, Global Compact, 2004, http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/WhoCaresWins.pdf.
- <http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=685>
- <http://www.tescocorporate.com/cr.htm>
- http://www.interfaceinc.com/goals/sustainability_overview.html



Contact:



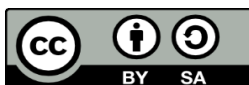
www.csv4vet.eu

Autori: CSV-Team

Setarea conținutului: FA-Magdeburg GmbH

Designul machetei de: CSV-Team

Editor: Consorțiul CSV@VET
Publicație gratuită, **ianuarie 2024**



Ghid de implementare de la FA-Magdeburg GmbH - Germania și CSV-Team dezvoltat în cadrul proiectului Erasmus+ CSV@VET sub [licență Creative Commons Atribuire-ShareAlike 4.0 Internațional \(CC BY-SA 4.0\)](#)
Proiect Erasmus+ 2022 - 1 - DE 02 - KA 220 - VET- 000088303



Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale ANPCDEFP. Nici Uniunea Europeană și nici ANPCDEFP nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.

