

MIHAELA CONSTANTINESCU, VALENTIN MUREȘAN

**INSTITUȚIONALIZAREA ETICII:
MECANISME ȘI INSTRUMENTE**

Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

MIHAELA CONSTANTINESCU, VALENTIN MUREȘAN

**Instituționalizarea eticii:
mecanisme și instrumente**



editura universității din bucurești®

2013

Referenți științifici: **Prof. univ. dr. Dan Crăciun**
Departamentul de Filosofie și Științe Socioumane
Academia de Studii Economice București
Conf. univ. dr. Dumitru Borțun
Facultatea de Comunicare și Relații Publice
Școala Națională de Studii Politice și Administrative
Dr. Emilian Mihailov
Centrul de Cercetare în Etică Aplicată
Universitatea din București

© editura universității din bucurești[®]

Șos. Panduri nr. 90-92,
050663 București
ROMÂNIA

Tel./Fax +40 214102384

E-mail: editura.unibuc@gmail.com
editura_unibuc@yahoo.com
editura@g.unibuc.ro

Internet: <http://editura.unibuc.ro>

Facebook: <http://facebook.com/editurauniversitatiiinbucuresti>

Librărie online: <http://librarie-unibuc.ro>

Centru de vânzare: Bd. Regina Elisabeta nr. 4-12,
030018 București – ROMÂNIA
Tel. +40 213143508 (int. 2125)

DTP: *Emeline-Daniela Avram*

Coperta: *Mihaela Constantinescu & Emeline-Daniela Avram*

Sursă foto: <http://www.sxc.hu/>

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CONSTANTINESCU, MIHAELA

Instituționalizarea eticii: mecanisme și instrumente / Mihaela Constantinescu,

Valentin Mureșan. – București: Editura Universității din București, 2013

Bibliogr.

ISBN 978-606-16-0360-2

I. Mureșan, Valentin

Cuprins

Introducere	7-12
Instituționalizarea eticii – O „iluzie” devenită realitate	
Cap. I. Instituționalizarea eticii în practică	13-68
Mihaela Constantinescu	
I.1. Instituționalizarea eticii în organizațiile din România	20-47
Triunghiul societal. Tipuri de organizații	21
Metodologia cercetării	23
Eșantionarea	24
Procedeul de colectare și prelucrare a datelor	28
Respondenți	29
Rezultate, discuție și interpretare	30
Limitări și sugestii pentru cercetări viitoare	43
Concluzii	44
I.2. Un model viabil: Olanda – Studii de caz	48-64
KPMG Olanda	48
Rabobank	52
Universitatea Erasmus	54
Primăria din Rotterdam	57
TNT Express	59
I.3. O cultură a integrității – Provocări și oportunități	65-68
Cap. II. Managementul eticii – De la fundamente la instituții	69-103
Valentin Mureșan	
II.1. Codurile de etică și infrastructura etică	72-78
II.2. „Cadrul etic” al Uniunii Europene. O strategie autodistructivă?	78-86
II.3. Un cod de etică principiist	86-91
II.4. Topografia morală a unei organizații	92-103
Anexe	105-168
Anexa I. Chestionarul cercetării	107-119
Anexa II. Grafice și interpretare pe baza răspunsurilor la chestionar	120-167
Anexa III. Lista interviurilor realizate	168
Bibliografie	169-173

INTRODUCERE

7-12

Instituționalizarea eticii – O „iluzie” devenită realitate

Probabil că, pentru mulți, tema acestei cărți va părea confuză sau, cel mult, eliptică. Ne propunem să vorbim de mecanisme și instrumente de instituționalizare a eticii, dar oare știm la ce ne referim? Ce înseamnă instituționalizarea eticii și, în definitiv, poate fi etica instituționalizată?

Atunci când vorbim de instituționalizarea eticii ne referim la procesul de transpunere a unor norme de natură morală în cadrul organizațiilor, proces care presupune existența unor mecanisme și instrumente prin care aspectele morale devin parte integrantă din activitatea organizațiilor și a membrilor acestora. Dacă în cazul mecanismelor vorbim de politici, proceduri prin care organizațiile internalizează normele morale, în cazul instrumentelor ne putem referi la implementarea de activități specifice precum training etic, audit etic, hotline etic, cod de etică sau instituirea unor comitete sau consilii de etică.

În plus, în procesul de instituționalizare a eticii se face adesea apel la metode de decizie etică ce au aplicabilitate în cadrul organizațiilor, precum cazuistica morală, metoda utilitaristă binivelară, metoda principiistă, matricea etică¹. În final, acest proces implică atât descrierea și analiza situației curente la nivelul unei organizații din punct de vedere moral, cât și determinarea situației dorite, stabilirea măsurilor ce trebuie luate pentru a atinge această situație, precum și integrarea acestora în contextul organizațional². Instituționalizarea eticii este denumită, în mod echivalent, *managementul eticii*³, dat fiind că vorbim de un proces de organizare a aspectelor morale la nivel instituțional⁴.

Rămâne însă valabilă întrebarea: poate fi etica instituționalizată? Sau este moralitatea o noțiune aplicabilă numai individului, astfel că nu poate fi extinsă la nivelul unor entități colective precum organizațiile? Pot fi citate numeroase demersuri de justificare a capacității organizațiilor de a acționa moral⁵,

¹ Valentin Mureșan, *Managementul eticii în organizații* (București: Editura Universității din București, 2009), p. 39

² *Ibidem*, p. 44.

³ *Ibidem*, p. 39; Muel Kaptein, *Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations* (Dordrecht: Kluwer Academic Pub. 1998)

⁴ Cf. Mureșan, *Managementul eticii*, p. 39.

⁵ O trecere în revistă a studiilor pro și contra poate fi găsită, de exemplu, în M. J. Phillips, „Corporate Moral Responsibility: When it Might Matter”, *Business Ethics Quarterly* 5, nr. 3 (1995), pp. 555-576 și J. Hasnas, „Whereis Felix Cohen When We Need Him?: Transcendental Nonsenseandthe Moral Responsibility of Corporations”. *Brooklyn Journal of Law and Policy* 19 (2010), pp. 55-82.

centrate în jurul problemei dacă avem temeiuri să le impunem organizațiilor ca întreg (și nu doar membrilor acestora) obligații morale. Astfel de demersuri cercetează dacă organizațiile pot fi propriu-zis considerate responsabile moral pentru acțiunile rezultate în context organizațional, cercetările de acest tip având în fapt rolul de a *fundamenta teoretic* orice analiză cu privire la modul în care organizațiile ar trebui să își asume datorii morale viitoare.

Pe de o parte, discuțiile privind moralitatea organizațiilor se bazează pe premisa că acest tip de colectivitate are capacitatea de a acționa moral, altfel spus este un *agent moral*. Așadar pentru a putea justifica observațiile noastre cu privire la comportamentul moral al organizațiilor este necesar să acceptăm, mai întâi, că acestea au capacitatea de a purta în sine responsabilitate morală pentru acțiuni, ceea ce echivalează cu *dimensiunea retrospectivă* a responsabilității morale organizaționale. Pe de altă parte, cercetarea naturii responsabilității morale pe care o atribuim astăzi organizațiilor (alături de responsabilitatea lor socială) este relevantă atât pentru a ști ce le putem pretinde organizațiilor, cât și pentru a înțelege comportamentul organizațional în urma presiunilor venite din partea stakeholderilor organizațiilor – acele „grupuri sau indivizi care pot afecta sau sunt afectați de realizarea obiectivelor unei organizații”⁶. Este important să vedem așadar natura obligațiilor morale pe care le proiectăm asupra organizațiilor, dar și a limitelor acestor obligații, ceea ce echivalează cu *dimensiunea prospectivă* a responsabilității morale organizaționale.

Dimensiunea *retrospectivă* ridică, astfel, probleme suplimentare ce țin de condițiile necesare și suficiente pentru a considera că un agent este responsabil moral, precum și de modul în care atribuim propriu-zis responsabilitate morală organizațiilor și membrilor acestora. În schimb, dimensiunea *prospectivă* implică o analiză suplimentară a raportului dintre responsabilitatea morală și cea socială a organizațiilor, dar și o discuție privind operaționalizarea conceptului de responsabilitate morală pentru a da seama de realitățile organizaționale.

Așadar pentru a putea vorbi despre instituționalizarea eticii sau managementul eticii, ca formă operaționalizată a responsabilității morale prospective a organizațiilor, este mai întâi nevoie să cercetăm dimensiunea retrospectivă și să acceptăm că organizațiile pot fi morale. Nu vom insista aici asupra posibilității de a extinde conceptul de responsabilitate morală de la nivel individual la nivel organizațional, fiind un subiect destul de amplu dezbătut de etica afacerilor⁷ și

⁶ Cf. primei definiții date de Edward Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Publishing, 1984).

⁷ Pentru o perspectivă critică asupra pozițiilor pro și contra responsabilității morale a organizațiilor și pentru un argument în favoarea capacității organizațiilor de a purta

pe marginea căruia s-ar putea scrie cărți întregi. Pentru că ne oprim în această carte numai asupra dimensiunii prospective a responsabilității morale a organizațiilor, operaționalizată sub forma managementului eticii, asumăm de la bun început că putem vorbi de moralitate și în cazul organizațiilor, nu doar în cazul indivizilor, și că putem, bunăoară, vorbi cu sens de instituționalizarea eticii.

Există, desigur, numeroși sceptici care contestă în plan teoretic orice astfel de extindere a aspectelor morale la nivel organizațional și resping, implicit, validitatea ideii de instituționalizare a eticii sau a programelor de management al eticii. Însă toți cei care vorbesc de „iluzia” demersurilor de instituționalizare a eticii, motivând că moralitatea ține numai de indivizi, nu de organizații (iar în mediul academic românesc sunt destul de mulți), nu pot să nu recunoască faptul că practica demonstrează că organizațiile implementează propriu-zis programe de managementul eticii.

E drept că în România organizațiile nu excelează la acest capitol, comparativ cu situația din țări precum Olanda, Danemarca, Suedia sau Statele Unite, însă cercetări recente indică și în România demersuri de instituționalizare a eticii. Pot fi notate, de pildă, cercetarea condusă de Valentin Mureșan⁸ în 2009 în cadrul Centrului de Cercetare în Etică Aplicată (CCEA) al Facultății de Filosofie, Universitatea din București, sau cercetarea derulată de Transparency International România⁹ în 2011, iar, mai recent, cercetarea din 2013 a Centrului de Resurse Juridice¹⁰. Deși niciuna dintre cercetări nu a avut un eșantion reprezentativ de organizații respondente, ele pot totuși să indice deschiderea organizațiilor din România pentru instituționalizarea eticii. În acest context favorabil demersurilor de internalizare a responsabilității morale de către organizații putem rămâne sceptici sau, dimpotrivă, putem trece la acțiune.

Cartea de față propune o analiză practică a mecanismelor și instrumentelor specifice procesului de instituționalizare a eticii în organizații din România și Olanda, dar și o analiză normativă privind modul în care organizațiile ar trebui să se raporteze la aceste mecanisme și instrumente. În acest sens, lucrarea vine

responsabilitate morală, poate fi consultat capitolul 3 din Mihaela Constantinescu, *Responsabilitatea morală a organizațiilor*, Teză de doctorat (Facultatea de Filosofie, Universitatea din București, februarie 2013).

⁸ Valentin Mureșan, *Situația Managementului Eticii în România. Rezultatele cercetării*, URL: <http://www.ccea.ro/home/publicatii/articole/valentin-muresan-situația-managementului-etice-in-romania>. Ultima accesare: 25.08.2012.

⁹ Transparency International-România, *Integritatea în mediul de afaceri din România. Cercetare asupra mecanismelor de instituționalizare a eticii în companii*, (București, 2011).

¹⁰ Centrul de Resurse Juridice, *Etica și Conformitatea în Companiile din România* (București, 2013).

în completarea cărții semnate de prof. Valentin Mureșan, *Managementul Eticii în Organizații*, publicată în anul 2009 de Editura Universității din București, care a analizat din perspectivă teoretică procesul de instituționalizare a eticii.

În primul capitol al cărții sunt incluse cercetări empirice și studii de caz cu privire la mecanismele și instrumentele specifice procesului de instituționalizare a eticii în organizații din România și Olanda la nivelul anului 2012, astfel că abordarea va îmbina aspecte de etică aplicată în organizații și etică descriptivă. Sunt mai întâi prezentate și analizate rezultatele unei cercetări empirice privind mecanismele și instrumentele de instituționalizare a eticii la nivelul unor instituții publice, companii private și organizații neguvernamentale din România în anul 2012. Tot în primul capitol sunt discutate experiențele mai multor organizații din Olanda (TNT Express, KPMG, Universitatea Erasmus, Primăria din Rotterdam, Rabobank) în privința instituționalizării eticii. Capitolul se încheie cu evidențierea mai multor aspecte practice din care organizațiile românești pot învăța și, totodată, sublinierea acelor elemente care pot asigura succesul demersurilor de instituționalizare a eticii în România.

Cel de-al doilea capitol al cărții propune o *fundamentare normativă* a mecanismelor și instrumentelor de instituționalizare a eticii pornind de la rezultatele cercetării empirice. Cele patru secțiuni dezvoltă conceptul de infrastructură etică a unei organizații, subliniind că pentru a avea cu adevărat organizații întregi este nevoie de implementarea și armonizarea unui complex de mecanisme și instrumente, între care codul de etică joacă un rol important. Sunt analizate apoi dintr-o perspectivă critică elementele componente din infrastructura etică a Uniunii Europene, dar și cum ar trebui construit un cod de etică, argumentarea fiind în favoarea unui cod de etică principiist. În final, capitolul introduce noțiunea de „topografie morală” a organizațiilor și oferă o modalitate practică de identificare a acelor „rute” morale pe care membrii unei organizații le pot urma atunci când se confruntă cu dileme etice.

Privită în ansamblu, lucrarea oferă atât o perspectivă practică asupra instituționalizării eticii, cât și una normativă, având avantajul de a analiza mecanismele și instrumentele specifice managementului eticii nu numai la nivelul organizațiilor din România, ci și al organizațiilor din Olanda și de a surprinde astfel acele ‘puncte fierbinți’ pe care practica românească ar trebui să le aibă în vedere dacă se urmărește cu adevărat dezvoltarea unor organizații întregi. Lucrarea este adresată atât studenților, masteranzilor și cercetătorilor din sfera eticii aplicate în organizații, cât și specialiștilor din mediul organizațional. Mai cu seamă, sperăm ca demersul din următoarele pagini să fie o punte de legătură între mediul organizațional și cel academic, într-o perioadă în care cele două domenii merg încă pe drumuri paralele (cel puțin în România).

CAPITOLUL I

13-68

Instituționalizarea eticii în practică¹

Mihaela Constantinescu

Pentru a releva mecanismele și instrumentele de instituționalizare a eticii, un bun punct de pornire poate fi apelul la cercetarea practică, empirică, prin care avem acces la starea de fapt din organizații la momentul actual. Cum internalizează organizațiile aspectele de etică, ce demersuri de asumare a responsabilității morale pun în practică? Acestea sunt întrebările cărora voi încerca să le răspund în următoarele pagini.

Peisajul european al instituționalizării eticii este unul divers – dacă țările scandinave adoptă un model bazat pe mai puține reguli și standarde, care este axat în schimb pe valori și educație morală, statele devenite membre ale Uniunii Europene (UE) începând cu anul 2004 tind să introducă regulamente și standarde noi, punând accent pe formal, pe proceduri și sancțiuni². Explicația ține, probabil, de mai mulți factori, dintre care specificul local și înțelegerea modului de transpunere a politicilor europene la nivel național se cuvin mai cu seamă menționați. Terminologia utilizată de organisme și instituții europene pentru procesul de instituționalizare a eticii este la rândul ei diversă, variind de la „sistem de integritate”³ la „infrastructură etică”⁴, sau „managementul eticii”⁵.

România nu pare să facă excepție de la linia adoptată de restul statelor devenite membre UE după anul 2004, dat fiind că procesul de instituționalizare a eticii cunoaște aici mai degrabă o orientare spre reguli și proceduri formale, după cum indică rezultatele mai multor cercetări anterioare⁶. Totuși, trebuie

¹ Acest capitol are la bază cercetarea din Mihaela Constantinescu, *Responsabilitatea morală a organizațiilor*, Teză de doctorat, Facultatea de Filosofie, Universitatea din București, februarie 2013. Cercetarea a fost realizată cu suportul financiar al Universității din București, prin Programului Operațional Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, cofinanțat prin Fondul Social European, în cadrul proiectului POSDRU/88/1.5/S/56668.

² Cf. Hans-Achim Roll, *Management etică în funcția publică. Studiu comparativ* (București, 2008), p. 4

³ Transparency International-România

⁴ OECD, „Managing Ethics: An OECD Recommendation”, în *Focus. Public Management Gazette*, nr. 9 (1998)

⁵ Muel Kaptein, *Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations* (Dordrecht: Kluwer Academic Pub. 1998)

⁶ Mureșan, *Situația Managementului Eticii*; Transparency International-România; Centrul de Resurse Juridice.

spus din capul locului că demersurile locale de creare a unei infrastructuri etice sunt abia la început de drum, iar legislația în vigoare este la un nivel de bază, cu puține nuanțări și axată aproape exclusiv pe reglementarea situației din sectorul public⁷. Apoi, dacă în țări precum Olanda, Franța, Germania sau Țările Nordice, etica a cunoscut un proces de instituționalizare destul de bine definit, în România vorbim mai degrabă de un model aparte. Aspectele de etică au fost instituționalizate aici în primul rând de companiile multinaționale pe baza culturii corporative importate din occident, mai degrabă voluntar decât prin constrângeri juridice, și, mai ales, prin asociere cu responsabilitatea socială corporativă (RSC sau CSR).

Această asociere sau chiar suprapunere și confundare dintre managementul eticii (ME) și responsabilitate socială din practica organizațiilor din România trebuie pusă însă în legătură cu liniile directoare trasate în ultimii ani de Comisia Europeană (CE). Astfel, dacă în Statele Unite managementul eticii a fost puternic reglementat juridic, fiind nu doar încurajată, ci și impusă normativ dezvoltarea de programe de etică și conformitate, în spațiul european accentul a căzut mai mult pe zona de responsabilitate socială, promovată de Comisia Europeană drept motor al dezvoltării economice. Dat fiind că în spațiul european nu au fost impuse prin reglementări stricte anumite modele de instituționalizare a eticii, CE încurajând, în schimb, implementarea voluntară de către mediul privat a demersurilor de responsabilitate socială, fiecare stat membru a adoptat propriul model de acțiune. În România, aceasta a însemnat mai cu seamă axarea organizațiilor, în speță a companiilor private, pe programe de RSC și asumarea declarată a unor datorii sau obligații morale, dar nu prin programe de ME, ci prin intermediul RSC.

⁷ De exemplu, Legea 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție; OUG 43/2002 privind Direcția Națională Anticorupție; Legea 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică; Legea 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, modificată și completată de OUG 40/2003; Legea 7/2004 privind codul de conduită a funcționarilor publici; Legea 571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii; Legea 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice; HG 215/2012 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2012-2015, a Inventarului măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare, precum și a Planului național de acțiune pentru implementarea Strategiei naționale anticorupție 2012-2015

Cum au ajuns practicienii din România să avanseze motivații morale pentru programele de responsabilitate socială și, corelat, să privească adesea responsabilitatea morală, operaționalizată sub forma managementului eticii, drept o simplă anexă a RSC? Se pare că practica nu face decât să reitereze o situație pe care o întâlnim la nivel conceptual, al cercetărilor teoretice. Dincolo de lipsa unui consens definițional din lucrările de specialitate cu privire la RSC⁸, zona de cercetare academică tratează adeseori aspectele legate de moralitatea organizațiilor ca parte componentă a analizelor privind noțiunea de responsabilitatea socială corporativă și le subsumează încercărilor de fundamentare teoretică a acestei din urmă noțiuni⁹. Responsabilitatea morală a organizațiilor este astfel tratată mai degrabă ca temă adiacentă a cercetărilor privind responsabilitatea socială corporativă, cu destul de puține demersuri recente de fundamentare dinspre zona de etică aplicată¹⁰ (etica afacerilor).

În plus, aceasta pare să fie și direcția sugerată de ultima definiție RSC formulată de Comisia Europeană. De altfel, evoluția definițiilor RSC din partea Comisiei Europene sugerează o extindere treptată a sferei de acțiune a domeniului, RSC fiind interpretat de CE ca incluzând un spectru larg de tipuri de responsabilități. Dacă în anul 2001 responsabilitatea socială corporativă era interpretată drept „concept prin care companiile integrează în mod voluntar preocupările sociale și de mediu în operațiunile de afaceri și în interacțiunea cu stakeholderii”¹¹, în comunicarea din 2002 se vorbește deja despre faptul că, prin asumarea responsabilității sociale, companiile pot juca un rol important în prevenirea și combaterea corupției, mitei, spălării de bani, evaziunii fiscale¹².

⁸ Adaeze Okoye, „Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?”, *Journal of Business Ethics* 89 (2009), pp. 613-627.

⁹ De pildă modelul avansat de Archie Carroll, „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons* 34, nr. 42 (1991), pp. 39-48.

¹⁰ Sunt de notat aici studii precum Patricia H. Werhane, *Corporate Social Responsibility, Corporate Moral Responsibility and Systems Thinking: Is There a Difference and the Difference it Makes*, în *Leadership and Business Ethics*, G. Flynn (ed.) (Dordrecht: Springer, 2008), pp. 269-290 sau Richard T. de George, *Business Ethics*, ed. a 5-a (New Jersey: Prentice Hall, 1999), pp. 115-122.

¹¹ Comisia Europeană, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001).

¹² Comisia Europeană, *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, COM(2002).

Discursurile publice din anul 2009 ale Vicepreședintelui și Președintelui Comisiei Europene, Günter Verheugen și, respectiv, José Manuel Durão Barroso, întăresc această extindere a interpretării RSC, dat fiind că cei doi vorbesc despre asumarea de către companii a responsabilității sociale drept „o problemă de comportament *etic* și atingerea unor *standarde etice*, care să schimbe atitudinea centrată strict pe obținerea profitului imediat”¹³ sau despre „înțelegerea *responsabilităților etice* care le revin”¹⁴ companiilor și crearea unei „noi culturi de etică și responsabilitate”¹⁵. Așadar conceptul evoluează de la includerea unor preocupări sociale și de mediu, până la a include aspecte legate de etică și conformitate.

În fine, ultima definiție RSC oferită de Comisia Europeană, cea din 2011, extinde în mod explicit sfera RSC, pentru a include responsabilitatea companiilor pentru toate tipurile de impact asupra societății¹⁶, integrând preocupări sociale, de mediu, etice, sau ale consumatorilor în strategia și în operațiunile lor de afaceri, urmărind să identifice, să prevină și să rezolve posibilele consecințe negative pe care activitatea companiilor le-ar putea avea în rândul stakeholderilor.

Această extindere a sferei RSC pentru a include și aspecte de moralitate organizațională se poate dovedi însă nefericită pentru organizații, iar acuzațiile de „window dressing” primite din partea stakeholderilor reflectă, în parte, această problemă. Asumarea reală a unei responsabilități morale presupune, în practică, implementarea consistentă a unor programe de management eticii, nu simpla mimare a acestora prin alte tipuri de demersuri organizaționale. Chiar dacă diverși practicieni susțin că responsabilitatea socială implică inerent o componentă de moralitate, identificând-o cu responsabilitățile corporative auto-asumate față de comunitatea în care corporația își derulează activitatea¹⁷, suprapunerile și confuziile dintre cele două tipuri de responsabilități nu fac decât să creeze iluzia că acele corporații care derulează programe sociale într-o zonă confortabilă a voluntarului sunt implicit și companii responsabile moral.

¹³ Günter Verheugen, *Corporate Social Responsibility – Essential for Public Trust in Business*, Discurs la CSR Forum 2009, februarie 2009.

¹⁴ José Manuel Durão Barroso, *Putting Corporate Social Responsibility at the Heart of Our Vision*, Discurs la CSR Europe, Brussels, 11 June 2009.

¹⁵ *Ibidem*

¹⁶ Comisia Europeană, *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, COM(2011).

¹⁷ Werhane, p. 269.

Aceasta fără a exista vreun fel de legătură cu eventualele acțiuni din spațiul mai puțin confortabil al îndeplinirii obligațiilor morale, fie acestea și la un nivel de bază, al unui *minim moral*¹⁸ care să definească în mod negativ sfera acțiunilor interzise pe considerente morale.

Deși putem vorbi de multiple puncte de intersecție în zone precum drepturile omului, combaterea sărăciei sau utilizarea resurselor naturale, responsabilitatea morală și responsabilitatea socială a organizațiilor sunt totuși două domenii diferite, cu un spectru diferit de activități. În consecință, este nevoie ca organizațiile să acorde atenție nu numai responsabilității lor sociale, ci și responsabilității lor morale, tradusă în aspecte ce țin de managementul eticii. În acest fel organizațiile pot deveni cu adevărat responsabile, îmbinând sfera responsabilității sociale, preponderent axată pe îndeplinirea unor datorii pozitive față de stakeholderi și în acord cu propriile interese economice, cu sfera managementului eticii, preponderent axată pe îndeplinirea unor datorii negative față de stakeholderi și uneori în dezacord cu interesele economice ale organizației¹⁹. După cum afirmă Muel Kaptein²⁰, profesor și consultant de etica afacerilor, „organizațiile s-au concentrat în special pe zona externă de responsabilitate socială și realizează acum că pasul următor este să acorde atenție problemelor interne de etică”.

Înainte de a discuta în partea a două a cărții din perspectivă normativă instrumentele și mecanismele prin care organizațiile pot internaliza în mod consistent responsabilitatea morală, în speță prin programe de managementul eticii, vom vedea în următoarele pagini care este nivelul actual de instituționalizare a eticii în practica organizațională. Începem prin discutarea rezultatelor cercetării privind instituționalizarea eticii în organizațiile din România, pentru ca apoi să urmărim cinci studii de caz ale unor organizații din Olanda, cu evidențierea aspectelor de etică și responsabilitate socială și extragerea acelor experiențe olandeze din care practica locală poate învăța.

¹⁸ Pentru o posibilă definire a acestui *minim moral* vezi Constantinescu, pp. 136-167.

¹⁹ *Idem*, pp. 167-204.

²⁰ Discuție personală la Rotterdam School of Management, Erasmus University, 18.04.2012.

1.1. Instituționalizarea eticii în organizațiile din România

Care este situația instituționalizării eticii în România? Ce mecanisme și instrumente putem identifica în cadrul procesului de reglementare morală în interiorul organizațiilor? Acestea sunt întrebările care au stat la baza cercetării empirice descrise în această secțiune, cercetare care analizează *tendențele actuale cu privire la internalizarea de către organizațiile din România a aspectelor de etică*. În acest sens, cercetarea urmărește în mod comparativ dezvoltarea *programelor de managementul eticii și responsabilitate socială în organizațiile din România*.

Am considerat necesară această abordare a cercetării având în vedere situația particulară pe care o întâlnim în organizațiile România în ceea ce privește instituționalizarea eticii. Dat fiind că programele de RSC au avut un impact și o notorietate mult mai mare în România, programele de managementul eticii (ME) și discuțiile despre responsabilitatea morală a organizațiilor au avut o evoluție mai slabă, fiind adesea tratate drept o simplă componentă a RSC. Probabil acesta este și unul dintre motivele pentru care organizațiile din România par să ignore conceptul de Responsabilitate Morală Corporativă (RMC sau CMR), operaționalizat sub forma managementului eticii, tratând adesea moralitatea organizațională drept o componentă intrinsecă RSC. Pentru a putea surprinde stadiul actual al instituționalizării eticii în organizațiile din România, precum și mecanismele și instrumentele prin care se dezvoltă, am inclus în cercetare nu numai programele de ME derulate de organizații, care reflectă în mod direct responsabilitatea morală corporativă, ci și programele de responsabilitate socială, care includ în practica organizațională și aspecte de etică organizațională (gestionate mai mult sau mai puțin profesionist).

Trebuie subliniat din capul locului că, dat fiind stadiul incipient de dezvoltare a managementului eticii în România²¹, puține cercetări au avut în vedere o analiză a domeniului, iar și mai puține cercetări au urmărit o analiză comparativă între managementul eticii și responsabilitatea socială a organizațiilor din România. Pot fi notate, de pildă, cercetarea condusă de profesorul Valentin Mureșan în 2009 în cadrul Centrului de Cercetare în Etică Aplicată al Facultății de Filosofie, Universitatea din București, cercetarea derulată de Transparency International România în 2011 sau cercetarea din 2013 a Centrului de Resurse Juridice. Din acest motiv cercetarea de față are un statut asumat de cercetare exploratorie, încercând să

²¹ Mureșan, *Managementul eticii*, p. 38.

surprindă nivelul de instituționalizare a eticii fără a-și propune dezvoltarea sau testarea unor modele pornind de la cercetări anterioare.

Cercetarea empirică a fost derulată pe parcursul anului 2012 pe un eșantion de 244 de organizații din sectorul public, privat și neguvernamental din România și a inclus trei componente majore. Într-o etapă preliminară au fost stabilite metodologia, eșantionul, chestionarul și baza de date cu organizațiile din eșantion (septembrie-decembrie 2011), iar în etapa următoare au fost culese datele primare prin transmiterea chestionarului către organizațiile selectate și centralizarea răspunsurilor primite (ianuarie-iulie 2012). În final, datele au fost cuantificate și interpretate și au fost punctate concluziile generale și particulare ale cercetării (august-noiembrie 2012).

Triunghiul societal²². Tipuri de organizații

Înainte de a prezenta metodologia, interpretarea rezultatelor, precum și concluziile cercetării, se cuvin făcute câteva observații preliminare cu privire la tipul organizațiilor vizate de cercetare: instituții publice, companii generatoare de profit și organizații neguvernamentale, ce aparțin, în linii mari, sectorului public, privat și neguvernamental și formează „triunghiul societal” despre care vorbesc Tulder și Zwart²³. Prin această expresie autorii interpretează societatea pe baza unei relații triunghiulare între cele trei sfere societale: *stat*, *piață* și *societate civilă*, fiecare cu propria logică, raționalitate și ideologie, precum și propriul rol și propria poziție în societate.

Astfel, statul (sectorul guvernamental) este cel care creează cadrul legal ce structurează societatea, prin reglementări. În schimb, piața (sectorul privat) este cea care creează valoare și bunăstare socială prin conversia input-urilor (bani, muncă și resurse naturale) în output-uri (salarii, locuri de muncă, produse, servicii, creștere economică). În fine, societatea civilă reprezintă suma relațiilor sociale dintre indivizi care structurează societatea în afara sferei politicii și afacerilor²⁴, incluzând organizații din afara structurilor statului, altfel spus organizații neguvernamentale (ONG-uri). Ca specie a organizațiilor non-profit, ONG-urile se situează la intersecția dintre sectorul

²² Cf. expresiei utilizate de Rob van Tulder, Alex van der Zwart, *International Business-Society Management. Linking Corporate Responsibility and Globalization* (New York: Routledge, 2006), p. 8.

²³ *Ibidem*

²⁴ *Ibidem*

public și cel privat, întrucât „sunt *private* din perspectiva proprietății și a generării profitului, dar *publice* prin finalități, întrucât oferă spre consum bunuri colective sau de interes public”²⁵.

Avem, în consecință, diferențe fundamentale între cele trei sectoare. Putem adăuga aici diferențe privind *mecanismele de funcționare*, de la competiție, profit și recompense în cazul pieței, la normare legislativă în cazul statului și participare și acțiune colectivă în cazul societății civile²⁶. Apoi diferențe privind *sursa veniturilor* (taxele, în cazul sectorului guvernamental; profitul, în cazul companiilor; cotizația de membru, donații și alte contribuții voluntare în cazul organizațiilor societății civile) sau privind *tipul de bunuri generate* (bunuri publice, bunuri private, respectiv bunuri colective – *club goods*)²⁷.

Dincolo de diferențele importante dintre cele sfere, Tulder și Zwart²⁸ remarcă, pe de o parte, *interdependența* acestora și, pe de altă parte, fenomenul de *hibridizare* a lor. Bunăoară, fiecare dintre cele trei sectoare interferează, în practică, cu sfera de competență a celorlalte sectoare. Vorbim în acest sens de organizații-hibrid ce operează la granița dintre mecanismele de coordonare ale celor trei sectoare (luate două câte două), precum: companii de stat și parteneriate public-private (la granița dintre stat și piață), spitale și universități (la granița dintre stat și societatea civilă), cooperative și afaceri de familie (la granița dintre societatea civilă și piață).

Deși discuțiile privind etica organizațională (managementul eticii) și responsabilitatea socială au fost în general abordate din perspectiva sectorului de afaceri, tendința din ultimii ani, atât la nivel practic cât și conceptual, este de a asocia aceste domenii și cu sectorul neguvernamental²⁹ și cel public (guvernamental)³⁰. Iar eroziunea liniei de demarcație dintre sfera de competență a sectorului de afaceri, celui guvernamental, și a activității actorilor societății civile³¹, în speță organizațiilor neguvernamentale despre

²⁵ Mihaela Vlăsceanu, *Organizațiile și cultura organizațională*, ediția a-II-a (București: Editura Trei, 2002), p. 56.

²⁶ Tulder și Zwart, p. 9.

²⁷ *Ibidem*

²⁸ *Ibidem*, pp. 12-14.

²⁹ Murray Weidenbaum, „Who Will Guard the Guardians? The Social Responsibility of NGOs”, în *Journal of Business Ethics* 87 (2009), pp. 147-155.

³⁰ Laura Albareda, Josep M. Lozano, Antonio Tencati, Atle Midttun, Francesco Perrini, „The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses”, în *Business Ethics: A European Review* 17, nr. 4 (2008), p. 347.

³¹ Andreas Georg Scherer, Guido Palazzo, „The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications

care aminteam, poate fi privită drept una dintre cauzele acestei transformări. Astfel, unii autori³² remarcă, de pildă, nevoia de a privi RSC dintr-o perspectivă relațională, în care statul are un rol de mediator între societatea civilă și sectorul de afaceri, ca o consecință a globalizării și transnaționalizării operațiunilor companiilor multinaționale. În acest context, vorbim de o co-responsabilitate a celor trei dimensiuni ale triunghiului societal, ce „implică existența unor obiective comune și asumarea unor responsabilități specifice”³³ în cadrul unei rețele interorganizaționale.

Așadar includerea celor trei categorii de organizații în eșantionul cercetării este motivată, pe de o parte, de faptul că am considerat că noțiunea de responsabilitate morală, operaționalizată sub forma managementului eticii, poate fi aplicată oricărui tip de organizații, dat fiind că atât instituțiile publice cât și companiile sau ONG-urile trebuie să respecte în funcționarea lor un *minim moral* ce stă la baza noțiunii de responsabilitate morală organizațională³⁴. Pe de altă parte, deși noțiunea de responsabilitate socială a fost dezvoltată inițial pentru cazul specific al companiilor generatoare de profit, responsabilitatea socială este discutată, în practică, și la nivelul instituțiilor publice sau neguvernamentale, fapt favorizat și de lipsa unui consens definițional în plan teoretic.

Metodologia cercetării

Stabilirea obiectivelor generale și particulare ale cercetării a avut la bază ipoteza că procesul de instituționalizare a eticii în organizațiile din România a cunoscut o serie de suprapuneri cu demersurile de responsabilitate socială, generate de confundarea celor două domenii. În acest context, aspectele de etică au fost dezvoltate mai mult ca o componentă a programelor de responsabilitate socială. Totodată, am formulat o a doua ipoteză a cercetării, care să ofere o posibilă soluție alternativă pentru confundarea RSC și ME: este nevoie de o abordare complementară a RSC și ME pentru ca organizațiile din România să dea dovadă de integritate.

Pornind de la obiectivul general de a surprinde *mecanismele și instrumentele de instituționalizare a eticii în organizațiile din România*,

for the Firm, Governance, and Democracy”, în *Journal of Management Studies* 48, nr. 4 (2011), p. 903.

³² Albareda *et. al.*, p. 347.

³³ *Ibidem*, p. 351.

³⁴ Cf. Constantinescu, p. 157 și urm.

cercetarea exploratorie derulată pe parcursul anului 2012 a urmărit, în particular: (1) tendințele actuale privind situația programelor de Responsabilitate Socială și Managementul Eticii în organizațiile din România; (2) predilecția diferitelor categorii de organizații din România pentru instituționalizarea eticii prin programe de responsabilitate socială și/sau managementul eticii.

Pe baza ipotezei și a obiectivelor cercetării au fost stabilite criteriile de selecție a organizațiilor incluse în cercetare (etapa de eșantionare), precum și metoda de culegere a datelor primare (procedeele de colectare a datelor). A urmat centralizarea, cuantificarea și interpretarea datelor pe baza conexiunilor stabilite și raportat la obiectivele cercetării.

Cercetarea a avut ca metodă **chestionarul auto-administrat**, transmis prin e-mail reprezentanților organizațiilor selectate, care aveau posibilitatea să îl completeze online în timp real sau să îl returneze în format electronic ori tipărit, după completare. Chestionarul a fost construit pe baza a 44 de întrebări organizate în patru secțiuni³⁵: (1) date generale despre organizație (5 întrebări); (2) responsabilitate socială (17 întrebări); (3) managementul eticii (17 întrebări); (4) responsabilitate socială vs. managementul eticii (5 întrebări). Pentru a facilita compararea situației programelor de responsabilitate socială și managementul eticii, secțiunile (2) și (3) au fost construite în mare măsură în oglindă. Majoritatea întrebărilor au fost închise, iar secțiunile (2) și (3) au inclus și câte o întrebare-filtru. Mai multe întrebări au indicat că pot fi oferite răspunsuri multiple. Întrebările au fost formulate astfel încât să surprindă atât percepția subiectivă a respondenților cu privire la starea de fapt din organizația din care fac parte, cât și modul în care aceștia consideră că ar trebui în mod obiectiv să se întâmple lucrurile în respectiva organizație.

Eșantionarea

Etapa de eșantionare din cadrul cercetării a presupus stabilirea grupului de organizații cărora le-a fost ulterior transmis chestionarul prin e-mail. Din totalul organizațiilor active în România, au fost selectate pe baza unor *criterii calitative* următoarele trei categorii de organizații specifice sectorului public, privat și neguvernamental: instituții publice centrale, primele 100 cele mai valoroase companii din România și organizații neguvernamentale cu statut de utilitate publică.

³⁵ Chestionarul poate fi consultat în întregime în Anexa I.

Criteriile calitative care au determinat această eșantionare sunt specifice fiecărei categorii în parte. În cazul sectorului public au fost selectate **instituțiile publice centrale** dată fiind, pe de o parte, dimensiunea mai mare a acestor organizații (măsurată în număr de angajați și cifra de afaceri) față de alte categorii de instituții ale sectorului public și, pe de altă parte, datorită unei relative mai mari ușurințe în contactarea acestor organizații cu caracter național. Cu toate acestea nu a putut fi identificată, cel puțin până la data transmiterii chestionarului către organizații, o listă publică actualizată a instituțiilor publice centrale (informații parțiale au putut fi identificate prin intermediul Portalului Național de Administrație Publică³⁶ și al Portalului de Informații Publice³⁷), motiv pentru care a fost necesară obținerea acestei liste contra-cost de la Institutul Național de Statistică. Categoria instituțiile publice centrale include, la rândul său, mai multe subcategorii: ministere, autorități naționale, agenții naționale, institute și comisii naționale, dar și instituții precum Avocatul Poporului sau Societatea Română de Radiodifuziune. Din totalul acestor subcategorii au fost excluse ministerele, dat fiind că acestea au un statut aparte față de celelalte subcategorii și variază structural în funcție de partidele politice aflate la putere. Eșantionul cercetării a inclus astfel un număr de 44 instituții publice centrale, dintr-un total de aproximativ 17.400 instituții publice la nivel central și local în România în anul 2010³⁸.

În cazul sectorului privat au fost selectate primele **100 cele mai valoroase companii** din România având ca punct de referință anuarul editat de cotidianul *Ziarul Financiar*³⁹, dintr-un număr total de aproximativ 613.000 de societăți comerciale înregistrate în România în anul 2010⁴⁰. Topul publicat de *Ziarul Financiar* în anul 2011 a fost realizat pe baza datelor corespunzătoare anului 2010 de la Registrul Comerțului și pe baza capitalizărilor bursiere (în cazul companiilor listate la bursă) și a luat în calcul elemente precum cifra de afaceri a companiilor, banii cash sau în conturi la bănci, capitalul circulant, profitul brut, dar și activele companiilor și datoriile pe termen lung și scurt⁴¹.

³⁶ <http://www.administratie.ro/>, ultima accesare: 22.12.2011.

³⁷ <http://www.publicinfo.gov.ro>, ultima accesare: 22.12.2011.

³⁸ Incluzând aici administrația centrală și locală, unități de învățământ, unități de sănătate și asistență socială, unități de cultură și recreative, securitate socială, potrivit răspunsului dat de Institutul Național de Statistică solicitării de date statistice din 23.11.2011 și interogării bazei de date statistice TEMPO la URL <https://statistici.insse.ro/shop/index.jsp?page=tempo3&lang=ro&ind=INT101E>, ultima accesare: 15.11.2011

³⁹ *Ziarul Financiar*, „Top 100 cele mai valoroase companii din România. 2011”.

⁴⁰ Andreea Mladin, „Fabricat în România?”, în *Ibidem*, p. 5.

⁴¹ Sorin Pâslaru, „Români, în top”, în *Ibidem*, p. 4.

În fine, în cazul sectorului neguvernamental au fost incluse în eșantion toate **ONG-urile cu statut de utilitate publică**, însumând 100 de astfel de organizații la nivelul lunii decembrie 2011, dintr-un număr total de 69.896 organizații neguvernamentale înregistrate în România la nivelul lunii decembrie 2011⁴². După cum precizează raportul realizat de Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile⁴³ la nivelul anului 2010 (cel mai recent astfel de studiu): „este obișnuit în practica internațională ca guvernele să ofere, prin reglementări specifice, anumitor organizații un statut privilegiat din punct de vedere fiscal și/sau al accesului la anumite resurse publice, numit în Franța *statut de utilitate publică*, *charity* în Marea Britanie, ca o recunoaștere a serviciilor de interes public, comunitar pe care acestea le realizează. Din obținerea acestui statut decurg, de obicei, nu numai drepturi, ci și obligații mai mari”.

Deși au existat o serie de controverse⁴⁴ cu privire la unele ONG-uri care beneficiază de acest statut în urma unor Hotărâri de Guvern⁴⁵, am considerat totuși că această selecție este relevantă pentru cercetarea de față,

⁴² Potrivit Registrului Național O.N.G. al Ministerului Justiției, ce include asociații, fundații, uniuni, federații; URL <http://www.just.ro/MeniuStanga/PersonnelInformation/tabid/91/Default.aspx>, ultima accesare: 22.12.2011

⁴³ FDSC, *Romania 2010. Sectorul neguvernamental – profil, tendințe, provocări* (București, 2010), p. 18

⁴⁴ Raportul FDSC (p. 19) precizează în acest sens că „societatea civilă a ridicat de multe ori problema criteriilor folosite pentru acordarea statutului de utilitate publică, deoarece au primit acest statut și organizații a căror utilitate publică este discutabilă, cum ar fi: Asociația Yacht Club, Franc Masoneria, Asociația Generală a Vânătorilor și Pescarilor sau organizații cu un evident caracter politic. În statele Uniunii Europene, care reglementează mai strict beneficiile fiscale și financiare acordate organizațiilor nonprofit, organizațiile care deserveșc exclusiv membrii și se ocupă de activități de tip hobby sau petrecere a timpului liber nu primesc un statut preferențial din partea statului”.

⁴⁵ Potrivit raportului FDSC (p. 19), obținerea statutului de utilitate publică este reglementată în România prin OUG 26/2000, modificată prin Ordonanța nr. 37/2003 și este condiționată de îndeplinirea cumulativă a mai multor condiții, precum: activitatea ONG-ului să se desfășoare în interes general sau comunitar, după caz; ONG-ul să funcționeze de cel puțin 3 ani și să realizeze o parte din obiectivele stabilite; să prezinte un raport din care să rezulte desfășurarea unei activități anterioare semnificative, prin derularea unor programe ori proiecte specifice scopului său, însoțit de bilanțurile și bugetele de venituri și cheltuieli pe ultimii 3 ani; valoarea activului patrimonial pe fiecare an în parte să fie cel puțin egală cu valoarea patrimoniului inițial. Mare parte dintre ONG-urile cu statut de utilitate publică sunt organizații ale minorităților naționale și ale persoanelor cu dizabilități care primeau anterior subvenții de la administrația centrală (Autoritatea Națională pentru Persoanele cu Handicap sau Departamentul pentru Minorități Etnice).

dat fiind că ONG-urile cu statut de utilitate publică sunt nevoite să se mențină active și să raporteze mai amănunțit activitatea lor pentru a-și păstra statutul (au existat, de pildă, câteva situații în care statutul de utilitate publică le-a fost retras unor ONG-uri), dar și pentru că nu există, la nivel național, statistici adecvate cu privire la sectorul neguvernamental care să realizeze, de pildă, o ierarhizare a acestora în funcție de veniturile înregistrate.

Concluzionând, eșantionul selectat pentru cercetare a inclus un număr total de **244 de organizații**, dintre care **100 de companii**, **44 de instituții publice centrale** și **100 de ONG-uri cu statut de utilitate publică** (Fig. 1-1).

Eșantionare

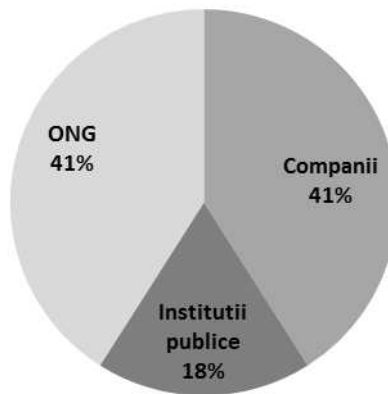


Fig. 1-1. Eșantionul cercetării

Procedeeul de colectare și prelucrare a datelor

Colectarea datelor a presupus, în primul rând, o etapă de dezvoltare a unei **baze de date** cu numele și adresele de e-mail ale organizațiilor incluse în eșantionul cercetării, în vederea transmiterii chestionarului în format electronic. În cazul sectorului privat am pornit, în acest sens, de la lista primelor 100 de companii din România, publicată de anuarul editat de *Ziarul Financiar*, ediția 2011. În cazul sectorului public a fost necesară o cerere contra-cost către Institutul Național de Statistică pentru furnizarea listei actualizate a instituțiilor publice centrale. În fine, în cazul sectorului neguvernamental am pornit de la lista identificată în raportul FDSC și am adăugat/eliminat ONG-uri în funcție de hotărârile de guvern pentru atribuirea sau retragerea statutului de utilitate publică emise ulterior publicării acestui raport.

Pe baza acestor liste am consultat ulterior paginile de internet ale organizațiilor și am folosit motorul de căutare Google, coroborat cu o serie de contacte personale, pentru a identifica adresele de e-mail ale ofițerilor de etică și coordonatorilor de responsabilitate socială, cărora le-a fost trimis chestionarul în următorul pas al cercetării.

Transmiterea chestionarului către reprezentanții organizațiilor incluse în eșantion (respectiv către adresa generală de e-mail a organizațiilor acolo unde nu au putut fi identificate adresele de e-mail ale consilierilor/ofițerilor de etică și coordonatorilor de responsabilitate socială) s-a făcut în două etape, în intervalul ianuarie-iulie 2012. În prima etapă (ianuarie 2012) chestionarul a fost transmis celor 100 cele mai valoroase companii și ONG-urilor cu statut de utilitate publică. În cea de-a doua etapă, chestionarul a fost transmis instituțiilor publice centrale. Decalarea celor două etape a fost determinată de întârzierea în obținerea listei finale a instituțiilor publice centrale din România. În ambele etape, transmiterea inițială a chestionarului via e-mail a fost urmată de două *mesaje de reamintire* transmise pe aceleași adrese de e-mail și telefoane de confirmare către reprezentanții unor organizații din eșantion selectate aleatoriu.

Respondenții au avut la dispoziție următoarele **metode de completare și returnare a chestionarului**: (1) completare în timp real accesând direct un link online; (2) completare electronică în format Word sau imprimare și completare în format fizic apoi scanare – în ambele variante s-a cerut transmiterea chestionarului la o adresă de poștă electronică; (3) expediere la o adresă poștală. Înregistrarea răspunsurilor în timp real prin accesarea link-ului online s-a făcut automat prin platforma Google Docs. Majoritatea respondenților (86%) au optat pentru această metodă de accesare directă a chestionarului online, iar restul au ales varianta completării chestionarului în format fizic și transmiterea unei copii scanate la adresa de e-mail furnizată.

Datele primare obținute în urma transmiterii chestionarului către organizațiile din eșantion au fost centralizate într-un document Excel și cuantificate sub formă de grafice. Pe baza acestora datele empirice au fost interpretate, stabilindu-se corelații între răspunsuri atât la nivel general, cât și particularizat pe fiecare categorie de organizații.

Respondenți

Din totalul organizațiilor incluse în eșantionul cercetării, a fost înregistrată o **rată de răspuns** de 9% (22 de organizații respondente), din care 8,2% răspunsuri valide și 0,8% non răspunsuri. După cum se poate vedea în *Fig. I-2*, cea mai slabă rată de răspuns a fost înregistrată în rândul instituțiilor publice centrale, în timp ce ONG-urile au avut rata de răspuns cea mai ridicată. Dintre respondenții din mediul privat, 37,5% companii au capital străin, 37,5% capital mixt și 25% capital românesc. În schimb, 22,2% dintre respondenții din rândul sectorului neguvernamental au capital mixt și 77,8% capital românesc, iar toți respondenții din sectorul public au capital românesc.

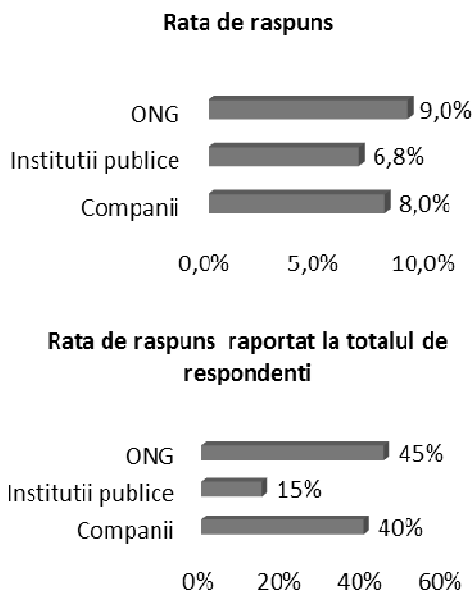


Fig. I-2. Rata de răspuns la cercetare

Valoarea generală mică a ratei de răspuns poate fi pusă, pe de o parte, pe seama procedurii de colectare a datelor (chestionar auto-administrat transmis prin e-mail) și, pe de altă parte, pe seama ratei generale slabe de răspuns a organizațiilor din România la cercetări de acest tip¹. Astfel, corespondența cu reprezentanții unor companii din eșantion a arătat că aceștia sunt reticenți să participe la astfel de cercetări din cauza unor experiențe anterioare în care, chiar dacă li s-a garantat anonimatul, au apărut indicii care trimiteau clar la numele companiei. Din acest motiv au existat, de pildă, respondenți care au declarat că nu doresc să participe la cercetare, dar și respondenți care au cerut mai multe detalii despre cercetare și despre instituția care derulează cercetarea, precum și despre prelucrarea confidențială a datelor.

Deși vorbim, în final, de un eșantion nereprezentativ raportat la totalul organizațiilor din România, dată fiind rata mică de răspuns și dat fiind că este depășită eroarea de eșantionare acceptată ($e > 5\%$), totuși concluziile studiului au valoarea de a indica **tendențele actuale din organizațiile României în privința instituționalizării eticii.**

Rezultate, discuție și interpretare

Rezultatele cercetării² sunt în măsură să răspundă obiectivului general, acela de a surprinde *mecanismele și instrumentele de instituționalizare a eticii în organizațiile din România.* În acest sens, cercetarea a urmărit, în particular: (1) tendințele actuale privind situația programelor de Responsabilitate Socială și Managementul Eticii în organizațiile din România; (2) predilecția diferitelor categorii de organizații din România pentru instituționalizarea eticii prin programe de responsabilitate socială și / sau managementul eticii. Ipoteza că procesul de instituționalizare a eticii în organizațiile din România a cunoscut o serie de suprapuneri cu demersurile de responsabilitate socială, generate de confundarea celor două domenii a fost confirmată de rezultatele cercetării. Respondenții confirmă astfel că aspectele de etică organizațională au fost dezvoltate mai mult ca o componentă a programelor de responsabilitate socială. În plus, rezultatele cercetării confirmă și cea de-a doua ipoteză a cercetării, privind nevoia de abordare complementară a RSC și ME.

¹ Am indicat deja mai multe astfel de cercetări, precum cercetarea derulată de CRJ în 2013, unde rata de răspuns a fost de 5,3%.

² A se consulta *Anexa II* pentru detalierea răspunsurilor pe fiecare întrebare și grafice corelate.

▪ **Nivelul de instituționalizare a eticii în organizațiile din România – tendințe și perspective.** Atunci când vorbim de organizarea eticii la nivel instituțional avem în vedere ceea ce Jeurissen³ detaliază ca fiind „îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor, a procedurilor și structurilor dintr-o organizație, astfel încât operațiunile organizației să fie mai orientate spre principii etice”⁴. O astfel de formă de aplicare a eticii în context organizațional, în care folosim instrumente și unelte etice organizaționale precum audit etic sau cod de etică, training-uri etice sau metode de decizie etică, dar și alte metode ori strategii ce vizează gestionarea organizației în manieră etică este sinonimă cu *managementul eticii*⁵.

La ce nivel de dezvoltare putem situa managementul eticii în organizațiile din România? Un bun punct de reper în acest sens este modelul integrat al managementului eticii dezvoltat de Jeurissen⁶, care propune depășirea perspectivei dominante asupra managementului eticii, în care avem două abordări dihotomice corelate procesului de instituționalizare a eticii, una bazată pe reguli și una bazată pe valori⁷. Modelul lui Jeurissen vizează ordonarea instrumentelor de managementul eticii sub forma unui continuum de complexitate morală, punând în relație patru componente sau tipuri posibile de abordări: abordarea bazată pe reguli, abordarea bazată pe valori, abordarea bazată pe dialogul cu stakeholderii și abordarea bazată pe dialogul social. Această relaționare este, potrivit lui Jeurissen⁸, una contingentă, mai degrabă evolutivă

³ R. J. M. Jeurissen, „Moral Complexity in Organizations”, în *UR Frontisseries: 5. Ethics for life scientists*, M. Korthals, R. WageningenBogers (ed.) (Dordrecht: Springer Management Series, 2004), p. 11, URL: http://library.wur.nl/frontis/ethics/02a_jeurissen.pdf, pp. 11-20.

⁴ *Ibidem*

⁵ *Ibidem*

⁶ *Ibidem*

⁷ Distincție introdusă de Sharp Paine (L. Sharp Paine, „Managing for organizational integrity”, *Harvard Business Review* (1994), pp. 106-117, *apud* Jeurissen, p. 12) și menționată, de altfel, și de documentul de poziție al OECD din 1997 intitulat *Managementul eticii guvernamentale*. Jeurissen (p. 12) susține în plus că nu este justificată opoziția conformitate vs. integritate. În primul rând, pentru că termenul „integritate” devine confuz – pe de o parte conotă o arie mai largă de politici și calități etice în organizații și, pe de altă parte, este utilizat pentru o abordare specifică a managementului eticii (cea bazată pe valori). Apoi, distincția nu este adecvată dat fiind că vorbim de conformitate ca de o strategie a integrității, nu una separată.

⁸ Jeurissen, p. 15.

(*evolutionary*), dar care nu implică faptul că abordările sunt una mai bună decât alta, ci că fiecare poate fi adecvată în funcție de situația specifică⁹.

Adoptarea unei dintre abordări se face relativ la nivelul de complexitate morală a situației întâlnite, dat fiind că cele patru abordări merg de la simplu la complex. Astfel, abordarea bazată pe *reguli* este potrivită pentru situațiile cu un nivel de complexitate redus, atât normativ cât și ca opțiuni de a acționa, în timp ce abordarea bazată pe *valori* este potrivită pentru situațiile cu un nivel redus de complexitate normativă dar o complexitate ridicată a acțiunilor posibile. Apoi, abordarea bazată pe *dialogul cu stakeholderii* este adecvată pentru situații cu o complexitate normativă ridicată și complexitate acțională redusă, iar abordarea bazată pe *dialogul social* este nimerită pentru situațiile cu un grad ridicat de complexitate, atât din punct de vedere normativ, cât și acțional.

Raportat la acest model, putem spune că managementul eticii se află în organizațiile din România într-o *etapă inițială de dezvoltare*, în care mecanismele și instrumentele utilizate sunt reduse la minim, axate pe reglementări puține și canalizate pe codul de etică. Abordarea este una bazată pe *reguli*, care îmbină o complexitate redusă de acțiune și o complexitate normativă redusă. Astfel, 70% dintre respondenți declară că instrumentele folosite în organizația din care fac parte sunt centrate pe codul de etică (întrebarea III.3). Apoi, avem, pe de o parte, o frecvență destul de slabă a derulării programelor de ME (40% dintre respondenții la întrebarea III.9. declară că în organizația lor au loc numai anual astfel de programe) și, pe de altă parte, o raportare specifică scăzută a activităților de ME (numai 21% dintre respondenții la întrebarea III.13 declară că organizația din care fac parte raportează activitățile de ME într-un raport specific, iar 37% menționează raportul anual).

Conform rezultatelor cercetării, în organizații se discută despre instituționalizarea eticii în special la nivel de conducere (după cum indică 70% dintre respondenții la întrebarea III.1.) și mai puțin între colegi (după cum indică 30% dintre respondenții la întrebarea III.1.). Întrebarea a urmărit să surprindă dacă angajații din companiile respondente sunt familiarizați cu temele conexe managementului eticii. Procentele indică, în fapt, *precaritatea* demersurilor de implementare a unor programe de ME, dat fiind că preocupările din zona de etică par să fie numai apanajul managerilor.

⁹ Propunerea lui Jeurissen (*Ibidem*) pentru o perspectivă contingentă asupra managementului eticii implică așadar faptul că cele patru abordări se potentează și se susțin reciproc, niciuna fiind auto-suficientă.

Pe de altă parte, 75% dintre respondenții la întrebarea III.2. susțin că în organizația lor sunt derulate astfel de programe, iar 10% declară că se dorește acest lucru. Trebuie subliniat însă că acest procent mare reflectă numai faptul că în organizațiile respective sunt derulate diferite *componente* ale unor programe propriu-zise de ME, nu că vorbim de infrastructuri etice în 75% dintre organizațiile respondente. Corelând rezultatele cercetării, putem observa că numai un procent de 35% dintre organizații pot afirma cu adevărat că au programe complexe de instituționalizare a eticii, dat fiind că implementează o paletă mai largă de activități, care nu se rezumă numai la codul de etică.

Rezultatele cercetării și situația la nivel legislativ din România arată așadar că avem un cadru normativ moral limitat, de complexitate scăzută, centrat aproape exclusiv pe coduri de etică. În același timp, organizațiile par să fie dispuse să diversifice acțiunile în zona moralei, dat fiind că o parte dintre ele folosesc instrumente de instituționalizare a eticii precum training-uri etice (9%), audit etic (4%), Hotline etic (8%) sau auto-training online (5%). Deși procentele pentru toate aceste instrumente (26%) sunt mult mai mici comparativ cu acțiunile centrate pe coduri de etică (70%), ele arată o deschidere a organizațiilor spre creșterea complexității acțiunilor de instituționalizare a eticii, mai ales comparativ cu cercetarea din 2009¹⁰, care nu a identificat astfel de categorii de instrumente. Existența unor astfel de instrumente în organizație este însă vitală pentru buna funcționare a codurilor de etică, care nu pot fi eficiente decât în contextul unei infrastructuri etice funcționale – după cum vom vedea în partea a doua a cărții.

În plus, vorbim de o majoritate a structurilor specializate care se ocupă de gestionarea programelor de ME (60%, dintre care 24% consilierul de etică, 20% comitetul de etică, 12% biroul de etică și 4% ombudsmanul, conform răspunsurilor înregistrate la întrebarea III.4), față de o minoritate de alte structuri nespécializate care gestionează programele de ME (24%, conform răspunsurilor înregistrate la întrebarea III.4). E vorba, așadar, de structuri organizaționale dedicate derulării programelor de ME, fapt care sugerează o tendință de maturizare a modului de abordare a ME în cadrul organizațiilor respondente. Apoi, putem remarca o tendință de *specializare* a personalului care lucrează în structurile de ME, dat fiind că respondenții la întrebarea III.6. afirmă că 78% dintre cei care se ocupă de ME în organizația lor sunt specializați (mai ales în urma training-urilor – 44%). Faptul că structurile de ME se subordonează în majoritatea cazurilor direct conducerii organizațiilor (în 72% din cazuri, după cum declară respondenții la întrebarea III.7) este de asemenea un indiciu pentru tendința de maturizare a domeniului în România.

¹⁰ Mureșan, *Situația managementului eticii în România*.

Programele de managementul eticii sunt în general interpretate ca activități corelate dezvoltării instituționale sau resurselor umane în organizațiile din eșantion, după cum indică 55% dintre respondenții la întrebarea III.11 – iar acesta este un indicator pozitiv, dat fiind că reflectă rolul real al demersurilor de instituționalizare a eticii, anume acela de a contribui la dezvoltarea organizației și, implicit, a membrilor acesteia în direcția principiilor etice. Totodată, planificarea și dezvoltarea programelor de ME se face preponderent pe baza unei analize etice, după cum declară 42% dintre respondenții la întrebarea III.15 și mai puțin pe criterii economice (24%).

Dat fiind că organizațiile din România trebuie să răspundă unor provocări morale din ce în ce mai crescute, sub presiunea stakeholderilor, nivelul de complexitate al acțiunilor din sfera managementului eticii este așadar în creștere, astfel că vorbim mai degrabă de o *etapă de tranziție în evoluția procesului de instituționalizare a eticii în România*. Tendința generală pare să fie aceea de a trece de la situația în care avem un nivel scăzut de complexitate atât în privința spectrului de acțiuni posibile, cât și în privința cadrului normativ (într-o abordare bazată pe reguli, după modelul lui Jeurissen), spre un context în care crește complexitatea acțiunilor pe care organizațiile le pot implementa ca răspuns la noile probleme etice cu care se confruntă.

În modelul propus de Jeurissen, abordarea centrată pe *valori* este cea care caracterizează situația unei complexități normative reduse, combinată cu o complexitate ridicată la nivel acțional. Așadar, putem spune că procesul de instituționalizare a eticii în organizațiile din România este preponderent axat pe o abordare centrată pe reguli, dar cu tendința de a trece spre o abordare centrată pe valori. Este însă prematur să spunem când se va finaliza acest proces de tranziție, sau dacă organizațiile din România vor alege să îmbine abordările managementului eticii din modelul avansat de Jeurissen, în funcție de complexitatea deciziilor de natură morală cu care se confruntă. Ceea ce putem remarca în acest moment este că, spre deosebire de rezultatele cercetărilor anterioare, organizațiile par mai deschise spre implementarea mai multor componente de ME, în timp ce personalul care se ocupă de aceste programe are un grad mai mare de specializare, pe baza training-urilor. Totuși, similar cu situația descrisă de cercetări anterioare, se menține tipul de abordare a ME axat pe reguli, sancțiuni și centrat pe codul de etică.

▪ *Mecanisme de instituționalizare a eticii*. Rezultatele cercetării indică predilecția organizațiilor din România pentru implementarea aspectelor de etică *pe baza modelului de conformitate*, centrat pe reguli, norme, proceduri, sancțiuni și mai puțin pe dezvoltarea unor competențe sau a unui climat moral organizațional. Astfel, majoritatea respondenților la

întrebarea III.3. menționează că programele de ME din organizația lor cuprind activități centrate pe reguli și sancțiuni (71%), precum redactarea și implementarea unui cod de etică (19%), sancționarea abaterilor de la codul de etică (18%), actualizarea codului de etică (16%) sau monitorizarea respectării reglementărilor interne de etică/ conformitate (18%). Se poate afirma, practic, că în acest moment *ME este aproape sinonim cu implementarea și monitorizarea codurilor de etică* în organizațiile respondente.

Totodată, rezultatele cercetării indică predilecția organizațiilor participante la studiu pentru reglementarea programelor de ME și RSC pe bază de *politici interne*, date fiind ponderile mari de respondenți care declară că în organizația din care fac parte ME are la bază o politică internă (39%, conform respondenților la întrebarea III.10), respectiv că RSC are la bază o astfel de politică organizațională (53%, conform respondenților la întrebare II.10). Reglementările pe bază de proceduri interne ocupă o pondere mai mică (27% în cazul RSC și 28% în cazul ME), lucru firesc, dat fiind că ME și RSC sunt procese ample, care trebuie în primul rând susținute prin politici interne și, secundar, prin proceduri. Interesant este că, în timp ce 28% dintre respondenți declară că ME este reglementat pe baza unui document public, procentul este 0% în cazul RSC, ceea ce sugerează o mai mare transparență în cazul programelor de etică. Explicația poate fi aceea că respondenții asociază documentele care reglementează ME fie cu un cod de etică sau conduită, fie cu regulamentul de organizare internă, iar aceste documente sunt în general publice. Apoi, demersurile de RSC fiind voluntare, organizațiile respondente tind să nu abordeze cu maximă strictețe transparența reglementărilor din această zonă.

Tendința către un model de instituționalizare a eticii bazat pe conformitate este susținută și de răspunsurile la întrebarea III.12, majoritatea respondenților (52%) definind ME drept „o practică instituțională de implementare a unor programe ce creează infrastructura etică a organizației: training etic, audit etic, coduri de etică, hotline etic, etc.” Totuși, răspunsurile la întrebarea III.16 infirmă această tendință, căci 50% dintre respondenți consideră că ME este interpretat în organizația lor drept „efortul organizației de a crea un context instituțional care educă și stimulează angajații să aibă o conduită etică, astfel încât să poată fi atinse așteptările și cerințele legitime ale stakeholderilor (în general prin minimizarea impactul negativ al organizației asupra acestora)” – așadar după un model bazat pe integritate. Un procent mai mic, dar totuși important de respondenți, 35%, consideră că „managementul eticii înseamnă programe de monitorizare și combatere a acțiunilor imorale ale angajaților prin acțiuni de prevenire și sancționare (prin instituirea unui cod de etică, a unui audit de etică, a unei comisii de etică, a unui responsabil de etică, etc.)”.

Chiar dacă la nivel de cercetare academică se încearcă depășirea distincției conformitate-integritate ca model de abordare a ME¹¹ centrat fie pe implementarea unor reguli etice specifice privind conduita în organizații, fie pe crearea unei culturi organizaționale, în practică se pare că încă nu există această tendință. Acest fapt este valabil cu precădere pentru țări ca România, unde ME se află încă într-un stadiu de început al dezvoltării. Totuși, acest lucru poate fi transformat într-un avantaj, în sensul că pot fi mai rapid asimilate dezvoltările conceptuale recente care încearcă să depășească distincțiile aride și să unească cele două (sau patru, după Jeurissen¹²) modele de abordare a ME într-o singură abordare integratoare, cu mai multe șanse de succes.

Este, desigur, nevoie de specialiști care să lucreze în organizații și să fie instruiți în acest sens, și, din fericire, tendința indicată de cercetare (întrebarea III.6. – referitoare la specializarea personalului care se ocupă de ME și RSC în organizații) este că avem un procent minoritar de ne-specialiști (11%, la care se adaugă, eventual, 11% de răspunsuri de tip „nu știu/ nu răspund”) care ocupă funcții corelate structurilor de ME în organizațiile din România respondente. Astfel, 44% dintre respondenții la întrebarea III.6 declară că personalul care se ocupă de ME în organizația lor este specializat în baza unor training-uri, 11% în urma unor studii postuniversitare, iar 22% în urma unor studii universitare. Totuși, se cuvine remarcat aici că studiile universitare disponibile în universitățile din România nu au programe de licență dedicate formării de specialiști în ME, cel mult cursuri de etică în afaceri sau cursuri generale de etică. La nivel postuniversitar au apărut, într-adevăr, în ultimii ani programe de masterat specializate în acest sens (precum masteratul de *Etică aplicată în societate, afaceri și organizații* organizat de Facultatea de Filosofie a Universității din București), dar acestea sunt încă puține la număr.

▪ **Instrumente de instituționalizare a eticii.** În ceea ce privește instrumentele utilizate de organizațiile din eșantion pentru internalizarea aspectelor de etică, rezultatele cercetării indică o preferință pentru codurile de etică, instrument utilizat atât în cadrul programelor de ME, cât și al celor de RSC. Bunăoară, răspunsurile înregistrate la întrebarea II.3. indică faptul că programele de RSC derulate de organizațiile respondente acoperă o arie de activități destul de largă, de la activități sociale (14%), activități ce țin de morala internă a organizației – precum implementarea unui cod de etică, a unor training-uri etice, audit etic intern (13%), sponsorizări și voluntariat în

¹¹ Jeurissen, pp. 10-16.

¹² *Ibidem*

comunitate (câte 12%), până la activități ecologice și educaționale/ culturale (ambele câte 11%), activități sportive și programe pentru angajați (8%), politici care sprijină diversitatea, drepturile omului, egalitatea de șanse (6%). Comparativ, răspunsurile la întrebarea III.3 indică o polarizare a programelor de ME în jurul unui număr limitat de activități, majoritatea (53%) corelate codului de etică al organizației. De altfel, totalitatea respondenților care afirmă că organizația din care fac parte derulează programe de ME menționează faptul că au un cod de etică.

În plus, zona de RSC este percepută de respondenți ca implicând un grad mai ridicat de complexitate decât ME, fapt ce este indicat de răspunsurile înregistrate la întrebările II.12 și III.12. Astfel, 43% dintre respondenții la întrebarea II.12 consideră că RSC este un *stil de management* (care ia în calcul toate tipurile de impact ale activităților organizației asupra societății) și tot 43% consideră că este *un proces instituțional formal* (prin care organizațiile integrează preocupări sociale, de mediu, etice sau ale consumatorilor în strategia de funcționare). În schimb, majoritatea respondenților la întrebarea III.12 consideră că ME este numai o *practică instituțională* (de implementare a unor programe ce creează infrastructura etică a organizației), percepția fiind așadar că ME este mai puțin complex decât RSC.

Totuși, o pondere mai mare de respondenți la întrebarea III.17 (84%) consideră că programele de ME contribuie la eficiența economică, față de 68% respondenți la întrebarea II.17 care consideră că RSC contribuie la eficiența economică. Ponderile ar putea sugera un interes mai mare din partea organizațiilor pentru dezvoltarea ME comparativ cu RSC, însă am văzut că celelalte răspunsuri din cadrul cercetării indică opusul. Ponderile contrazic, în plus, atât percepția generală că „etica mai mult încurcă”, cât și poziția CE, care încurajează dezvoltarea de programe de RSC tocmai pe motivul dezvoltării economice. O explicație pentru percepțiile exprimate de respondenți cu privire la relația RSC-ME prin prisma eficienței economice poate fi aceea că respondenții corelează în mod direct implementarea programelor de ME cu evitarea unor pierderi financiare generate de furt sau fraudă, în timp ce nu asociază la fel de direct implementarea programelor de RSC cu recuperarea investițiilor și creșterea veniturilor.

Dat fiind că programele de RSC acoperă o paletă mai largă de activități decât cele de ME în organizațiile respondente, structurile care le gestionează sunt mai complexe. Astfel, 69% dintre respondenții la întrebarea II.4 declară că în organizația lor proiectele de RSC sunt gestionate de un departament/ birou/ serviciu specializat și numai 23% de o persoană. Comparativ, numai 12% dintre respondenții la întrebarea III.4. declară că în organizația lor proiectele de ME sunt gestionate de un birou/ serviciu de etică

și 28% de o persoană (consilierul de etică 24% și ombudsman-ul 4%), la care se adaugă un procent de 36% de structuri ce se întrunesc numai la nevoie (16% o comisie de disciplină și 20% comitetul de etică).

Aceste diferențe de ponderi indică faptul că *programele de RSC sunt administrate în mod mai sistematic și mai bine organizat la nivel instituțional*, în timp ce programele de ME nu sunt încă la fel de mult dezvoltate pentru a crea nevoia organizațiilor de a institui birouri sau departamente care să deruleze aceste programe. De altfel, conform declarațiilor respondenților la întrebările II.5 și III.5, în 63% dintre cazuri structurile de RSC au fost înființate înaintea celor de ME, iar în 25% din cazuri cele două tipuri de structuri au fost înființate simultan. Pare așadar o consecință firească faptul că programele de RSC sunt mai bine dezvoltate și gestionate de structuri mai bine așezate decât cele de ME.

▪ ***Instituționalizarea eticii în diferite categorii de organizații din România.*** Rezultatele cercetării indică faptul că, cel puțin la nivel declarativ, **companiile** par să fie cele mai preocupate de implementarea și raportarea activităților de RSC și ME dintre toate cele trei categorii de organizații chestionate. Astfel, 75% dintre companii raportează rezultatele de RSC într-un raport specific sau anual și 50% raportează rezultatele programelor de ME, toate companiile respondente declarând că implementează activități diverse de RSC și ME. Tendința companiilor este de a da totuși prioritate programelor de RSC, care sunt derulate mai des și includ tipuri de activități mai diversificate decât cele de ME – dacă 62% dintre respondenții la întrebarea II.9 declară că în organizația lor au loc lunar activități specifice RSC, numai 37% dintre respondenții la întrebarea III.9. declară aceeași frecvență raportată la programele de ME.

ONG-urile sunt axate în aproape aceeași măsură pe programe de RSC și de ME – respondenții declară în procent de 66,7% că organizația lor derulează programe de RSC, respectiv în procent de 55,6% că organizația lor derulează programe de ME – la care se adaugă 11,1% respondenți care declară că se dorește acest lucru în organizația din care fac parte. În ceea ce privește frecvența programelor de ME și RSC în cadrul ONG-urilor, 50% dintre respondenții la întrebarea II.9 declară că organizația lor derulează lunar activități de RSC, în timp ce procentul este nul în cazul respondenților la întrebarea III.9 în privința frecvenței lunare a activităților de ME. Frecvența mai slabă a activităților de ME derulate de ONG-urile respondente nu este însă reflectată și de gradul de raportare a rezultatelor de RSC (56%), respectiv ME (63%), sugerând un echilibru în modalitatea de raportare a celor două tipuri de activități.

În schimb, **instituțiile publice** sunt centrate mai mult pe programe de managementul eticii, dat fiind că 33,3% dintre respondenții la întrebarea II.2. declară că organizația din care fac parte derulează programe de responsabilitate socială, în timp ce 66,7% dintre respondenții la întrebarea III.2. declară că organizația din care fac parte derulează programe de managementul eticii și 33,3% dintre respondenții la aceeași întrebare declară că se dorește implementarea de programe de management al eticii în organizația lor. Apoi, dacă toți respondenții din instituții publice declară la întrebarea II.9 că în organizația lor au loc numai semestrial activități specifice RSC, 50% dintre respondenții la întrebarea III.9. declară o frecvență lunară raportată la programele de ME. Accentul pus de instituțiile publice pe instituționalizarea eticii, în defavoarea demersurilor de RSC, este reflectat și la nivel de raportare, dat fiind că 66% dintre instituțiile publice respondente raportează rezultatele privind ME, față de numai 33% care raportează rezultatele de RSC.

Rezultatele indică așadar faptul că instituțiile publice sunt mai axate pe demersuri de instituționalizare a eticii și mai puțin pe RSC, în timp ce companiile private sunt la polul opus, iar ONG-urile tind să acorde aceeași atenție programelor de ME și RSC. Situația poate fi explicată, pe de o parte, prin faptul că instituțiile publice sunt obligate prin legislația în vigoare să implementeze măsuri de instituționalizare a eticii și, pe de altă parte, prin aceea că mediul privat este stimulat de politicile europene în primul rând să dezvolte zona de responsabilitate socială. Apoi, ONG-urile se situează pe o poziție de mijloc, dat fiind că și statutul lor este unul intermediar, situat la granița dintre public și privat.

▪ **Suprapuneri și confuzii în implementarea programelor de ME și RSC.** Datele colectate susțin ipoteza ce a stat la baza cercetării, anume că procesul de instituționalizare a eticii în organizațiile din România a cunoscut o serie de suprapuneri cu demersurile de responsabilitate socială, generate de confundarea celor două domenii. În acest context, aspectele de etică au fost dezvoltate mai mult ca o componentă a programelor de responsabilitate socială. Răspunsurile par să indice însă *nevoia* de abordare complementară a RSC și ME, fapt care susține cea de-a doua ipoteză a cercetării.

Astfel, la întrebarea II.3. (privind tipurile de activități din cadrul programelor de RSC) a doua valoare procentuală (13%) o au răspunsurile care indică faptul că programele de RSC cuprind activități ce țin de morala internă a organizației, la o diferență procentuală mică față de activitățile sociale (14%), indicate de respondenți ca având prima valoare procentuală. În mod similar, la întrebarea II.11. a doua valoare procentuală (28%) o au răspunsurile care indică faptul că activitățile de RSC sunt asociate

activităților de ME (față de prima valoare procentuală, de 31%, care indică asocierea activităților de RSC cu cele de relații publice/comunicare). Reciproc, la întrebarea III.11. a doua valoare procentuală (20%) o au răspunsurile care indică faptul că activitățile de ME sunt asociate activităților de RSC (față de prima valoare procentuală, de 55%, care indică asocierea activităților de ME cu cele de resurse umane / dezvoltare instituțională).

Tot o confuzie între cele două domenii indică și răspunsurile primite la întrebarea II.15, unde a doua valoare procentuală (22%) o au răspunsurile care spun că planificarea și derularea programelor de RSC se face pe baza unei analize etice (față de prima valoare procentuală, de 24%, pe care o au răspunsurile care spun că planificarea și derularea programelor de RSC se face pe baza unei analize sociale). Similar, a doua valoare procentuală (12%) la întrebarea III.15 o au răspunsurile cele care spun că planificarea și derularea programelor de ME se face pe baza unei analize sociale (față de prima valoare procentuală, de 42%, pe care o au răspunsurile care spun că planificarea și derularea programelor de ME se face pe baza unei analize etice).

O explicație a acestei confuzii pare să fie furnizată de răspunsurile la întrebările II.16 și III.16, care indică, atât în cazul RSC cât și în cel al ME, o orientare a organizațiilor către *stakeholderi*. Astfel, cei mai mulți respondenți (33%) la întrebarea II.16 declară că în organizația din care fac parte RSC înseamnă „programe adresate tuturor categoriilor de stakeholderi interni și externi prin care organizația aduce plusvaloare socială”. În plus, cei mai mulți respondenți la întrebarea III.16 (50%) declară că în organizația din care fac parte ME înseamnă „efortul organizației de a crea un context instituțional care educă și stimulează angajații să aibă o conduită etică, astfel încât să poată fi atinse așteptările și cerințele legitime ale stakeholderilor (în general prin minimizarea impactul negativ al organizației asupra acestora)”.

Chiar dacă ambele tipuri de demersuri, atât cele de RSC cât și cele de ME sunt axate pe stakeholderii organizațiilor, totuși problemele pe care le acoperă sunt diferite. În timp ce demersurile de responsabilitate socială sunt orientate către interesele generale ale stakeholderilor, în linie cu interesele economice ale organizației, demersurile de instituționalizare a eticii sunt axate exclusiv pe aspectele morale din viața organizației și pe adoptarea acelor decizii care armonizează interesele tuturor stakeholderilor organizației¹³, fără a acorda un statut privilegiat organizației în sine.

Faptul că atât RSC cât și ME sunt axate pe stakeholderii organizației nu trebuie să ducă așadar la o suprapunere a celor două domenii, sau la a privi etica drept una din componentele RSC. Tentația de a include sub umbrela

¹³ Kaptein, p. 51 și urm.

RSC aspectele ce țin de morala organizației este, în final, auto-distructivă. A confunda sfera ME și RSC înseamnă a ignora, în fapt, specificul unuia din cele două domenii, pe care îl sacrificăm în favoarea celuilalt. Bunăoară, a spune că o organizație care are programe – chiar și strategice – de RSC este, inherent, o organizație morală, nu denotă decât fie o necunoaștere a zonei de competențe din sfera managementului eticii, fie o ignorare voită a demersurilor consistente și solicitante pe care o organizație ar trebui să le facă pentru a putea fi cu adevărat considerată morală.

Desigur, e important aici și cum definim zona de acțiune a RSC – iar faptul că nu avem un consens definițional al conceptului poate fi în sine o cauză importantă a confuziilor dintre sfera RSC și sfera ME. La aceasta se adaugă, după cum precizam, și unele demersuri teoretice de a include responsabilitatea morală în sfera responsabilității sociale¹⁴, direcție în care se înscrie și interpretarea RSC din perspectiva Comisiei Europene pe care am amintit-o deja. Trebuie să fim însă foarte atenți la mirajul de a include multiple tipuri de responsabilități sub umbrela RSC, căci riscul major este de a le trata pe fiecare superficial, fără a le asuma și îndeplini cu adevărat.

▪ **Nevoia de abordare complementară a RSC și ME.** În acest context, care este soluția la care pot apela organizațiile pentru a da cu adevărat seama de responsabilitățile care le revin și pentru a fi considerate organizații integre? Am formulat un posibil răspuns prin cea de-a doua ipoteză a cercetării, privind nevoia de abordare complementară a RSC și ME, ipoteză care a fost de asemenea susținută de rezultatele cercetării. Astfel, în timp ce 50% dintre respondenții la întrebarea IV.1. declară că activitățile aferente RSC și ME se suprapun parțial, 76% dintre respondenții la întrebarea IV.3. consideră că este o diferență între responsabilitatea socială și responsabilitatea morală a unei organizații (deși 35% dintre aceștia nu știu să explice în ce constă diferența). Dintre respondenții care precizează în ce constă diferența dintre cele două tipuri de responsabilități, o parte menționează aspecte precum „dimensiunea morală se referă la setul de valori al organizației, dimensiunea socială la relațiile cu stakeholderii” sau „responsabilitatea socială e legată de parametrii economici, responsabilitatea morală nu”, ori „responsabilitatea socială include responsabilitatea morală a organizației”.

¹⁴ Archie B. Carroll, „A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, în *Academy of Management Review*, 4, nr. 4 (1979) pp. 497-505 și A. B. Carroll, „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” *Business Horizons*, 34, nr. 42 (1991), 39-48.

Faptul că majoritatea respondenților consideră că cele două domenii se suprapun parțial dar sunt distincte este un argument pentru nevoia de complementaritate dintre ME și RSC, iar acest lucru este susținut de procentul mare de respondenți (71%) la întrebarea IV.5., care consideră că programele de etică și cele de responsabilitate socială ar trebui să fie complementare. Atitudinile cu privire la oportunitatea *gestionării* unor programe complementare de ME și RSC sunt însă împărțite. Pentru 50% dintre respondenții la întrebarea IV.4. este irelevant dacă programele sunt derulate de același departament/ aceeași persoană, în timp ce 39% susțin ideea că nu este oportun ca cele două tipuri de programe să fie derulate de același departament/aceeași persoană. Polarizarea răspunsurilor poate fi explicată, pe de o parte, prin faptul că o relație de complementaritate dintre cele două domenii face ca gestionarea lor separată sau în comun să nu ridice probleme, altfel spus să fie irelevantă și, pe de altă parte, prin faptul că respondenții tind să distingă între cele două tipuri de programe inclusiv în planul gestionării lor.

Complementaritatea programelor de ME și RSC este, așadar, un deziderat pentru situația curentă din organizațiile din România. Dar ce înseamnă, în fapt, această abordare complementară? Jeurissen¹⁵ propune, de pildă, model integrativ, în care este nuanțată distincția clasică dintre managementul stakeholderilor, ca instrument de RSC axat mai mult pe relațiile externe ale organizației, și managementul eticii, ca domeniu axat mai mult pe relațiile interne ale organizației. Problema acestui model integrativ este că Jeurissen plasează sub umbrela noțiunii de managementul eticii pe cea de RSC, ceea ce va genera, în final, aceleași critici cu privire la extinderea nejustificată a conceptului de management al eticii pe care le-a primit anterior noțiunea de RSC.

În plus, avem la nivel practic *instrumente diferite* cu care fiecare domeniu operează. Dacă managementul eticii lucrează cu instrumente și structuri precum audit etic, training etic, cod de etică, comisii de etică, consilier de etică, responsabilitatea socială corporativă lucrează cu instrumente și structuri precum audit social, programe de sprijinire a comunității, voluntariat pentru cauze sociale, alinierea intereselor economice ale organizației cu interesele generale ale stakeholderilor, coordonator RSC. Dacă prin demersurile de responsabilitate socială organizațiile încearcă să vină în întâmpinarea nevoilor stakeholderilor, prin acțiuni care să sporească bunăstarea socială, prin managementul eticii organizațiile încearcă să respecte interesele stakeholderilor în mod imparțial, prin acțiuni care să limiteze impactul negativ al organizațiilor prin apel la principii morale.

¹⁵ *Ibidem*, p. 11.

În varianta schițată aici, responsabilitatea socială și responsabilitatea morală (în forma operaționalizată de management al eticii) a organizațiilor pot fi privite drept două părți complementare ale aceleiași întreg, pe care îl putem denumi generic *Responsabilitate Organizațională*¹⁶. Deși ambele tipuri de responsabilități se referă la impactul asupra stakeholderilor, cele două concepte operează în practică cu instrumente diferite de analiză și evaluare socială și, respectiv, morală. Prin avansarea unei perspective complementare asupra celor două noțiuni și a practicilor aferente lor pot fi depășite criticile aduse fiecăreia dintre ele și putem spera să avem organizații cu adevărat integre. În practică, acest lucru se poate realiza prin corelarea departamentelor (de regula separate) de RSC/Sustenabilitate/Public Affairs și a celor de Etică/Conformitate/Internal Affairs, pentru a facilita o mai bună colaborare și completare reciprocă a activității specialiștilor care se ocupă de fiecare dintre cele două domenii.

Limitări și sugestii pentru cercetări viitoare

În primul rând, rezultatele cercetării trebuie relativizate la categoriile de organizații incluse în eșantion, acesta fiind format din cele mai mari și vizibile organizații din sectorul public, privat și neguvernamental. Astfel, procentul mare de organizații care derulează programe de managementul eticii (75%) și responsabilitate socială (75%) și care au angajați specializați în această zonă (78%, respectiv 80%) trebuie pus în primul rând pe seama faptului că vorbim de organizații bine dezvoltate, lider în sectorul lor de activitate. Viitoare cercetări ar putea alege un eșantion format, de pildă, din întreprinderi mici și mijlocii, instituții publice locale sau ONG-uri fără statut de utilitate publică, aceste segmente putând genera rezultate și interpretări complet diferite.

În al doilea rând, o limitare importantă a cercetării este rata mică de răspuns, de altfel caracteristică pentru cercetările academice de acest tip. Așadar rezultatele cercetării trebuie extinse cu precauție la nivelul întregului sector public, privat și neguvernamental din România, dată fiind slaba reprezentativitate a acestor organizații în rândul respondenților. Corelat cu rata mică de răspuns, cercetarea nu a putut scoate în evidență diferențe semnificative între organizații cu capital român, străin sau mixt, stabilirea unor corelații de acest tip fiind o sugestie pentru cercetări viitoare.

¹⁶ Un punct de vedere similar este susținut și de Cristian Ducu, "*Jos cu RSC-ul! Sus Etica în afaceri!*" *Regândind locul RSC-ului în arhitectura organizațiilor*, în Dumitru Borțun, (ed.), *Responsabilitatea socială corporativă: de la relațiile publice la dezvoltarea durabilă* (București: SNSPA, 2010), pp. 68-82.

În al treilea rând, rezultatele cercetării sunt influențate de modul în care organizațiile din eșantion înțeleg și folosesc terminologia conexasă managementului eticii. Astfel, organizațiile respondente echivalează codul de etică și codul de bune practici, codul de conduită sau codul de afaceri, astfel că nu este foarte clar dacă rezultatele cercetării se referă într-adevăr numai la aspecte de etică. În plus, organizațiile respondente tind să identifice managementul eticii cu simpla conformitate (*compliance*), interpretând instituționalizarea eticii în acest sens restrâns.

În final, interpretarea rezultatelor cercetării sugerează că anumite întrebări din chestionar ar putea fi dezvoltate mult mai în detaliu. O sugestie pentru cercetări viitoare ar fi să se solicite respondenților să indice mai exact ce tip de specializare în zona eticii au angajații care se ocupă de instituționalizarea eticii, dar și să includă întrebări legate strict de experiența personală a respondentului pentru a afla, de pildă, dacă acesta a luat personal parte la training-uri de etică sau dacă vreun coleg de-al său a participat.

Concluzii

Rezultatele cercetării derulate în rândul companiilor private, instituțiilor publice și organizațiilor neguvernamentale din România indică următoarele aspecte:

▪ ***Procesul de instituționalizare a eticii în organizațiile din România a cunoscut o serie de suprapuneri cu demersurile de responsabilitate socială, generate de confundarea celor două domenii.*** Pe fondul unei lipse de consens definițional asupra RSC, coroborat cu demersuri teoretice de a include în sfera RSC multiple tipuri de responsabilități, precum și cu încurajarea venită din partea Comisiei Europene de a implementa programe de RSC care să includă aspecte de etică, organizațiile respondente au tendința de a confunda sfera ME și RSC, internalizând aspectele de etică în parte prin intermediul RSC. Astfel, 28% dintre respondenții la întrebarea II.11. indică faptul că activitățile de RSC sunt asociate activităților de ME în organizația din care fac parte și, reciproc, 20% dintre respondenții la întrebarea III.11. indică faptul că activitățile de ME sunt asociate activităților de RSC în organizația din care fac parte. În același timp, totalitatea respondenților la întrebarea IV.2. consideră că programele de RSC au implicat o componentă de moralitate, iar un procent mai mic, dar totuși relevant din respondenții la întrebarea II.3. (13%) declară că programele de RSC din organizația lor cuprind activități ce țin de morala internă a organizației.

▪ ***Este nevoie de o abordare complementară a programelor de ME și RSC pentru ca organizațiile din România să dea dovadă de integritate.*** Dincolo de starea de fapt care indică unele confuzii între sfera RSC și ME, organizațiile respondente consideră că cele două domenii ar trebui să fie complementare, iar acest tip de abordare pare să dea cel mai bine seama de nevoile și interesele stakeholderilor. Astfel, dacă 50% dintre respondenții la întrebarea IV.1. declară că activitățile aferente RSC și ME se suprapun parțial în organizația din care fac parte, 76% dintre respondenții la întrebarea IV.3 consideră că domeniile sunt distincte. Apoi, majoritatea respondenților (71%) la întrebarea IV.5. consideră că programele de etică și cele de responsabilitate socială ar trebui să fie complementare. Tratarea responsabilității morale și sociale a organizațiilor în mod echivalent și complementar poate fi un prim pas pentru a trece de la simpla mimare a asumării unor responsabilități organizaționale la un demers consistent și relevant.

▪ ***Organizațiile internalizează aspectele de etică pe baza modelului de conformitate.*** Mecanismele de instituționalizare a eticii implementate de organizațiile din România sunt centrate pe reguli, norme, proceduri, sancțiuni, și mai puțin pe dezvoltarea unor competențe sau a unui climat moral organizațional. Astfel, activitățile aferente programelor de ME sunt în proporție de 71% axate pe redactarea, implementarea și actualizarea de coduri de etică, precum și sancționarea abaterilor de la aceste coduri și monitorizarea respectării reglementărilor interne.

▪ ***Organizațiile au o preferință pentru codurile de etică, instrument de instituționalizare a eticii utilizat atât în cadrul programelor de ME, cât și a celor de RSC.*** Totalitatea respondenților care declară că în organizația lor sunt derulate activități de ME (75%) declară și că au un cod de etică. Corelat și cu mecanismele de instituționalizare a eticii centrate pe reguli și sancțiuni, se poate afirma, practic, că în acest moment ME este aproape sinonim cu implementarea și monitorizarea codurilor de etică. În schimb, se poate constata o mai mare specializare a programelor de responsabilitate socială față de cele de managementul eticii în organizațiile cuprinse în eșantion, date fiind diversificarea mai mare a tipurilor de activități din cadrul programelor de RSC (activități sociale 14%, sponsorizări și voluntariat în comunitate 12%, activități ecologice și educaționale/culturale 11%, etc.), frecvența mai ridicată a derulării și raportării acestui tip de activități, precum și faptul că programele de RSC sunt în general gestionate de structuri organizaționale complexe.

▪ **Organizațiile din România parcurg o etapă de tranziție în evoluția procesului de instituționalizare a eticii.** Abordarea managementului eticii în organizațiile respondente este una bazată pe *reguli*, care îmbină o complexitate redusă de acțiune și o complexitate normativă redusă¹⁷, ce caracterizează o etapă inițială de dezvoltare, în care mecanismele și instrumentele utilizate sunt reduse la minim, axate pe reglementări puține și canalizate pe codul de etică. Numai 35% dintre organizațiile respondente declară că implementează o paletă mai largă de instrumente etice, astfel că numai relativ la acest procent minoritar putem spune că vorbim cu adevărat de o infrastructură etică. În contextul în care organizațiile trebuie să răspundă unor provocări morale din ce în ce mai crescute, sub presiunea stakeholderilor, nivelul de complexitate al acțiunilor din sfera managementului eticii este în creștere, astfel că vorbim de o etapă de *tranziție* în evoluția procesului de instituționalizare a eticii în România. Tendința generală, așadar, pare să fie aceea de a trece de la situația în care avem un nivel scăzut de complexitate atât în privința spectrului de acțiuni posibile, cât și în privința cadrului normativ (într-o abordare bazată pe reguli, după modelul lui Jeurissen¹⁸), spre un context în care crește complexitatea acțiunilor pe care organizațiile le pot implementa ca răspuns la noile probleme etice cu care se confruntă (într-o abordare bazată pe valori, după modelul lui Jeurissen¹⁹).

▪ **Companiile sunt cele mai receptive la instituționalizarea eticii dintre categoriile de organizații incluse în cercetare.** Rezultatele cercetării sugerează că organizațiile cele mai preocupate de implementarea și raportarea activităților de RSC și ME sunt companiile – 100% dintre companiile respondente declară că au programe de ME și RSC. În ceea ce privește importanța pe care o acordă diferitele categorii de organizații din eșantion demersurilor de RSC sau ME, rezultatele indică faptul că instituțiile publice sunt mai axate pe demersuri de instituționalizare a eticii și mai puțin pe RSC, în timp ce companiile private sunt la polul opus, iar ONG-urile tind să acorde aceeași atenție programelor de ME și RSC. Concluziile sunt bazate pe nivelul de implementare, diversificare și raportare a activităților de RSC și ME, iar situația poate fi explicată, pe de o parte, prin faptul că instituțiile publice sunt obligate prin legislația în vigoare să implementeze măsuri de instituționalizare a eticii și, pe de altă parte, prin aceea că mediul privat este stimulat de politicile europene în primul rând să dezvolte zona de responsabilitate

¹⁷ Jeurissen, pp. 10-16.

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ *Ibidem*

socială. Apoi, ONG-urile se situează pe o poziție de mijloc, dat fiind că și statutul lor este unul intermediar, situat la granița dintre public și privat.

Comparând rezultatele acestei cercetări cu alte cercetări similare²⁰, putem constata unele similitudini în privința predilecției organizațiilor pentru adoptarea modelului conformității și concentrarea pe instrumente de instituționalizare a eticii precum coduri de etică, dat fiind că procente majoritare din organizațiile respondente la aceste cercetări au indicat că au un cod de etică și că sunt axate pe monitorizarea respectării normelor interne. Apoi, cercetările par să indice o corelație directă între dimensiunea unei organizații și adoptarea unor mecanisme și instrumente de instituționalizare a eticii.

În schimb, pot fi semnalate unele diferențe în privința structurilor care gestionează programele de ME și specializării personalului. Cronologic, se poate spune că organizațiile au început să acorde mai multă atenție acestor structuri – dacă la cercetarea CCEA din 2009 respondenții aproape că nu indicau existența vreunui departament sau a unei funcții dedicate (ex. ofițer/consilier de etică), cercetarea Transparency International-România din 2011 arată că 30% dintre respondenți declară că au în organizație astfel de departamente. La cercetarea din 2012 descrisă aici 36% dintre respondenți declară că aspectele de ME sunt gestionate în organizația din care fac parte de un birou de etică sau un consilier de etică. În fine, cercetarea CRJ din 2013 menționează că 38% dintre respondenți afirmă că organizația din care fac parte are un departament sau un ofițer de etică și conformitate.

Putem spune, în final, că orice discuție cu privire la responsabilitatea socială care nu ține cont și de responsabilitatea morală a organizațiilor – operaționalizată în procesul de instituționalizare a eticii – este lipsită de consistență, dat fiind că ignoră o parte semnificativă a implicațiilor pe care acțiunile organizațiilor le au asupra stakeholderilor. Ignorarea sau tratarea superficială a responsabilității morale de către organizații are drept consecință directă lipsa de consistență a unor demersuri din zona de sustenabilitate sau responsabilitate socială. Demersurile centrate pe programe de responsabilitate socială care nu implică un angajament *moral* corporativ (cărora le lipsește, așadar, componenta de responsabilitate morală) sunt superflue și nu au un impact semnificativ asupra stakeholderilor. Derularea programelor de managementul eticii în mod complementar cu cele de responsabilitate socială poate fi soluția pentru aceste neajunsuri.

²⁰ Am amintit deja de cercetarea CCEA (2009), Transparency International (2011) și CRJ (2013).

I.2. Un model viabil: Olanda – Studii de caz

Demersurile de instituționalizare a eticii au avut o evoluție diferită în alte țări din Europa și din lume, comparativ cu situația din România. Mecanismele și instrumentele folosite de organizații ce operează în alte țări pot fi o sursă de inspirație pentru organizațiile din România și poate chiar un model de urmat. Cele cinci studii de caz ale organizațiilor din Olanda incluse în această secțiune au la bază, pe de o parte, interviuri personale²¹ cu diferiți membri ai acestor organizații (conform Anexei III) și, pe de altă parte, informații existente pe website-urile organizațiilor²². Au fost incluse organizații din sectoare diferite: mediul de afaceri (Rabobank, TNT Express, KPMG), sectorul public (Primăria din Rotterdam) și categoria non-profit (Universitatea Erasmus). Similar cercetării derulate în organizațiile din România, studiile de caz urmăresc modul de instituționalizare a eticii în organizațiile din Olanda, discutând în paralel situația programelor de managementul eticii și responsabilitate socială²³.

KPMG Olanda

KPMG este o rețea globală de firme care oferă servicii profesionale de audit, consultanță fiscală și consultanță în afaceri către companii, guverne, agenții din sectorul public, dar și organizații non-profit. Istoria recentă a KPMG începe în 1987 prin fuziunea dintre Peat Marwick International (PMI) și Klynveld Main Goerdeler (KMG), însă membrii fuziunii au, individual, o istorie ce se extinde până în anul 1870 și este legată de trei orașe cheie: Londra, New York și Amsterdam. Companiile membre ale rețelei KPMG de

²¹ Interviurile au avut loc în cadrul unei vizite de cercetare la Rotterdam School of Management, Universitatea Erasmus, susținută financiar prin bursa doctorală oferită de Universitatea din București, prin Programul Operațional Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, cofinanțat prin Fondul Social European, în cadrul proiectului POSDRU/88/1.5/S/56668. Le mulțumesc și aici reprezentanților organizațiilor pentru amabilitatea de a participa la interviurile necesare elaborării acestor studii de caz.

²² Website-urile www.kpmg.com (ultima accesare: 22.10.2012), www.rabobank.com (ultima accesare: 20.07.2012), www.rotterdam.nl (ultima accesare: 19.07.2012), www.tnt.com (ultima accesare: 22.07.2012) și www.eur.nl (ultima accesare: 21.07.2012).

²³ Informațiile corespunzătoare studiilor de caz sunt actualizate până la finalul anului 2012.

firme independente sunt afiliate entității elvețiene KPMG Internațional (KPMG Internațional Cooperative) și numără peste 152.000 de angajați în 156 de țări. La nivelul anului fiscal încheiat la 30 septembrie 2012, veniturile consolidate ale firmelor membre KPMG însumau 23,03 miliarde USD.

KPMG are 13 birouri în Olanda, sediul central fiind situat în Amstelveen, de unde sunt coordonate și activitățile ce vizează programele de responsabilitate socială corporativă și cele ce țin de managementul eticii. Fiind vorba de o firmă de consultanță, trebuie precizat de la bun început că aceste activități se traduc în primul rând la nivel de servicii oferite clienților și apoi la nivel intern.

Managementul eticii: consultanță în zona de integritate organizațională. KPMG Olanda oferă consultanță în zona managementului eticii clienților săi prin intermediul departamentului „Forensic & Integrity”, al cărui co-fondator este Muel Kaptein, totodată profesor de etică în afaceri și managementul integrității în cadrul Departamentului Business-Society Management al Rotterdam School of Management, Universitatea Erasmus (Rotterdam).

Istoria fondării departamentului care oferă consultanță clienților KPMG Olanda privind integritatea organizațională este un indiciu pentru succesul colaborării dintre sfera de cercetare academică olandeză și sectorul public, privat și neguvernamental olandez. Astfel, în anul 1991, când Muel Kaptein era profesor asistent (*assistant professor*) la Rotterdam School of Management, Ministrul Afacerilor Interne al Olandei a început un demers susținut împotriva cazurilor de corupție, mită și abuz de putere înregistrate în rândul funcționarilor publici. Demersul a avut ecouri în rândul mai multor ONG-uri, care au început să se preocupe de probleme legate de integritate – cum se definește integritatea organizațiilor, cum se gestionează, cum se implementează²⁴.

Pentru că firmele de consultanță nu ofereau la momentul respectiv astfel de servicii de consiliere pe probleme de integritate organizațională, atât organizații neguvernamentale cât și companii private și instituții guvernamentale au cerut sprijinul mediului universitar. În acest fel, Muel Kaptein a oferit, din spațiul de cercetare academică, consultanță pe tema integrității organizaționale

²⁴ Trebuie spus aici că aproape peste tot în Olanda sfera de etică instituționalizată (managementul eticii) este în general abordată sub termenul de *integritate*, fapt ce pare să fie legat, în parte, de demersul inițiat de Ministerul Afacerilor Interne la începutul anilor 1990 privind rezolvarea problemelor de integritate ale funcționarilor publici. Uneori, termenii „integritate” și „etică” sunt folosiți împreună, situație în care primul termen tinde să trimită mai degrabă către aspecte ce țin de respectarea legislației și a valorilor organizației, iar cel de-al doilea de aspecte ce țin, în general, de morală.

unor organizații precum Ministerul de Justiție, Aeroportul Schiphol, Poliția Utrecht și diverse organizații neguvernamentale. Pe măsură ce numărul organizațiilor care solicitau astfel de consiliere și sprijin în definirea și implementarea integrității organizaționale a crescut, Muel Kaptein și colegul său Johan Wempe au început demersurile de a înființa un departament de consultanță pe probleme de integritate în cadrul unei firme de consultanță, dat fiind că spațiul academic nu putea oferi propriu-zis o platformă profesională pentru numărul din ce în ce mai mare de organizații care solicitau astfel de servicii.

În acest fel, în 1995 a fost fondat Departamentul „KPMG Ethics and Integrity Consulting” în cadrul KPMG Olanda, firma de consultanță având deja implementat la acel moment Departamentul „Forensic”, fapt ce a ușurat lucrurile. Trebuie subliniat aici că „Ethics & Integrity” a fost, la nivelul anului 1995, primul departament din lume în cadrul unei firme de consultanță care oferea servicii de consiliere pe probleme de integritate organizațională.

Departamentul oferă astăzi consultanță cu precădere firmelor din sectoare care se confruntă cu presiune publică sporită, stakeholderi foarte activi, care pot afecta direct funcționarea organizației. În oferirea soluțiilor pentru probleme de integritate organizațională, departamentul „Ethics & Integrity” utilizează instrumente precum jocuri de rol (*role-playing*) pentru rezolvarea unor dileme etice organizaționale (*Cards on the Table*) sau barometre etice (*The Integrity Thermometer*) pentru evaluarea nivelului de etică dintr-o organizație pe baza unor chestionare. Departamentul oferă consultanță pentru crearea unei infrastructuri etice în oricare dintre următoarele etape:

1. Analiza situației curente (evaluarea riscurilor etice, evaluarea maturității etice a organizației).
2. Dezvoltarea politicilor și instrumentelor de etică (cod de etică, cod de conduită, misiune, declarație de valori, proceduri de *whistleblowing*, politici detaliate privind cadourile și utilizarea bunurilor organizației).
3. Implementarea și dezvoltarea unui *safety-net* prin Hotline-ul de etică; crearea și implementarea unor politici de conformitate și sprijinirea Directorilor de Conformitate.
4. Crearea unei culturi etice (conștientizarea problemelor de etică în organizație prin *mentoring*, *coaching*, *mediation*) la toate nivelurile, educarea abilităților pentru a recunoaște și gestiona probleme de etică, stimularea angajaților pentru a adopta un comportament etic).
5. Monitorizarea respectării politicilor și procedurilor etice.
6. Evaluarea nivelului etic la care au ajuns organizațiile (climatul etic) și raportare față de stakeholderi.

Este interesant de observat că, inițial, Departamentul „Ethics & Integrity” (devenit, în timp, „Forensic & Integrity”) includea și o componentă din zona de sustenabilitate/RSC, însă în 1999 s-au format două departamente separate, date fiind nevoile diferite ale clienților. În jurul anului 2011 s-a decis însă reunirea celor două departamente, având în vedere că semnalele din piață indicau o schimbare în nevoile de consultanță ale clienților, în sensul că aceași clienți solicitau consultanță pentru ambele tipuri de domenii. În consecință, la nivelul anului 2012, departamentul „Ethics, Integrity and Sustainability” reunea aproximativ 50 de consultanți pe zona de integritate și 40 de consultanți pe zona de sustenabilitate/RSC, raportat la aproximativ 1200-1300 de consultanți (*advisors*) ai KPMG Olanda (fără a include aici auditorii).

Printre cei care au susținut reunirea celor două departamente este Kim Arts, care a dezvoltat o propunere de integrare între zona de conformitate, zona de etică și cea de sustenabilitate. Propunerea sa nu pornește însă de la o abordare negativă (dacă departamentele de acest tip nu sunt conectate, ceva va merge rău în organizație), ci de la una pozitivă (dacă departamentele sunt conectate, organizația va funcționa mai eficient). Din experiența sa, corelată în special cu firme din domeniul financiar, departamentele de acest tip sunt încă disconectate în companiile din Olanda.

Responsabilitate Socială Corporativă: echilibru organizațional. Deși primele preocupări ale KPMG Olanda pentru responsabilitate socială pot fi identificate din perioada anilor 1995/1997, când Departamentul de Marketing derula programe de implicare în comunitate sau cetățenie corporativă sub umbrela KPMG & Society, abia în anul 2006 putem vorbi de un departament de Responsabilitate Socială Corporativă. Este vorba de un departament mic, însă cu un potențial mare. Vorbim practic de o secretară, un angajat și Jan van den Herik, Director of Corporate Social Responsibility, un director cu o viziune integratoare care și-a propus să aibă un impact personal în organizație fără a dezvolta un departament cu mulți angajați și multă birocrație. Din funcția pe care o ocupă, Jan van den Herik pune accent pe responsabilizarea directorilor din celelalte departamente și pe angajarea resurselor organizaționale deja existente în KPMG.

Politica de RSC a KPMG Olanda este în consecință axată pe patru componente:

- integrarea RSC în procesele organizaționale centrale;
- reducerea amprentei de carbon;
- implicare în comunitate (cu obiectivul de a genera un impact consistent, bazat pe rețeaua importantă la care KPMG are acces);
- dialog cu stakeholderii și raportare față de aceștia.

Directorul de Responsabilitate Socială al KPMG Olanda privește RSC ca un sinonim pentru o bună gospodărire a propriei afaceri (*good housekeeping*) și consideră că o serie de concepte precum integritate, guvernanta corporativă, sustenabilitate, responsabilitate socială, răspundere (*accountability*) sau cetățenie corporativă sunt toate interconectate și țin de modul în care o companie face afaceri într-o lume în schimbare. Astfel de noțiuni sunt parte a responsabilității organizației și țin de principiile de afaceri – cum să conduci afacerea în mod responsabil astfel încât să iei măsuri preventive, să anticipezi schimbările („expect the unexpected”), să păstrezi un echilibru între toate zonele de operațiuni ale companiei (*how to be in balance*).

Concluzii. Cazul KPMG Olanda este unul aparte, dat fiind că vorbim de o firmă de consultanță unde demersurile de instituționalizare a eticii se concentrează pe expertiza pusă la dispoziția clienților. Dacă la nivel intern vorbim de procese și departamente disconectate, separate, care se ocupă de aspectele de managementul eticii și responsabilitate socială, lucrurile stau diferit în privința serviciilor de consultanță oferite clienților. În acest caz un singur departament se ocupă în prezent de consultanță în zona de managementul eticii și responsabilitate socială/sustenabilitate, oferind servicii complementare clienților KPMG Olanda.

E important de subliniat aici că baza fondării acestui departament (și, de altfel, a interesului acordat de mediul public, privat și neguvernamental din Olanda aspectelor de integritate organizațională) o constituie reacția politică asumată de Ministrul Afacerilor Interne. Ne putem întreba, pe bună dreptate, dacă Olanda ar fi excelat la acest capitol fără directa implicare politică și, corelat, dacă în România vom putea vorbi de integritate instituțională fără acest tip de implicare.

Rabobank

Fondată în Olanda în urmă cu peste 100 de ani sub forma unei cooperative de către un grup de întreprinzători din mediul rural, care nu aveau practic niciun fel de acces la piața de capital, Rabobank Group este astăzi o companie internațională ce oferă servicii financiare pentru 10 milioane de clienți din 44 de țări. Cu un număr de 61.000 de angajați, banca se află printre primele 25 de instituții financiare din lume la nivel de capital.

Etică și responsabilitate socială – un mariaj fericit. Aspectele de etică și responsabilitate socială sunt gestionate în cadrul Rabobank Olanda de același departament – Departamentul *Cooperative & Sustainability*, cu subdomenii în proces de reorganizare precum Comunicare, RSC, Cooperative Banking, Guvernanță, Fundația Rabo. Departamentul a fost creat în 2011 în urma fuziunii a două departamente deja existente (*Cooperative & Governance* și RSC) și numără în prezent aproximativ 130 de membri. Vechiul departament de RSC fusese fondat, la rândul său, în anul 2000, deși au existat și anterior unele inițiative necentralizate în zona sustenabilității.

Biroul de Etică (*Ethics Office*) a fost inclus din anul 2011 în Departamentul *Cooperative & Sustainability* și administrează aspecte de etică cu accent pe dileme etice, ghidarea comportamentului organizațional în zone gri, nereglementate, dar și probleme aflate la granița cu RSC, precum drepturile omului, industria de armament, energie nucleară, bioenergie, anticorupție (domeniu ce este în parte acoperit și de Departamentul de Conformitate). Trebuie spus că în Rabobank se face diferența între *etică și integritate*, astfel că probleme de etică ce vizează mai degrabă consilierea angajaților cu privire la dileme etice sunt administrate de Biroul de Etică, în timp ce problemele de integritate ce vizează aspecte precum fraudă, corupția sau semnalarea încălcărilor politicilor de etică (*whistleblowing*) sunt administrate de Departamentul de Conformitate.

Istoria Biroului de Etică este legată de primele inițiative Rabobank cu privire la gestionarea problemelor de etică organizațională. Astfel, în anul 1998 Rabobank Olanda a fost una dintre primele bănci care a instituit un Comitet de Etică. Acesta funcționează și în prezent și este condus de Chairman-ul Boardului Executiv, având 14 membri din mai multe departamente, mai precis coordonatorii Departamentului Juridic, Departamentului de Conformitate, Departamentului de Comunicare, Departamentului de RSC, un reprezentant al rețelei tinerilor angajați sau directori ai unor filiale locale Rabobank.

Comitetul de Etică are totodată un secretar, funcție ocupată încă din 1998 de Françoise Rost van Tonningen, care ulterior a devenit unul dintre cei doi membri ai Biroului de Etică. Din punctul de vedere al lui Françoise Rost van Tonningen, noțiunile de RSC și sustenabilitate sunt utilizate interșanjabil, RSC fiind echivalent cu a face afaceri într-un mod sustenabil. În plus, consideră că implementarea eticii în organizații se poate face cel mai bine prin îmbinarea complementară dintre aspectele ce țin de conformitate (*hard-controls*), bazate pe respectarea regulilor și aspectele ce țin de etică (*soft-controls*), bazate mai mult pe discuții, dialog, cultivarea abilităților de rezolvare a problemelor etice, ambele responsabilizând angajații să gândească singuri.

Printre atribuțiile celor doi membri ai Biroului de Etică se numără centralizarea problemelor de etică din organizație, precum și stimularea dialogului sau susținerea unor prezentări pe probleme de etică. Totodată, Birou de Etică primește întrebările sau sesizările angajaților pe probleme de etică, dat fiind că de multe ori aceștia trebuie să ia decizii într-o zonă gri, nereglementată juridic sau în care legislația este încă în lucru și atunci au nevoie să fie ghidați cu privire la acceptabilitatea unor anumite practici. Din cele aproximativ 200 de întrebări/sesizări pe care le primește anual, Biroul de Etică aduce aproximativ 16 dintre acestea în fața Comitetului de Etică, pentru că ridică probleme complexe ce nu pot fi soluționate numai pe baza cazurilor anterioare (centralizate încă din 1998).

Concluzii. Cazul Rabobank ilustrează o abordare complementară a problemelor de etică și responsabilitate socială, ce se reflectă și în organigrama organizației, având un singur departament care se ocupă de astfel de aspecte. Deși vorbim aici de un departament numit *Cooperative & Sustainability*, căruia biroul de etică îi este practic subordonat, totuși cei doi membri ai Biroului de Etică raportează ierarhic față de președintele Comitetului de Etică, nu față de conducătorul departamentului. Situația aceasta sugerează faptul că, deși aspectele de etică sunt considerate relevante și importante pentru organizație, totuși aspectele legate de sustenabilitate au o amploare mai mare în activitatea Rabobank.

Universitatea Erasmus

Erasmus University Rotterdam a fost constituită sub acest nume în anul 1973, după fuziunea mai multor centre independente de educație din Rotterdam, la rândul lor cu o istorie ce merge până în anul 1913. În prezent, Universitatea Erasmus este axată la nivel educațional și cercetare pe trei domenii principale: economie și management, medicină, precum și drept, cultură și societate. Conform Times Higher Education (THE) World University Rankings, Universitatea ocupă locul 4 în topul universităților din Olanda și locul 72 (din 400) la nivel internațional. Având o cifră de afaceri de 542 milioane de euro (la nivelul anului 2011), universitatea are peste 20.000 de studenți, la care se adaugă peste 2.600 de cadre didactice și personal administrativ.

Sustenabilitate/RSC/Integritate – inițiative diverse și fragmentare.

Primele demersuri ale universității în ceea ce privește etica organizațională (managementul eticii) și responsabilitatea socială au fost făcute în jurul anului 2000. Astfel, primele inițiative vizibile în domeniul integrității organizaționale datează din anul 2001, când a fost dezvoltat Codul de Integritate al Universității. A fost însă o inițiativă mai degrabă punctuală, cu unele ecouri pe parcursul anilor următori (2007-2008) la nivel de politici privind diversitatea („Diversity Program”), ce urmăreau promovarea femeilor în funcții de conducere ale universității.

Ulterior, accentul pare să se fi mutat pe zona de responsabilitate socială și sustenabilitate. Astfel, în perioada 2005-2006 a fost implementată prima inițiativă din domeniul sustenabilității, sub forma unui proiect ecologic al uneia dintre facultățile universității, Rotterdam School of Management (RSM), sub numele „Greening RSM”, inițiat de Ingrid de Vries. Rotterdam School of Management era la momentul respectiv prima facultate din Olanda cu o astfel de inițiativă. Proiectul a decurs bine, fiind dezvoltat ulterior, începând cu anul 2008, la nivelul întregii universități, sub forma unui nou proiect de doi ani „Greening the Campus”, fiind totodată relansat și la nivelul RSM. De altfel, Universitatea Erasmus și-a stabilit obiectivul ambițios de a deveni universitatea cu cel mai sustenabil campus din Olanda până în anul 2013, iar în acest sens a demarat un amplu proiect de reconstrucție și reamenajare a campusului.

În anul 2009, odată cu demararea unui alt proiect din zona sustenabilității („GreenER”) a fost inițiată platforma de RSC a universității. Deși a existat o propunere de unificare a inițiativelor de sustenabilitate și responsabilitate socială („Erasmus Sustainability Initiative”, propunere semnată de Ingrid de Vries), proiectele din zona sustenabilității și cele din zona RSC au rămas într-o bună măsură disconectate, fiind coordonate de structuri separate. În acest fel, departamentul de RSC a acoperit mai degrabă aspecte precum implicare în comunitate și voluntariat, în timp ce proiectele de sustenabilitate s-au axat pe probleme de ecologie.

În 2011 zona de RSC a primit o atenție mai mare la Erasmus University Rotterdam. La momentul respectiv existau deja mai multe inițiative de acest tip fragmentate la nivelul fiecărei facultăți, însă nu exista o coordonare la nivel central. Centralizarea inițiativelor disparate la nivel de facultate s-a tradus în existența unui Coordonator de RSC care a adunat informații de la fiecare facultate și a ținut legătura cu persoanele implicate în implementarea programelor. Modelul de organizare pe care universitatea l-a

adoptat a fost așadar acela de a avea nu un departament, ci o persoană care să coordoneze activitățile de RSC și care să lucreze cu fiecare facultate prin intermediul unei persoane desemnate să facă parte din rețeaua de implementare a programelor de RSC.

Inițiatiile centrale de RSC au avut în vedere în special implicarea în cauze sociale ale comunității și voluntariat pentru comunitate. În acest sens, universitatea acordă o zi liberă pe an tuturor angajaților pentru activități de voluntariat. Totuși, Ingrid de Vries atrage atenția că, de pildă, cercetătorii din universitate au un program foarte încărcat, și adesea nu au la dispoziție timpul necesar pentru a-și acorda o zi liberă pentru a se implica în cauze sociale. Există însă și demersuri ale coordonatorului de RSC în zona de ecologie – de pildă, în dorința de a reduce amprenta de carbon, Universitatea Erasmus a decis ca din 2013 să introducă taxarea parcării în campus pentru toți membrii universității și să încurajeze în schimb folosirea transportului public prin suportarea costului abonamentelor de transport public pentru profesori și personal administrativ.

Interpretarea RSC de către Universitatea Erasmus are la bază o viziune interesantă dar care pare să nu se reflecte încă în practică. Aceasta are ca fundament etica universității, care nu intră însă propriu-zis în sfera de activitate a Coordonatorului RSC și care nu este gestionată de anumite structuri bine definite. Apoi, modelul de acțiune RSC continuă cu definirea a patru piloni ce au la bază etica universității: (1) rolul universității ca instituție ce produce cunoaștere în slujba comunității; (2) rolul universității ca organizație ce se auto-administrează, cu accent pe sustenabilitate (comerț echitabil, economisirea energiei); (3) rolul universității ca angajator (drepturile omului, diversitate, discriminare); (4) rolul universității în comunitate prin implicarea în cauze sociale, dat fiind numărul mare de membri ai acestei micro-comunități care pot face o schimbare reală (peste 20.000 de persoane, incluzând și studenții); (5) rolul organizației de a se asigura că ceea ce generează în termeni de cunoaștere este valorificat la maximum în beneficiul societății.

Privite cronologic, dar și în ansamblu, inițiatiile de responsabilitate socială și managementul eticii din cadrul Universității Erasmus par să fie așadar fragmentare și disparate, fără o viziune integratoare. În plus, se face o diferență între programele de RSC și cele de sustenabilitate, la rândul lor derulate disconectat. În acest sens, Ingrid de Vries vorbește de diferența dintre conceptul de sustenabilitate (axat mai mult pe o perspectivă organizațională externă, într-o abordare ecologică, unde accentul care pe

efortul de a crea o lume mai verde și mai dreaptă, îmbinând preocupări față de mediu și față de probleme precum sărăcie sau comerț echitabil) și cel de RSC (axat mai mult pe o perspectivă organizațională auto-centrată, într-o abordare de management, unde accentul cade pe împăcarea intereselor economice proprii corporațiilor cu interesele externe ale stakeholderilor).

În ciuda disconectării domeniilor în practica universităților, Ingrid de Vries consideră că zona de sustenabilitate și cea de RSC (despre care consideră că este implementată în universitate destul de diferit față de interpretarea conceptuală, accentul fiind pe conformitate și managementul reputației, precum și voluntariat și implicare în comunitate) ar trebuie să fie abordate în manieră complementară. Aceasta pentru că, dat fiind nivelul de cunoaștere din universități, implicarea acestor instituții în inițiative de sustenabilitate și responsabilitate socială ar putea avea un impact mult mai mare decât al altor categorii de organizații. În plus, Ingrid de Vries atrage atenția asupra faptului că universitățile care au campus-uri beneficiază deja practic de micro-comunități sau micro-orașe în care pot face schimbări importante, pe care să le promoveze apoi în exterior. În cuvintele sale: „societatea are nevoie ca universitățile să își asume un rol de lider în domeniul sustenabilității și să ofere un exemplu de urmat”.

Concluzii. Cazul Erasmus University sugerează că eforturile organizaționale îndreptate spre managementul eticii și responsabilitate socială nu reușesc să atingă un maximum de eficiență atâta timp cât sunt inițiative fragmentare, dispartate. Este nevoie atât de o planificare strategică a acestor direcții de acțiune, cât și de o planificare a lor în mod complementar. Demersurile de instituționalizare a eticii au fost punctuale și limitate la codul de etică, promovarea diversității și a egalității de gen, complet separate de eforturile din zona de responsabilitate socială.

Primăria din Rotterdam

Primăria din Rotterdam administrează al doilea oraș ca mărime din Olanda și totodată cel mai mare port din Europa, cu aproximativ 600.000 de locuitori aparținând a peste 170 de naționalități (din care aproximativ 52% olandezi, la nivelul anului 2011), dar și peste 17 milioane de turiști (anul 2008).

Integritate & RSC – programe disconectate. Primele demersuri ale primăriei privind instituționalizarea eticii au început în anul 1996²⁵ prin înființarea Biroul de Integritate, compus din doi membri, cu accent pe implementarea unor politici privind conflictul de interese. Printre atribuțiile membrilor Biroului de Integritate s-au numărat, în timp, înregistrarea sesizărilor, organizarea de training-uri și prezentări pentru șefii de departamente, îndrumare internă și sprijin pentru investigațiile interne, raportarea informațiilor publice în raportul anual și către cei care solicită datele în baza legii informațiilor publice, dar și oferirea de consultanță angajaților pentru dileme etice (activitate destul de puțin frecventă, dat fiind că angajații sunt îndrumați, de regulă, să apeleze la șeful ierarhic sau, acolo unde nu este posibil, la ombudsman).

Pentru probleme complexe, ce nu puteau fi investigate intern în urma sesizărilor primite, Biroul de Integritate a apelat la investigatori externi (precum Biroul BING). Directorii de Departament sunt însă cei care decid, în urma unei sesizări, declanșarea unei investigații interne sau externe, ce se poate finaliza chiar prin concediere și, adițional, prin deschiderea de dosar penal. În plus, Ombudsman-ul poate declanșa din proprie inițiativă o investigație față de angajații primăriei. Acesta este subordonat față de City Council (situat ierarhic deasupra instituției Primarului) și înregistrează sesizările din partea angajaților primăriei, dar și din partea cetățenilor, în cazul în care nu sunt mulțumiți de modul în care au fost tratați de angajații primăriei.

Este important de precizat că Biroul de Integritate a gestionat numai problemele ce afectează în mod direct organizația (precum accesul la informații confidențiale, conflict de interese), în timp ce aspectele ce țin de hărțuire sau hărțuire sexuală și în general probleme morale ce apar între angajați (la nivel de relații inter-persoane) sunt considerate dispute la nivel personal și nu au intrat în competența Biroului de Integritate.

Els van Coblijn, care a făcut parte din Biroul de Integritate pentru ultimii cinci ani, explică faptul că termenul „integritate” este preferat celui de „etică” (termen care nu este deloc folosit în cadrul primăriei), dat fiind că este un termen mai ușor de utilizat de către toți angajații primăriei, indiferent de funcția pe care o ocupă. Tot în privința terminologiei utilizate, menționează că în anul 2007 Biroul de Etică a făcut o evaluare a sistemului intern de *whistleblowing* (în cadrul unui audit de integritate) și a aflat astfel că numele în sine era un impediment pentru angajați. Aceasta pentru că în limba olandeză sensul lui *whistleblowing* era de a merge către o terță parte pentru a raporta probleme ale propriei organizații, nu de a semnală intern problemele pe care angajații le observă la un coleg sau superior.

²⁵ Anterior, în 1994, a existat și o circulară internă privind corupția și fraudă.

În urma reducerilor bugetare din ultimii ani suferite de Primăria din Rotterdam, au avut loc o serie de modificări la nivel departamental însoțite de concedieri, astfel că Biroul de Integritate a fost desființat la începutul anului 2012. Problemele de integritate urmează să fie gestionate de fiecare departament în parte, însă nu va exista nicio structură coordonatoare, astfel că este destul de incert modul în care vor fi gestionate aspectele de etică. Din experiența lui Els van Coblijn, va fi nevoie ca de cel puțin două ori pe an să se discute despre integritate la întâlnirile de departament, la care să se adauge câte o discuție personală cu fiecare angajat în cadrul întâlnirilor anuale de evaluare.

Deși mai mici ca amploare și continuitate, există totuși o serie de politici importante în zona de RSC și sustenabilitate, care vor fi probabil amplificate pe parcursul anilor următori. De pildă, un procent de 5% din personalul angajat la demararea unor noi proiecte pentru care s-a obținut finanțare publică trebuie să fie oameni care nu au un loc de muncă. Apoi, faptul că tot ce e cumpărat de primărie e evaluat din punct de vedere al sustenabilității (este achiziționată, de pildă, numai cafea *fair trade*). În plus, un Birou de Mediu are în vedere implementarea acelor măsuri prin care să fie atins obiectivul pe care primăria și l-a propus – acela ca Rotterdam să fie unul dintre orașele cu cea mai mică amprentă de CO₂.

Concluzii. În cazul Primăriei din Rotterdam vorbim de un proces de instituționalizare a eticii exclusiv prin programe de managementul eticii, aspectele legate de responsabilitate socială fiind complet separate și, până la data interviului, secundare. Demersurile din zona de managementul eticii sunt de notat, dat fiind că vorbim de o instituție publică. Totuși, odată cu desființarea Biroului de Etică, instituția pare să acorde mai multă atenție aspectelor legate de sustenabilitate și să lase aspectele de etică în zona informală, mai puțin reglementate și mai slab urmărite în interiorul organizației.

TNT Express

TNT Express este o companie multinațională ce oferă servicii de distribuție prin curierat expres în peste 200 de țări. Având mai mult de 77.000 de angajați, 30.000 de mașini și 46 de avioane, compania a înregistrat la nivelul anului 2012 venituri totale de 7,2 miliarde euro. Istoricul său este legat de numeroase fuziuni și achiziții. Fondat în Australia în 1946, grupul TNT a fost preluat în 1996 de compania olandeză KPN (compania națională de poștă și

telecomunicații a Olandei privatizată în 1989 sub denumirea KPN, după mai bine de 200 de ani în care a deținut monopol pe piața olandeză). După mai multe modificări suferite de numele companiei, s-a optat pentru unificarea denumirilor internaționale sub vechiul acronim australian TNT. În anul 2010, TNT a separat diviziile de poștă și curierat în două entități separate: TNT Express și PostNL.

Integritate organizațională – teoria pusă în practică. Demersurile companiei în vederea implementării unei infrastructuri etice au pornit pe fondul schimbărilor din anii 2003-2004, o perioadă cu multe cazuri de fraudă finalizate cu directori și manageri în închisoare, legislație și reglementări mai stricte, presiunea media și cerința pentru mai multă transparență, schimbarea rolului afacerilor în societate dar și criza financiară.

Astfel, în anul 2005, Board-ul de Supervizare al TNT Express a decis înființarea unui nou departament numit „TNT Group Integrity”. În vederea stabilirii politicii noului departament au avut loc 17 workshop-uri consultative cu managementul superior și profesioniști din toată lumea, pentru a vedea cu ce probleme se confruntă în activitatea lor și al căror rezultat a fost *Programul de Integritate al TNT*. Acesta a fost prezentat în întâlnirea anuală a managementului superior, care a dat aprobarea și a sprijinit implementarea programului, fiind un aliat important pe parcursul anilor.

Departamentul *Group Integrity* urma să aibă un rol de inițiere, facilitare și monitorizare a programului de integritate al TNT Express. Directorul departamentului, Jeroen Brabers, raportează de două ori pe an în fața Comitetului de Audit, când prezintă tendințele observate, motive de îngrijorare, acțiuni propuse. Pe lângă departamentul *Group Integrity*, TNT Express are și un Comitet de Etică, numit de Board-ul Executiv și compus din directori ai departamentelor juridic, resurse umane, audit, investigații globale, securitate și integritate globală, precum și secretarul comitetului.

Programul de Integritate s-a reflectat și în misiunea TNT Express, prin care organizația „urmărește să fie o companie demnă de încredere, bazată pe valori, cu o reputație de integritate, transparență și conformitate”. Rolul integrității în companie a fost privit ca fiind acela de a construi încredere, a reduce riscurile și de a crea oportunități de afaceri. Obiectivele specifice ale programului au urmărit crearea unei organizații bazate pe valori prin îndrumare, conștientizarea și facilitarea schimbării, implementare și monitorizare. Rezultatele vizate urmăreau conformitatea, o cultură etică, îmbunătățirea reputației, precum și tranziția de la o necesitate de reglementare la un avantaj comercial.

Programul de Integritate al TNT Express este construit pe baza a patru piloni principali:

1. *Îndrumare – politici și proceduri* (concretizate în documente publice precum: principiile de afaceri, procedura pentru *whistleblowing*²⁶, politica pentru prevenirea fraudei, politica privind cadourile, politica privind conflictul de interese, politica privind evaluarea pre-angajare, politica privind asociații, politica privind măsurile disciplinare, politica privind costurile de investigații).

2. *Conștientizare și conformitate, facilitarea schimbării* (planul de comunicare, planul de training, training și coaching la locul de muncă – aplicarea locală a principiilor de afaceri, traduceri pentru fiecare țară, infrastructura globală de integritate – Coordonatorii de Integritate).

3. *Implementare și integrare (embedding)* – partea cea mai dezvoltată, care include mai multe componente:

- a. la nivel de resurse umane, acest lucru s-a tradus prin: evaluări pre-angajare, referirea la Principiile de Afaceri TNT Express în toate noile contracte de angajare, training de inducție privind integritatea, considerarea integrității drept o competență cheie (prin evaluări și chestionare 360⁰), dar și considerarea integrității nu ca un Indicator Cheie de Performanță (*Key Performance Indicator – KPI*) ci ca parte a competențelor de leadership și a training-urilor de dezvoltare a managementului (așadar angajații nu sunt remunerați pentru că dau dovadă de integritate dar primesc în schimb sancțiuni atunci când nu dovedesc integritate);
- b. o componentă importantă a fost reprezentată de training-uri și workshop-uri de integritate, cu accent pe comportamentul etic – exerciții de simulare etică, joc de roluri, explicarea procesului de luare a deciziilor etice și a comportamentului etic pe baza a trei pași principali: conștientizare morală (recunoașterea dilemelor etice ce pot rezulta din concurarea unor aspecte precum presiunile externe, valori și experiență personală, cultura și valorile organizației, presiunea colegilor/grupului de apartenență), judecata morală (decizia privind ce este corect) și comportamentul etic (acțiunea de a face ceea ce este corect)

²⁶ Toate sesizările de *whistleblowing* vin la Directorul de Integritate în Olanda, care decide, împreună cu Directorul de Investigații, căror reclamații să le dea curs prin declanșarea unei investigații interne. Sunt acceptate – dar nu sunt încurajate reclamațiile anonime (acestea reprezintă de altfel o minoritate din numărul total de reclamații/sesizări).

4. *Executare și Monitorizare* (monitorizarea implementării Principiilor de Afaceri TNT Express la nivelul fiecărei țări unde compania operează, generarea de rapoarte, managementul riscului, investigații rezultate în urma procedurii de *whistleblowing*, analiza și evaluarea datelor de către Comitetul de Etică, consilierea Board-ului Executiv pe probleme de integritate).

Pornind de la acești patru piloni principali, programul de Integritate al TNT Express a fost implementat în trei etape cronologice:

- **Etapa 1 (2006-2007)** – axată pe pilonii 1 și 2 ai Programului de Integritate, ce a constat practic în punerea bazelor programului și crearea infrastructurii etice.

- **Etapa a II-a (2007-2011)** – axată pe pilonul 3, a urmărit să meargă dincolo de simpla conformitate, în zona de *soft controls*. În această etapă, programul de integritate a fost axat pe găsirea unui punct de echilibru între o cultură a conformității bazată pe control și reguli rigide și o cultură situată dincolo de conformitate, bazată pe încredere, valori și lipsa regulilor, altfel spus un echilibru între interesele shareholderilor și ale stakeholderilor. Obiectivul acestei puneri în balanță a celor două direcții a fost acela de a reduce riscurile, a construi încrederea și a crea oportunități de afaceri. Accentul a căzut astfel pe integrarea valorilor și a integrității organizaționale în procesul de afaceri, cu mai mult accent pe comportament moral.

- **Etapa a 3-a (2011-prezent)** – bazată pe pilonul 4 al Programului de Integritate, urmărește evaluarea riscurilor, pornind de la clasificarea țărilor pe baza indicatorilor profilului de risc (ce îmbină indicatori specifici TNT, de ordin financiar, de resurse umane, probleme de integritate, achiziții, relația cu terțe părți, clienții, etc. și indicatori specifici de țară, precum indexul Transparency International, produsul intern brut sau sancțiunile aplicabile). Țările sunt clasificate ca având un factor de risc mic, mediu sau mare, scopul fiind acela de a stabili strategia specifică fiecărei țări, altfel spus de a prioritiza, a planifica, a bugeta și a stabili, în final, strategia de training și monitorizare.

Trebuie adăugat aici că Programul de Integritate al TNT Express a fost complet dezvoltat și implementat *in-house*, în cadrul departamentului „Group Integrity”, compania investind foarte mult în educația angajaților. Instrumentele utilizate în implementarea programului au variat de la training-uri și newslettere online la coaching, training-uri și workshop-uri interactive față în față, cu precizarea că toate training-urile derulate sunt adaptate la țara în care sunt

organizate. Abordarea este una bazată pe principii, valori, pe acceptarea faptului că multe aspecte din activitatea angajaților sunt într-o zonă gri, astfel că Jeroen Brabers, directorul departamentului Group Integrity, nu consideră că toleranța zero este o politică ce dă rezultate pe termen lung, punând mai degrabă accentul pe discutarea dilemelor etice cu care se confruntă angajații și înțelegerea comportamentului acestora.

Aspectele ce țin de integritate sau managementul eticii și cele legate de responsabilitate socială corporativă sunt gestionate de departamente separate în TNT Express. Directorul Group Integrity, Jeroen Brabers, consideră că integritatea este implicată în toate procesele și departamentele companiei, de la Juridic și Resurse Umane la Responsabilitate Corporativă sau Financiar, astfel că ar trebui să fie un departament independent. Există însă diverse zone de intersecție între departamentele Group Integrity și Corporate Responsibility, precum drepturile omului, iar Directorul Grupului Integritate este totodată membru al Comisiei de Responsabilitate Corporativă și Anti-Corupție din TNT Express. Departamentul Group Integrity rămâne însă, la nivel operațional, complet separat de cel de RSC. Comparativ, se poate spune că departamentul a fost mai puțin afectat de fluctuațiile de personal și schimbările organizaționale față de Departamentul de Corporate Responsibility, iar bugetul de integritate a fost stabil pe parcursul ultimilor ani (însă a scăzut față de primii ani de la înființare, când au fost necesare mai multe resurse pentru pornirea procesului).

Responsabilitate Corporativă – un proces integrat în obiectivele de business. Departamentul Corporate Responsibility al TNT Express include, la nivel central, 11 angajați (dintre care 4 se ocupă numai de raportare), iar la nivel global aproximativ 350 de angajați. Perry Hijne, directorul departamentului, consideră că responsabilitatea corporativă ar trebui să nu fie o funcție separată sau un departament separat (ca în prezent), ci parte integrantă din operațiunile organizației de zi cu zi. Folosind termenii RSC și sustenabilitate intersanjabil, departamentul este axat pe următoarele direcții principale:

- Conformitatea cu standarde internaționale (precum UN Global Compact) dar ținând totodată cont de aspectele locale.
- Măsurarea performanței de responsabilitate corporativă prin instrumente de raportare, atât extern (precum Dow Jones Sustainability Index – ce măsoară performanța de afaceri, de mediu și socială, diverse standarde ISO), dar și intern (prin dezvoltarea unui sistem prin care adună în timp scurt datele din toate țările în care sunt prezenți), cu precizarea că performanța socială și de mediu sunt considerate Indicatori Cheie de Performanță și în consecință remunerate.

- Planul zero accidente – implementat pentru două zone de focus, transport și logistică, ce vizează siguranța rutieră și siguranța depozitelor, atât pentru angajați cât și pentru cei care ar putea fi afectați. În plus, departamentul de Responsabilitate Corporativă pune la dispoziție propriile cunoștințe pentru a ajuta la siguranța rutieră și în alte zone, unde reglementările sunt mai slabe, precum India (țară aflată pe primul loc în topul deceselor din cauza accidentelor rutiere).

- Soluții pentru lanțul de furnizori, astfel încât și aceștia să își micșoreze amprenta de carbon. TNT Express participă în acest sens la inițiative precum *City Logistics* – livrarea cu zero emisii în zonele centrale metropolitane (Berlin, Barcelona, Paris, Milano, Londra, Bruxelles) sau World Business Council for Sustainable Development.

- Susținerea cu propriile cunoștințe și propriile resurse a unor programe de tip *Aid & Development* derulate de World Food Programme, în zone în care compania are deja expertiză și operațiuni, astfel încât să ofere o contribuție substanțială. În acest sens, departamentul pornește de la ideea că nu este suficient să donezi, ci să îi sprijini pe beneficiari să se ajute singuri prin găsirea unor soluții sustenabile.

Departamentul Corporate Responsibility implementează aceste direcții de acțiune atât pe baza unor politici interne mai puțin flexibile, cât și pe baza unor documente cu rol de îndrumare (*guidelines*), care sunt relative la cultura locală și au un grad mai mare de flexibilitate. În ambele cazuri angajații aflați la orice nivel ierarhic pot face propuneri de modificare a politicilor și îndrumărilor existente. În planificarea acțiunilor de responsabilitate corporativă, TNT Express are în vedere și construirea unui *business case*, luând în calcul valoarea adusă companiei (nu doar financiar, ci și la nivel de valoare de brand sau implicare a angajaților). Directorul de Responsabilitate Corporativă consideră totodată că aspectele morale și cele sociale sunt în egală măsură importante în derularea operațiunilor unei companii, acceptând că, uneori, companiile aleg să facă un bine comunității doar ca să bifeze pe hârtie astfel de activități, fără a avea un impact substanțial.

Concluzii. TNT Express este un exemplu pentru o companie care a investit resurse importante atât în zona de management al eticii cât și în zona de responsabilitate socială. Instituționalizarea eticii s-a făcut preponderent prin Programul de Integritate al TNT Express, existând totuși unele intersecții cu programul de Responsabilitate Corporativă pe anumite zone, precum drepturile omului. Operațional, vorbim însă de două departamente separate dedicate aspectelor de etică și responsabilitate socială, fiecare derulând activități specifice ample și bine planificate în timp.

I.3. O cultură a integrității – Provocări și oportunități

Atât în cercetarea empirică realizată în rândul organizațiilor din România, cât și în studiile de caz ale organizațiilor din Olanda am urmărit mecanismele și instrumentele de instituționalizare a eticii. Am pornit în acest sens de la înțelegerea instituționalizării eticii în organizații sau managementului eticii drept proces de organizare a eticii la nivel instituțional, ideea de instituționalizare a eticii vizând structurarea activităților cu implicații etice în cadrul unei organizații²⁷. Tot acest proces de organizare a eticii la nivel instituțional prin diferite instrumente, activități și structuri este echivalent cu implementarea unei *infrastructuri etice*, concept introdus de OECD²⁸ tocmai pentru a desemna complexul de instrumente utilizate în managementul aspectelor de natură etică. Adesea, se vorbește în mod echivalent de crearea unei *culturi a integrității*, termenul „integritate” fiind aici utilizat ca sinonim pentru etica instituțională. Potrivit lui Menzel, construirea unei organizații întregi implică „cultivarea și echilibrarea unei arii de competențe și virtuți care îmbunătățesc judecata în luarea deciziilor”²⁹.

După cum am văzut, modelul olandez a adoptat mai degrabă denumirea de integritate decât de instituționalizare a eticii sau managementul eticii. Ce ne spun studiile de caz ale organizațiilor din Olanda? Și, mai ales, cum pot fi relaționate concluziile cu privire la aceste studii de caz cu rezultatele cercetării aplicate în organizațiile din România? Ce mecanisme și instrumente de instituționalizare a eticii sau, altfel spus, de creare a unei culturi a integrității în organizații putem identifica?

În primul rând, cred că mesajul pe care îl putem extrage din interviurile ce au stat la baza studiilor de caz, fie explicit sau implicit, este că peisajul olandez al internalizării responsabilității morale și a celei sociale este unul *extrem de divers*. În timp ce în unele organizații accentul cade pe sustenabilitate (Universitatea Erasmus), altele sunt axate pe etică sau integritate (KPMG, Primăria din Rotterdam) sau, în egală măsură, pe responsabilitate socială și integritate organizațională (TNT Express, Rabobank). În plus, terminologia utilizată este diferită: de la integritate (Primăria din Rotterdam, TNT Express) la etică/ managementul eticii

²⁷ Cf. Mureșan, *Managementul eticii*, p. 39.

²⁸ OECD, „Managing Ethics: An OECD Recommendation”, în *Focus. Public Management Gazette*, nr. 9 (1998) și *Managing Government Ethics*, PUMA Policy Brief, Feb. 1997.

²⁹ Donald C. Menzel, *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity* (New York: M. E. Sharpe, 2007), p. 5.

(KPMG, Rabobank) și de la sustenabilitate (Universitatea Erasmus) la responsabilitate socială corporativă (KPMG, Rabobank, Universitatea Erasmus) sau responsabilitate corporativă (TNT Express). Totuși, diversitatea terminologiei utilizate este contrabalansată de **abordarea unitară** a aspectelor de etică și responsabilitate socială, dat fiind că organizațiile din Olanda tind să instituționalizeze aspectele de etică prin programe specializate de managementul eticii sau integritate și numai secundar prin programe de responsabilitate socială.

Apoi, organizațiile interviewate se situează la un **nivel avansat de instituționalizare** atât a aspectelor de responsabilitate socială, cât și a celor de responsabilitate morală. Bunăoară, vorbim de structuri și programe complexe, atât cantitativ, cât și calitativ, în privința asumării responsabilității sociale și morale de organizații precum TNT Express, Rabobank sau KPMG. Gradul de instituționalizare a eticii este mai avansat comparativ cu situația surprinsă de cercetarea din România. Acest lucru pare să fie indicat atât de mărimea departamentelor și numărul programelor derulate de acestea, cât și de amploarea programelor și bugetele disponibile, la care se adaugă utilizarea diferitelor instrumente de raportare interne sau externe. În schimb, organizațiile interviewate din sectorul public și non-profit (Primăria din Rotterdam, Universitatea Erasmus) par să fie în urma celor din mediul de afaceri ca nivel de implementare a aspectelor legate de etică organizațională și responsabilitate socială, fapt relevant, de altfel, și de cercetarea din rândul organizațiilor din România.

În al treilea rând, practicienii interviewați par să opteze pentru o **abordare integrativă** a aspectelor ce țin de managementul eticii și responsabilitate socială, pe care le privesc adesea ca fiind complementare. Totuși, situația propriu-zisă din organizații nu reflectă această viziune, dat fiind că în unele cazuri departamentele sunt mai degrabă disconectate (Primăria Rotterdam, TNT Express), iar în altele departamentul de etică este subordonat celui de responsabilitate socială (Rabobank). O excepție este KPMG, unde s-a operat deja o unificare a departamentelor ce oferă consultanță clienților în zona de etică și în cea de sustenabilitate. Raportat la rezultatele cercetării din organizațiile din România situația este diferită, în sensul că în România vorbim de un model aparte de instituționalizare a eticii, dat fiind că aspectele de etică au fost în general fie incluse în componenta de responsabilitate socială, fie confundate cu aceasta.

La acestea se adaugă, nu în ultimul rând, importanța pe care organizațiile din Olanda o acordă **raportării față de stakeholderi** și dialogului deschis cu aceștia. Bunăoară, instrumentele de raportare sunt considerate

foarte importante pentru organizațiile interviuate, unele dintre ele având angajați care se ocupă numai de partea de raportare (TNT Express). În special reprezentanții companiilor interviuate declară că răspund foarte prompt la problemele ridicate de stakeholderi și sunt adesea proactivi în rezolvarea acestor probleme (Rabobank).

Au ce învăța organizațiile din România de la modelul olandez de instituționalizare a eticii? După cum au arătat rezultatele cercetării, organizațiile din România sunt prea mult axate pe redactarea codului de etică și monitorizarea abaterilor de la acest cod și mai puțin pe implementarea acelor instrumente și mecanisme care să genereze o infrastructură etică bine dezvoltată. Cazul TNT Express este un bun exemplu pentru un astfel de demers de amploare, iar organizațiile din România pot învăța multe din experiența acestei companii care a reușit să genereze o adevărată cultură a integrității.

Deși nu există propriu-zis rețete de succes, putem totuși puncta câteva aspecte esențiale pentru instituționalizarea cu succes a eticii în organizații, fie că numim un astfel de proces managementul eticii sau integritate organizațională. În primul rând, este necesar ca managementul superior să fie direct implicat în acest proces, să își asume în mod explicit demersurile de instituționalizare a eticii și să sprijine echipa care implementează în mod concret acțiunile punctuale. În egală măsură, este necesară evaluarea corectă și onestă a culturii organizaționale din punct de vedere moral, derularea unui audit de etică ce poate fi parte a unei diagnoze organizaționale sau poate fi o evaluare de sine stătătoare. Pe baza acestei evaluări a situației curente din organizația respectivă se poate creiona strategia de etică, de preferat pe termen lung, de minim cinci ani. Strategia și ritmul de implementare a ei vor depinde în mare măsură de rezultatele evaluării inițiale a situației morale din organizație. Va fi în plus nevoie de evaluări periodice și ajustări ale strategiei inițiale în funcție de rezultatele acestei evaluări. Un alt „ingredient” pentru succesul programelor de managementul eticii este integrarea și armonizarea lor în contextul organizațional. În acest sens, poate fi indicată abordarea complementară cu demersurile de responsabilitate socială, mai ales că atât studiile de caz din Olanda cât și cercetarea pe eșantionul de organizații din România au relevat multe puncte de intersecție între ME și RSC.

Dat fiind că vorbim de un model aparte de instituționalizare a eticii în organizațiile din România, este necesar așadar ca demersurile de managementul eticii și responsabilitate socială să fie derulate în mod complementar, dar individual. Suprapunerile și confuziile dintre aspectele care intră în zona de instituționalizare a eticii și a celor care intră în zona de

responsabilitate socială nu aduc beneficii organizațiilor, ba dimpotrivă. Bunăoară, o organizație care va susține că este „morală” sau că are o „cultură a integrității” pentru că derulează programe de voluntariat sau protecția mediului arată nu doar superficialitate, ci chiar necunoașterea și ignorarea a ceea ce înseamnă propriu-zis instituționalizarea eticii sau integritatea organizațională. În egală măsură, disconectarea completă a demersurilor din zona eticii și responsabilității sociale nu este nici ea indicată, dat fiind că în subiecte precum drepturile omului cele două domenii se intersectează.

Concluzionând, atât rezultatele cercetării derulate în rândul organizațiilor din România cât și studiile de caz ale organizațiilor din Olanda indică, pe de o parte, necesitatea ca aspectele de etică să fie tratate ca un demers în sine, fără a fi subsumate programelor de responsabilitate socială și, pe de altă parte, nevoia ca responsabilitatea morală și cea socială a organizațiilor să fie abordate în manieră complementară. În practică, acest lucru ar însemna să avem specialiști dedicați atât instituționalizării eticii cât și responsabilității sociale în organizații. Și fie că vorbim de departamente separate sau unite, este important ca demersurile din zona de etică și responsabilitate socială să fie tratate în mod complementar pentru a putea vorbi cu adevărat de organizații integre. De altfel, o asemenea abordare complementară a RSC și ME par să o sugereze și topuri internaționale precum „World’s Most Ethical Companies” (Ethisphere) sau „Companies with the Best RSC Reputation” (Reputation Institute), care includ în criteriile de evaluare atât aspecte de responsabilitate socială, cât și aspecte de etică implementate de companii.

CAPITOLUL II

69-103

Managementul Eticii – de la fundamente la instituții

Valentin Mureșan

România e o țară în care aproape toată lumea e sceptică în legătură cu instituționalizarea eticii, de la specialiștii în etică și până la manageri. Nu e de mirare: „românul e născut poet”. Se vorbește deseori cu respect despre “morală”, dar rareori se depășește nivelul declarațiilor sau al redactării codurilor etice, îndeobște ținute cu grijă în sertare, și foarte rar sunt abordate frontal marile teme ale micii corupții sau ale unor pattern-uri de comportament imoral intrate în tradiție și acceptate ca atare.

Rezultatele cercetării prezentate în prima parte a cărții și desfășurate în rândul organizațiilor din sectorul public, privat și neguvernamental din România indică predilecția pentru un model al instituționalizării eticii cu accent pe reguli, norme și sancțiuni. E modelul „conformității”. Organizațiile par să reducă programele de management al eticii la redactarea, implementarea și monitorizarea unui cod de etică. Este acest lucru suficient pentru a vorbi de organizații integre? Mai mult decât atât, oare organizațiile din România înțeleg același lucru prin „cod de etică” și adoptă o manieră similară de redactare?

Se vorbește uneori despre „scrierea” codurilor de etică ca despre o nouă și promițătoare meserie. Oricât ar părea de curios, această predilecție lingvistică vedește o mentalitate inadecvată. Codurile de etică nu se scriu, ci se *montează* într-un dispozitiv de *management al eticii* fără de care nu pot funcționa. Doar „scrise”, ele sunt simple bucăți de hârtie fără niciun efect. Din păcate, ne aflăm într-o situație în care nici măcar „scriitori” profesioniști de coduri de etică nu avem. Cu atât mai puțin proiectanți de „infrastructuri etice”. Acestea nu au ajuns încă meserii în țara noastră. Lupta împotriva corupției și pentru moralitate în viața publică nu s-a instituționalizat și profesionalizat, prin urmare nu trebuie să ne mire lipsa de rezultate și scepticismul majorității. În locul profesioniștilor în managementul eticii au proliferat „ofițerii etici” avizi de fonduri europene și formați la “morală buncii”; prin urmare va trebui să ne obișnuim în continuare cu *mimarea* preocupărilor de etică instituțională.

Dacă rezultatele cercetării prezentate în prima parte a cărții ne spun cum se petrec lucrurile în practică, bunăoară prin ce mecanisme și instrumente se derulează procesul de instituționalizare a eticii în organizațiile din sectorul public, privat și neguvernamental din România, în următoarele rânduri voi avansa o perspectivă normativă asupra mecanismelor și instrumentelor de instituționalizare a eticii, punctând *cum ar trebui* derulat acest proces

complex, astfel încât să putem, măcar, spera că lucrurile vor evolua spre bine în organizațiile din România.

În acest sens, voi arăta cum putem fundamenta rațional managementul vieții morale al unei organizații în așa fel încât să eliminăm unele confuzii conceptuale de fond, să evităm unele greșeli de abordare și să ocolim unele politici autodistructive în așa fel încât să nu mai acționăm haotic în crearea codurilor de etică, așa cum se face de regulă astăzi. Voi propune în continuare o manieră posibilă de construire a unui cod de etică bazată pe metodologia „princiipiistă”, o metodologie de evaluare morală dezvoltată în domeniul bio-medical, dar nu numai¹. În fața unor politici etice problematice ale Uniunii Europene, această abordare a codurilor morale are șansa să coaguleze puzderia de moduri în care sunt construite asemenea instrumente de protecție instituțională, dar și să precizeze specificul codului de *etică* față de codul de *conduită* cu care e adesea substituit ilicit. În final, voi lansa conceptul de „topografie morală a organizației” – un sistem vizibil de *rute morale*, care trebuie învățat de orice angajat, dacă vrem ca acesta să se deplaseze fără surprize pe căile bătute ale moralității organizației și nu să meargă, inocent, prin câmp deschis. Întrebarea principală la care vreau să răspund este: cum trebuie să reacționeze moralmente matur conducerea unei organizații și fiecare membru al personalului ei atunci când se confruntă cu o dilemă morală?

II.1. Codurile de etică și infrastructura etică

Studiile empirice arată că un *cod de etică* e perceput adesea ca un document menit să „protejeze o organizație de prejudicii (*harms*)”². Trebuie însă adăugat imediat că, pentru a putea fi numit „cod de *etică*”, el trebuie să protejeze *toate* părțile implicate „în mod egal”, să sistematizeze și să asigure în mod *imparțial* coerența comportamentului tuturor membrilor unei organizații, ca și a părților interesate, pentru realizarea binelui *comun*. Deoarece este vorba de codul de *etică* al unei organizații, spre deosebire de alte tipuri de coduri, el nu poate da prioritate valorilor și intereselor *acelei*

¹ Beauchamp T., Childress, J., *Principles of Biomedical Ethics*, (Oxford: Oxford University Press, 1979).

² Prejudiciile pot fi provocate de neglijarea respectării obligațiilor morale, a rutinelor comportamentale care asigură bunul mers al companiei sub presiunea concurenței; sau încurajarea comportamentelor ireponsabile odată cu procesele de descentralizare; sau pierderile diverse cauzate de corupție și de alte comportamente imorale; sau încurajarea dezinteresului organizației pentru satisfacerea nevoilor clienților etc.

organizații, încălcând astfel principiul *imparțialității*. Și pentru că un cod de etică nu poate fi părintitor, el nu poate fi nici *relativ* la o anumită organizație: prin urmare, strategia des întâlnită în organizațiile din țara noastră – „fiecare organizație cu codul său etic” – e un nonsens.

Un cod de etică trebuie să se bazeze așadar pe principii și valori morale comune, chiar *universale*, deși specificarea acestora sub formă de reguli morale trebuie să țină cont de particularitățile organizației. Kaptein și Schwartz consideră în unul din studiile lor³ că adjectivul „etică” este totuși „superfluu” în aplicarea sa la codurile instituționale deoarece fixarea atenției pe coduri de *etică* ne-ar cantona într-un sens prea îngust al acestui concept, un sens prin care codul nu servește *doar* interesele companiei, ci pe ale tuturor celor implicați. De aceea preferă să scrie despre „codurile de afaceri” (*business codes*) ale companiilor, care sunt un amestec de norme de genuri diferite, inclusiv morale⁴.

Dar aceasta nu reprezintă filosofia generală a autorilor citați cu privire la coduri. În alte texte ei se concentrează pe codurile de *etică*, pe natura, utilitatea și funcționalitatea lor. Bunăoară, Kaptein și Wempe⁵ susțin că menirea codurilor de etică e să „sporească rezistența morală a unei

³ M. Kaptein, M. S. Schwartz, „The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model”, *Journal of Business Ethics* 77 (2008), 111-127.

⁴ Fundalul istoric al acestei discuții e acela al anilor 80-90 când în Olanda și Țările Nordice a apărut interesul pentru etica organizațională și pentru trecerea de la codurile morale implicite la formalizarea explicită a acestora. E drept că totul se făcea în cadrele unei tradiții manageriale care vedea în pregătirea codului un element mai important decât posedarea lui: „codificarea e mai importantă decât codul” (după cum eu cred că actualizarea codului e un fel de codificare perpetuă a acestuia). În alte lucrări, M. Kaptein folosește „cod de afaceri” cu sensul de „cod de etică din sfera afacerilor” (*business code of ethics*). Dar sensul în care folosește în mod uzual termenul e mai larg decât cel etic. „Un *cod de afaceri* este un document distinct și formal care conține un set de prescripții dezvoltate de și pentru o companie spre a-și ghida comportamentul prezent și viitor pe *multiple chestiuni*, legate cel puțin de relațiile dintre manageri și angajați, dintre companie și stakeholderii externi și/ sau societate în general” (M. Kaptein, M. S. Schwartz, „The Effectiveness of Business Codes...”, p. 113). „Pe *multiple chestiuni*” înseamnă și altele decât cele morale. De fapt, expresia „cod de afaceri” (*business code*) vrea să fie o sinteză a diferitelor tipuri de coduri regăsite în corporații: coduri de etică, coduri de conduită, principii ale afacerilor, credo-ul corporației, filosofia corporației, cod de practici etc.

⁵ M. Kaptein, J. Wempe, „Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 17, (1998), p. 854.

organizații”, adică să o determine să facă față mai bine factorilor care tind să-i degradeze „conținutul moral”, prin „conținut moral” înțelegându-se gradul în care o organizație face efortul de a-și îndeplini responsabilitățile pe care le are față de toate părțile care sunt influențate de ea și care o influențează. Un cod de etică e totodată principalul instrument de educație morală (prin training etic), un mijloc eficace pentru diminuarea riscurilor aduse de comportamentele imorale și principalul instrument de recunoaștere a unei probleme morale în faptele profesiei și ale vieții cotidiene. Prin el contribuim la determinarea companiilor de a nu rămâne fixate în ideea maximizării profitului acționarilor, ci de a ține cont de interesele *tuturor* celor afectați de activitățile și de produsele lor.

Chiar înainte de a-și dovedi eficiența, au apărut o puzderie de tipuri de coduri. *Codurile de etică* trebuie deosebite de *Codurile de bune practici* care, în mod normal, ar trebui să cuprindă reguli de eficiență și de calitate profesională. Uneori e folosit titlul ambiguu de *Cod de conduită* sau *Cod de afaceri*, rezultatul fiind un amestec de reguli de etică și de reguli de eficiență⁶. *Codurile de etică* sau *Codurile morale* conțin esențialmente reguli *morale* – oricât de greu ar fi ele de identificat - și mi se pare important ca acest lucru să fie precizat neambiguu chiar din titlul documentului. Eschivele ce folosesc sintagma „cod de conduită” au fost făcute și pentru a ocoli elegant asumarea unor incomode responsabilități specific morale, mascând, în plus, sub aparența unei atitudini binevoitoare, veritabila atitudine de respingere a utilizării unor specialiști în etică instituțională atâta vreme cât, iată, putem face un „cod de etică” și cu „oamenii noștri”. „La ce ne trebuie eticieni de profesie?! Ne pricepem și noi la așa ceva”, spun juriștii, inginerii sau economiștii firmei. Așa încât obiceiul de a include în codul de etică (numit mereu *altfel* decât „cod de etică”) „multiple chestiuni” și chiar „*diverse* tipuri de coduri la nivel de corporație” mi se pare extrem de riscant, cum o arată practica, deoarece în acest fel se poate realiza „fără reproș” *evitarea* implementării unor reglementări morale, a unor coduri de *etică*. Așa s-a întâmplat în numeroase cazuri din România ultimilor ani.

Pentru a putea da o definiție explicită a codului de etică, este neîndoielnic util să precizăm câteva noțiuni de fundal. *Valorile morale* sunt idealuri sau aspirații ideale, niciodată complet tangibile, cum sunt dreptatea,

⁶ O analiză cu privire la amestecul tipului de reguli din codurile de conduită poate fi găsită în Emilian Mihailov, “Codul deontologic al farmaciștilor. Între mixtura obligațiilor și managementul eticii”, în *Farmacist.ro*, nr. 133(2), (2010), pp. 54-59, disponibil online la http://librariamedicala.ro/folder_reviste/181/index.php

fericirea sau demnitatea⁷. *Virtuțile etice* sunt valori educabile, calități dispoziționale ce înfrumusețează caracterul omului, ajutându-l să ducă o viață omenească împlinită⁸. *Principiile morale* sunt prescripții sau interdicții foarte generale care ne cer să aspirăm spre aceste idealuri generale⁹. De exemplu, „dreptatea” e o valoare morală a societății, dar ea, ca atare, nu ne spune ceva despre conținutul ei, ci în cel mai bun caz ne sugerează ceva vag. Principiul dreptății ne spune ce e dreptatea și ne furnizează un *standard* normativ foarte general pentru regulile morale însele, de tipul: „Tratează-i egal pe egali și inegal pe inegali” (referindu-se la inegalitatea sau egalitatea după merit). Deci principiul dreptății ne cere să distribuim după merit dacă vrem să fim drepecți, să nu discriminăm, să nu părtinim *în genere*. O *regulă morală particulară* e o obligație sau interdicție ce normează un *tip* de acțiuni care țin de un domeniu particular, de exemplu de medicină, e.g. regula ca fiecare cetățean să aibă un acces echitabil la o asistență medicală de bază e o regulă particulară a dreptății.

Trebuie să distingem mereu aceste trei niveluri. Principiile etice sunt norme care *apără* valorile etice, iar regulile morale particulare sunt *specificări* ale principiilor pentru un anumit domeniu de activitate. Redus la esențial, un cod de etică e definit în mod curent ca un sistem ordonat de reguli sau datorii morale menit să ghideze comportamentul managerilor și personalului organizației pentru a reduce riscurile generate de comportamentele imorale.¹⁰

Într-un sens mai larg, putem vorbi și despre *codul de afaceri* care e un set de reguli ce „definesc responsabilitățile corporației în raport cu stakeholderii și conduita pe care o așteaptă corporația de la personalul ei; ele stabilesc de asemenea obiectivele organizației. Pe scurt, un *cod de afaceri* stabilește i) misiunea organizației (obiectivele ei principale); ii) responsabilitățile (obligațiile) pe care le are față de stakeholderii interni și externi; și iii) valorile ei centrale.¹¹ În mod evident, el vizează mai mult decât morala corporației. Regulile numite îndeobște „morale” sunt acelea care orientează sau coordonează acțiunile noastre pentru atingerea unor *valori vitale* pentru organizație (societate), într-un mod cât mai imparțial. Aceste valori sunt apărute de *principiile* codului iar normele au rolul de a *coordona* după aceste valori comportamentele unei mulțimi de indivizi animați de interese diverse.

⁷ Mureșan, *Managementul eticii în organizații*, pp. 106-107 și urm.

⁸ *Ibidem*

⁹ *Ibidem*

¹⁰ *Ibidem*, p. 102. În realitate, după cum vom vedea, el e mult mai mult decât atât.

¹¹ M. Kaptein, *The Living Code*, (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 2008), p. 2.

Iată de ce voi defini un *cod de etică* în felul următor:

1) Un document oficial, independent și durabil al unei organizații, având o formă prescriptivă, nu descriptivă, incluzând valori morale, principii, reguli, drepturi și virtuți personale de tip moral, impus prin sancțiuni (morale și non-morale), care asigură auto-reglarea organizației (“din interior”); el ghidează activitățile managerilor și angajaților și este totodată produsul lor autonom. Acestea sunt, mai mult sau mai puțin, calitățile unui cod de etică în opinia lui Muel Kaptein¹². Eu *voi adăuga* sau sublinia mai explicit următoarele caracteristici:

2) Un bun cod de etică ar trebui să fie întemeiat într-o *teorie morală* sau un *cadru de evaluare morală* care are rolul de a demarca domeniul *moralului* (aceasta rezolvă dintr-o dată problema: ce anume înseamnă că un sistem coerent de norme este un cod de *etică*).

3) Dat fiind că supunerea mecanică la regulile codului nu înseamnă neapărat un comportament moral, acțiunea morală trebuind să fie, în plus, *responsabilă* (adică *voluntară* și făcută cu deplina *cunoaștere a circumstanțelor* acțiunii) e important să educăm *virtuțile* etice ca resort ultim, intern, al acțiunilor morale.

4) Un cod de etică tratează în mod *imparțial*, *echitabil* sau ca *egale* toate persoanele legate de organizație, mai ales stakeholderii externi, care nu trebuie discriminați.

5) Un cod de etică, pentru a fi funcțional, trebuie scufundat într-un sistem de *management al eticii*, singurul context în care el poate fi „viu”.

6) Codul de etică protejează prin principiile sale *valori* fundamentale ale umanității, cum ar fi: asigurarea unei vieți profesionale și sociale *integre* și pline de succese; sporirea *bunăstării* membrilor săi, a organizației pe ansamblu și a societății în general; diminuarea sau eliminarea *prejudiciilor* pe care tind să și le creeze unii altora oamenii; respectarea *demnității*, *integrității* și *autonomiei* tuturor celor implicați; asigurarea unei *protecții imparțiale* tuturor membrilor organizației în relațiile lor reciproce, în relațiile cu organizația și cu societatea în sens larg.

7) Un cod de etică trebuie să fie așadar produsul *autonom* al întregului colectiv al organizației, nu un “jug” suplimentar impus de conducere, să fie *imparțial* în raport cu toate părțile implicate, să fie rezultatul unui *acord social* și în cele din urmă să fie *impus* de societate (nefacultativ); în fine, să fie *universal*, adică să se aplice la fel tuturor organizațiilor similare cu organizația de referință (altfel se creează un avantaj celor ce nu au coduri de etică).

¹² *Ibidem*

Un cod de etică poate avea și forma unui document de serrar: nefuncțional, el ilustrează lipsa reală de preocupare pentru viața morală a organizației. Dacă vrem să avem un cod de etică viu, funcțional, atunci el însuși trebuie să îndeplinească o serie de condiții de redactare și să fie pus într-un context. Contextul care-i dă viață e acela el unei „infrastructuri etice” sau al unui “sistem de management al eticii”. Acest sistem nu are o formă fixă, ci trebuie adaptat la specificul organizației. În mare, însă, elementele lui sunt următoarele:

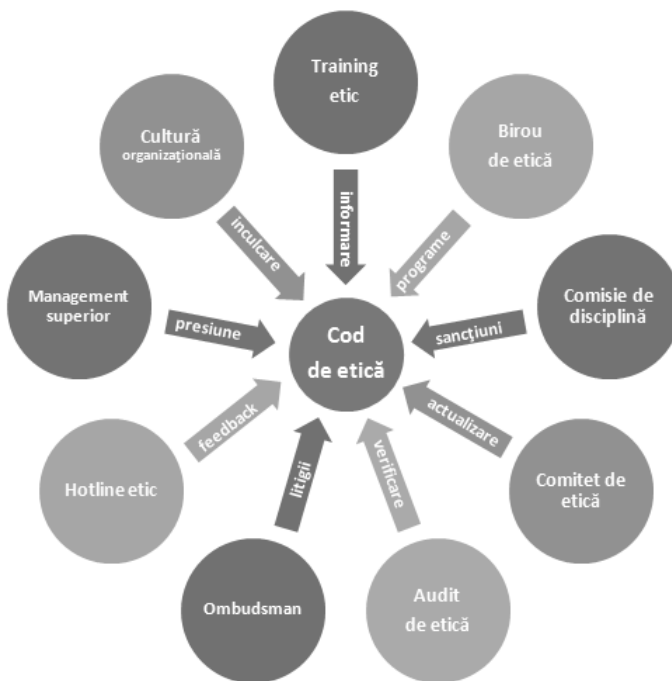


Fig. II.1. Codul de etică în sistemul de management al eticii

Un cod de etică nu poate funcționa decât într-un asemenea context. El e parte a unui *sistem de management al eticii*. Principala cauză a caracterului formal al actualelor coduri de etică din instituțiile românești (i.e. a faptului că

sunt simple hârtii în sertar) e aceea că s-a ignorat contextul.¹³ De aceea strategia „pașilor mărunți” e greșită: e fals că instituirea codului e „primul pas” după care urmează alții și alții. *Tot* sistemul trebuie instituit, atât cât practica ne-o permite, *de la bun început*. De asemenea, este impropriu să vorbim despre „eficiența codului de etică”: trebuie vorbit despre *eficiența întregului sistem*. Prins într-un asemenea context, codul de etică trebuie să fie redactat clar, să fie cuprinzător, relevant pentru organizație, să reglementeze transparent relațiile personalului cu organizația, relațiile reciproce dintre oameni și relațiile cu stakeholderii externi sub aspect moral.

De toate acestea se ocupă *Comitetul* (sau *Comisia*) *de etică* (el e creatorul codului, cel ce-l monitorizează și cel ce-l dezvoltă). Dezvoltarea codului e mai importantă decât scrierea lui. De popularizarea și înțelegerea lui de către personalul organizației se ocupă organizatorii *training-urilor* etice, în speță *Biroul de etică*. Tot *Biroul de etică* face *programele etice* ale organizației și se ocupă de punerea în practică și vizibilitatea codului. Managementului superior al organizației îi revine sarcina importantă de a susține sistemul și a asigura realizarea lui în practică în urma rapoartelor de *audit de etică* făcute de biroul specializat. *Ombudsmanul*, *consultanții morali* și *linia telefonică dedicată* asigură feedbackul, critic abilitatea codului și discuția liberă pe teme morale. De sancționarea abaterilor de la normele codului se ocupă o comisie de disciplină care e distinctă de comitetul de etică. Confundarea răspunderilor specifice ale *Comitetului de etică*, *Biroului de etică* și *Comisiei de disciplină* reprezintă unul dintre obstacolele cele mai puternice în calea realizării unor sisteme funcționale de management al eticii.

II.2. „Cadrul etic” al Uniunii Europene – o strategie autodistructivă?

Demnă de comentat e și poziția oficială a UE, căci ea exprimă o anumită atitudine politică dominantă în Europa cu privire la sensul și utilitatea codurilor de etică. Odată cu adoptarea așa-zisului „cadru etic” (*ethics framework*) pentru administrația publică (2004), țările membre par să fi adoptat oficial un model de management al eticii aflat la *intersecția* dintre modelul „integrității”

¹³ Nu vaguitatea sau faptul că sunt goale de conținut face din codurile de etică un instrument ineficient, așa cum susțin unii autori, ci faptul că un cod izolat, adică un cod care nu e prins într-un sistem de management al eticii, oricât ar fi de bun în principiu, nu *poate* funcționa, e un simplu deziderat frumos gândit și elegant așternut pe hârtie.

și cel al „conformității”. Sub bagheta unor eticieni nordici, cadrul etic e definit în termenii strategiei integrității: el e un *Cod de Etică European* neconstrângător în sens juridic (dar constrângător în sens moral), ce reflectă valorile centrale și standardele specifice de conduită etică ale continentului, furnizând un ghid pentru dezvoltarea de coduri de conduită la nivel național și local. Codul de conduită e gândit în acest cadru ca fiind un *compromis* între un regim etic bazat pe integritate și unul bazat pe conformitate¹⁴. Dar Europa e diversă. Anglia și Portugalia par să alunece mai mult spre modelul american de etică și conformitate și la fel sunt înclinate să o facă țările Europei răsăritene, pe când Franța și Germania consideră că nu au nevoie de un sistem etic-normativ separat, căci marile valori morale sunt deja conținute în legislația juridică existentă unde abia trebuie descoperite¹⁵. Cred că această ultimă poziție nu e decât dovada unui profund conservatorism.

În documentele UE se face distincția între „coduri de etică”, „coduri de conduită” și „coduri de reguli și reglementări”¹⁶. **Codul de etică** ar fi un document scurt (1-2 file) și general ce fixează valorile și principiile comportamentului moral. El e asociat de unii cercetători din Țările Nordice cu un model de management al eticii bazat pe integritate: un cod eminentamente aspirațional, așadar, în care nu regulile și pedepsele contează, ci cultura organizațională favorabilă eticii, cutumele, morala nescrisă și încrederea în oameni. La cealaltă extremă, **codul de reguli și reglementări** fixează în mod concret acțiunile așteptate și sancțiunile disciplinare, fiind asociat unui regim etic bazat pe conformitate. Se pare că jumătate din țările europene au optat pentru introducerea unui hibrid între cele două, adică a unor **coduri de**

¹⁴ T. Moilanen, *The Adoption of an Ethics Framework in EU Member States*, Conference on Public Integrity and Anticorruption in Public Service, Bucharest, May, 2007.

¹⁵ Janos Bertok, “Getting the Public Ethics Right”, în *OECD Observer*, 220, (2000), disponibil online la http://www.oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/293/Getting_the_public_ethics_right.html; Christoph Demmke, Danielle Bossaert, *Ethics in the Public Services of the European Union Member States* (Institutul European de Administrație Publică, 2004).

¹⁶ Pentru o trecere în revistă a acestor documente a se consulta http://ec.europa.eu/commission_2010-014/sefcovic/administration/ethics/index_en.htm, http://ec.europa.eu/civil_service/admin/ethic/index_en.htm și Morten Egeberg (ed.), *Institutional Dynamics and the Transformation of Executive Politics in Europe* (University of Mannheim: Connex, 2007). Pentru o perspectivă asupra abordării aspectelor de etică în Comisia Europeană a se vedea Michelle Cini, “The Reform of the European Commission: An Ethical Perspective”, în *Public Policy and Administration*, 19 (3), (2004), pp. 42-54 și Andreea Năstase, *Ethics Management in the European Commission*, Teză de Doctorat, Central European University, Ungaria, 2012.

conduită. Acestea conțin norme de nivel mediu ce fixează valorile aspiraționale, dar și așteptările concrete. El e considerat un instrument util menit să clarifice valorile și standardele *comportamentului oficial* al funcționarilor publici.

După cum se vede din definiție, el nu mai are o legătură directă cu etica. Unii autori mai fac distincția între „declarația de valori asumate” (*value statement*) și „codul de conduită”. **Declarația de valori asumate** (de angajament) e un document menit să anunțe valorile (morale?) adoptate de instituție fără să ofere reguli detaliate despre cum să aplicăm aceste valori în situații reale. Practic, el e echivalentul axiologic al codului de conduită. „Valorile centrale” identificate de „cadru etic” european cu privire la funcționarii publici sunt: respectarea legii, imparțialitatea (obiectivitatea), transparența, răspunderea, profesionalismul, încrederea și amabilitatea. Acestea sunt valori *profesionale* ale funcționarului public, dar prea puține dintre ele au a face cu etica. Majoritatea statelor au introdus atât declarația de valori asumate cât și codurile de conduită, deși e clar că un bun cod de conduită trebuie să includă valorile centrale, eliminând astfel nevoia unui document separat.

Astfel definite cele trei noțiuni și având în vedere experiența țărilor europene (incipientă, totuși), s-a considerat că a impune adoptarea unor „coduri de etică” pare a fi prea *pretențios* căci în practică, în majoritatea cazurilor, acestea nu au fost decât succinte declarații de valori asumate, fără a preciza în mod clar principiile etice. Totuși cercetările de teren efectuate arată că jumătate dintre țările membre folosesc declarații de valori asumate și jumătate coduri de conduită. Comisia Europeană pare să încurajeze scrierea unor coduri de conduită, cu precizarea că acestea trebuie să includă valorile și principiile. De cele mai multe ori, codurile de conduită nu fac decât să adune la un loc fragmente de prevederi legale (sub numele de „etică”) pentru a facilita utilizatorilor căutarea prin maldărul de legi¹⁷. De fapt, asistăm la diluarea lentă a *eticii* instituționale sub oblăduirea instituțiilor politice ale UE și cu contribuția statelor membre.

Există, așadar, riscul, pe care Moilanen nu îl menționează, ca fixarea politicii europene pe *coduri de conduită*, nu pe coduri de *etică*, să compromită întreg programul de *etică* administrativă pe care se spera să-l sprijine. Căci majoritatea organizațiilor vor ignora observația că un cod de conduită trebuie să includă la bază o declarație de valori *etice* și de principii *etice* (ceea ce autorul numește, distinct, un “cod de etică”) și la celălalt capăt reglementări concrete *derivate din primele*. Ele vor ignora *specificul* organizării training-urilor de *etică*, *specificul* culturii organizaționale favorabile *eticii* (și nu

¹⁷ *Ibidem*

oricăru tip de valori instituționale), faptul că fenomenele de imoralitate și corupție trebuie prevenite printr-un set de măsuri *sui generis*, care cer o profesionalizare etică aparte, distinctă de cea juridică ori de cea privind calitatea, eficiența financiară ori întărirea reputației. Marea pierdere e, așadar, aceea a *specificului moral* al unei părți a managementului organizațiilor sub pretextul absurd că lumea se sperie de aceste cuvinte și că a numi „etice” codurile existente e „prea mult”.

Rezultatul îl putem vedea în Legea nr. 7/2004 cu privire la normele de conduită ale funcționarului public din România în care „se reglementează *normele de conduită profesională* ale funcționarilor publici”, nefolosindu-se niciodată cuvântul „etică”. Acesta e un „cod de conduită” care nu are aproape nimic de-a face cu comportamentul moral. Toate materialele de training purtând în titlu cuvântul “etică” nu sunt decât selecții de prevederi *juridice* care nu au nici o legătură cu etica. Mai exact, toate întâlnirile cu etica ale unui „cod de conduită” sunt *accidentale*.

Strategia schițată mai sus de Timo Moilanen de la Universitatea din Helsinki mi se pare de aceea autodistructivă. Căci, astfel încurajate, codurile de conduită vor reglementa nu aspectele *etice* ale vieții organizației, ci aspectele *profesionale* legate de *eficiență* și de asigurarea *calității*. Ea continuă mai vechea strategie a programelor de *Responsabilitate Socială a Corporațiilor* (RSC) și de *etică și Conformitate* (E & C) de a mima preocuparea pentru problemele etice concentrându-se, în realitate, pe *alte* tipuri de probleme: de imagine, de conformitate juridică, de eficiență și calitate a activităților profesionale etc. Și acestea sunt, desigur, probleme importante. Dar concentrându-ne pe ele, riscăm să uităm total regulile *morale*. Politica UE se mândrește cu două mari *strategii de etică* organizațională: strategia „codurilor de conduită” și aceea a RSC, reevaluată recent și întărită de un standard ISO. Politicienii europeni trebuie însă să aibă grijă ca accentul pus pe ecologizare și ajutarea comunităților să nu ducă la diluarea politicilor ce vizează obiectivul de prevenire a comportamentelor imorale în instituții, mai cu seamă a problemei corupției.

Se mai spune uneori că unele organizații au adoptat doar *declarații de valori asumate* și că practică o morală aspirațională, neconstrângătoare. Până la urmă, „merge și așa”. Cred că ar fi mai bine dacă li s-ar spune că *nu așa* trebuie procedat. Dacă privim la *Declarația de valori asumate* a firmei *Lockheed Martin* vom observa că valorile invocate sunt, de fapt, principii lacunar formulate (sunt imperative); apoi e de remarcat caracterul sărăcăcios al acestei declarații în materie de instrumente care să asigure efectiv orientarea comportamentului moral; caracterul vag al direcționării e o invitație indirectă la imoralitate; și, în al treilea rând, constatăm că nu se definesc valorile menționate în text și nu știm de ce au fost alese acestea și nu altele. O asemenea declarație de valori de o jumătate de

pagină e mai degrabă un *poem managerial* a cărui funcție de reglare e aproape inexistentă. Dacă ar fi numai această Declarație (și în multe locuri e numai ea, numită uneori pompos „cod de etică”), diferența față de situația în care nu există nimic nu ar fi prea mare. În realitate, în joc e o problemă mult mai generală: ce structuri organizaționale și culturale interne pot descuraja comportamentele imorale și pot încuraja pe cele morale într-o organizație?

Aceasta e, de fapt, tema centrală a managementului eticii.

Lockheed Martin

Declarație de valori

*Energizați de inovație. Ghidați de integritate.
Noi ne ajutăm clienții să-și atingă
cele mai provocatoare scopuri*

- Fă ceea ce e corect.
- Respectă-i pe ceilalți.
- Caută excelența în tot ceea ce faci.

Fă ceea ce e corect

Ne angajăm să respectăm cele mai înalte standarde de conduită etică în tot ceea ce facem. Noi credem că cinstea și integritatea presupun încredere, care e piatra de încercare a afacerii noastre. Ne supunem legilor Statelor Unite și ale altor țări în care lucrăm, ne străduim să fim buni cetățeni și ne asumăm responsabilitatea pentru acțiunile noastre.

Respectă-i pe ceilalți

Suntem conștienți că succesul nostru ca întreprinzători depinde de talentul, abilitățile și expertiza oamenilor noștri și de capacitatea noastră de a funcționa ca o echipă strâns unită. Apreciem diversitatea noastră și credem că respectul – pentru colegii noștri, clienți, parteneri și toți aceia cu care interacționăm – e un element esențial al tuturor relațiilor de afaceri pozitive și productive.

Caută excelența în tot ceea ce faci

Înțelegem importanța misiunii noastre și încrederea pe care o investesc în ea clienții noștri. Având toate acestea în minte, ne străduim să excelăm în orice aspect al afacerii noastre și să abordăm orice provocare cu hotărârea de a învinge”.

Sursa: lockheedmartin.com

Un cod de etică trebuie să fie și implementabil, adică aplicabil în mod cvasi-omogen de toți angajații unei organizații. El nu trebuie să fie confuz sau vag – ceea ce încurajează nerespectarea lui. Or, declarația de valori asumate e un document eliptic, de regulă *vag* (nu se spune ce înseamnă termenii valorici folosiți), prin urmare greu de respectat chiar dacă ai vrea. Granița dintre respectarea și nerespectarea lui e ea însăși vagă. Mai mult, strategia de mai sus conține o eroare teoretică: valorile sunt conținute în principiile morale, care le apără; deci un cod de valori e un cod de principii mascat. În plus, ea conține și o eroare practică: declarația de valori asumate tentează prin aceea că exprimă valorile „pe care le avem deja” în organizație, cu care suntem obișnuiți și pe care doar le identificăm, le generalizăm și le popularizăm. Această fundamentare inductivă, empirică, a valorilor pe morala comună dă naștere unui cod *aparte* pentru fiecare organizație, deci unui *relativism* al valorilor extrem în care nu mai putem recunoaște moralitatea – care e legată, într-un fel sau altul, de ideea de *universalitate*. E, totuși, exclus să avem atâtea morale câte organizații. E exclus ca o firmă de construcții să aibă o morală și altă firmă de construcții altă morală.

Soluția e să abandonăm ideea confuză de cod bazat pe valorile centrale tradiționale ale instituției și să promovăm ideea de *cod bazat pe principii morale universale*. Aceasta nu înseamnă, desigur, că am avea aceleași reguli morale. În fiecare organizație *specificarea* principiilor se poate face diferit. La limită, adoptând definiția „integrității” din *Declarația de la Barcelona*, am putea spune că toate codurile bazate pe valori organizaționale pot fi reduse la coduri cu un singur principiu moral, principiu *integrității instituționale*, și anume prescripția care ne cere să respectăm acel nucleu de valori esențiale și intangibile care dau identitate unei instituții, privită ca o comunitate morală, și o disting de alte instituții.¹⁸

Accentul pus pe codurile de conduită în defavoarea codurilor de etică are cel puțin următoarele consecințe nedorite: a) Marginalizarea și până la urmă uitarea dimensiunii morale a unui management responsabil al oricărui fel de organizație. Într-o țară cu o bogată tradiție a micii corupții, cum e România, introducerea codurilor de etică, mai ales a celor obligatorii, are toate șansele să pară un atentat la libertatea cetățeanului și să stârnească o mare opoziție.

¹⁸ „Ideea de integritate exprimă nucleul intangibil, condiția de bază a unei vieți demne, atât fizice cât și mentale, care nu trebuie să fie subiectul niciunei intervenții externe. Integritatea se referă la coerența vieții ființelor care au demnitate, demnitate care nu poate fi afectată sau distrusă” (*Basic Ethical Principles in Bioethics and Biolaw*, 1995-8).

b) Respingerea specialiștilor în etică și inexistența unor structuri educaționale de formare a lor. În prezent universitățile pregătesc numai eticieni generaliști. c) În absența unor coduri de etică, companiile nu mai au obligații precise privind respectul față de clienți, față de cetățenii de rând, față de mediu etc. atâta vreme cât aceste obligații morale sunt amestecate vag printre alte obligații profesionale. d) Un cod care nu ține cont în mod egal de interesele tuturor e un cod părtinitor, deci imoral sau non-moral. Viciul lui fundamental e *relativismul* – dependența de contextul cultural în care a apărut sau de grupul de susținători. De asemenea un cod moral *implicit*, format din moravuri și practici istorice, e relativ la cultura care l-a zămislit. Tocmai de aceea e nevoie de explicarea și formalizarea cât mai clară a codurilor morale.

Unii ar spune că introducerea unui sistem de management al eticii sporește *pericolul birocratizării* organizației. Birocratizarea e un *exces* managerial în orice domeniu al managementului și nu văd de ce în cazul eticii ar fi o fatalitate, iar în alte cazuri nu.

Haosul care domnește în activitatea de construire a codurilor de etică este un motiv serios pentru care ele sunt privite cu neîncredere. O scurtă trecere în revistă a stării de fapt ne arată că există coduri fundamentate pe drepturile specifice domeniului, pe un singur principiu (al respectului demnității umane), pe datorii morale specifice instituției, pe mai multe principii de bază universale, pe tipuri de responsabilități, pe principii alese la întâmplare, pe așa-zise principii morale, pe valorile morale definitorii ale instituției, pe nimic, ș.a.m.d.

Deși în Uniunea Europeană și chiar la UNESCO există proiecte de *unificare* a formatului codurilor de etică bazate pe principii pentru a evita relativismul moral, această unitate pare a fi valabilă doar *pe domenii*: în domeniul științelor viului, în jurnalism, în universități, în servicii publice etc. Ceea ce putem observa în acest context e că se sugerează astfel că fiecare domeniu profesional are principiile lui morale specifice, diferite de ale celorlalte domenii. De exemplu, în *Declarația Universală a UNESCO pentru Bioetică și Drepturile Omului* un principiu e cel al demnității, altul al binefacerii și evitării răului, altul al consimțământului informat, al non-discriminării și non-stigmatizării etc. În *International Principles of Professional Ethics in Journalism* (UNESCO) sunt prezente *alte* principii, chipurile specifice moralității acestei profesii: dreptul oamenilor la informație adevărată, responsabilitatea socială a jurnalistului, eliminarea războiului și a altor rele cu care confruntă umanitatea (?), dar și principiul demnității.

Un studiu făcut pe codurile jurnaliștilor din Europa arată existența unui „nucleu comun de valori”: a spune adevărul, libertatea de expresie și

comentariu, egalitatea, corectitudinea, respectul surselor, refuzul mitei etc. În fine, dacă ne uităm la codurile firmelor comerciale vom întâlni *alte* „principii” specifice: integritatea înregistrărilor contabile, raportări exacte, transparența tranzacțiilor și procedurilor, calitatea și siguranța serviciilor și produselor etc. Această fundamentare a codurilor de etică ale unor domenii profesionale distincte pe *principii etice distincte, specifice acelor domenii*, este tot o formă de *relativism*. De ce ar avea jurnaliștii europeni o altă morală (adică alte principii) decât cercetătorii europeni? De ce ar avea diferite asociații de jurnaliști coduri morale bazate pe *principii* (parțial) diferite (atenție: pe principii, nu pe reguli concrete)? Mai mult: ne-am putea întreba de ce un așa-zis principiu cum e „a spune adevărul” e un *principiu etic*? Sigur, ni s-ar putea răspunde că l-am moștenit ca atare prin tradiția meseriei. Dar un „principiu etic” nu e o regulă de conduită oarecare, ci un standard abstract pentru crearea de reguli de conduită și, în cazul acesta, am putea arăta că tot prin tradiție știm că regula de „a nu minți” (considerată de bază în presă) sau regula de a-ți respecta contractele („a nu-ți încălca promisiunile”) sunt reguli „morale” *pentru că sunt specificări sau concretizări ale veritabilului „principiu al respectului demnității”* (mințind sau nerespectându-ți promisiunile îi tratezi pe ceilalți numai ca mijloace, instrumental, nu și ca valori supreme), principiu care, de fapt, este ignorat.

Prin urmare, cred că toate aceste așa-zise principii *specifice* care dau impresia unor moralități profesionale distincte, pot fi reduce la un număr mic de principii morale universale veritabile care să unifice domeniile, nu să le țină despărțite. De pildă, în cazul jurnaliștilor: a nu minți în difuzarea informațiilor se reduce la principiul demnității; libertatea de expresie și comentariu e o instanță particulară a principiului autonomiei; egalitatea prin nediscriminare e un caz particular al principiului dreptății; corectitudinea (*fairness*) în folosirea mijloacelor de culegere a informațiilor e legată tot de respectul demnității persoanelor de la care culegi informațiile; respectarea surselor etc. de asemenea; refuzul mitei etc. e o particularizare a principiului integrității. La fel se întâmplă la celelalte coduri. În aceste condiții, e tot mai răspândită opinia că acele „coduri de etică ale corporațiilor care nu sunt bazate pe un set de valori morale universale nu au o justificare morală și, prin urmare, o legitimare normativă”.¹⁹

O altă posibilă cale de a reduce această diversitate constă în fundamentarea codurilor pe un număr mic de „cadre etice” sau „teorii”

¹⁹ M. Schwartz, „Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 59 (2005), p. 30.

justificative. Un bun exemplu este *principiismul*. Vom arăta în continuare cum poate fi el folosit ca sursă de inspirație pentru construirea de coduri de etică.

II.3. Un cod de etică principiist

Studiile experților UE sunt mai degrabă optimiste în ceea ce privește unitatea morală a diferitelor comunități umane: „Etica ... pare să identifice un consens larg asupra valorilor etice care ar trebui să ne guverneze viața de zi cu zi în orice societate”.²⁰ Lucrurile nu stau deloc așa dacă ne gândim la codurile de etică. Una dintre cauzele haosului care domnește în lume în ceea ce privește aspectul codurilor de etică este absența unui fundal unitar și stabil pentru construcția lor. Teoriile etice sunt diverse, cadrele pragmatice de evaluare morală sunt și ele diverse, lipsa specialiștilor încurajează anarhia. Totuși, dacă am lua drept ghid marile teorii sau marile cadre metodologice ale eticii, am putea găsi o justificare rațională pentru construcția codurilor și pentru diminuarea, dacă nu chiar eliminarea, arbitrariului ce caracterizează astăzi articularea lor. Tocmai de aceea voi propune aici construcția unui cod de etică bazat pe doctrina metodologică principiistă.

Metoda principiistă a fost concepută pentru domeniul biomedical, dar poate fi ușor extinsă și la alte domenii. Ea se bazează pe un nucleu de principii etice care sunt standarde acționale larg recunoscute ce întemeiază sisteme de reguli morale. Principala sugestie făcută din start făuritorului de coduri de etică e că întotdeauna un bun cod trebuie să pună la baza lui, în mod explicit, **principiile etice**. Sugestia aceasta a fost avansată încă de autorii *Raportului Belmont*: nu e bine să luăm ca ghid legile sau regulamentele particulare ale cercetării științifice, căci acestea sunt extrem de diverse și de variabile. E preferabil să luăm drept reper *principiile* – un criteriu stabil și asupra căruia există un „consens larg”.

Pentru că diverși autori de coduri au inventat principii *ad hoc*, multe dintre ele ridicole, ar fi util ca la nivelul UE sau UNESCO să se realizeze un portofoliu de principii etice universale sau larg recunoscute, dat fiind că lista actuală (care există și reprezintă un bun punct de plecare) conține multe imprecizii. E vorba de ceva analog listei drepturilor omului. Fiecare creator de cod își va putea alege din acest portofoliu acele principii care se potrivesc cel mai bine domeniului său. Cum principiile etice sunt norme foarte

²⁰ V. Beekman *et alia*, *Ethical Bio-Technology Assessment Tools for Agriculture and Food Production* (The Hague: LEI, 2006), p. 13.

abstracte care apără valorile morale centrale ale ființei umane, nu mai e nevoie să distingem între o „declarație de valori asumate” (*value statement*) și principiile etice: valorile sunt *presupuse* în principiile etice.

Din principiile etice pot fi derivate sau specificate **regulile morale** specifice unui domeniu, „datoriile morale”. Din principiul autonomiei, bunăoară, vom specifica regula consimțământului informat pentru spitale, o alta pentru cercetare, dar și regula libertății de expresie în presă. Regulile morale, spre deosebire de principii, ne spun ce avem voie să facem și ce nu, sub aspect moral. Criteriul dezvoltării acestui sistem de reguli morale e cel al coerenței cu principiile; sau, eventual, alte criterii (e.g. utilitariste). Atunci când vorbim despre reguli morale oțitem de obicei o distincție esențială – pe care ne-o reamintesc însă principiștii: aceea dintre „reguli morale de bază” (să nu minți, să nu uci etc. – singurele pe care le luăm în seamă) și, respectiv, „reguli de autoritate” (privitoare la ierarhizarea regulilor de primul tip într-o anumită situație sau referitoare la drepturile reprezentanților legali etc.) precum și „reguli procedurale” (ce procedură să urmăm în caz de incompetență a bolnavului în cursul unei operații). Ultimele două categorii nu sunt reguli morale clasice, ci un fel de meta-reguli (de aceea și sunt ignorate), dar ele sunt vitale pentru buna funcționare a sistemului de norme morale. Regulile procedurale se referă la proceduri prin care ni se cere să respectăm regulile morale de bază atunci când ne aflăm în circumstanțe netipice.

O specie aparte de reguli morale procedurale e reprezentată de ceea ce voi propune să numim „**rutele topografiei morale**” a organizației, adică meta-procedurile care ghidează personalul, managerii și stakeholderii pentru a găsi instanțele împuternicite să rezolve anumite probleme morale cu care se confruntă în organizație (lămurirea faptului dacă un act e moral sau nu, îmbogățirea codului, plângeri ale clienților privind încălcarea codului etic, eliminarea din cod a unor prevederi vetuste etc.) evitând situația de haos moral în care fiecare ar putea hotărî un verdict moral pentru sine utilizând metode simple de decizie etică anume furnizate de firmă.

De obicei ne oprim aici atunci când caracterizăm codurile: spunem că un cod de etică e un sistem de reguli morale (și, dacă nu uităm, adăugăm că e bazat pe principii). Metoda principiistă ne sugerează, paradoxal, să continuăm.

Un cod de etică trebuie să precizeze explicit și **drepturile** membrilor comunității respective, mai exact, drepturile *tuturor* părților interesate. Drepturile sunt îndreptățiri pe care societatea se obligă să le garanteze membrilor ei cu toată forța instituțiilor de care dispune și care sunt apărute normativ de seturi de datorii morale. Dreptul la libertatea de cercetare e garantat printr-un set de datorii (reguli morale) valabile pentru toți cei ce au

legătură cu domeniul. Dar nu toate datoriile morale sunt corelative unor drepturi, sensul datoriilor morale și al principiilor din care derivă e mai larg. Iată un motiv pentru care nu e posibil ca drepturile să fie ridicate la rang de principii etice: ar însemna să lăsăm pe dinafară o parte din sfera moralității. Totuși, un capitol al codului ar putea specifica drepturile fundamentale ale membrilor comunității respective, ale tuturor stakeholderilor, aceste drepturi fiind un ghid pentru includerea la capitolul anterior („norme”) a *tuturor* datoriilor morale relevante menite să apere aceste drepturi. Cele două sfere se controlează reciproc și se bazează, ambele, pe principii. Dincolo de sfera drepturilor se află terenul mișcător al **judecărilor morale concrete** în urma cărora adoptăm reguli noi sau evaluăm moral acțiuni și decizii inedite.

În fine, un ingredient de obicei ignorat în coduri e cel al **virtuților morale** ale profesiei. Acestea trebuie identificate cu grijă și educate prin programe speciale. Ele sunt calități ale persoanelor care le fac să *fie* într-un anume fel, nu doar să respecte mecanic un cod de etică.

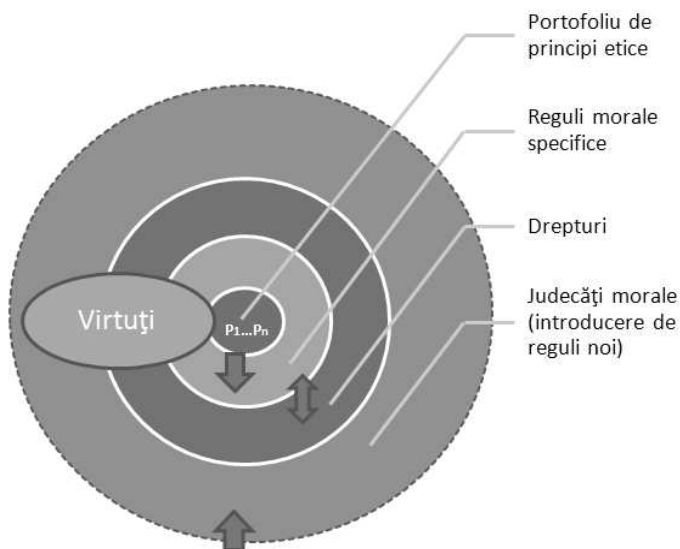


Fig. II.2. Structura unui cod de etică principiist

Prezența virtuților (și viciilor) în codurile de etică este cvasi-ignorată astăzi, deși mi se pare că luarea lor în considerare e absolut *vitală* pentru a

asigura în *fapt* unui sistem de reguli caracterul de cod *moral*.²¹ Virtuțile etice sunt trăsături ale caracterului membrilor organizației (conducere, personal și terți), formate printr-un antrenament (training) sui-generis, și care orientează pe posesorii lor spre a face în mod constant acțiuni laudabile, spre a *trăi* virtuos.

Ce înseamnă în acest context „acțiuni laudabile” (din punct de vedere moral)? Călea cea mai simplă de a selecta acțiunile moralmente laudabile și virtuțile morale personale într-o organizație este prin corelarea lor cu datoriile morale specificate de cod. Din analiza acestor reguli convenite de organizație va rezulta în mare și tabla virtuților și viciilor pe care trebuie apoi să o înucăm în toți membrii organizației, dat fiind că acest sistem de reguli circumscrie morala instituției. De aceea trainingul de *interiorizare* a codului de etică este deosebit de important și merită să fie în mod continuu explorat sub aspectul metodelor utilizabile. Problema virtuților e vitală pentru o organizație deoarece ea vizează *motivația* respectării codului moral. Un membru al organizației poate să respecte (formal) prevederile codului moral și să acționeze totuși imoral (urmărind, de fapt un interes egoist), sau să acționeze non-moral (având ca scop real o acțiune oportună). A acționa *propriu-zis moral* înseamnă a respecta regulile codului de etică de dragul codului însuși, altfel spus, de dragul principiului moral sau *din conștiință* și nu urmărind alte scopuri ascunse. Prin urmare, a avea membri virtuoși în organizație nu e un lux și nici un moft, ci o condiție *sine qua non* pentru a acționa *într-adevăr* moral.

Virtuțile etice (a nu se confunda cu virtuțile profesionale sau vocaționale) ar fi bine să fie introduse la sfârșitul codului, sub *principiul integrității*. Acest principiu se va referi atât la integritatea morală a *persoanelor*: i.e. la virtuțile și viciile morale personale legate de o profesie (organizație), cât și la integritatea morală *instituțională*: i.e. la virtuțile și viciile morale ale organizației, adică acele condiții organizaționale care determină un comportament moral la membrii organizației²². Pe această parte a codului de etică, anume aceea privitoare la virtuți, se bazează apoi întreaga strategie de *pedagogie* morală privitoare la asimilarea unui cod de etică prin mecanismul formării unor virtuți care să transforme regulile de conduită în a doua noastră natură.

În concluzie, ceea ce ne sugerează principiismul e că un cod de etică e mai mult decât un sistem de datorii morale ale unei instituții. El e un sistem

²¹ De regulă, prin cod de etică se înțelege „formularea explicită a idealurilor, principiilor și normelor morale” dintr-o organizație (*Regulament de organizare și funcționare a Consiliului Național de Etică din învățământul preuniversitar*, OM 5550/6 oct. 2011).

²² Kaptein, *The Living Code*.

de principii (care conțin tacit valorile morale focale ale instituției, principii care trebuie refrazate de fiecare dată într-o formă adaptată domeniului normat), un sistem de reguli morale (de diferite tipuri, inclusiv unele care nu par a fi reguli morale), pachetul de drepturi specific profesiei, corelativ unei părți din sistemul regulilor și, în sfârșit, constelația de virtuți și vicii ale caracterelor care trebuie educate (evitate) la membrii colectivului avut în vedere. În această viziune, un cod de etică presupune un enorm efort de implementare din care amatorismul tradițional trebuie exclus. Efectul acestui amatorism endemic a fost încercarea de a fundamenta codurile de etică pe oricare dintre componentele de mai sus, mai puțin principiile. Principiismul ne lămurește de ce o asemenea abordare improvizată e greșită.

Bunăoară, una dintre erorile cele mai frecvente în crearea codurilor de etică este aceea de a începe cu câteva reguli morale ridicate, în mod arbitrar, la rang de „principii”. Într-un cod al jurnaliștilor se decretează că, pentru ei, un principiu moral e „Urmărește să descoperi adevărul și să-l spui”. Prima obiecție e că nimeni dintre aceia care se pricep la etică nu va recunoaște în acesta un *principiu* moral. Mai degrabă e o regulă (morală?) particulară specifică domeniului ziaristicii. Dacă ar fi principiu, atunci și următoarea regulă etică valabilă doar pentru profesorii-cercetători ar trebui considerată tot principiu etic: „Urmăriți să descoperiți și să formulați adevărul *așa cum îl vedeți* (voi, profesorii) și predați în consecință”. Și tot principiu etic ar fi această regulă pentru reparatorii auto: “Urmăriți să reparați mașinile cât mai eficient cu putință și învățați-i și pe ucenici acest lucru”. Privite însă în sine, acestea nu sunt nici măcar reguli **morale**, ci niște reguli care normează funcția specifică a ziaristului, a profesorului-cercetător și a mecanicului auto. Acestea sunt reguli non-morale. Ele *pot deveni* morale dacă sunt citite într-un alt registru, și anume dacă sunt legate explicit de un principiu etic (de unde se vede importanța formulării exprese a acestor principii). Bunăoară, regula jurnalistului poate fi privită ca o specificare a principiului *moral* al respectului *demnității* cititorilor („nu-ți *minți* niciodată cititorii, spune-le doar adevărul”); iar regula universitarilor are alură morală dacă e privită ca o specificare a *principiului autonomiei* („așa cum îl văd ei” înseamnă a spune adevărul în mod autonom, liber, nu așa cum vă e impus de alții).

Din schema de mai sus se vede și de ce e greșit să începem un cod cu drepturile. Drepturile sunt corelative cu datoriile morale și se bazează, ambele, pe principii etice. Drepturile din *Declarația Universală a Drepturilor Omului* se bazează pe principiul respectului demnității (vezi *Preambulul*). Dacă ignorăm principiile, ignorăm fundamentul recunoscut al drepturilor, nu știm de ce am selectat anumite drepturi și nici ce obligații decurg din ele

pentru noi și pentru alții; or, codul de etică tocmai aceste *obligații* trebuie să le expliciteze. În plus, sfera datoriilor morale e mai largă decât aceea a datoriilor corelative unor drepturi.

Sunt și coduri care încep cu virtuțile profesiei și profesionistului. La fel de greșit. Căci ele încep cu sfârșitul: virtuțile etice presupun, cel puțin în parte, interiorizarea regulilor etice și respectul valorilor morale apărute de principii. În plus, la o analiză mai atentă, vom vedea că toate codurile bazate pe virtuțile profesiei sunt reductibile la coduri bazate pe un singur principiu: principiul *integrității* așa cum e definit în documentele UE.

Și o ultimă sugestie făcută de schema principiistă făuritorului de coduri de etică: rezultă clar acum de ce avem trei *tipuri* de training etic. Pentru că trainingul de conformitate e adecvat conștientizării și înțelegerii principiilor și regulilor morale. Adecvat formării virtuților și interiorizării regulilor e trainingul de formare a dispozițiilor morale centrat pe analize de caz, simulări, punere în situație etc. În fine, pentru a ne descurca la periferia unde judecăm noile fapte morale, e nevoie de un training de dezvoltare a gândirii morale bazat pe cunoașterea și interiorizarea unor metode de decizie etică.

În concluzie, care sunt avantajele unui cod de etică bazat pe principiism și pe... principii?

1) Principiile *includ valorile* morale și sunt larg recunoscute în lume, peste granițele profesiilor (nu trebuie să mai precizăm valorile în mod distinct și nici să riscăm inventarea unor „principii” *ad hoc*);

2) Principiile *circumscriu sfera moralului* (și astfel evită confuzia cu valorile profesionale și cu „codurile de conduită” sau de „bune practici”). Ghidați de această confuzie, autorii unui cod spun că prin el noi „instituim o profesie”; corect ar fi să spunem că „instituim o profesie privită *ca o comunitate morală*”.

3) Odată cu principiile avem un *ghid* sigur pentru extinderea codului (motivul pentru care majoritatea codurilor nu sunt dezvoltate e că nu există acest reper).

4) Nu puțin lucru, prin principiile etice larg recunoscute avem sentimentul apartenenței la un etos comun (măcar „european”).

Să presupunem că avem un asemenea cod de etică. Cum judecăm moral cu ajutorul lui? Pentru a-l folosi, trebuie să-l punem într-un context metodologic mai larg.

II.4. Topografia morală a unei organizații²³

Personalul unei organizații se poate confrunta în diferite moduri cu o problemă morală nouă. Cum trebuie să reacționeze moralmente matur conducerea unei organizații și fiecare membru al personalului ei atunci când se confruntă cu o dilemă morală? Iată, într-un fel, chiar problema *deciziei etice*. În una din ipostazele ei. Căci ar fi greșit să începem prin a crede că există o *unică* problemă a deciziei etice, aceeași la toți oamenii, și deci un unic instrument aplicabil și un unic răspuns la întrebarea de mai sus. Sigur, mecanismele psihice care explică motivarea deciziei și acțiunii morale ale *omului* pot fi explicate unitar de o teorie științifică a acțiunii. Aristotel a deștelenit acest drum. Dar într-o organizație, reacția diferitelor categorii de personal este și trebuie să fie *diferită* iar sensul deciziei etice se diversifică în consecință. Ceea ce contează în genere e că, într-o organizație structurată moral, nimeni nu trebuie să abordeze lucrurile la întâmplare, după bunul plac.

Se crede îndeobște că a cultiva un fel de „virtuozitate morală” prin inculcarea unor metode simple de decizie etică cu ajutorul cărora fiecare membru al personalului să poată judeca singur situațiile dilematice sau inedite cu care se confruntă și, apoi, să se comporte în consecință este un obiectiv ce trebuie urmărit cu prioritate la training-urile etice. Particulariștii, narativiștii și diferiți subiectiviști sunt partizanii radicali și foarte vocali ai acestui punct de vedere. Se spune, de multe ori pe bună dreptate, că abuzul de reglementare și de conformitate e contraproductiv și că trebuie să acordăm o mai mare atenție formării *gândirii morale* a întregului personal prin training-uri adecvate. În situații inedite sau dilematice, fiecare ar trebui lăsat să judece cu capul propriu și să ia deciziile pe care le crede de cuviință, în mod responsabil²⁴. Mi se pare evident că rezultatul nu ar fi, totuși, decât un haos moral: fiecare cu verdictul său, transformat în fapte, adesea conflictuale.

Voi arăta în continuare că acest potențial haos moral poate fi contracarat prin trasarea câtorva *rule morale* importante în interiorul organizației, rule care e bine să fie învățate și urmate sistematic de toți membrii personalului

²³ Într-o formă parțial diferită, acest capitol a apărut în limba engleză ca “An Organization’s Moral Topography”, *Transilvanian Review*, Vol. XXII, No. 1, Spring 2013.

²⁴ O poziție moderată, conform căreia metodele simple intuitive nu sunt neapărat subiective, este susținută de Emilian Mihailov în “Intuitive Methods of Moral Decision Making, A Philosophical Plea” (V. Mureșan, S. Majima (eds.), *Applied Ethics. Perspectives from Romania*, 2013, Hokkaido, Japonia: Center for Applied Ethics and Philosophy), pp. 62-78.

alături de regulile care formulează datoriile morale concrete pretinse de organizație. Dezvoltarea gândirii morale independente e și ea importantă dar nu pentru a justifica nerespectarea rutelor comune ce trebuie parcurse la confruntarea cu o situație inedită. Gândirea morală independentă e utilă în dezbateră și adoptarea, precum și în dezvoltarea codului moral, care e sarcina întregului colectiv.

Pe de altă parte, unul dintre principiile care merită să ne ghideze în calitate de creatori și utilizatori de metode de decizie etică (inclusiv de coduri de etică) este acela al *relativității* tipologiei acestor metode la contextul în care sunt cel mai firesc utilizate. Unul e contextul larg al societății globale sau europene, altul e contextul național și altul e contextul intra-instituțional sau personal. Fiecare nivel are propriile sale proceduri de decizie. La nivel global și regional avem de-a face cu introducerea sau eliminarea de legi sau politici publice cu conținut moral, cu luarea unor decizii politice având ample consecințe sociale.

Metoda adecvată pentru acest nivel poate fi, între altele, aceea a „pluralismului metodologic” (pe care am propus-o cu un alt prilej)²⁵, pe când la nivelul unei firme sau instituții alta trebuie să fie metoda. Sugestia mea este că teoria celor două niveluri ale gândirii morale a lui R. M. Hare poate oferi indicii pentru a proiecta o asemenea meta-procedură de decizie la nivelul *organizațiilor*. La acest nivel vor fi folosite mai multe metode de decizie etică, dar una dintre ele trebuie să se ocupe de rutele cele mai eficace pentru un agent care vrea să obțină răspunsuri cât mai rapide și mai competente la dilemele sale morale. Teoria lui Hare e sprijinită de modelul evoluției gândirii morale al lui L. Kohlberg²⁶ care urmărește să explice felul în care evoluează stadiul dimensiunea cognitivă a proceselor de decizie etică, înțelese ca procese mentale de evaluare sau alegere morală în anumite circumstanțe.

Acest model psiho-moral e folosit apoi pentru a explica felul în care managerii, și întregul personal, gândesc dilemele etice sau noutățile etice cu care se confruntă la locul de muncă. Nivelul I, „preconvențional”, e cel la care se află majoritatea angajaților fără pretenții de judecată morală independentă. Ei se subordonează regulilor codului moral și obediența lor e obținută prin pedepse. Ei trăiesc, așadar, la „nivelul intuitiv” al gândirii morale, cum ar spune Hare. Abia în stadiul al treilea al lui Kohlberg, cel al „principiilor”, omul acționează conform principiilor morale pe care le-a ales și e în stare să modifice regulile morale curente dacă ele intră în conflict cu

²⁵ V. Mureșan, “A Pluralist Ethical Decision-Making Procedure”, *Journal of Applied Ethics and Philosophy*, vol. 4 (2012), Hokkaido, Sapporo, Japonia.

²⁶ L. Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice* (San Francisco: Harper and Row, 1981).

principiile, cu alte cuvinte e în stare să vadă dincolo de regulile prezente și de obiceiurile impuse de autoritatea de grup.²⁷ Omul principiilor e omul „gândirii critice”. Dacă asociem acum nivelurile evoluției morale cu diferite categorii de personal implicate în morala organizației, atunci vom putea spune că semnificația deciziei etice nu e aceeași pentru toți: membrii comitetului de etică, de exemplu, sunt cei care trebuie să aibă o educație care să-i plaseze pe nivelul cel mai înalt, „critic”, al gândirii morale, personalul de rând și managerii situându-se de regulă la nivelurile inferioare. Studiile empirice confirmă faptul că „marea majoritate a managerilor raționează în legătură cu dilemele morale apărute la locul de muncă la nivelul convențional”: ei se uită la setul de datorii agreeate și la ceea ce zic cei din jur²⁸.

Noi căutăm însă aici un *alt fel* de procedură de decizie etică decât cea *descrisă* de modelul lui Kohlberg: noi căutăm un instrument normativ care să *ajute* procesele de judecare morală sau de decizie etică în sensul lui Kohlberg. Trebuie precizat că propunerea mea este doar o *procedură-cadru de topografiere morală*, care stabilește restricțiile generării unei hărți a acelor rute stabile ce favorizează rezolvarea matură a problemelor etice. Ea nu e o procedură de *evaluare* morală. Teoria celor două niveluri a lui Hare nu va mai fi privită aici ca bază a unei metode utilitariste, ci ca fundament al *topografiei morale* a organizației în care codul de etică și diferitele rute morale procedurale își găsesc locul numai ca momente ale procesului decizional. Evident, această procedură trebuie scoasă din contextul istoric în care a apărut, ca metodă de decizie utilitaristă, și generalizată adecvat. Să vedem cum s-ar putea întâmpla acest lucru atunci când vrem să evaluăm moral un caz nou, cu care nu ne-am mai confruntat dar care ni se pare imoral, sau când vrem să eliminăm din cod unele prevederi vetuste.

[Procedura-cadru de topografiere morală] Să zicem că un cercetător, George, constată că un grup de cercetare din institut folosește voluntari fără a le furniza toate datele despre experiment și spune în gura mare, în presă, că se comite o imoralitate pentru că acești oameni sunt expuși unor riscuri de îmbolnăvire, chiar prietena lui făcând parte dintre ei. Acesta e un fapt care i se pare profund imoral. El se simte obligat să reacționeze. Dar ce înseamnă a reacționa matur din punct de vedere instituțional?

²⁷ L. K. Trevino, „Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionism Model”, *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 3 (1986), pp. 601-617.

²⁸ *Ibidem*, p. 608.

Să zicem că el judecă astfel: ceea ce se întâmplă în institut înseamnă a încălca demnitatea umană. El apelează în plus la consecințe și constată că soldul binefacerilor e negativ, apoi apelează iar la acest principiu kantian al respectului demnității, de care a auzit la școală. De la ședințele de training etic i-au rămas în minte îndemnurile de a nu rămâne prizonierul respectării normelor, ci a deveni un „virtuos al moralei”, adică un om dotat cu suficiente scheme de decizie etică încât să poată judeca cu propriul cap acest caz în așa fel încât judecata lui să fie una virtuoaasă; și, pe această bază, să decidă singur cum să se comporte. Ei bine, pare să judece moralmente matur acest domn. El își pune în aplicare cunoștințele de etică instituțională dobândite la training-urile etice și judecă acest caz cu capul propriu încercând să-și impună verdictul. Mai rămâne un pas până îl va livra presei stârnind un nou scandal. Dar trebuie și el înțeles: se apără. Și în lipsa altor metode, folosește scandalul și presa. Nu cumva e vina instituției că nu i-a oferit rute alternative?

Răspunsul meu e că, în realitate, el nu judecă moralmente matur. Căci prima întrebare a oricărei persoane dintr-o organizație, muncitor sau membru al comitetului etic, nu trebuie să fie „cum să aplic la acest caz metoda utilitaristă sau kantiană învățată la școală” sau cum să judec după flerul meu moral format „la bunici”, ci: „*dați-mi voie să verific în Codul de etică dacă această acțiune e normată*”. Dacă e interzisă, atunci e imorală și trebuie pedepsită; dacă e obligatorie, atunci e o datorie; dacă e permisă atunci nu ridică probleme morale. Ghidul omului de rând, mai ales, e codul de etică scris și cel interiorizat sub forma unor dispoziții morale. El nu aplică metode sofisticate de decizie etică, între altele și pentru motivul că majoritatea oamenilor nici nu au auzit de ele. Și apoi, nu aceasta e menirea lui. Atunci când a evaluat moral cazuri mai mult sau mai puțin fictive la orele de etică din școală, el a *simulat* un proces de decizie etică și a acționat *ca și cum* ar fi membru într-un comitet de etică. Studiile empirice arată că majoritatea oamenilor obișnuiți, chiar majoritatea managerilor, nu depășesc acest nivel al comparării conformității acțiunilor lor cu regulile recunoscute.

Ce ne spune, așadar, codul? El poate spune că noul caz e o datorie, e imoral sau e acceptabil moral. În cazul în care *codul nu spune nimic* despre acest caz, trebuie oare George să-și impună, măcar acum, verdictul personal? Nu, George nu trebuie să treacă nici măcar acum la aplicarea unor metode de decizie etică personale sau ale unora împrumutate de pe internet, ci e dator să meargă la *Comitetul de Etică* și să ceară clarificarea situației. Numai CE are voie să propună modificarea codului și să lămurească asemenea cazuri inedite. Ele presupun totuși mai multă competență și experiență practică decât improvizările lui George. Tocmai de aceea Comitetul de Etică trebuie

încadrat cu experți care știu utiliza metode sofisticate de decizie etică. Sigur, modificarea *efectivă* a codului de etică nu revine numai comitetului de etică, trebuie antrenați toți angajații. Aici experiența în materie de metode de decizie etică i-ar putea fi, într-adevăr, de folos lui George.

Dacă *nu există cod de etică*, atunci se va spune că, în sfârșit, George trebuie să-și scoată la bătaie cunoștințele etice și să reflecteze el însuși, alături de colegi, la evaluarea cazului dat utilizând metode simple de decizie etică („Ce ar spune ceilalți colegi dacă ar afla?”, „Ce consecințe are acțiunea grupului?”). Din nou greșit. El trebuie să meargă la conducere, să semnaleze cazul și să ceară instituirea unui sistem de management al eticii apt să țină sub control asemenea abuzuri.

Sigur, George e liber să facă propriile evaluări. Dar evaluarea rapidă făcută de el nu poate fi numită „morală” în sensul moralei instituționale. Ea e o evaluare de *oportunitate* și poate fi cel mult un exercițiu *personal*. Poate fi desigur și un exercițiu personal de evaluare *morală* dar având ca reper datorii etice diferite de cele ce aparțin eticii organizației și deci care nu au relevanță pentru ea (de pildă regulile „externe” ale moralei creștine). Mai putem adăuga că multe judecăți personale făcute după așa-zise metode simple de decizie etică sunt aproximative, unele dintre ele fiind minate de vicii ascunse și deci putând justifica acte dintre cele mai imorale.

Pentru ca să avem o judecată propriu-zis „morală” a cazului va trebui ca membrii Comitetului de etică să se întrunească și să dezbată cazul utilizând metode sofisticate de decizie etică, metode sprijinite, la limită, pe teorii. Acest proces de deliberare al Comitetului de etică ar trebui însoțit și de măsuri pentru facilitarea *participării* personalului și a stakeholderilor la luarea acestei decizii (audiențe la Comitetul de etică, dezbateri pe web sau prin participare directă). Decizia privind îmbogățirea codului de etică trebuie luată cu o participare cât mai largă a personalului (nu pe ascuns și nici arbitrar), fie prin participarea lui directă, fie prin adunări reprezentative (cum e Senatul unei universități, de exemplu). George poate *participa* la instituirea unei noi reguli morale, dar ca persoană *nu poate institui* o regulă morală nouă. Ca persoană privată el ar putea *evalua* acțiunea în cauză și sub aspect *moral*, dar pentru aceasta ar trebui să aibă la îndemână o *regulă* morală impusă de *societate* în mod transparent prin sancțiuni, regulă care să impună o *acțiune-tip*, nu una *singulară*, în urma unui proces de *omologare socială* a regulii.

Pentru judecățile morale făcute în viața de zi cu zi, regulile morale au prioritate în fața consecințelor în decizia etică; or, George s-a ghidat numai după consecințe, ceea ce e extrem de riscant, cu atât mai mult cu cât a ignorat probabilitatea lor. Aceasta e o judecată vulgar utilitaristă. Prin urmare, chiar

dacă e evident în cazul dat că efectele rele preponderează, ceea ce poate spune George pe această bază e doar că acțiunea nu e *oportună*, dar nu că e *imorală*. El îi poate bănuși sau acuza de imoralitate pe cei din grup, dar nu are întotdeauna mijloacele să dovedească acest lucru. Datoria organizațiilor integre e să pună la dispoziția personalului asemenea mijloace. În fine, în judecarea cazului agentul trebuie să fie *imparțial*, ceea ce nu pare a fi cazul cu George a cărui prietenă e în grup. În orice caz, judecățile morale individuale (chiar și cele ce utilizează metoda cazuistică sau matricea etică) nu pot *instituși* noi reguli morale ci, eventual, te pot ajuta să judeci mai lucid din punct de vedere moral atunci când *participi* la omologarea socială a unei noi reguli ca angajat al unei organizații. Similar, exercițiile de seminar sunt doar *simulări* ale deciziilor etice reale, imaginarea simplificată a unui complicat și îndelung proces social. Instituirea unei noi reguli morale e, în ultimă instanță, o chestiune de acord social. Decizia poate fi, finalmente, una *politică*.

Iată, în sinteză, cum funcționează un cod de etică în interiorul hărții morale a unei organizații aflate în fața introducerii unei reguli morale noi sau a eliminării uneia vetuste. Structura acestei meta-proceduri de decizie etică pe două niveluri e inspirată de teoria lui R. M. Hare:

1. Stabiliți cât mai exact faptele ce trebuie evaluate.

Ce acțiune (regulă nouă, politică instituțională, decizie de acțiune, dilemă etică, program de cercetare) evaluați și circumstanțele relevante în care ea are loc; fiți cât mai neutri cu putință, ignorând identitatea celor interesați; nu vă luați după zvonuri și lăsați la o parte sentimentalismele; la nevoie, apălați la experți în domeniul aflat în proces de evaluare.

Să presupunem că e o faptă care ni se pare evident că e imorală, dar nu am mai fost confrunțați cu ea până acum.

2. Nu vă apălați în judecăți personale; verificați conformitatea acțiunii evaluate cu codul moral existent

Acea acțiune e **morală** care *respectă regulile codului de etică* al organizației (sau regulile cele mai uzuale ale moralei comune, poate și alte reglementări etice recunoscute de organizație) și e **imorală** aceea care le încalcă. **Permisiunea** înseamnă că acțiunea evaluată nu încalcă vreo regulă morală cunoscută (nu ridică probleme morale). Conformitatea cu regula nu asigură automat moralitatea acțiunii; mai trebuie ca acțiunea să fie *responsabilă*, i.e. făcută 1) pe baza cunoașterii circumstanțelor și 2) din proprie voință, neconstrâns, neforțat, neșantajat etc., adică liber).

3. În comportarea de zi cu zi, respectarea regulilor morale (și a dispozițiilor noastre morale) e ceea ce contează din punct de vedere etic și nu calcularea consecințelor faptelor.

A judeca utilitarist nu înseamnă pur și simplu a judeca prin calcularea consecințelor faptelor. Dacă, la un moment dat, o acțiune oarecare *respectă regulile codului de etică* al instituției dar prin ea *facem rău colegilor* (inclusiv nouă înșine), nu ni se poate reproșa nimic din punct de vedere moral și trebuie să respectăm în continuare regula; doar suntem, nu-i așa, oameni *cu principii* morale! Ca și în drept, trebuie să urmărim să fim *acoperiți* în ceea ce facem de regulile codului de etică. Chiar și un utilitarist, care gândește în termeni de consecințe, va da în acest moment prioritate regulilor dacă e un utilitarist evoluat.

- Crearea unui modul de rute morale care structurează moral o organizație și o stabilizează sub aspectul integrității.

4. Alertă pentru *Comitetul de etică* – se cere modificarea codului moral!

În cazul în care fapta jenantă de mai sus *se repetă* și devine simptomatică (căci, altfel, ea poate fi un accident nefericit), vom avertiza *Comitetul de etică* pentru a analiza și, eventual, modifica prevederile Codului de etică: la fapte noi, e necesară o regulă nouă; regulile vetuste ale codului care, dacă sunt respectate, produc mai multe daune decât beneficii, vor fi respectate până când *Comitetul de etică* le va modifica; nu e dreptul fiecărei persoane să le modifice. Persoanele pot cere *Comitetului de etică* modificarea sau chiar abandonarea acelei reguli care, dacă e respectată în genere, produce mai multe efecte negative decât pozitive în organizație și în raporturile cu clienții.

5. O acțiune nu poate fi numită „morală” dacă nu e reglementată de un Cod de etică.

Când apare un caz cu totul nou, nereglementat în Cod, e.g. un tip de acțiune care ne aduce mari beneficii, noi nu putem să o numim „morală” atâta vreme cât nu-i corespunde o regulă în cod. *Numai pe baza regulilor codului de etică putem confirma moralitatea unei acțiuni.* Prin urmare, dacă credem că e vorba de un caz tipic, deosebit de important pentru organizație, trebuie să cerem *Comitetului de etică* să introducă (sau nu) o nouă regulă morală în codul de etică (nu în codul de conduită) care să reglementeze acest nou caz.

Dintre acțiunile nereglementate de cod, unele sunt goluri în normare (și trebuie umplute) iar altele sunt acțiuni *supererogatorii* (dincolo de ceea ce-ți cere datoria) care *nu trebuie* normate. Acțiunile ce țin de RSC fac parte din această ultimă categorie.

6. Îmbogățirea Codului de etică cu o regulă morală nouă are drept condiție necesară oportunitatea acesteia sau faptul că respectă demnitatea umană (sau a ființelor vii).

Comitetul de etică poate decide îmbogățirea codului cu o regulă morală nouă referitoare la acțiunea X verificând dacă înfăptuirea repetată a lui X de către oameni diferiți și în momente diferite are mai degrabă consecințe pozitive decât negative asupra tuturor celor implicați (a căror listă trebuie stabilită) și să nu aducă atingere **demnității** umane. Dacă are aceste consecințe, atunci tipul X de acțiune e **oportun** și putem *formula* o regulă nouă R care să-l justifice și să-l **împună** prin forța **sanctiunilor**. Dacă nu are asemenea consecințe bune, atunci putem abandona speranța că acțiunile de tip X sunt morale. (La fel se judecă în cazul rezolvării unor **dileme morale**: o nouă regulă care ierarhizează regulile conflictuale poate da rezolvarea oficială a dilemei).

Judecata trebuie să fie **imparțială**: întrebați-vă așadar – în timp ce verificați consecințele posibile asupra tuturor părților implicate – dacă acțiunea X și consecințele ei ar conveni *oricăreia* dintre aceste părți, aflate în circumstanțe similare, imaginându-vă pe rând în locul lor.

Comitetul de etică poate judeca și după o diversitate de criterii etice (respectul demnității, virtuțile sau viciile manifestate de acțiune etc.), cu condiția ca președintele Comitetului de etică să sintetizeze în final un verdict pe care-l agreează toți.

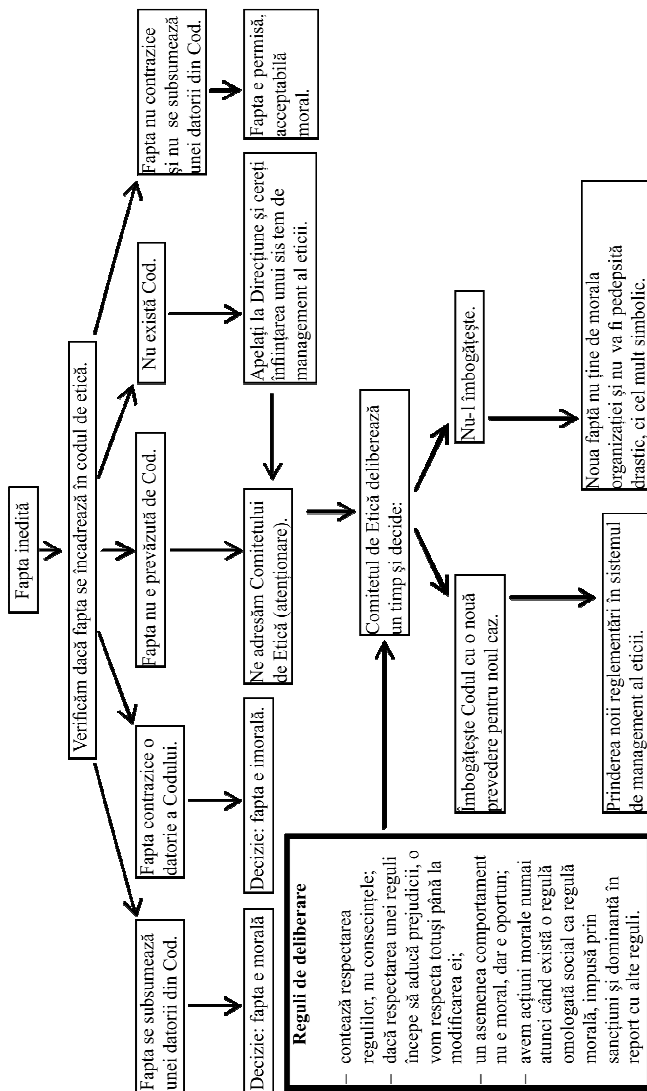
7. Pentru ca regula nouă să fie „morală” ea trebuie, în plus, să fie „dominantă” și deci să aibă asociate sancțiuni sociale de diferite țării – printr-un proces de omologare organizațională.

Omologați social noua regulă (sau soluția dilemei morale) *dezbătând-o public* (cu întreg personalul organizației – prin audiențe la Comitetul de etică, training-uri etice etc.) și *verificând dacă*: i) tipul de utilitate apărut de regulă e „*vital*” pentru organizație ca întreg, dacă e de felul celor apărute de principiile etice; ii) dacă noua regulă e *compatibilă* cu alte reglementări morale și juridice; iii) dacă noua regulă nu încalcă *alte valori* importante ale instituției sau societății (religioase, politice, economice etc.). Codul de etică trebuie să fie public și adoptat pe multiple criterii de larg interes pentru organizație și stakeholderi. O regulă care favorizează organizația dar defavorizează beneficiarii sau publicul nu poate fi morală (egoistă). Omologarea instituțională poate fi făcută, în urma dezbaterii publice, și de un for reprezentativ.

8. Internalizați noua regulă morală.

Sanctiunile *tipic morale* sunt remușcările propriei conștiințe și oprobiul opiniei publice în caz de încălcare a regulii. Pot fi și sancțiuni administrative. Această *motivație morală* în favoarea respectării regulii poate fi formată prin lansarea unor programe de informare și **educare morală**: i) training etic și ii) formarea unei culturi instituționale favorabile eticii.

Sub formă de graf, *procedura de topografiere morală* – care ar putea fi numită ruta fundamentală de orientare morală în interiorul organizației – arată astfel:



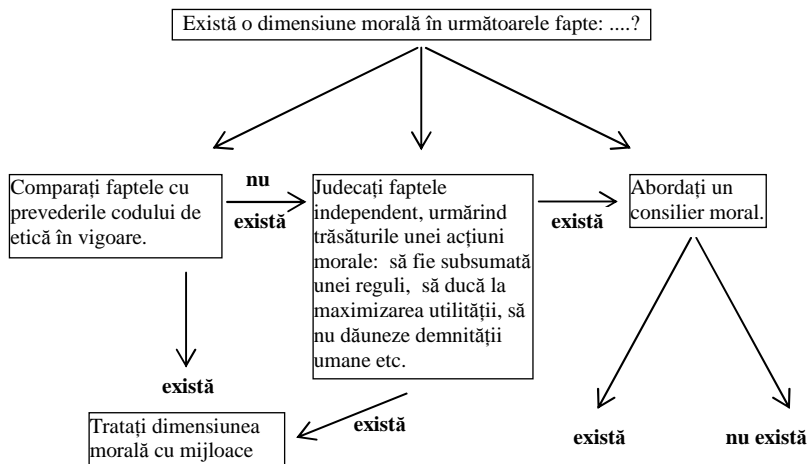
În cazurile cotidiene de judecată morală nu ne ajută cu nimic, ci ne încurcă procedurile simpliste cum sunt: „ce ar spune colegii mei dacă ar afla ceea ce se face?” (depinde ce interese au); „ce ar spune mama?” (nu s-ar pricepe); „ce efecte are acțiunea?” (rele, dar poate să fie permisă de cod și atunci nu ai ce le reproșa celor ce o fac; poți să te bați pentru schimbarea codului). Metodele de decizie etică sofisticate și teoriile nu sunt pentru angajatul obișnuit al organizației. Dar respectarea unor rute morale simple e în beneficiul organizației dacă acestea sunt funcționale din punct de vedere instituțional. În plus, formarea prin training a unui caracter moral și ascultarea vocii lui în faptele pe care le facem e o datorie a fiecăruia.

În „modulul de rute morale” putem avea asemenea instrumente etice:

[Ruta 1] De pildă, un medic poate fi acuzat de malpraxis și vrea să știe dacă acesta reprezintă o culpă morală sancționabilă; la fel, pacienții, nemulțumiți, vor să știe și ei care e ruta intrainstituțională prin care pot reclama ceea ce ei consideră a fi un malpraxis fără a-și crea complicații personale. La ce uși bat ei, cine le rezolvă o asemenea problemă? Are spitalul structurile capabile să facă față în mod competent acestor solicitări? Putem face graful lor? Trebuie oare ca fiecare dintre cei implicați să-și formeze o părere proprie pe baza judecării sau intuiției personale (care trebuie educate) sau trebuie, dimpotrivă, să asimilăm anumite rute comportamentale comune impuse de instituție prin mai multe „reguli morale procedurale”, și să apelăm la consultanții morali? Similar e cazul unui angajat care vrea să facă o plângere. Care e ruta lui? Acum, el apelează mecanic la direcțiunea instituției, care nu ar trebui să aibă nici o cădere să se amestece în diferendele etice, ea fiind o instanță administrativă. Prin tradiție, spitalele românești nu au avut și nici nu au, decât într-o formă vagă ce predispune mereu la evitarea lui, un asemenea traseu bine organizat pe care atât personalul cât și publicul să-l urmeze automat într-o asemenea situație. Acesta nu e decât un simptom al calității slabe a asistenței medicale. Simptom ignorat căci se consideră că nu e de natură medicală. Etica medicală nu e o problemă medicală, deci poate fi ignorată – iată una dintre cele mai păguboase prejudecăți ale multor medici.

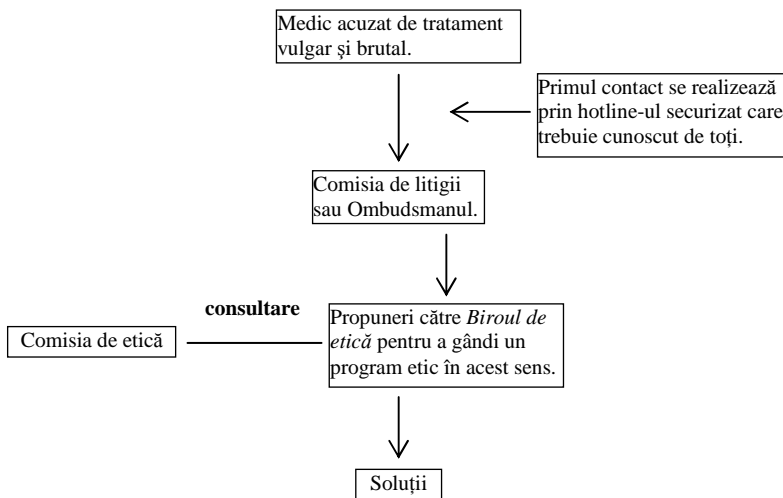
[Ruta 2] Sau, noi avem îndeobște de-a face în organizații cu fapte *neutre* din punct de vedere moral. Ele sunt astfel pentru că *noi* nu știm să recunoaștem dimensiunea lor morală; sau pentru că ele capătă o dimensiune morală numai atunci când sunt conexate cu anumite principii etice; sau pur și simplu pentru că nu au nicio dimensiune morală. Cum recunoaștem dimensiunea *morală* în fapte? Cum ne asigurăm că am recunoscut-o bine? O

rută morală e necesară și în acest caz. Ea e foarte simplă: dacă avem un cod bine făcut, urmărim dacă fapta în litigiu se încadrează sau contrazice o obligație a codului. Dacă se subsumează obligației, atunci e un caz de faptă morală recunoscută în organizație. Dacă e în conflict cu normele codului atunci e o acțiune imorală. Dacă nici nu contrazice și nici nu se subsumează, atunci fapta aceea poate fi *permisă* moral dacă mai întrunește niște condiții definitorii ale faptelor morale. Toate aceste lucruri pot fi învățate la training-urile etice și transformate în obișnuințe de gândire. Evaluarea alternativă, în caz că prima eșuează, e pe bază de fler moral, dar și de cunoștințe etice referitoare la spinoasa problemă a demarcării sferei moralului. Oricum, pentru confirmarea estimării, membrul personalului trebuie să treacă și pe la consultantul moral și să-i ceară opinia. Învățarea și respectarea acestei rute morale poate face dintr-un om simplu un om care e tot mai *matur moral*.



[Ruta 3] Un pacient reclamă un presupus caz de comportare vulgară, brutală a medicului față de el (sau invers, medicii sunt bruscați verbal de rudele pacienților). Pacienții/doctorii se întrebă: un astfel de caz, repetat în zeci de feluri parțial diferite, este oare o culpă juridică fără conținut moral, este una morală fără semnificație juridică sau este din toate câte ceva? Cât timp asemenea fapte vor mai fi ele tolerate tacit? Cine rezolvă asemenea cazuri evident anormale? Cum poate un medic/pacient afla acest lucru? Ce traseu trebuie să parcurgă în *interiorul* organizației pentru a primi rapid cel mai bun sfat pe această temă? Cum poate fi construită o cultură instituțională

care să excludă asemenea comportamente? În acest caz, ruta morală se termină probabil la *Comisia de litigii* și începe la telefonul dedicat.



Concluzionând, am arătat în acest capitol că problematica elaborării codurilor de etică, deși pare mai simplă decât alte probleme de management al eticii, nu e suficient de bine așezată în realitatea țării noastre. În prezent, ea e minată de tendințe periculoase care îi amenință evoluția. În acest cadru plin de controverse, am arătat felul în care metoda principiistă ar putea fi o sursă de sugestii pentru elaborarea unei strategii eficiente privind construcția și dezvoltarea codurilor de etică, precum și a altor elementele ale infrastructurii etice a unei organizații. Apoi, pe acest model de cod de etică, am arătat felul în care trebuie reacționat moralmente matur, într-o organizație medie sau mare, la o situație etică inedită sau în fața unei dileme etice. Conceptul de „rută morală” a fost introdus și exemplificat ca unul dintre instrumentele de bază pentru asigurarea unei maturizări cât mai rapide a unei organizații sub aspect etic.

ANEXE

105-168

ANEXA I

Chestionarul cercetării



CERCETARE NAȚIONALĂ PRIVIND *RESPONSABILITATEA SOCIALĂ & MANAGEMENTUL ETICII* ÎN ORGANIZAȚIILE DIN ROMÂNIA

Stimată Doamnă/ Stimate Domn,

Vă mulțumesc că ați acceptat să participați la **cercetarea națională privind situația programelor de responsabilitate socială și managementul eticii în organizațiile din România** prin completarea chestionarului următor.

Datele colectate vor fi utilizate în cadrul unui proiect de cercetare doctorală în domeniul eticii aplicate în organizații, condus de Drd. Mihaela Constantinescu și derulat în cadrul Centrului de Cercetare în Etică Aplicată al Facultății de Filosofie, Universitatea din București. Proiectul de cercetare beneficiază totodată de sprijinul Responsabilitate Sociala.ro, portal specializat în domeniul RSC.

Eșantionul stabilit pentru această cercetare calitativă cuprinde următoarele trei categorii de organizații: companii listate în anuarul **“TOP 100 cele mai valoroase companii din România”**, organizații neguvernamentale cu statut de **utilitate publică** și **instituții publice centrale**.

Chestionarul conține patru secțiuni, fiecare cu un număr variabil de întrebări și poate fi completat maximum **15 minute**. Majoritatea întrebărilor sunt tip-grilă și presupun bifarea unui singur răspuns – cu excepția cazurilor unde se specifică “răspuns multiplu”.

Informațiile furnizate prin intermediul acestui chestionar sunt *anonime*, prin urmare utilizatorul acestor date nu va face publice decât concluziile generale ale cercetării pe baza prelucrării depersonalizate de date statistice.

Pentru a putea finaliza acest segment al cercetării în timp util, am rugămintea să completați și să returnați chestionarul până pe data de, prin următoarele metode: fie completare în timp real accesând direct link-ul online **aici**; fie completare electronică în format Word *sau* imprimare și completare în format fizic apoi scanare – în ambele variante chestionarul va fi transmis prin e-mail la adresa mihaela.constantinescu@etica-aplicata.ro; fie expediere la adresa: Splaiul Independenței nr. 204, București, 060024 – Centrul de Cercetare în Etică Aplicată, Facultatea de Filosofie, Universitatea din București, cu mențiunea: “În atenția Drd. Mihaela Constantinescu”.

Cu stimă,

Drd. Mihaela Constantinescu
Centrul de Cercetare în Etică Aplicată (www.ccea.ro)
Facultatea de Filosofie, Universitatea București

I. DATE GENERALE DESPRE ORGANIZAȚIE

I.1. Sectorul de activitate:

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Public |
| <input type="checkbox"/> Privat |
| <input type="checkbox"/> Neguvernamental |
| <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund |

I.2. Domeniul de activitate:

--

I.3. Forma de constituire:

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Societate cu răspundere limitată |
| <input type="checkbox"/> Societate pe acțiuni |
| <input type="checkbox"/> ONG |
| <input type="checkbox"/> Instituție publică |
| <input type="checkbox"/> Regie autonomă |
| <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund |

I.4. Structura participațiilor:

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Română |
| <input type="checkbox"/> Străină |
| <input type="checkbox"/> Mixtă |
| <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund |

I.5. Număr de angajați:

--

II. RESPONSABILITATE SOCIALĂ

II.1. Ați auzit vorbindu-se în organizația din care faceți parte despre responsabilitatea socială a organizației (RSC/CSR)?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Da, la nivel de conducere |
| <input type="checkbox"/> Da, între colegi |
| <input type="checkbox"/> Nu |
| <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund |
| <input type="checkbox"/> Altele: |

II.2. Organizația dvs. derulează

- | |
|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Da |
|-----------------------------|

programe de responsabilitate socială (RSC / CSR)?

- Nu
 Se dorește acest lucru
 Nu știu/ Nu răspund

*Dacă ați bifat varianta “da”, vă rugăm treceți la întrebarea următoare.
 Pentru oricare altă variantă bifată, vă rugăm săriți direct la întrebarea II.12*

II.3. Ce tipuri de activități cuprind programele de responsabilitate socială derulate de organizația dvs.?

Întrebare cu răspunsuri multiple

- Ecologice
 Sociale
 Educaționale / culturale
 Sportive
 Voluntariat în comunitate
 Programe pentru angajați
 Sponsorizări
 Activități ce țin de morala internă a organizației (implementarea unui cod de etică, a unor traininguri etice, audit etic intern etc.)
 Politici care sprijină diversitatea, drepturile omului, egalitatea de șanse
 Activități ce urmăresc minimizarea impactului negativ al comportamentului organizațional prin măsuri precum:
 Altele:
 Nu știu / Nu răspund

II.4. Ce structuri se ocupă în organizația dvs. de gestionarea proiectelor de responsabilitate socială?

- Un departament / birou / serviciu specializat (vă rugăm menționați denumirea):
 O persoană (vă rugăm menționați titulatura):
 Altele:
 Nu știu / Nu răspund

II.5. În ce an au fost înființate aceste structuri?

<p>II.6. Există personal specializat în domeniul responsabilității sociale care lucrează în aceste structuri?</p>	<p> <input type="checkbox"/> Da, în urma studiilor universitare <input type="checkbox"/> Da, în urma studiilor post-universitare <input type="checkbox"/> Da, în urma participării la training-uri specializate <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund </p>
<p>II.7. Față de cine se subordonează aceste structuri?</p> <p><i>Întrebare cu răspunsuri multiple</i></p>	<p> <input type="checkbox"/> Board / Președinte / Director / CEO / GM / Country Manager <input type="checkbox"/> Director Resurse Umane <input type="checkbox"/> Director Relații Publice / Comunicare <input type="checkbox"/> Director Public Affairs / Community Relations <input type="checkbox"/> Director Juridic <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund </p>
<p>II.8. Câți angajați numără aceste structuri?</p>	<p></p>
<p>II.9. Cât de des au loc activități specifice programelor de responsabilitate socială în organizația dvs.?</p>	<p> <input type="checkbox"/> Lunar <input type="checkbox"/> Trimestrial <input type="checkbox"/> Semestrial <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund </p>
<p>II.10. Responsabilitatea socială este reglementată în organizația dvs. prin intermediul:</p>	<p> <input type="checkbox"/> Unei politici interne, și anume: <input type="checkbox"/> Unei proceduri interne, și anume: <input type="checkbox"/> Unui document public, și anume: <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund </p>
<p>II.11. Activitățile de responsabilitate socială din organizația dvs. sunt asociate:</p> <p><i>Întrebare cu răspunsuri multiple</i></p>	<p> <input type="checkbox"/> Activităților de relații publice / comunicare <input type="checkbox"/> Activităților de management al eticii și conformității <input type="checkbox"/> Activităților de resurse umane / </p>

	dezvoltare instituțională <input type="checkbox"/> Activităților de Public Affairs / Community Relations <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund
II.12. Considerați că responsabilitatea socială reprezintă:	<input type="checkbox"/> Un proces instituțional formal prin care organizațiile integrează preocupări sociale, de mediu, etice sau ale consumatorilor în strategia de funcționare <input type="checkbox"/> O practică instituțională prin care organizațiile derulează programe sociale în beneficiul stakeholderilor <input type="checkbox"/> Un stil de management care ia în calcul toate tipurile de impact ale activităților organizației asupra societății <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund
II.13. Organizația dvs. raportează rezultatele activităților de responsabilitate socială?	<input type="checkbox"/> Da, într-un raport specific <input type="checkbox"/> Da, în raportul anual consolidat <input type="checkbox"/> Organizația nu derulează activități de responsabilitate socială <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund
II.14. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 exprimă dezacordul total iar 5 acordul total), cum evaluați următoarele afirmații:	<input type="checkbox"/> Responsabilitatea socială ar trebui reglementată prin standarde mai stricte astfel încât să devină o preocupare obligatorie a organizațiilor, nu doar una voluntară <input type="checkbox"/> Responsabilitatea socială este un artificiu folosit de organizații prin care acestea derulează programe caritabile care maschează probleme reale de funcționare <input type="checkbox"/> Între teoria și practica

	<p>responsabilității sociale este o diferență majoră</p> <p><input type="checkbox"/> Practicile de responsabilitate socială din România sunt similare cu cele occidentale</p>
<p>II.15. Credeți că planificarea și derularea programelor de responsabilitate socială se face pe baza unei analize? De ce tip?</p> <p><i>Întrebare cu răspunsuri multiple</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Socială</p> <p><input type="checkbox"/> Cost-beneficiu</p> <p><input type="checkbox"/> ROI</p> <p><input type="checkbox"/> Financiară</p> <p><input type="checkbox"/> Etică</p> <p><input type="checkbox"/> Nu se face o astfel de analiză</p> <p><input type="checkbox"/> Altele:</p> <p><input type="checkbox"/> Nu știu/ Nu răspund</p>
<p>II.16. Care din următoarele afirmații surprinde cel mai bine sensul pe care organizația dvs. îl acordă responsabilității sociale:</p>	<p><input type="checkbox"/> Responsabilitatea socială înseamnă programe comunitare caritabile (sociale, culturale, de mediu etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Responsabilitatea socială înseamnă programe adresate tuturor categoriilor de stakeholderi interni și externi prin care organizația aduce plusvaloare socială</p> <p><input type="checkbox"/> Responsabilitatea socială înseamnă implicarea stakeholderilor interni în programe de voluntariat în beneficiul unor stakeholderi externi (comunitatea, grupuri defavorizate etc.) în acord cu valorile organizației</p> <p><input type="checkbox"/> Responsabilitatea socială înseamnă dialog continuu cu stakeholderii și ajustarea obiectivelor organizației în funcție de așteptările și cerințele legitime ale acestora (în general prin minimizarea impactului negativ al organizației asupra stakeholderilor)</p> <p><input type="checkbox"/> Altele:</p> <p><input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>

II.17. În organizația dvs. se consideră că derularea unor programe de responsabilitate socială contribuie la eficiența economică sau vă încurcă în acest demers?

- Programele de responsabilitate socială sporesc eficiența economică a organizației prin îmbunătățirea imaginii și evitarea unor riscuri de natură reputațională
- Programele de responsabilitate socială nu au nicio legătură cu eficiența economică a organizației
- Programele de responsabilitate socială împiedică eficiența economică a organizației
- Altele:
- Nu știu / Nu răspund

III. MANAGEMENTUL ETICII

III.1. Ați auzit vorbindu-se în organizația din care faceți parte despre morala / etica internă a organizației sau despre comportamentul moral al organizației (managementul eticii)?

- Da, la nivel de conducere
- Da, între colegi
- Nu
- Altele:
- Nu știu / Nu răspund

III.2. Organizația dvs. derulează programe de etică instituțională (managementul eticii)?

- Da
- Nu
- Se dorește acest lucru
- Nu știu / Nu răspund

Dacă ați bifat varianta “da”, vă rugăm treceți la întrebarea următoare. Pentru oricare altă variantă bifată, vă rugăm săriți direct la întrebarea III.12

<p>III.3. Ce tipuri de activități cuprind programele de management al eticii derulate de organizația dvs.?</p> <p><i>Întrebare cu răspunsuri multiple</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Redactarea și implementarea unui Cod de Etică</p> <p><input type="checkbox"/> Sancționarea abaterilor de la Codul de Etică</p> <p><input type="checkbox"/> Actualizarea Codului de Etică</p> <p><input type="checkbox"/> Auditul intern de etică</p> <p><input type="checkbox"/> Realizarea periodică de autotraining-uri etice online</p> <p><input type="checkbox"/> Organizarea de traininguri de etică și / sau conformitate</p> <p><input type="checkbox"/> Monitorizarea respectării reglementărilor interne de etică și / sau conformitate</p> <p><input type="checkbox"/> Coordonarea serviciului de sesizări de natură etică (TelVerde / Hotline pentru semnalarea problemelor de etică în interiorul organizației)</p> <p><input type="checkbox"/> Activități ce urmăresc minimizarea impactului negativ al comportamentului organizațional prin măsuri precum:</p> <p><input type="checkbox"/> Altele:</p> <p><input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>
<p>III.4. Ce structuri se ocupă în organizația dvs. de gestionarea programelor de etică instituțională (managementul eticii)?</p> <p><i>Întrebare cu răspunsuri multiple</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Un birou / serviciu de etică</p> <p><input type="checkbox"/> Comitetul de etică</p> <p><input type="checkbox"/> Ombudsman-ul</p> <p><input type="checkbox"/> Consilierul de etică</p> <p><input type="checkbox"/> O comisie de disciplină</p> <p><input type="checkbox"/> Altele:</p> <p><input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>
<p>III.5. În ce an au fost înființate aceste structuri?</p>	<p></p>
<p>III.6. Există personal specializat în domeniul eticii instituționale (managementului eticii) care lucrează în aceste structuri?</p>	<p><input type="checkbox"/> Da, în urma studiilor universitare</p> <p><input type="checkbox"/> Da, în urma studiilor post-universitare</p> <p><input type="checkbox"/> Da, în urma participării la training-uri specializate</p> <p><input type="checkbox"/> Nu</p> <p><input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>

<p>III.7. Față de cine se subordonează aceste structuri?</p> <p><i>Întrebare cu răspunsuri multiple</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Board / Președinte / Director / CEO / GM / Country Manager</p> <p><input type="checkbox"/> Director Resurse Umane</p> <p><input type="checkbox"/> Director Relații Publice / Comunicare</p> <p><input type="checkbox"/> Director Public Affairs / Community Relations</p> <p><input type="checkbox"/> Director Juridic</p> <p><input type="checkbox"/> Director Conformitate</p> <p><input type="checkbox"/> Altele:</p> <p><input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>
<p>III.8. Câți angajați numără aceste structuri?</p>	<p></p>
<p>III.9. Cât de des au loc activități specifice programelor de etică internă (managementul eticii) în organizația dvs.?</p>	<p><input type="checkbox"/> Lunar</p> <p><input type="checkbox"/> Trimestrial</p> <p><input type="checkbox"/> Semestrial</p> <p><input type="checkbox"/> Anual</p> <p><input type="checkbox"/> Altele:</p> <p><input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>
<p>III.10. Managementul eticii este reglementat în organizația dvs. prin intermediul:</p>	<p><input type="checkbox"/> Unei politici interne, și anume:</p> <p><input type="checkbox"/> Unei proceduri interne, și anume:</p> <p><input type="checkbox"/> Unui document public, și anume:</p> <p><input type="checkbox"/> Altele:</p> <p><input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>
<p>III.11. Activitățile de etică instituțională (managementul eticii) din organizația dvs. sunt asociate:</p> <p><i>Întrebare cu răspunsuri multiple</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Activităților de relații publice / comunicare</p> <p><input type="checkbox"/> Activităților de responsabilitate socială</p> <p><input type="checkbox"/> Activităților de resurse umane / dezvoltare instituțională</p>

	<input type="checkbox"/> Activităților de Public Affairs / Community Relations <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund
III.12. Considerați că managementul eticii reprezintă:	<input type="checkbox"/> Un proces de organizare a eticii la nivel instituțional prin structurarea activităților cu implicații etice <input type="checkbox"/> O practică instituțională de implementare a unor programe ce creează infrastructura etică a organizației: training etic, audit etic, coduri de etică, hotline etic etc. <input type="checkbox"/> O formă de management care administrează programele etice ale unei organizații <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund
III.13. Organizația dvs. raportează rezultatele activităților privind morala organizației (managementul eticii)?	<input type="checkbox"/> Da, într-un raport specific <input type="checkbox"/> Da, în raportul anual consolidat <input type="checkbox"/> Organizația nu derulează activități de management al eticii <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu/ Nu răspund
III.14. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 exprimă dezacordul total iar 5 acordul total), cum evaluați următoarele afirmații:	<input type="checkbox"/> Managementul eticii ar trebui reglementat și în România prin standarde mai stricte, astfel încât să devină o preocupare obligatorie a organizațiilor, nu doar una opțională <input type="checkbox"/> Managementul eticii este un artificiu folosit de organizații prin care derulează programe de instruire morală a angajaților

	<p>care să mascheze probleme reale de funcționare</p> <p><input type="checkbox"/> Între teoria și practica managementului eticii este o diferență majoră</p> <p><input type="checkbox"/> Practicile de management al eticii din România sunt similare cu cele occidentale</p>
--	---

<p>III.15. Credeți că planificarea și derularea programelor de management al eticii se face pe baza unei analize? De ce tip?</p> <p><i>Întrebare cu răspunsuri multiple</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Socială</p> <p><input type="checkbox"/> Cost-beneficiu</p> <p><input type="checkbox"/> ROI</p> <p><input type="checkbox"/> Financiară</p> <p><input type="checkbox"/> Etică</p> <p><input type="checkbox"/> Nu se face o astfel de analiză</p> <p><input type="checkbox"/> Altele:</p> <p><input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>
--	---

<p>III.16. Care din următoarele afirmații surprinde cel mai bine sensul pe care organizația dvs. îl acordă managementului eticii:</p>	<p><input type="checkbox"/> Managementul eticii înseamnă conformitatea acțiunilor organizației cu normele etice și juridice impuse de societate</p> <p><input type="checkbox"/> Managementul eticii înseamnă programe de monitorizare și combatere a acțiunilor imorale ale angajaților prin acțiuni de prevenire și sancționare (prin instituirea unui Cod de Etică, a unui audit de etică, a unei comisii de etică, a unui responsabil de etică etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Managementul eticii înseamnă efortul organizației de a crea un context instituțional care educă și stimulează angajații să aibă o conduită etică, astfel încât să poată fi atinse așteptările și cerințele legitime ale stakeholderilor (în general prin minimizarea impactul negativ al organizației)</p>
--	--

	asupra acestora) <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund
III.17. În organizația dvs. se consideră că derularea unor programe de management al eticii contribuie la eficiența economică sau vă încurcă în acest demers?	<input type="checkbox"/> Programele de management al eticii sporesc eficiența economică a organizației prin îmbunătățirea imaginii și evitarea unor riscuri de natură morală <input type="checkbox"/> Programele de management al eticii nu au nicio legătură cu eficiența economică a organizației <input type="checkbox"/> Programele de management al eticii împiedică eficiența economică a organizației <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund

IV. RESPONSABILITATE SOCIALĂ VS. MANAGEMENTUL ETICII

IV.1. Raportul dintre activitățile de responsabilitate socială și managementul eticii din cadrul organizației dvs. poate fi descris astfel:	<input type="checkbox"/> Activitățile se suprapun, fiind subordonate aceluiași departament / responsabil <input type="checkbox"/> Activitățile sunt diferite, se subordonează unor departamente diferite / responsabili diferiți <input type="checkbox"/> Activitățile se suprapun parțial <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund
--	---

Se va răspunde numai dacă în cadrul organizației există structuri de responsabilitate socială și structuri de management al eticii

<p>IV.2. Considerați că programele de responsabilitate socială au implicat o componentă de moralitate?</p>	<p><input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/> Responsabilitatea socială și moralitatea nu au nicio legătură <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>
<p>IV.3. Credeți că este vreo diferență între responsabilitatea socială și responsabilitatea morală a unei organizații?</p>	<p><input type="checkbox"/> Da, dar nu știu să explic în ce constă diferența <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/> Da, și anume: <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>
<p>IV.4. Credeți că este oportun ca programele de etică și cele de responsabilitate socială să fie derulate de același departament / aceeași persoană?</p>	<p><input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/> Este irelevant <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>
<p>IV.5. Ce raport credeți că există (sau ar trebui să existe) între programele de etică și cele de responsabilitate socială?</p> <p><i>Întrebare cu răspunsuri multiple</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Programele de responsabilitate socială sunt / ar trebui să fie subordonate programelor de etică ale unei organizații <input type="checkbox"/> Programele de etică sunt / ar trebui să fie subordonate programelor de responsabilitate socială ale unei organizații <input type="checkbox"/> Ar trebui să fie complementare <input type="checkbox"/> Ambele se subordonează activităților de PR / comunicare ale unei organizații <input type="checkbox"/> Altele: <input type="checkbox"/> Nu știu / Nu răspund</p>

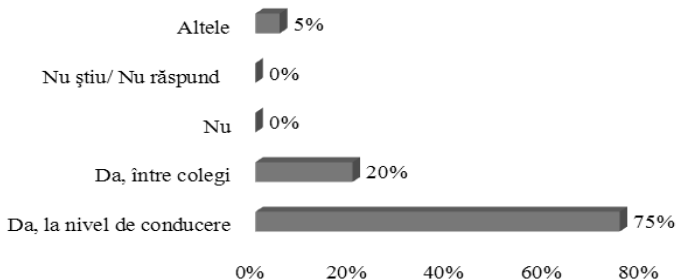
ANEXA II

Grafice și interpretare pe baza răspunsurilor la chestionar

Majoritatea respondenților la **întrebările II.1 și III.1**, declară că au auzit vorbindu-se, la nivel de conducere, de responsabilitatea socială a organizației (75%) și, respectiv, de managementul eticii (70%), un număr mai mic semnalând astfel de discuții între colegi (20% cu privire la responsabilitatea socială iar 30% cu privire la managementul eticii). Sunt așadar diferențe mici între răspunsurile privind RSC și cele privind ME.

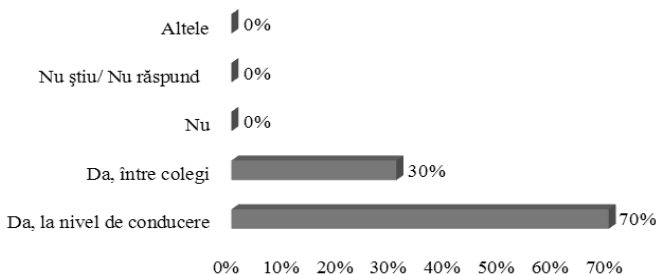
II.1. Ați auzit vorbindu-se în organizația din care faceți parte despre responsabilitatea socială a organizației (RSC / CSR)?

- total respondenti -



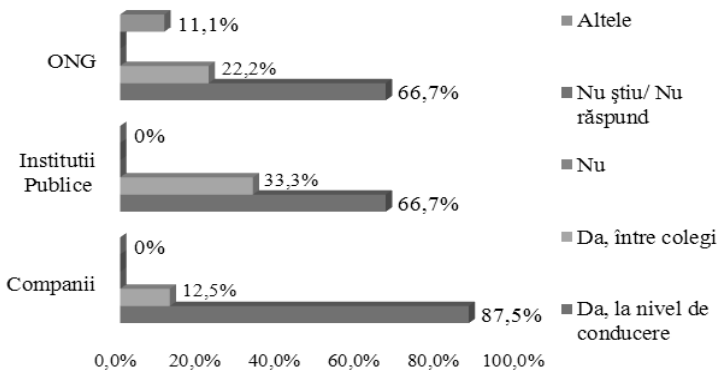
III.1. Ați auzit vorbindu-se în organizația din care faceți parte despre despre morala / etica internă a organizației sau despre comportamentul moral al organizației (managementul eticii)?

- total respondenti -

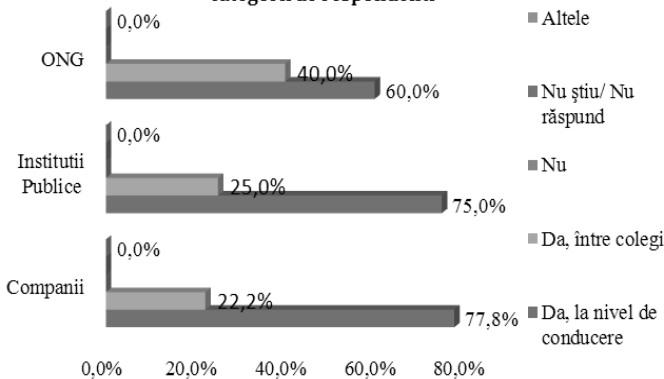


Dacă ne uităm la împărțirea răspunsurilor pe **categoriile de organizații**, vedem o pondere mai mare la nivelul companiilor în cazul respondenților care au auzit vorbindu-se de RSC la nivel de conducere a organizației (87,5% față de 66,7% în ONG-uri și, respectiv, instituții publice), în timp ce lucrurile sunt mai echilibrate în cazul celor trei categorii de organizații în privința ME (77,8% dintre companii, 70% dintre instituții publice și 60% dintre ONG-uri).

II.1. Ați auzit vorbindu-se în organizația din care faceți parte despre responsabilitatea socială a organizației (RSC / CSR)?
- categorii de respondenți -

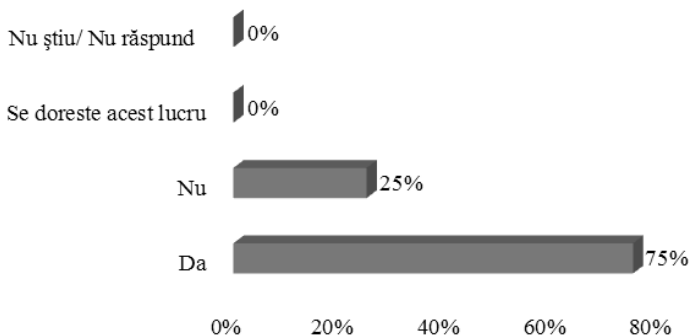


III.1. Ați auzit vorbindu-se în organizația din care faceți parte despre despre morala / etica internă a organizației sau despre comportamentul moral al organizației (managementul eticii)?
- categorii de respondenți -

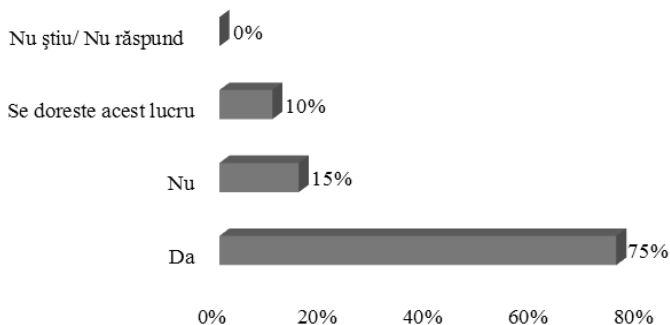


Aceeași pondere majoritară de respondenți (75%) declară la **întrebările II.2. și III.2.** că organizația din care fac parte derulează programe de RSC, respectiv ME, iar 10% dintre respondenți declară că în organizația lor se dorește implementarea unor programe de ME.

**II.2. Organizația dvs. derulează programe de
responsabilitate socială (RSC / CSR)?
- total respondenți -**

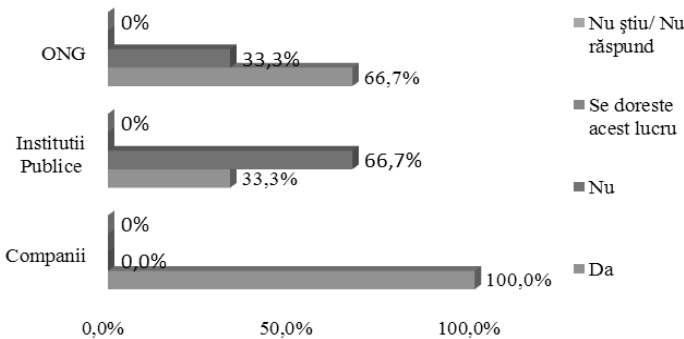


**III.2. Organizația dvs. derulează programe de etică
instituțională (managementul eticii)?
- total respondenți -**

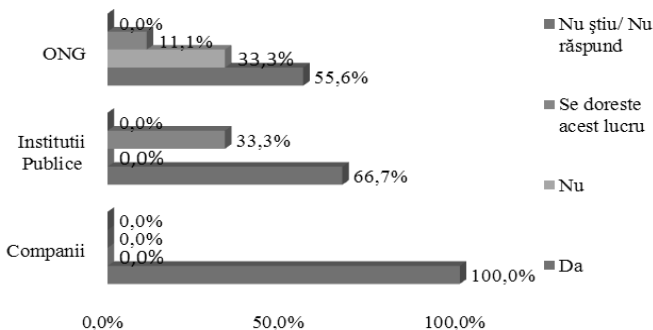


În ceea ce privește împărțirea răspunsurilor pe **categorii de respondenți**, toți reprezentanții companiilor declară că organizația lor derulează programe de RSC, respectiv, ME, în timp ce mai puține instituții publice și ONG-uri derulează programe de RSC (66,7% în ambele cazuri), respectiv ME (66,7% instituții publice și 55,6% ONG-uri). Valorile procentuale trebuie totuși nuanțate, dat fiind că în chestionar nu s-a folosit o definiție unitară nici pentru RSC, nici pentru ME, astfel că răspunsurile se pot referi, de pildă, la implementarea unor componente de ME, nu la existența unei infrastructuri etice propriu-zise.

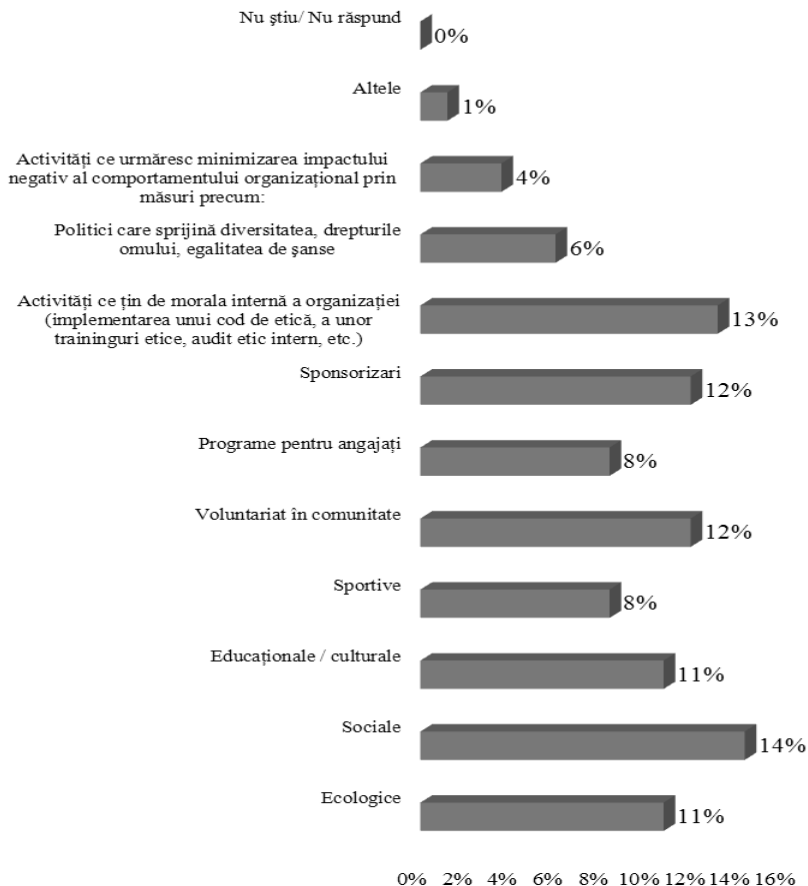
II.2. Organizația dvs. derulează programe de responsabilitate socială (RSC / CSR)?
- categorii de respondenți -



III.2. Organizația dvs. derulează programe de etică instituțională (managementul eticii)?
- categorii de respondenți -



**II.3. Ce tipuri de activități cuprind programele de responsabilitate socială derulate de organizația dvs.?
- total respondenți -**

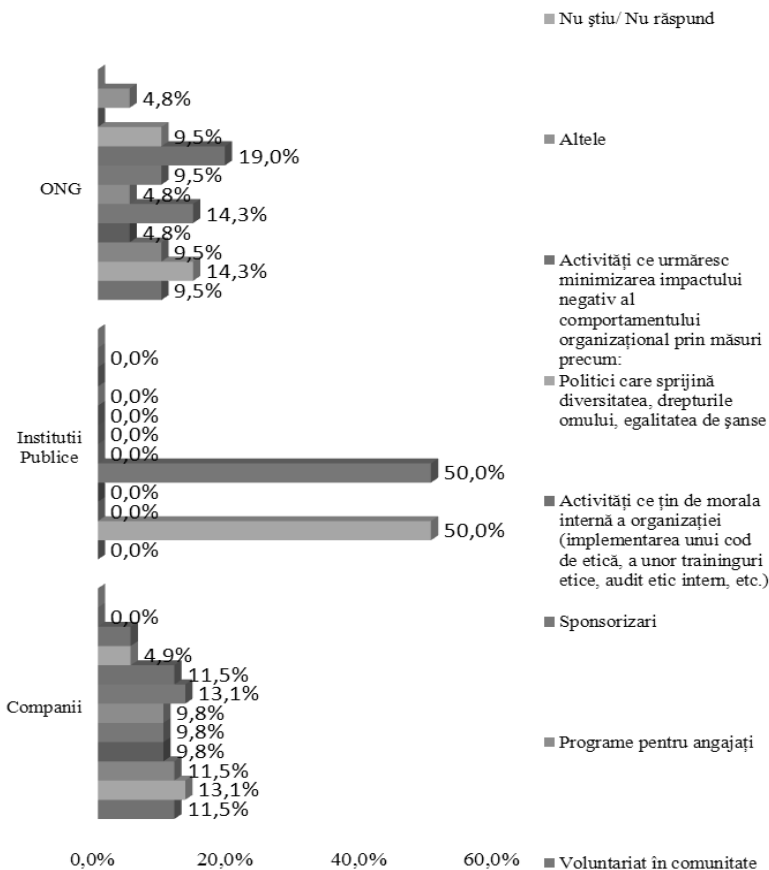


Dintre respondenții organizațiilor care derulează programe de RSC, cei mai mulți declară la **întrebarea II.3.** că aceste programe includ activități sociale (14%), activități ce țin de morala internă a organizației – precum implementarea unui cod de etică, a unor training-uri etice, audit etic intern (13%), sponsorizări și voluntariat în comunitate (câte 12%), precum și activități ecologice și educaționale/ culturale (ambele câte 11%). Ponderi mai

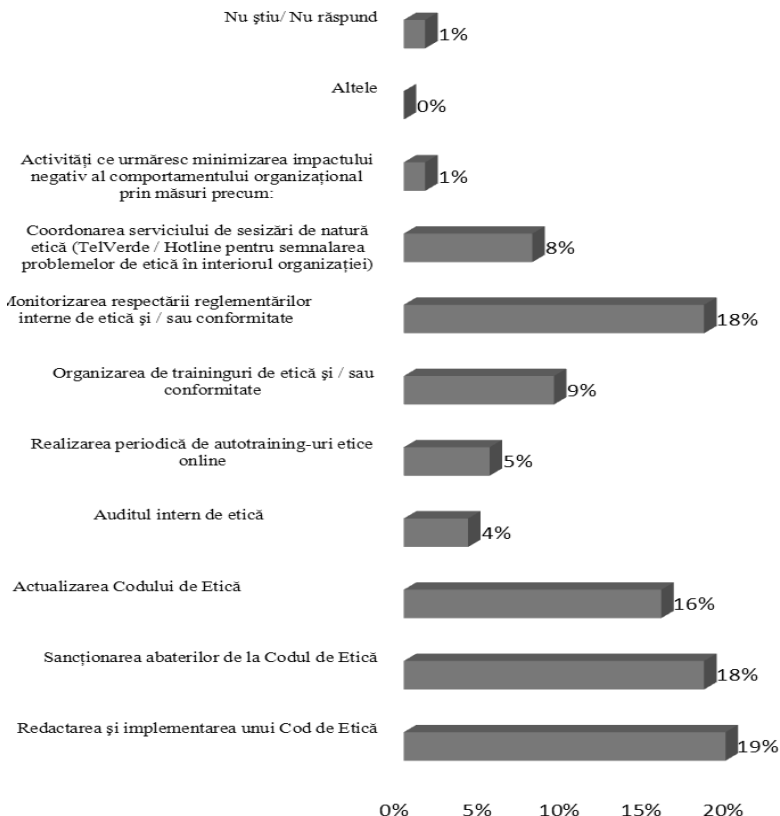
mici au activitățile sportive și programele pentru angajați (câte 8%), precum și politici care sprijină diversitatea, drepturile omului, egalitatea de șanse (6%).

Dacă ne uităm la ponderile răspunsurilor pe **categoriile de organizații**, putem observa că ONG-urile sunt cele care derulează în procent mai mare activități ce țin de morala internă a organizației în cadrul programelor de RSC (19%), în timp ce instituțiile publice derulează în proporții egale (50%) numai două tipuri de activități – sociale și voluntariat în comunitate.

II.3. Ce tipuri de activități cuprind programele de responsabilitate socială derulate de organizația dvs.?
- categorii de respondenți -



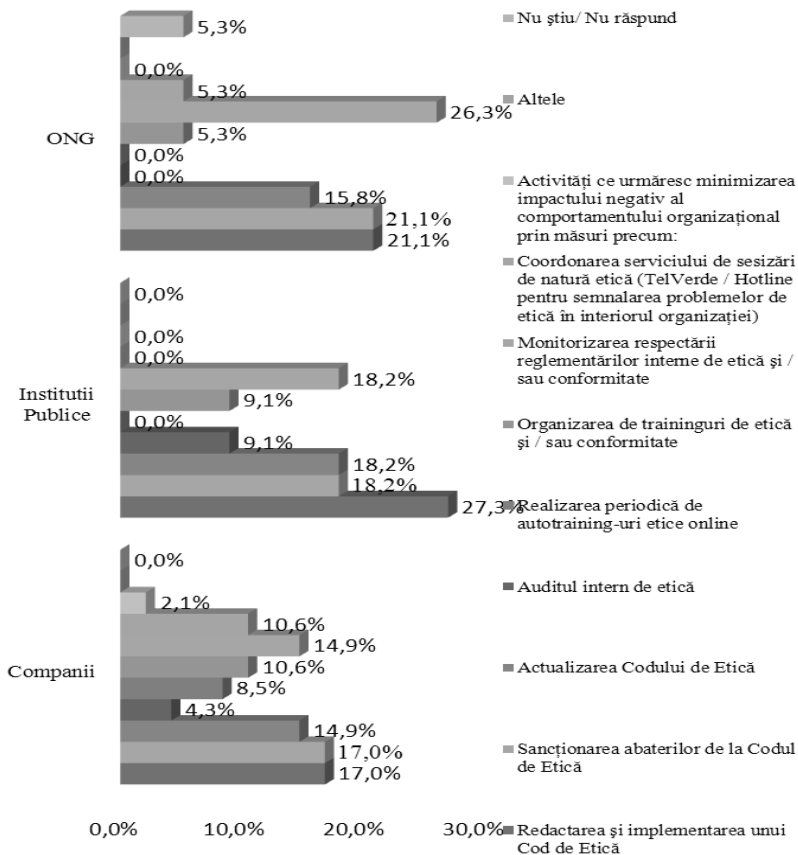
III.3. Ce tipuri de activități cuprind programele de management al eticii derulate de organizația dvs.?
- total respondenți -



În ceea ce privește tipul activităților derulate în cadrul programelor de ME, cei mai mulți respondenți la **întrebarea III.3.** declară că acestea privesc redactarea și implementarea unui cod de etică (19%), sancționarea abaterilor de la codul de etică și monitorizarea respectării reglementărilor interne de etică și / sau conformitate (câte 18%), actualizarea codului de etică (16%). Un procent mai mic este înregistrat în cazul unor activități precum organizarea de training-uri de etică și / sau conformitate (9%), coordonarea serviciului de sesizări de natură etică – TelVerde / Hotline pentru semnalarea problemelor de

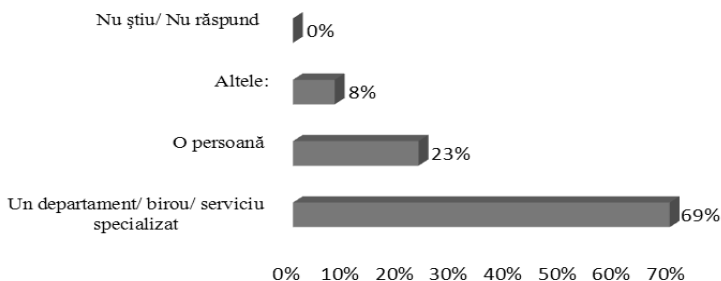
etică în interiorul organizației (8%), realizarea periodică de autotraining-uri etice online (5%) sau auditul intern de etică (4%). Dacă ne uităm la ponderile răspunsurilor pe **categoriile de organizații**, vedem că instituțiile publice acordă o importanță substanțial mai mare redactării și implementării unui cod de etică (27,3%), în timp ce ONG-urile pun accent pe monitorizarea respectării reglementărilor interne de etică și / sau conformitate (26,3%).

III.3. Ce tipuri de activități cuprind programele de management al eticii derulate de organizația dvs.?
- categorii de respondenți -

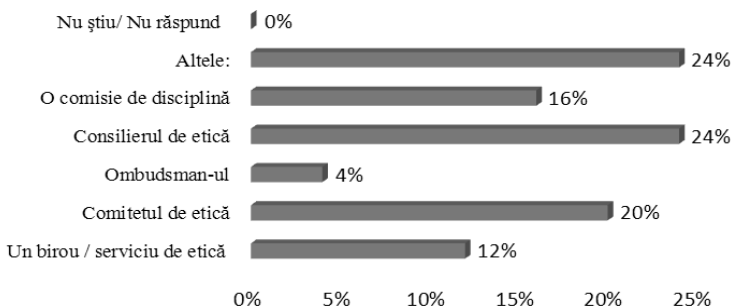


Dacă proiectele de responsabilitate socială sunt majoritar gestionate de un departament/ birou/ serviciu specializat (69%) și numai în proporție de 23% de o persoană (conform răspunsurilor la **întrebarea II.4.**), programele de managementul eticii sunt majoritar gestionate de o persoană (conform răspunsurilor la **întrebarea III.4.**) – consilierul de etică (24%) sau alte structuri nespecializate (24%), precum departamentul juridic, resurse umane, comunicare sau direct șefii de departamente (în cazul companiilor) ori managementul/ directorii (în cazul ONG-urilor). Este important de observat că programele de ME sunt în bună măsură gestionate de structuri instituționale specializate, după cum indică 32% dintre respondenții la întrebarea III.4 (20% comitetul de etică și 12% biroul de etică).

II.4. Ce structuri se ocupă în organizația dvs. de gestionarea proiectelor de responsabilitate socială?
- total respondenți -

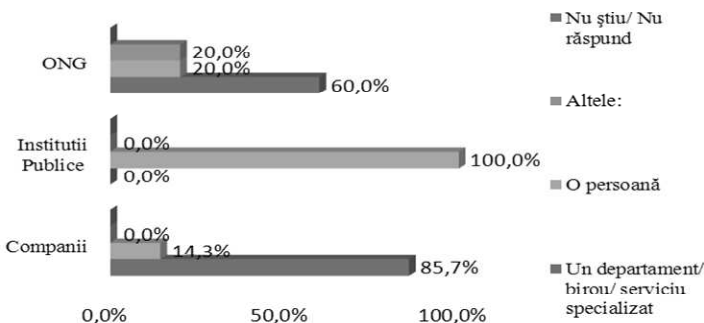


III.4. Ce structuri se ocupă în organizația dvs. de gestionarea programelor de etică instituțională (managementul eticii)?
- total respondenți -



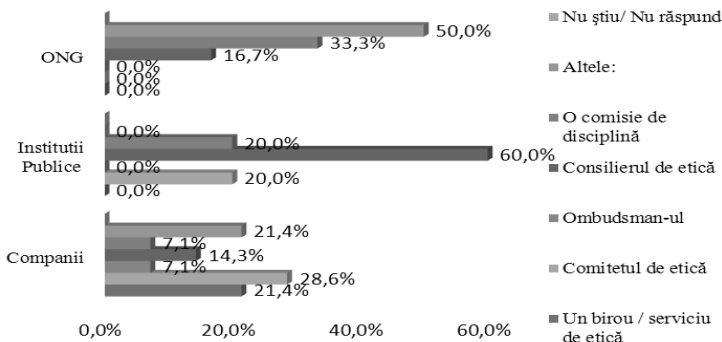
În ceea ce privește împărțirea ponderilor pe **categoriile de organizații**, avem diferențe destul de mari în cazul gestionării programelor de responsabilitate socială între companii (în 85,7% dintre cazuri sunt gestionate de un departament) și instituții publice (în totalitatea cazurilor sunt gestionate de o singură persoană).

II.4. Ce structuri se ocupă în organizația dvs. de gestionarea proiectelor de responsabilitate socială? - categoriile de respondenți -



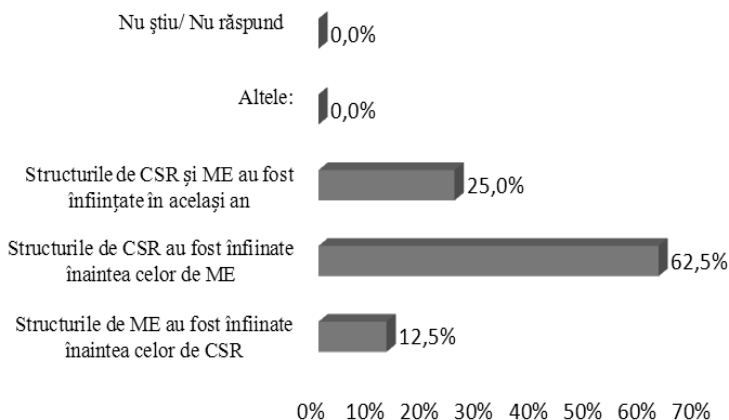
În cazul gestionării programelor de ME, ponderea cea mai mare la nivel de companii este raportată în favoarea comitetului de etică (28,6%), la nivel de instituții publice în favoarea consilierului de etică (60%), iar la nivel de ONG-uri în favoarea altor structuri nespecializate (50%).

III.4. Ce structuri se ocupă în organizația dvs. de gestionarea programelor de etică instituțională (managementul eticii)? - categoriile de respondenți -



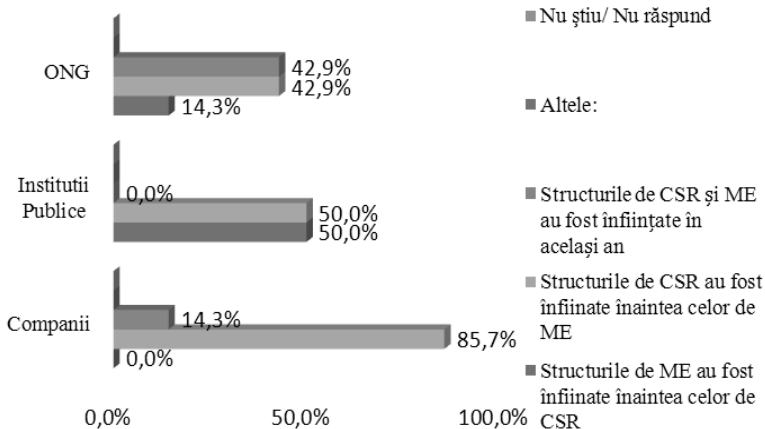
Cuantificarea răspunsurilor la **întrebările II.5 și III.5**, privind anul înființării structurilor de RSC, respectiv ME, indică în pondere majoritară înființarea structurilor de RSC înaintea celor de ME (63%), în timp ce în 25% din cazuri structurile au fost înființate în același an și numai în 13% dintre cazuri structurile de ME au fost înființate înaintea celor de RSC. Am cuantificat aici atât răspunsurile care indicau în mod exact anul înființării fiecărui tip de structuri, cât și răspunsurile care au indicat un an numai pentru unul din cele două tipuri de structuri (aici am considerat că celălalt tip de structuri nu a fost încă înființat).

II.5. & III.5. În ce an au fost înființate aceste structuri?
- total respondenti -



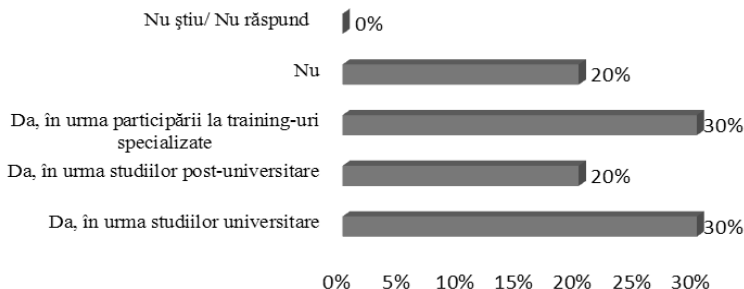
Dacă privim distribuirea răspunsurilor pe **categorii de organizații**, companiile înregistrează ponderea cea mai mare (87,5%) în privința structurilor de RSC înființate anterior celor de ME, în timp ce instituțiile publice raportează ponderi egale în privința înființării cronologice a structurilor de ME și RSC (50%), iar 42% din ONG-uri au înființat mai întâi structuri de RSC, față de numai 14,3% care au înființat mai întâi structuri de ME.

II.5. & III.5. În ce an au fost înființate aceste structuri?
- categorii de respondenti -

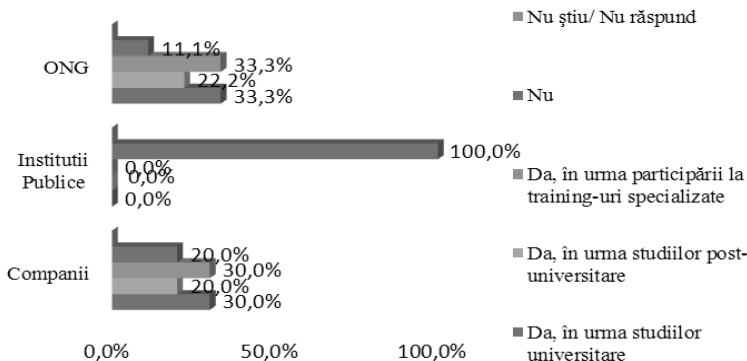


Respondenții la **întrebarea II.6.** declară că majoritatea personalului care lucrează în structurile de RSC este specializat fie în urma studiilor universitare (30%), fie în urma participării la training-uri specializate (30%), sau în urma studiilor post-universitare (20%). O pondere mai mică a personalului nu are specializare în domeniul RSC (20%). Este totuși neclar modul în care personalul s-a specializat în urma studiilor (post)universitare, dat fiind că universitățile din România nu oferă studii de licență, master sau doctorat specializate pe zona de RSC.

II.6. Există personal specializat în domeniul responsabilității sociale care lucrează în aceste structuri?
- total respondenți -

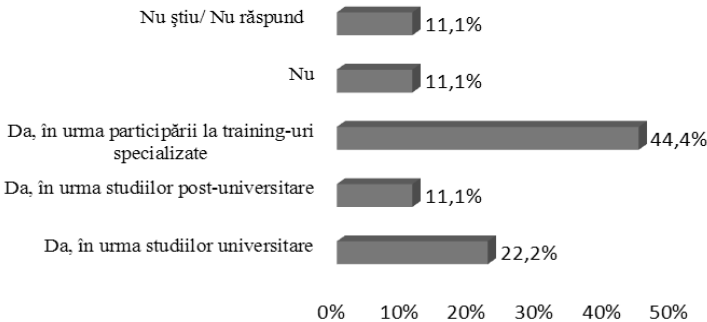


II.6. Există personal specializat în domeniul responsabilității sociale care lucrează în aceste structuri?
- categorii de respondenți -

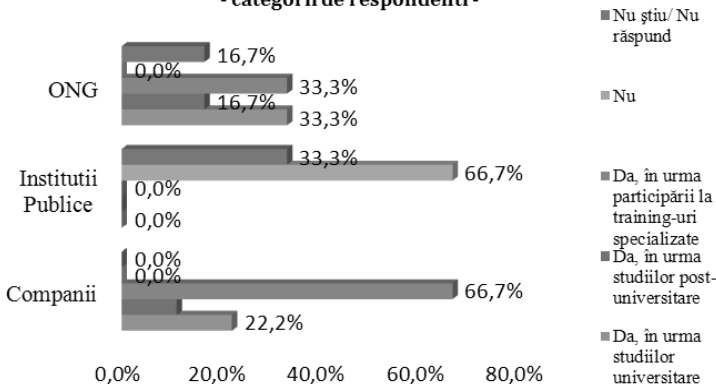


Comparativ, 44% dintre respondenții la **întrebarea III.6.** declară că personalul din organizația lor este specializat în urma participării la training-uri pentru a lucra în structurile de ME, în timp ce 22% din personal este specializat în urma studiilor universitare, 11% în urma studiilor post-universitare și o proporție mai mică, de 11%, nu are niciun fel de specializare. De remarcat că, în cazul instituțiilor publice, personalul care lucrează în structuri de RSC sau de ME nu este specializat. Și aici este neclar modul în care personalul s-a specializat în urma studiilor universitare, dat fiind că universitățile din România nu oferă studii de licență specializate pe zona de management al eticii.

III.6. Există personal specializat în domeniul eticii instituționale (managementului eticii) care lucrează în aceste structuri?
- total respondenți -

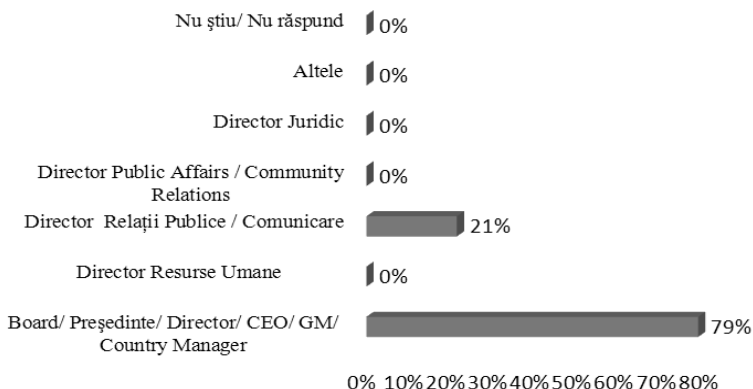


III.6. Există personal specializat în domeniul eticii instituționale (managementului eticii) care lucrează în aceste structuri?
- categorii de respondenți -

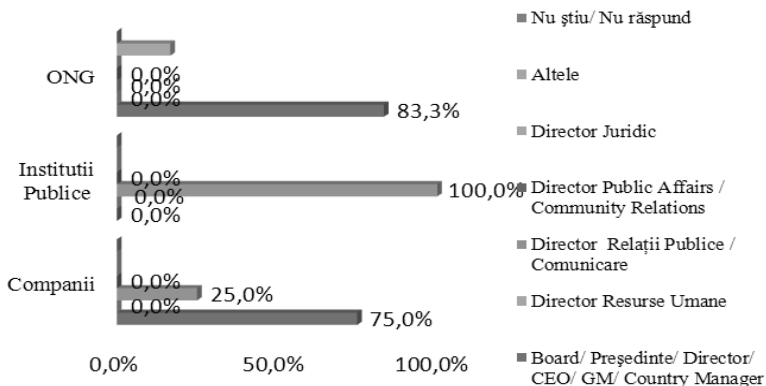


Majoritatea structurilor de RSC (79%) și ME (72%) sunt direct subordonate față de Board / Președinte / Director / CEO / GM / Country Manager, în timp ce 21% din structurile de RSC sunt subordonate Directorului de Relații Publice / Comunicare, iar 11% din structurile de ME sunt subordonate față de Directorul de Resurse Umane și tot 11% față de Directorul de Conformitate (conform răspunsurilor înregistrate la **întrebările II.7. și III.7.**).

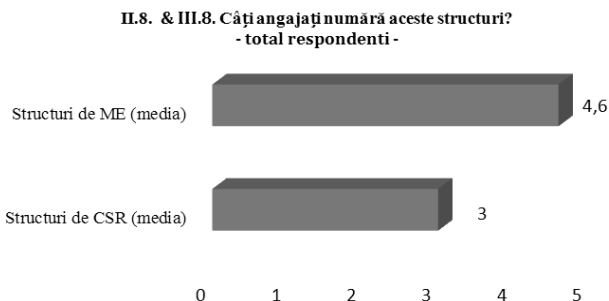
II.7. Față de cine se subordonează aceste structuri?
- total respondenți -



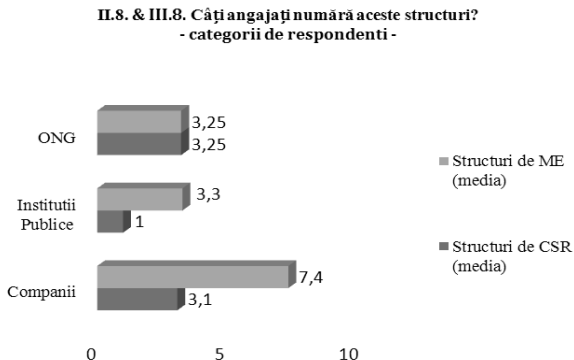
II.7. Față de cine se subordonează aceste structuri?
- categorii de respondenți -



În ceea ce privește numărul angajaților care lucrează în aceste structuri, respondenții la **întrebările II.8 și III.8** declară cifre cuprinse între 1-6 angajați în cazul structurilor de RSC și între 1-18 angajați în cazul structurilor de ME. Numărul aparent mare al angajaților din structurile de ME este însă relativ la tipul organizațiilor respondente și este generat de respondenții din sistemul bancar, unde vorbim de direcții de conformitate (răspunsurile indică un număr de până la 18 angajați în structurile de ME), însă astfel de direcții nu sunt preocupate exclusiv de aspecte de etică, urmărind mai ales aspecte ce țin de legalitate.

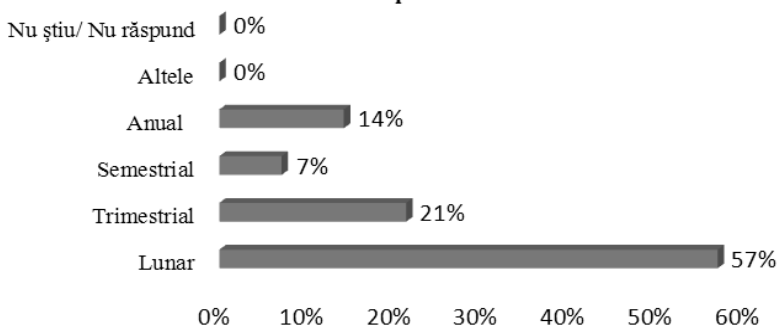


Totodată, numărul mare de angajați prinși în structuri de ME este generat de respondenții din companii cu structuri de ME precum Comitetul de Etică (structuri ce cuprind până la 10 angajați) sau din instituții publice cu structuri precum Comitet de Etică și Consilier de Etică (ce raportează până la 8 angajați care lucrează în structuri de ME). Media de angajați care lucrează în structurile de RSC este astfel de 3 angajați, comparativ cu 4.6 angajați prinși în structurile de ME.

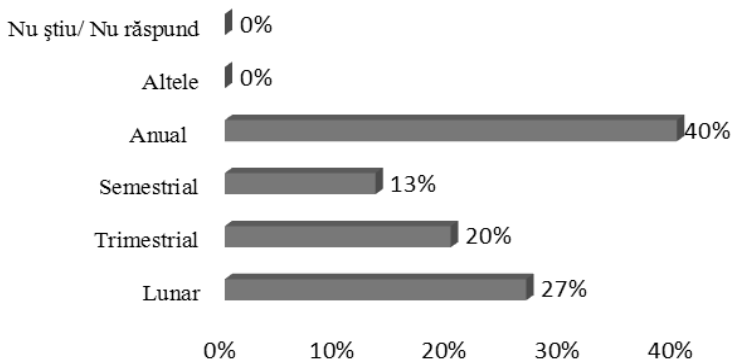


Putem remarca o diferență considerabilă în ceea ce privește frecvența derulării programelor de RSC, respectiv ME. Astfel, dacă 57% dintre respondenții la **întrebarea II.9.** declară că în organizația lor se derulează *lunar* activități de RSC, 40% dintre respondenții la **întrebarea III.9.** declară că în organizația lor se derulează *anual* activități de ME (față de 27% care declară că aceste activități se derulează lunar).

II.9. Cât de des au loc activități specifice programelor de responsabilitate socială în organizația dvs.?
- total respondenți -

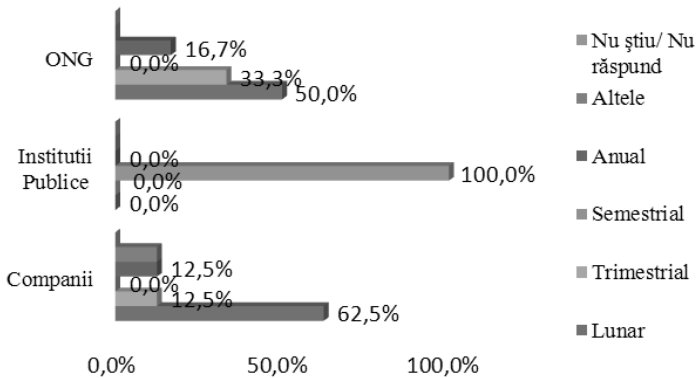


III.9. Cât de des au loc activități specifice programelor de etică internă (managementul eticii) în organizația dvs.?
- total respondenți -

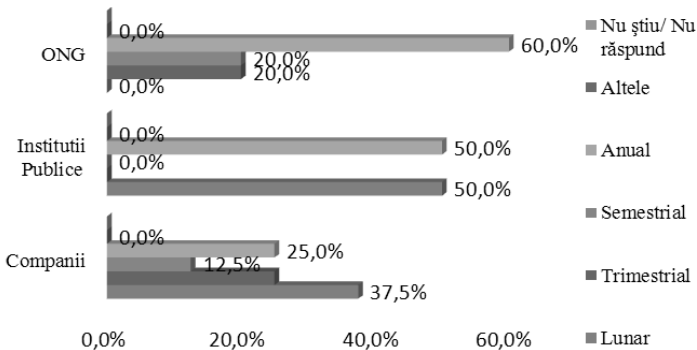


La nivel de **categoriilor de organizații**, companiile au frecvența cea mai mare în privința derulării de activități de RSC (62% lunar), iar instituțiile publice au frecvența cea mai mare în privința derulării de activități de ME (50% lunar). Frecvența destul de mare a programelor de ME raportată de instituții publice trebuie însă corelată cu tipul de activități pe care acest tip îl derulează, centrate în jurul codurilor de etică.

II.9. Cât de des au loc activități specifice programelor de responsabilitate socială în organizația dvs.?
- categorii de respondenți -

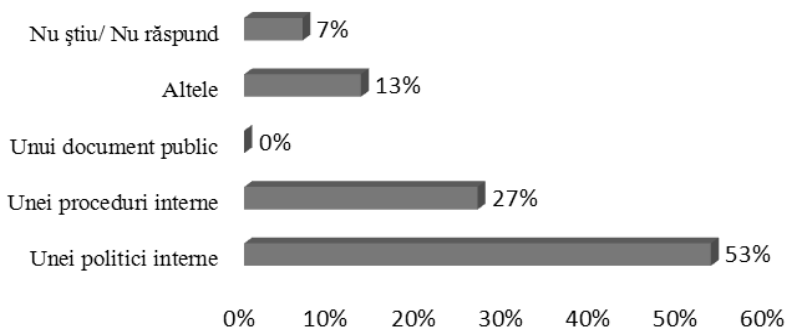


III.9. Cât de des au loc activități specifice programelor de etică internă (managementul eticii) în organizația dvs.?
- categorii de respondenți -

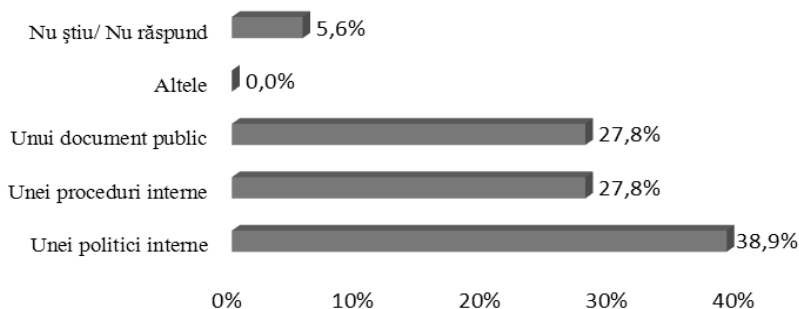


În privința reglementării activităților de RSC și ME în interiorul organizațiilor, respondenții la **întrebările II.10 și III.10**, declară în majoritate că ambele tipuri de programe au la bază o politică internă (53% în cazul RSC și 39% în cazul ME), dar și o procedură internă (27% în cazul RSC și 28% în cazul ME).

II.10. Responsabilitatea socială este reglementată în organizația dvs. prin intermediul:
- total respondenți -

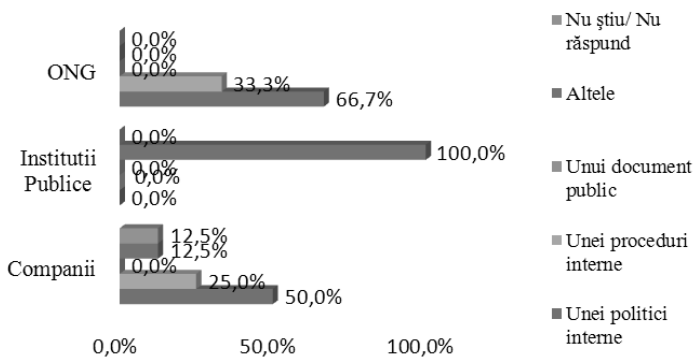


III.10. Managementul eticii este reglementat în organizația dvs. prin intermediul:
- total respondenți -

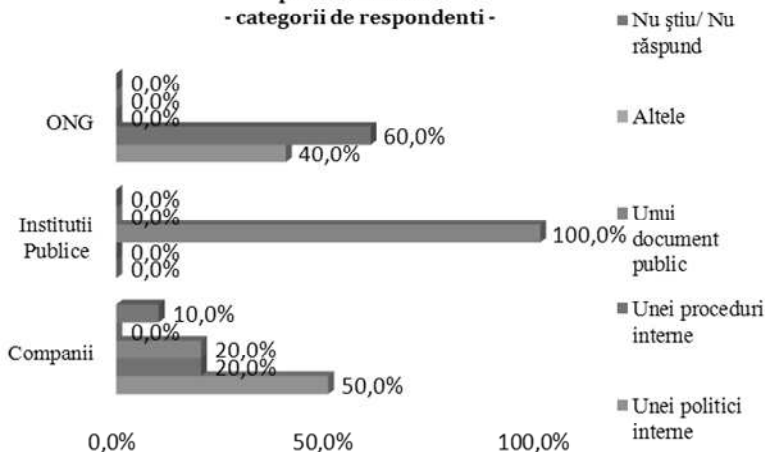


Interesant este că, în timp ce 28% dintre respondenți declară că ME este reglementat pe baza unui document public, procentul este 0% în cazul RSC. Procentul de 28% pentru reglementarea ME pe baza unui document public provine însă numai din două categorii de organizații: companii și instituții publice.

II.10. Responsabilitatea socială este reglementată în organizația dvs. prin intermediul:
- categorii de respondenți -

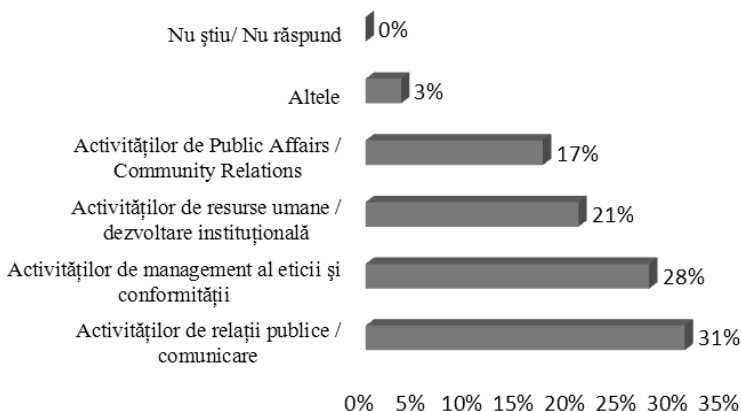


III.10. Managementul eticii este reglementat în organizația dvs. prin intermediul:
- categorii de respondenți -

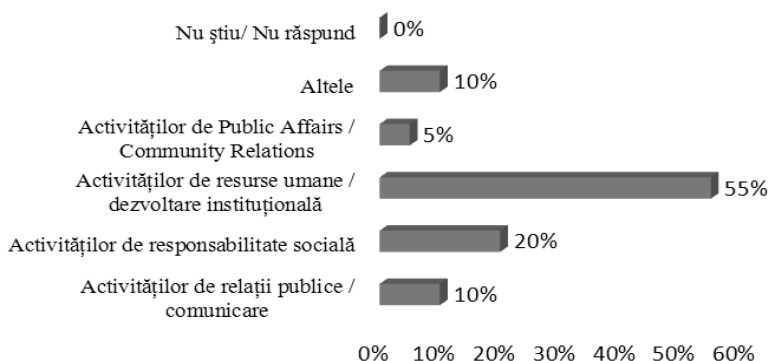


O situație interesantă apare în privința răspunsurilor la **întrebarea II.11**, respectiv **III.11**, ce se referă la asocierea care se face în organizații între activitățile de RSC sau ME și alte tipuri de activități.

II.11. Activitățile de responsabilitate socială din organizația dvs. sunt asociate:
- total respondenți -



III.11. Activitățile de etică instituțională (managementul eticii) din organizația dvs. sunt asociate:
- total respondenți -

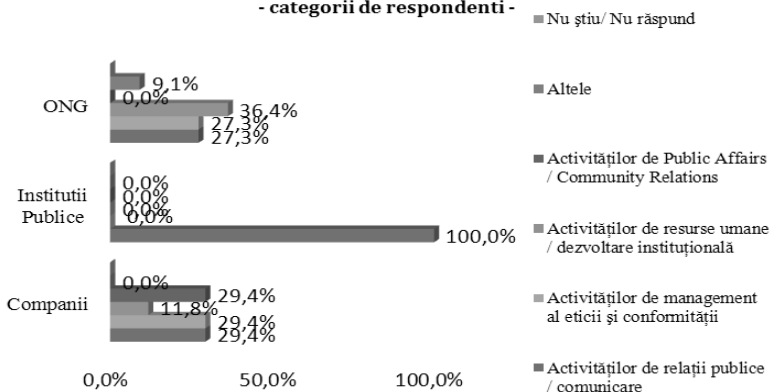


Astfel, 31% dintre respondenți declară că activitățile de RSC sunt asociate activităților de relații publice / comunicare din organizația lor, 28% activităților de management al eticii și conformității și 21% activităților de

resurse umane. Comparativ, 55% dintre respondenți declară că activitățile de ME sunt asociate activităților de resurse umane / dezvoltare instituțională din organizația lor, 20% activităților de responsabilitate socială și 10% activităților de relații publice / comunicare. Ierarhia procentuală în cazul asocierii activităților de ME este similară la nivelul fiecărei **categorii de organizații**, atât companiile, cât și instituțiile publice și ONG-urile asociind activitățile de ME majoritar cu cele de resurse umane.

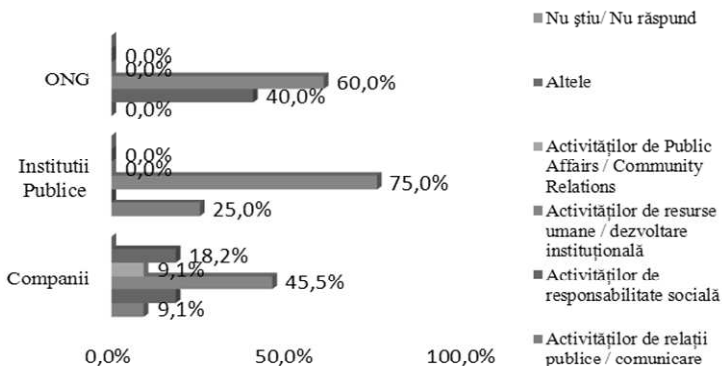
II.11. Activitățile de responsabilitate socială din organizația dvs. sunt asociate:

- categorii de respondenți -



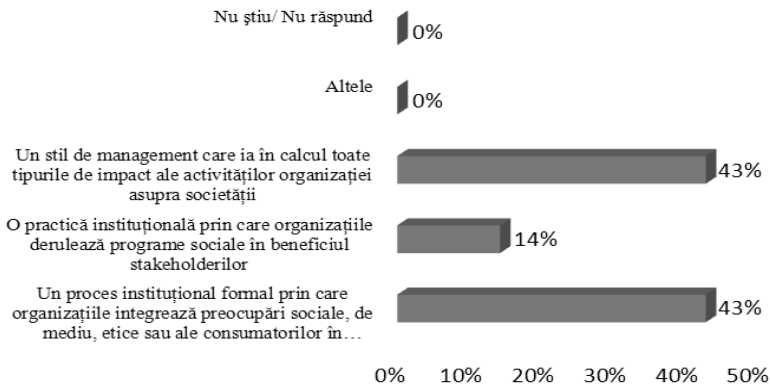
III.11. Activitățile de etică instituțională (managementul eticii) din organizația dvs. sunt asociate:

- categorii de respondenți -

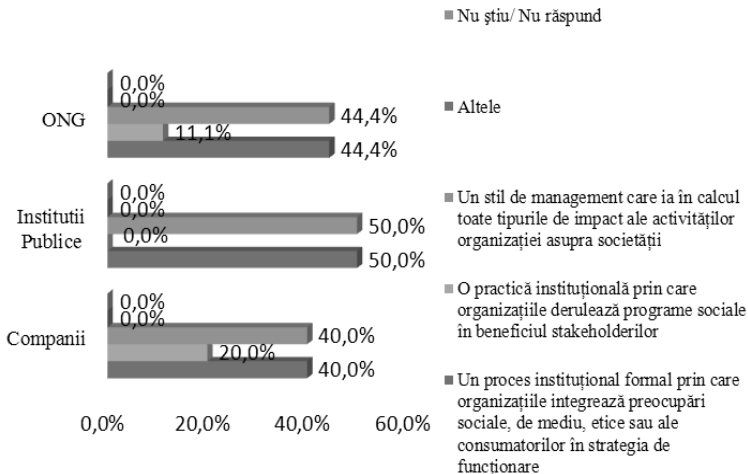


Întrebările II.12. și III.12. au încercat să surprindă sensul în care respondenții utilizează noțiunile de RSC și ME.

II.12. Considerați că responsabilitatea socială reprezintă:
- total respondenți -



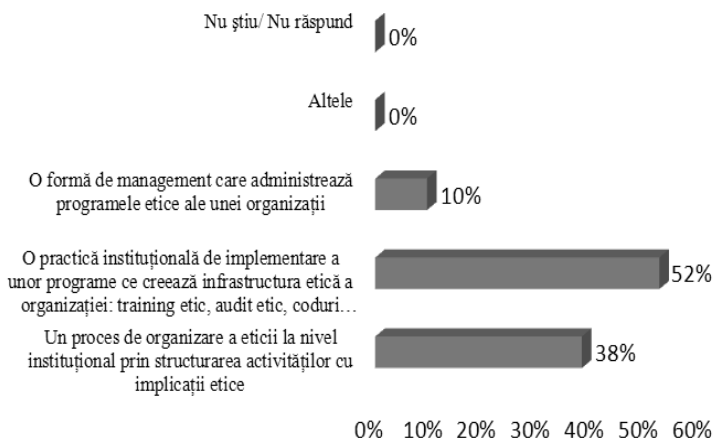
II.12. Considerați că responsabilitatea socială reprezintă:
- categorii de respondenți -



Astfel, proporții egale de respondenți (43%) consideră că RSC reprezintă „un proces instituțional formal prin care organizațiile integrează preocupări sociale, de mediu, etice sau ale consumatorilor în strategia de

funcționare” sau „un stil de management care ia în calcul toate tipurile de impact ale activităților organizației asupra societății” și un procent mai mic (14%) consideră că RSC reprezintă „o practică instituțională prin care organizațiile derulează programe sociale în beneficiul stakeholderilor”. Ponderile sunt similare la nivelul fiecărei **categorii de organizații**.

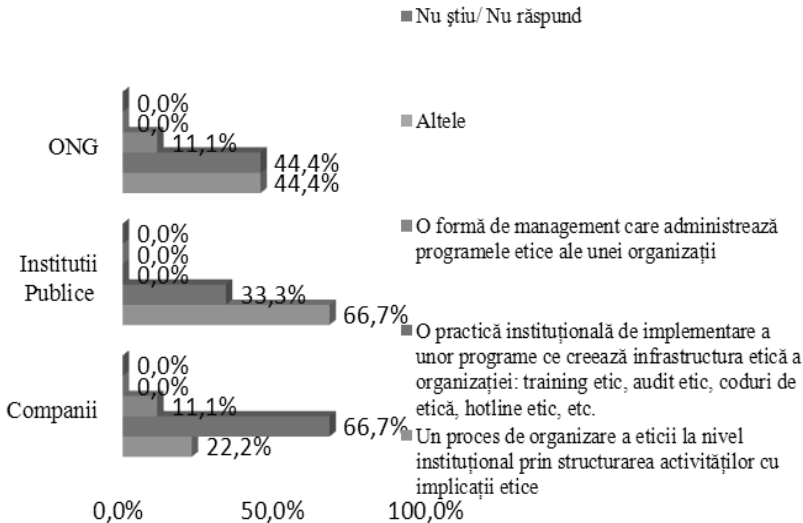
III.12. Considerați că managementul eticii reprezintă: - total respondenți -



Comparativ, 52% dintre respondenți consideră că ME reprezintă „o practică instituțională de implementare a unor programe ce creează infrastructura etică a organizației: training etic, audit etic, coduri de etică, hotline etic, etc.”, în timp ce 38% consideră că ME reprezintă „un proces de organizare a eticii la nivel instituțional prin structurarea activităților cu implicații etice” și numai 10% consideră că ME reprezintă „o formă de management care administrează programele etice ale unei organizații”.

Ierarhiile sunt însă diferite la nivelul fiecărei **categorii de organizații**, unde 66,7% companii consideră că ME reprezintă o practică instituțională, 66,7% dintre instituții publice consideră că reprezintă un proces instituțional de organizare a eticii, iar ONG-urile consideră că ME reprezintă o practică sau un proces instituțional în proporții egale (44,4%).

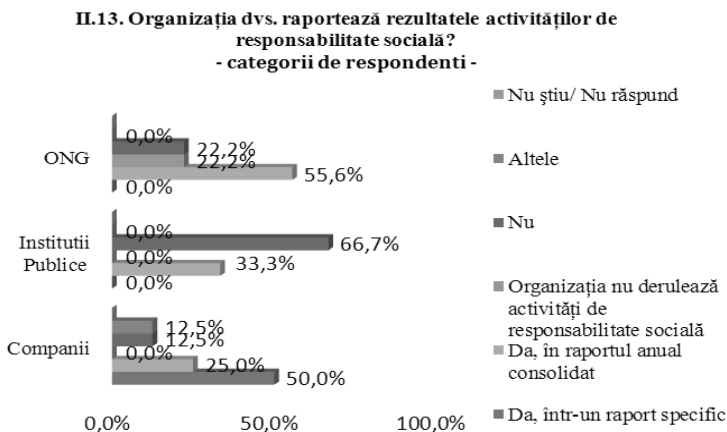
**III.12. Considerații că managementul eticii reprezintă::
- categorii de respondenți -**



În ceea ce privește raportarea rezultatelor programelor de RSC, 40% dintre respondenții la **întrebarea II.13.** declară că organizația din care fac parte raportează rezultatele de RSC în raportul anual consolidat, 20% într-un raport specific, iar 25% nu raportează aceste rezultate.

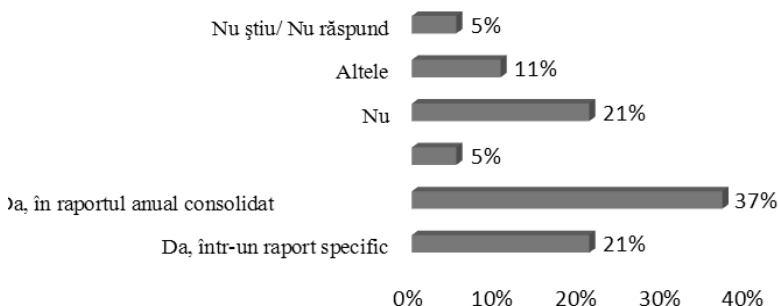


Defalcăt pe **categoriile de organizații**, se poate observa că, în timp ce 50% dintre companii raportează rezultatele de RSC într-un raport specific, 66,7% dintre instituțiile publice nu raportează aceste rezultate, iar 55,6% dintre ONG-uri raportează rezultatele în raportul anual consolidat.

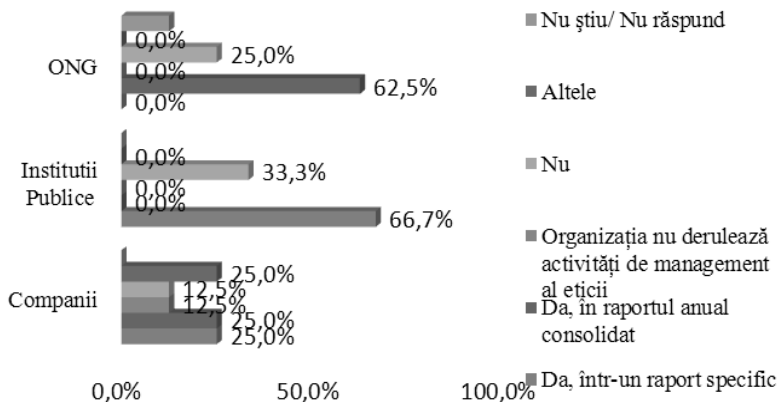


În paralel, 37% dintre respondenții la **întrebarea III.13.** declară că organizația lor raportează rezultatele activitățile de ME în raportul anual consolidat, 21% într-un raport specific, iar 21% nu raportează aceste rezultate. De data aceasta, 66,7% dintre instituții publice raportează rezultatele de ME într-un raport specific, în timp ce 62,5% dintre ONG-uri în raportul anual consolidat.

III.13. Organizația dvs. raportează rezultatele activităților privind morala organizației (managementul eticii)?
- total respondenți -

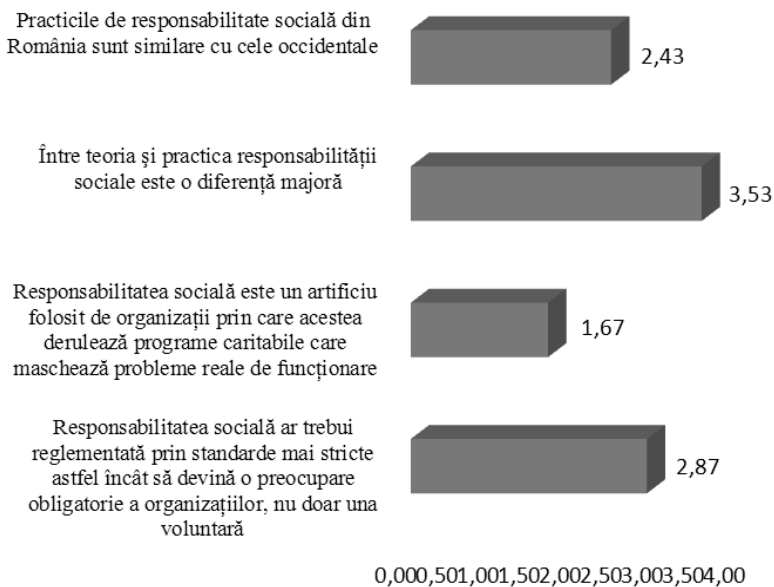


III.13. Organizația dvs. raportează rezultatele activităților privind morala organizației (managementul eticii)?
- categorii de respondenți -



La **întrebările II.14. și III.14.** respondenții au fost rugați să noteze, pe o scală de tip Lickert notată de la 1-5, acordul sau dezacordul cu privire la o serie de afirmații despre RSC și ME. Astfel, respondenții consideră în mai mare măsură că ME ar trebui reglementat și în România prin standarde mai stricte, astfel încât să devină o preocupare obligatorie a organizațiilor, nu doar una opțională (4.1 puncte) față de RSC (2.87 puncte).

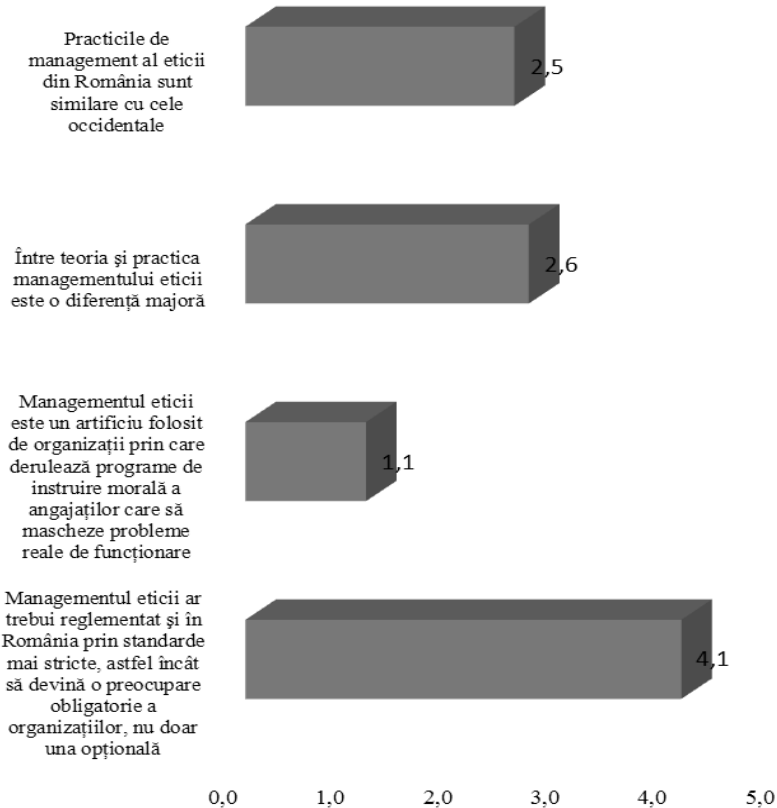
**II.14. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 exprimă dezacordul total iar 5 acordul total), cum evaluați următoarele afirmații:
- total respondenți -**



Apoi, respondenții sunt în general în dezacord cu afirmația că ME sau RSC ar reprezenta „un artificiu folosit de organizații prin care derulează programe de instruire morală a angajaților/ RSC care să mascheze probleme reale de funcționare”. Respondenții consideră totodată în mai mare măsură că

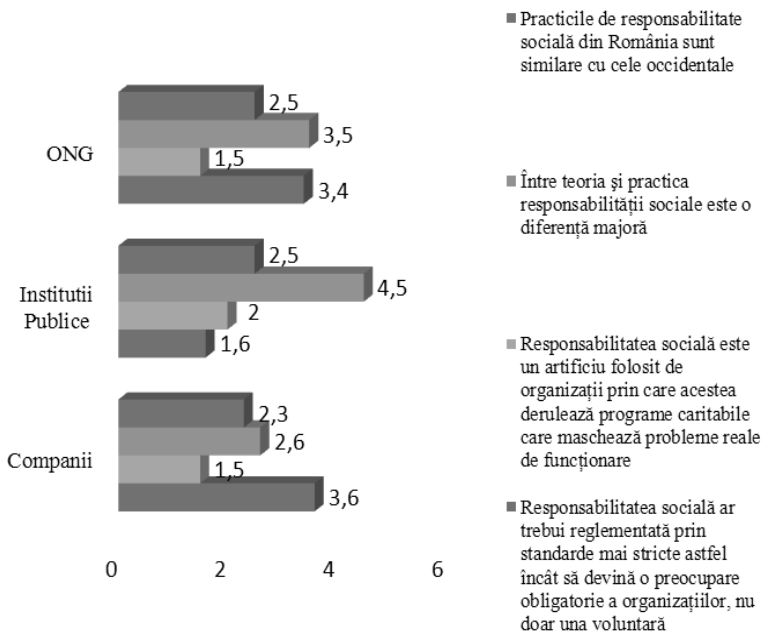
există o diferență majoră între teoria și practica RSC (3.53 puncte) decât între teoria și practica ME (2,6 puncte). În plus, respondenții au o atitudine moderată față de afirmația că practicile de RSC sau ME din România ar fi similare cu cele occidentale (2,43, respectiv 2,5 puncte).

**III.14. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 exprimă dezacordul total iar 5 acordul total), cum evaluați următoarele afirmații:
- total respondenți -**

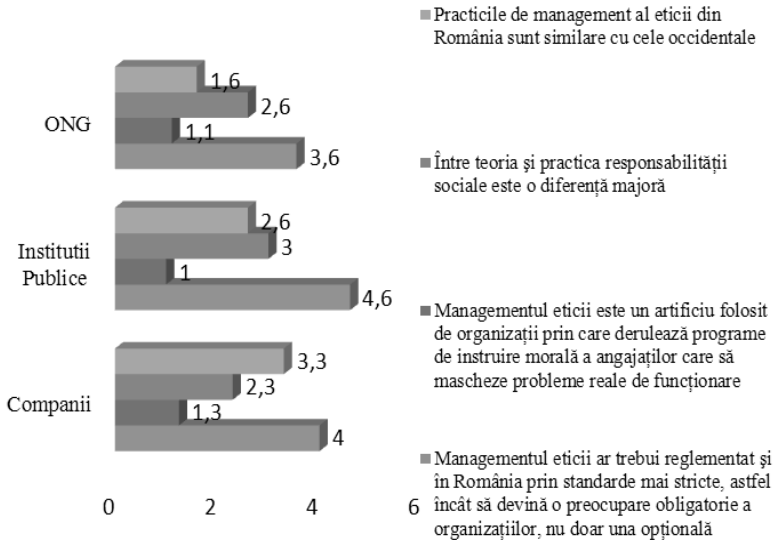


Defalcat pe **categoriile de organizații**, companiile susțin în mai mare măsură reglementarea RSC (3.6 puncte), în timp ce instituțiile publice consideră în mai mare măsură că avem diferențe importante între teoria și practica RSC (4.5 puncte). În plus, companiile consideră în mai mare măsură că practicile de ME sunt similare cu cele occidentale (3.3 puncte), în timp ce instituțiile publice susțin mai puternic reglementarea ME (4.6 puncte).

**II.14. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 exprimă dezacordul total iar 5 acordul total), cum evaluați următoarele afirmații:
- categorii de respondenți -**

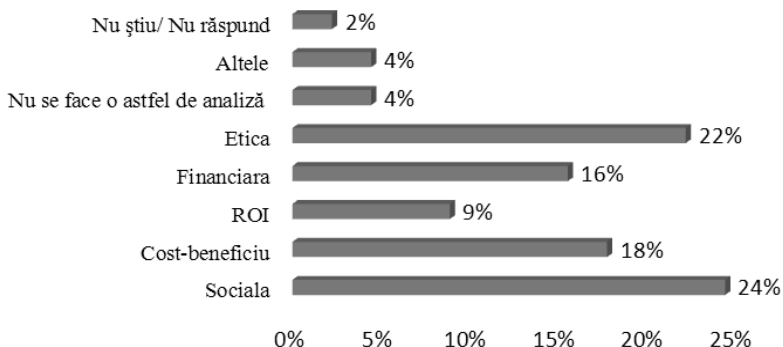


**III.14. Pe o scală de la 1 la 5 (unde 1 exprimă dezacordul total iar 5 acordul total), cum evaluați următoarele afirmații:
- categorii de respondenți -**

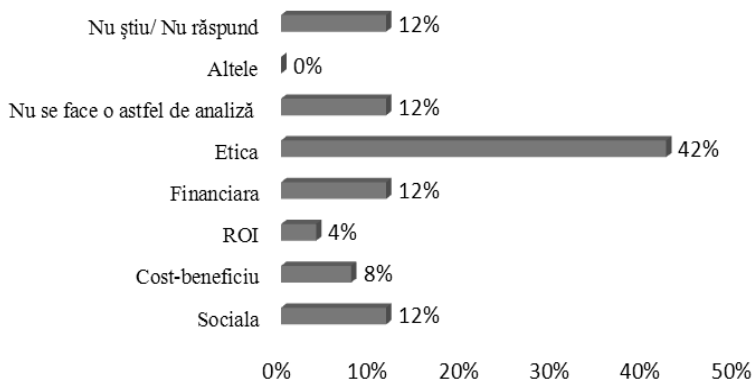


Potrivit declarațiilor respondenților la **întrebările II.15 și III.15**, planificarea programelor de RSC se face în proporție de 24% pe baza unei analize sociale, 22% pe baza unei analize etice, 18% pe baza unei analize cost-beneficiu și 16% pe baza unei analize financiare. În schimb, planificarea programelor de ME se face în măsură de 42% pe baza unei analize etice și în ponderi mai mici, egale (12%) pe baza unei analize sociale sau financiare.

II.15. Credeți că planificarea și derularea programelor de responsabilitate socială se face pe baza unei analize? De ce tip?
- total respondenti -

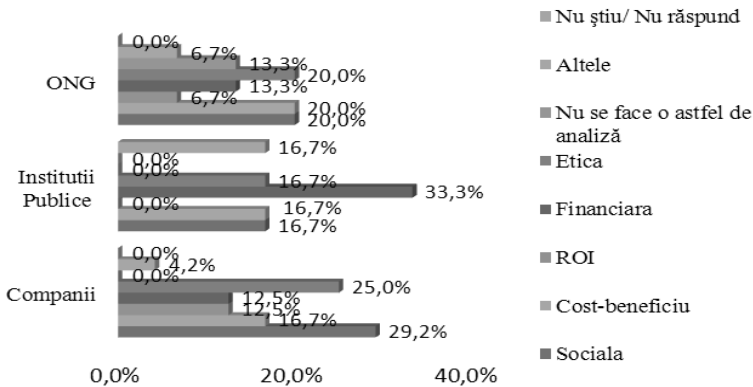


III.15. Credeți că planificarea și derularea programelor de management alecicii se face pe baza unei analize? De ce tip?
- total respondenti -

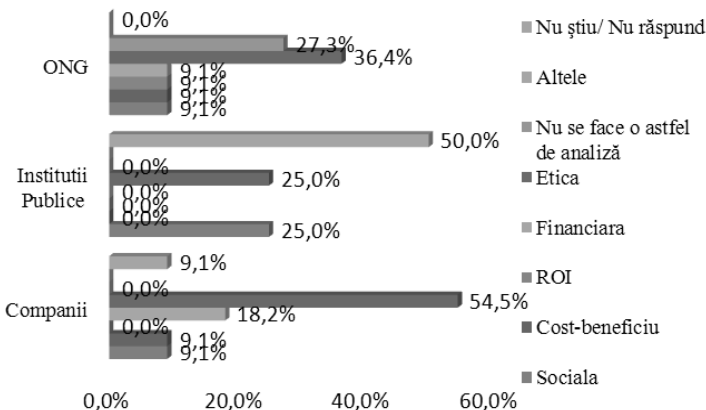


Dacă ne uităm la ponderile pe **categoriile de respondenți**, observăm că 29% dintre companii fac o analiză socială în vederea derulării programelor de RSC, iar 33,3% dintre instituțiile publice fac o analiză financiară. Comparativ, 54,5% dintre companii fac o analiză socială în vederea derulării programelor de ME, iar 50% dintre respondenții din instituții publice declară că nu știu / nu răspund.

II.15. Credeți că planificarea și derularea programelor de responsabilitate socială se face pe baza unei analize? De ce tip?
- categoriile de respondenți -

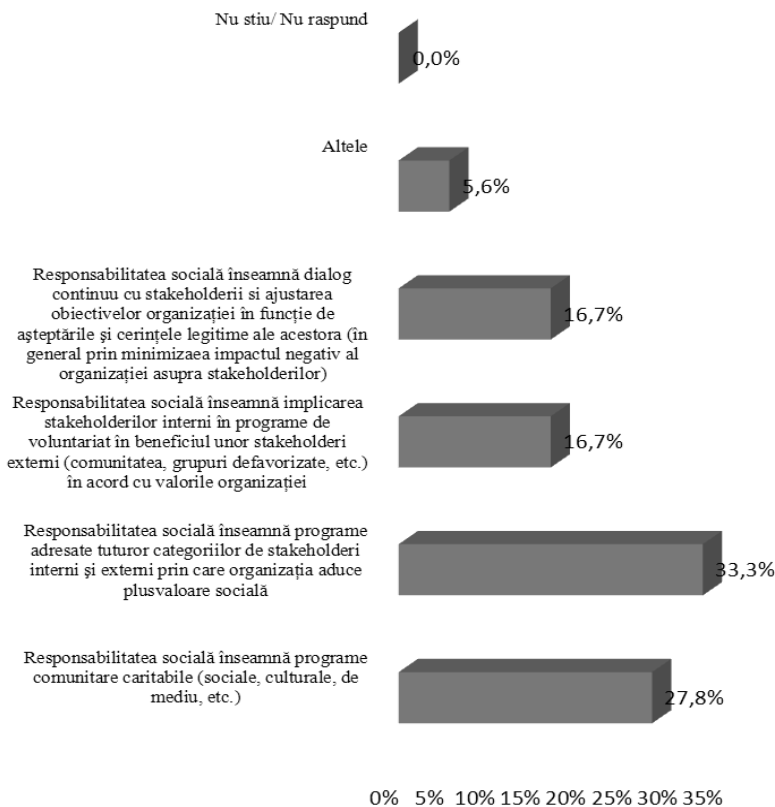


III.15. Credeți că planificarea și derularea programelor de management al eticii se face pe baza unei analize? De ce tip?
- categoriile de respondenți -



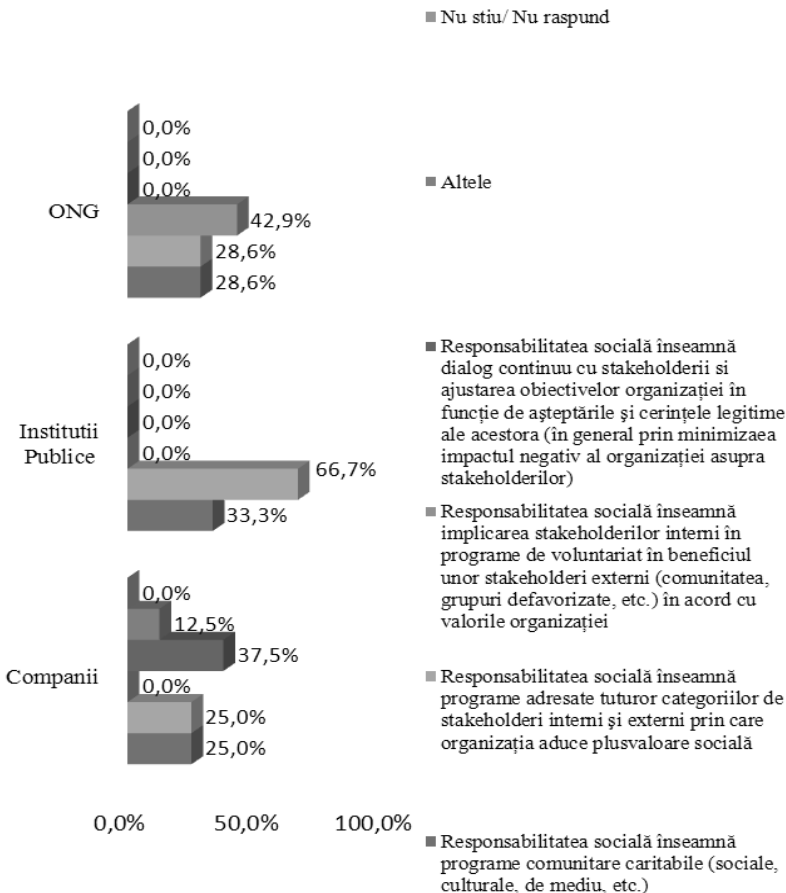
Respondenții la **întrebarea II. 16.** consideră în cea mai mare proporție (33%) că în organizația din care fac parte „responsabilitatea socială înseamnă programe adresate tuturor categoriilor de stakeholderi interni și externi prin care organizația aduce plusvaloare socială” și în pondere de 28% că „responsabilitatea socială înseamnă programe comunitare caritabile (sociale, culturale, de mediu etc.)”.

**II.16. Care din următoarele afirmații surprinde cel mai bine sensul pe care organizația dvs. îl acordă responsabilității sociale:
- total respondenți -**



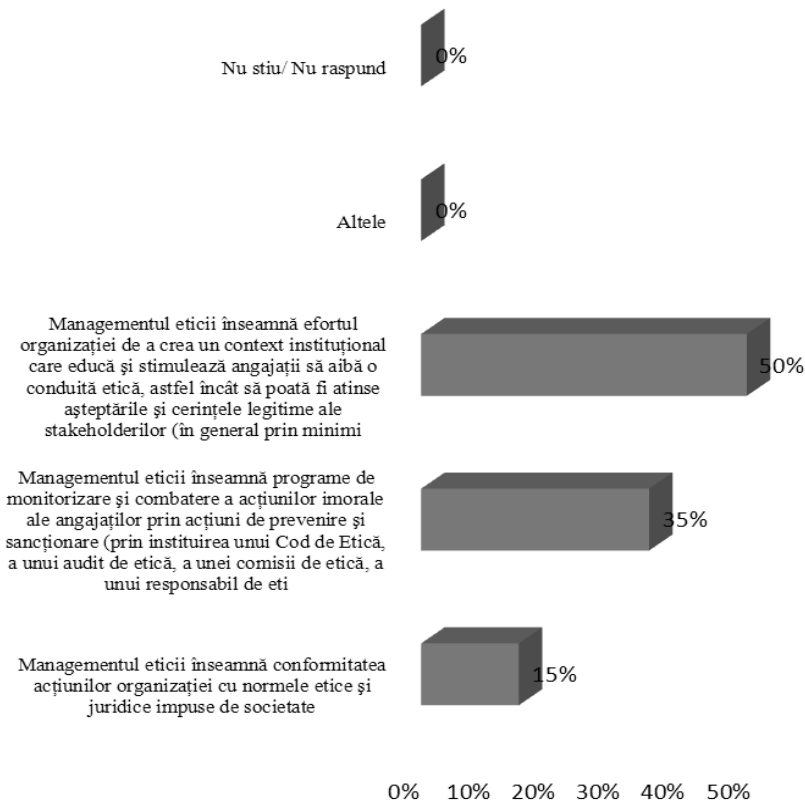
Respondenții din companii alocă cele mai mari ponderi interpretării RSC ca dialog continuu cu stakeholderii (37,5%), cei din instituții publice ca programe adresate tuturor categoriilor de stakeholderi (66,7%), iar cei din ONG-uri ca implicare a stakeholderilor interni (42,9%).

**II.16. Care din următoarele afirmații surprinde cel mai bine sensul pe care organizația dvs. îl acordă responsabilității sociale:
- categorii de respondenți -**



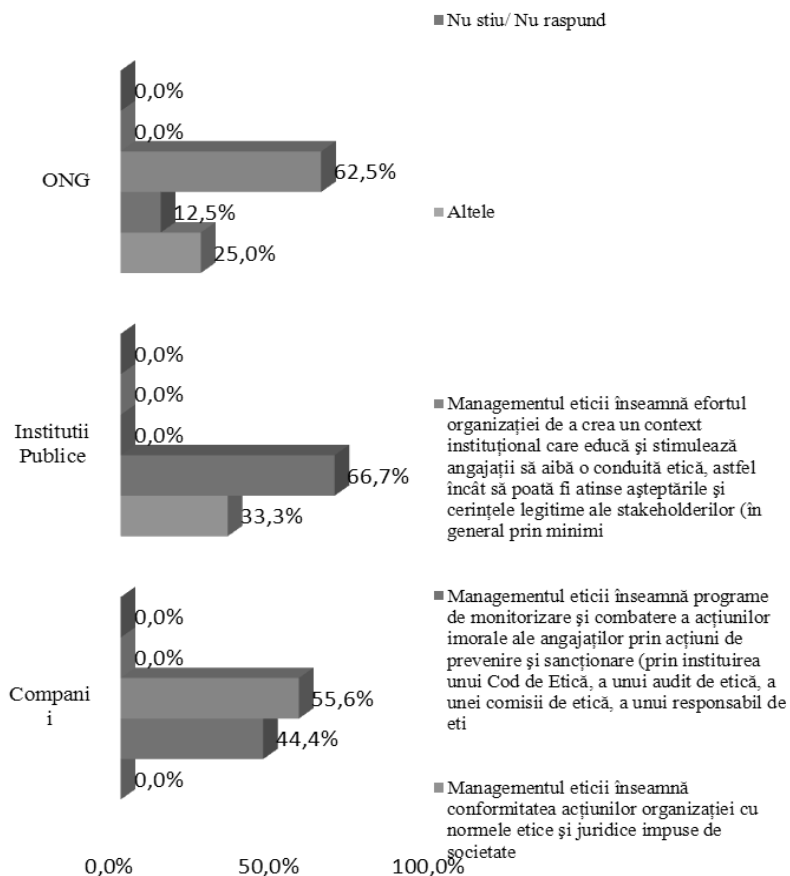
Comparativ, 50% dintre respondenții la **întrebarea III.16**, consideră că, în organizația lor, „managementul eticii înseamnă efortul organizației de a crea un context instituțional care educă și stimulează angajații să aibă o conduită etică, astfel încât să poată fi atinse așteptările și cerințele legitime ale stakeholderilor (în general prin minimizarea impactul negativ al organizației asupra acestora)”.

**III.16. Care din următoarele afirmații surprinde cel mai bine sensul pe care organizația dvs. îl acordă managementului eticii:
- total respondenți -**



Majoritatea respondenților din companii (55,5%) și din ONG-uri (62,5%) declară că în organizațiile din care fac parte se consideră că ME este centrat pe crearea unui anumit context instituțional, în timp ce majoritatea respondenților din instituții publice (66,7%) consideră că ME înseamnă programe de monitorizare și combatere a acțiunilor imorale.

III.16. Care din următoarele afirmații surprinde cel mai bine sensul pe care organizația dvs. îl acordă managementului eticii:
- categorii de respondenți -

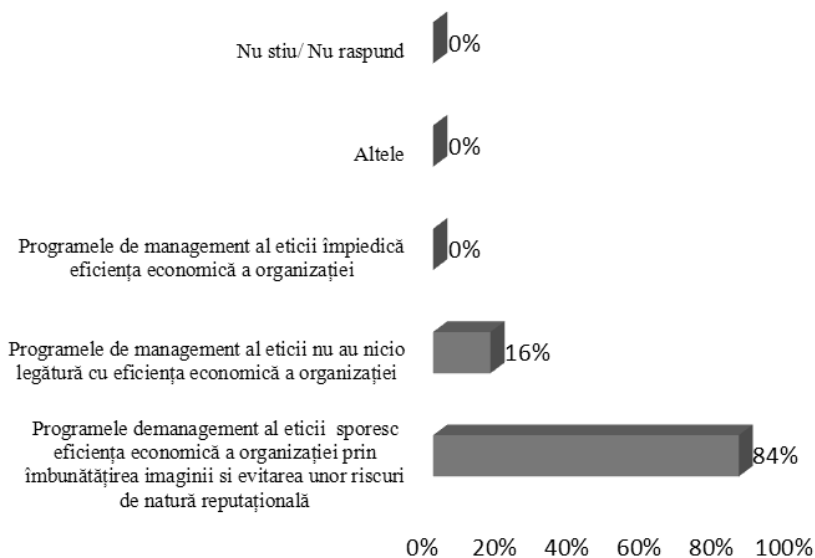


Majoritatea respondenților la **întrebările II.17 și III.17**, consideră că atât programele de RSC (68%), cât și cele de ME (84%) „sporesc eficiența economică a organizației prin îmbunătățirea imaginii și evitarea unor riscuri de natură reputațională”, în timp ce 21% consideră că programele de RSC nu au nicio legătură cu eficiența economică, iar 16% consideră că programele de ME nu au nicio legătură cu eficiența economică a organizației.

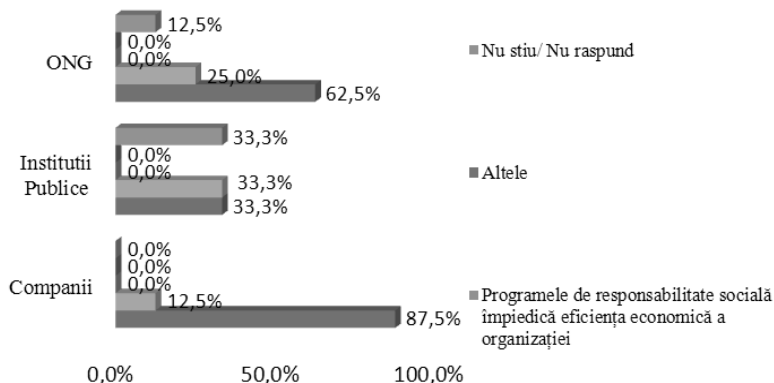
**II.17. În organizația dvs. se consideră că derularea unor programe de responsabilitate socială contribuie la eficiența economică sau vă încurcă în acest demers?
- total respondenți -**



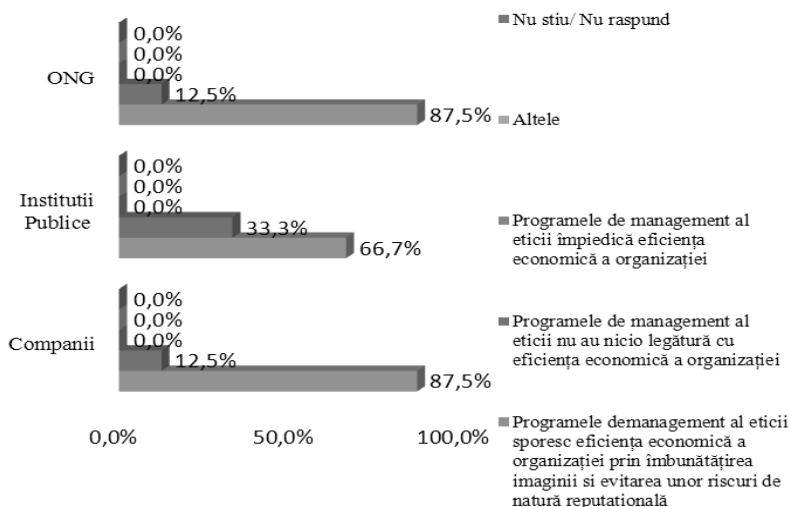
**III.17. În organizația dvs. se consideră că derularea unor programe de management al eticii contribuie la eficiența economică sau vă încurcă în acest demers?
- total respondenți -**



**II.17. În organizația dvs. se consideră că derularea unor programe de responsabilitate socială contribuie la eficiența economică sau vă încurcă în acest demers?
- categorii de respondenți -**



**III.17. În organizația dvs. se consideră că derularea unor programe de management al eticii contribuie la eficiența economică sau vă încurcă în acest demers?
- categorii de respondenți -**

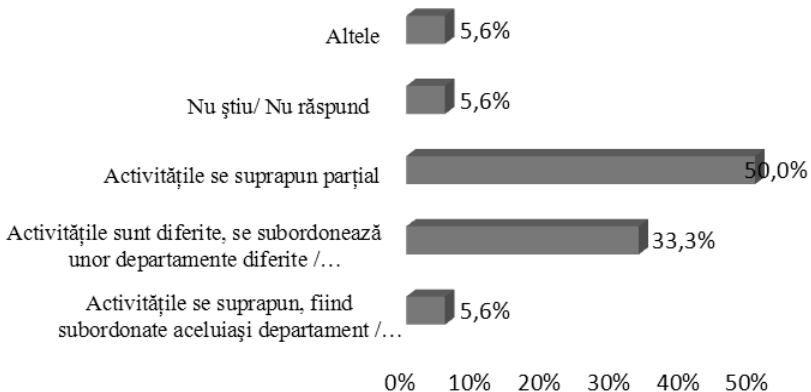


Secțiunea a IV-a a chestionarului, ce a urmărit percepția respondenților cu privire la raporturile dintre RSC și ME, a relevat următoarele aspecte.

Cei mai mulți respondenți la **întrebarea IV.1.** (50%) consideră că activitățile de RSC și ME se suprapun parțial, în timp ce 33% consideră că „activitățile sunt diferite, se subordonează unor departamente diferite / responsabili diferiți” și numai 6% consideră că „activitățile se suprapun, fiind subordonate aceluiași departament / responsabil”.

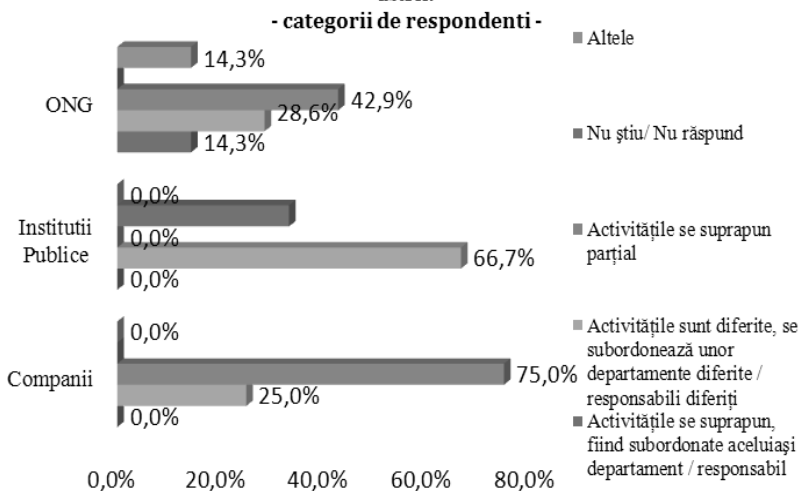
IV.1. Raportul dintre activitățile de responsabilitate socială și managementul eticii din cadrul organizației dvs. poate fi descris astfel:

- total respondenti -



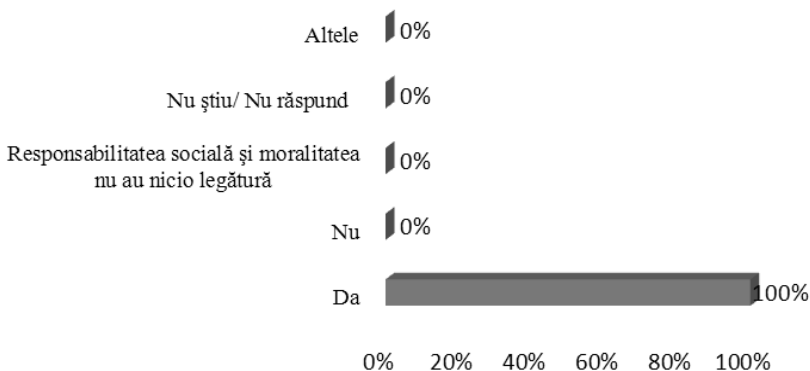
Împărțirea pe categorii de organizații arată că cei mai mulți respondenți din companii (75%) și ONG-uri (42,9%) consideră că activitățile se suprapun parțial, în timp ce majoritatea respondenților din instituții publice (66,7%) consideră că activitățile sunt diferite.

IV.1. Raportul dintre activitățile de responsabilitate socială și managementul eticii din cadrul organizației dvs. poate fi descris astfel:

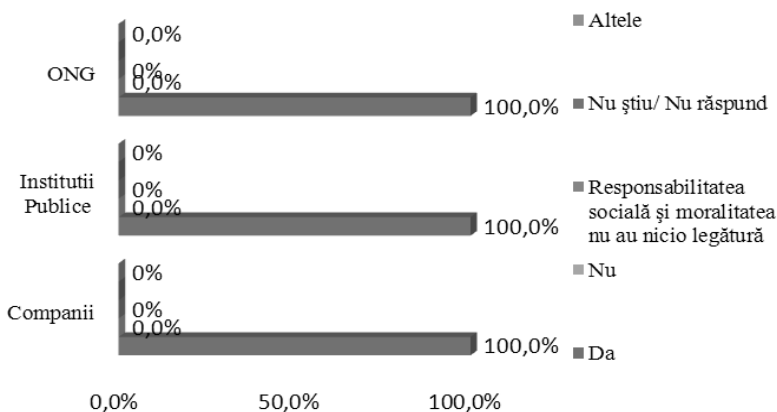


Totalitatea respondenților la **întrebarea IV.2.**, indiferent de categoria de organizații din care fac parte, consideră că programele de RSC au implicat o componentă de moralitate.

IV.2. Considerați că programele de responsabilitate socială au implicat o componentă de moralitate?
- total respondenți -

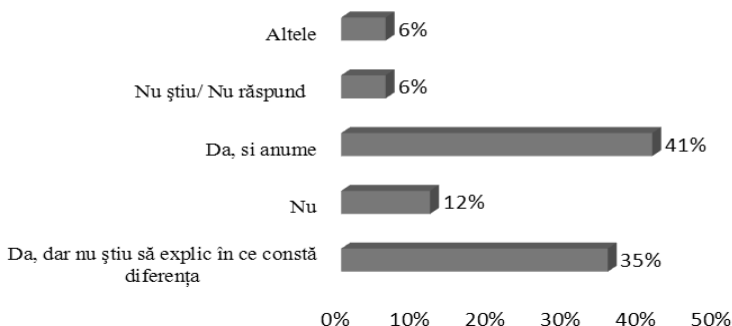


IV.2. Considerați că programele de responsabilitate socială au implicat o componentă de moralitate?
- categorii de respondenți -

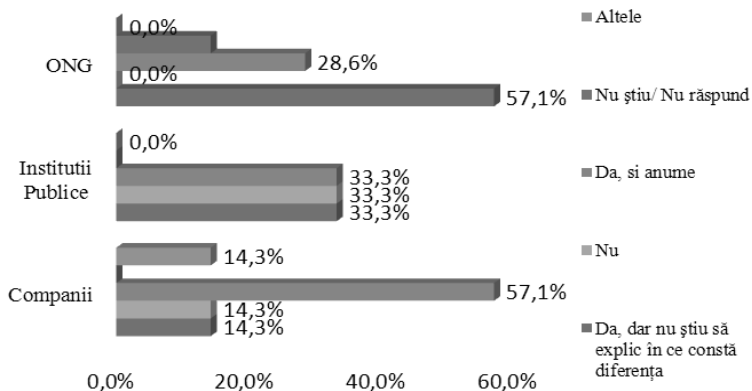


În același timp, majoritatea respondenților la **întrebarea IV.3.** (76%) consideră că există diferențe între responsabilitatea socială și responsabilitatea morală a organizației. Dintre aceștia, 41% consideră că diferența constă în aspecte precum „dimensiunea morală se referă la setul de valori al organizației, dimensiunea socială la relațiile cu stakeholderii” sau „responsabilitatea socială e legată de parametrii economici, responsabilitatea morală nu”, ori „responsabilitatea socială include responsabilitatea morală a organizației”, iar 35% nu știu să explice această diferență.

IV.3. Credeți că este vreo diferență între responsabilitatea socială și responsabilitatea morală a unei organizații?
- total respondenți -

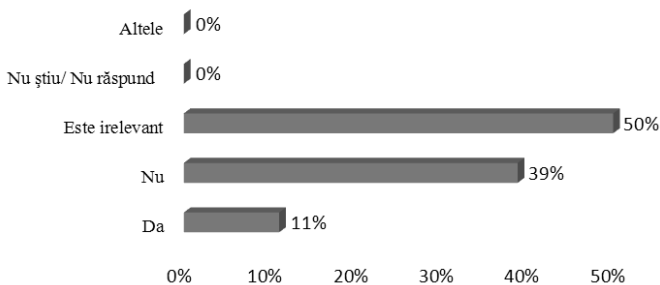


IV.3. Credeți că este vreo diferență între responsabilitatea socială și responsabilitatea morală a unei organizații?
- categorii de respondenți -



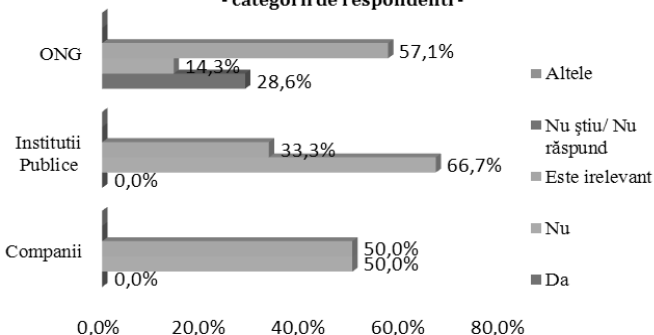
În același timp, jumătate dintre respondenții la **întrebarea IV.4.** (50%) consideră că este irelevant dacă programele de etică și cele de responsabilitate socială sunt derulate de același departament / aceeași persoană, în timp ce 39% consideră că nu este oportun iar 11% dimpotrivă, că este oportun ca cele două programe să fie coordonate de aceeași persoană/ departament.

IV.4. Credeți că este oportun ca programele de etică și cele de responsabilitate socială să fie derulate de același departament / aceeași persoană?
- total respondenți -



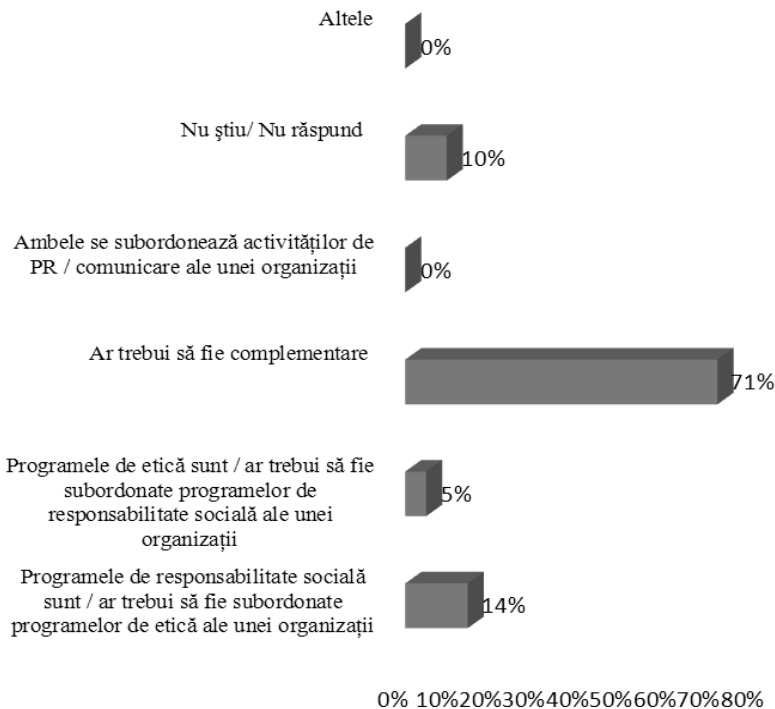
Raportat la **categoriile de organizații** din care fac parte respondenții, apar diferențe notabile la nivelul instituțiilor publice, unde 66,7% dintre respondenți consideră că nu este oportun ca programele să fie derulate de aceeași persoană/ departament, în timp ce reprezentanții companiilor consideră în proporții egale (50%) că nu este oportun sau că este irelevant ca programele de RSC și ME să fie derulate de aceeași persoană/ departament.

IV.4. Credeți că este oportun ca programele de etică și cele de responsabilitate socială să fie derulate de același departament / aceeași persoană?
- categorii de respondenți -

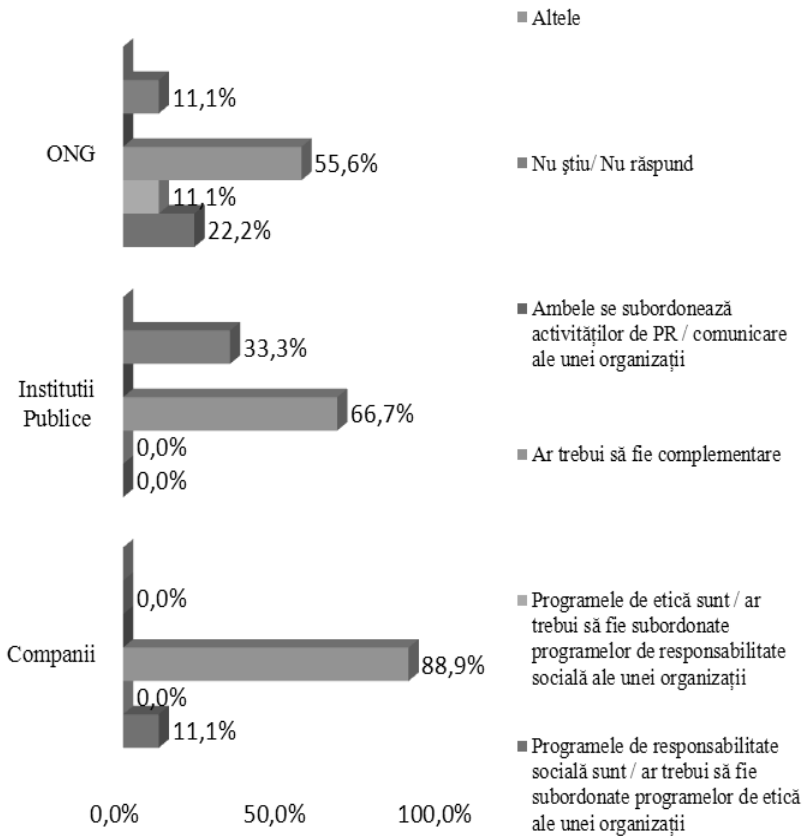


Majoritatea respondenților la **întrebarea IV.5.** (71%) consideră că programele de etică și cele de responsabilitate socială ar trebui să fie complementare, 14% consideră că programele de etică sunt / ar trebui să fie subordonate celor de responsabilitate socială, iar 5% că programele de responsabilitate socială sunt / ar trebui să fie subordonate celor de etică (trebuie notat aici că procentul provine numai din răspunsurile reprezentanților ONG-urilor – 11% dintre aceștia au furnizat acest răspuns, în timp ce niciun reprezentant al companiilor sau al instituțiilor publice nu a bifat această variantă de răspuns).

**IV.5. Ce raport credeți că există (sau ar trebui să existe) între programele de etică și cele de responsabilitate socială?
- total respondenți -**



**IV.5. Ce raport credeți că există (sau ar trebui să existe) între programele de etică și cele de responsabilitate socială?
- categorii de respondenți -**



ANEXA III

Lista interviurilor realizate

Organizația	Persoana	Data	Locul	Durata	Funcția*
KPMG	Muel Kaptein	18.04.2012	Rotterdam School of Management	0.20	Partner - KPMG Forensic&Integrity
KPMG	Jan van den Herik	03.04.2012	KPMG Amstelveen	0.50	Director – Corporate Social Responsibility
KPMG	Kim Arts	03.04.2012 20.04.2012	KPMG Amstelveen	0.20 0.40	Manager Risk Consulting –KPMG Advisory
Universitatea Erasmus	Ingrid de Vries	15.03.2012 18.04.2012	Rotterdam School of Management	0.45 0.30	Associate at Centre for Corporate Eco-Transformation
Universitatea Erasmus	Marjolijn Vermeulen	26.04.2012	Erasmus University	0.36	RSC Coordinator
Rabobank	Françoise M. Rost van Tonningen	24.04.2012	Rabobank Utrecht	0.40	Ethics Office – Cooperative & Sustainable Business
TNT Express	Jeroen Brabers	19.04.2012	TNT Express Hoofddorp	0.30	Group Director Integrity
TNT Express	Perry Hijne	19.04.2012	TNT Express Hoofddorp	0.35	Group Director Corporate Responsibility
Primăria Rotterdam	Els van Cobljijn	25.04.2012	Primăria Rotterdam	1.00	Ex-IntegrityBureau

* la data interviului

BIBLIOGRAFIE

169-173

Bibliografie

- Albareda, Laura, Josep M. Lozano, Antonio Tencati, Atle Midttun, Francesco Perrini, “The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses”, în *Business Ethics: A European Review* 17, nr. 4 (2008), pp. 347-363.
- Beauchamp T., J. Childress, *Principles of Biomedical Ethics*, Oxford: Oxford University Press, 1979.
- Beekman, V. *et alia*, *Ethical Bio-Technology Assessment Tools for Agriculture and Food Production*, The Hague: LEI, 2006.
- Bertok, Janos, “Getting the Public Ethics Right”, în *OECD Observer*, nr. 220 (2000), http://www.oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/293/Getting_the_public_ethics_right.html
- Borșun, Dumitru (ed.), *Responsabilitatea socială corporativă: de la relațiile publice la dezvoltarea durabilă*, București: SNSPA, 2010.
- Centrul de Resurse Juridice, *Etica și Conformitatea în Companiile din România*, CRJ: București, 2013.
- Carroll, Archie, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, în *Academy of Management Review*, 4, nr. 4 (1979) pp. 497-505.
- Carroll, Archie, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons* 34 (1991), pp. 39-48.
- Cini, Michelle, “The Reform of the European Commission: An Ethical Perspective”, în *Public Policy and Administration*, 19 (3), (2004), pp. 42-54.
- Constantinescu, Mihaela, *Responsabilitatea Morală a Organizațiilor*, Teză de doctorat, Facultatea de Filosofie, Universitatea din București, februarie 2013.
- Comisia Europeană, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001).
- Comisia Europeană, *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, COM (2002).
- Comisia Europeană, *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, COM (2011).
- Demmke, Christoph, Danielle Bossaert, *Ethics in the Public Services of the European Union Member States*, Institutul European de Administrație Publică, 2004.
- Egeberg, Morten (ed.), *Institutional Dynamics and the Transformation of Executive Politics in Europe*, University of Mannheim: Connex, 2007.
- FDSC, *Romania 2010. Sectorul neguvernamental – profi, tendințe, provocări*, București: FDSC, 2010.

- Freeman, Edward, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing, 1984.
- Hasnas, J., "Whereis Felix Cohen When We Need Him?: Transcendental Nonsense and the Moral Responsibility of Corporations", *Brooklyn Journal of Law and Policy* 19 (2010), pp. 55-82.
- Jeurissen, R. J. M. „Moral Complexity in Organizations”, în *UR Frontisseries: 5. Ethics for lifescientists*, M. Korthals, R. WageningenBogers (ed.), pp. 11-20, Dordrecht: Springer Management Series, 2004.
- Kaptein, Muel, *Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*, Dordrecht: Kluwer Academic Pub., 1998.
- Kaptein, M.; J. Wempe, "Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 17, (1998).
- Kaptein, M.; M. S. Schwartz, "The Effectivness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model", *Journal of Business Ethics* 77 (2008), 111-127.
- Kaptein, Muel, *The Living Code*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 2008.
- Kohlberg, L., *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*, San Francisco: Harper and Row, 1981.
- Menzel, Donald C., *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity*, New York: M. E. Sharpe, 2007.
- Mihailov, Emilian, "Codul deontologic al farmaciștilor. Între mixture obligațiilor și managementul eticii", în *Farmacist.ro*, nr. 133(2), (2010), pp. 54-59, disponibil online la http://librariamedicala.ro/folder_reviste/181/index.php
- Mihailov, Emilian, "Intuitive Methods of Moral Decision Making, A Philosophical Plea", în *Applied Ethics. Perspectives from Romania*, V. Mureșan, S. Majima (eds.), pp. 62-78, Hokkaido, Japonia: Center for Applied Ethics and Philosophy, 2013.
- Moilanen, T., *The Adoption of an Ethics Framework in EU Member States*, Conference on Public Integrity and Anticorruption in Public Service, Bucharest, May, 2007.
- Mureșan, Valentin, *Managementul Eticii în Organizații*, București: Editura Universității din București, 2009.
- Mureșan, Valentin, *Situația Managementului Eticii în România. Rezultatele cercetării*, 2009, <http://www.ccea.ro/home/publicatii/articole/valentin-muresan-situația-managementului-etic-in-romania>, ultima accesare: 25.08.2012.
- Mureșan, V., "A Pluralist Ethical Decision-Making Procedure", *Journal of Applied Ethics and Philosophy*, vol. 4 (2012), Hokkaido, Sapporo, Japonia.
- Năstase, Andreea, *Ethics Management in the European Commission*, Teză de Doctorat, Central European University, Ungaria, 2012.

- OECD, "Managing Ethics: An OECD Recommendation", în *Focus. Public Management Gazette*, nr. 9, (1998).
- OECD, *Managing Government Ethics*, PUMA Policy Brief, Feb. 1997.
- Okoye, Adaeze, "Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?", *Journal of Business Ethics* 89 (2009), pp. 613-627.
- Phillips, M. J., "Corporate Moral Responsibility: When It Might Matter", *Business Ethics Quarterly* 5, nr. 3 (1995), pp. 555-576.
- Roll, Hans-Achim, *Management etică în funcția publică. Studiu comparativ*, București, 2008.
- Schwartz, M., "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 59 (2005).
- Transparency International România, *Integritatea în mediul de afaceri din România. Cercetare asupra mecanismelor de instituționalizare a eticii în companii*, 2011.
- Trevino, L. K., "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionism Model", *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 3 (1986), pp. 601-617.
- Tulder, Rob van, Alex van der Zwart, *International Business-Society Management. Linking Corporate Responsibility and Globalization*, New York: Routledge, 2006.
- Vlăsceanu, Mihaela, *Organizațiile și cultura organizațională*, ediția a-II-a, București: Editura Trei, 2002.
- Weidenbaum, Murray, "Who Will Guard the Guardians? The Social Responsibility of NGOs", în *Journal of Business Ethics* 87, (2009), pp. 147-155.
- Werhane, Patricia H., *Corporate Social Responsibility, Corporate Moral Responsibility and Systems Thinking: Is There a Difference and the Difference it Makes*, în *Leadership and Business Ethics*, G. Flynn (ed.), pp. 269-290, Dordrecht: Springer, 2008.
- Ziarul Financiar, "Top 100 cele mai valoroase companii din România. 2011".
- www.kpmg.com (ultima accesare: 22.07.2012)
- www.rabobank.com (ultima accesare: 20.07.2012)
- www.rotterdam.nl (ultima accesare: 19.07.2012)
- www.tnt.com (ultima accesare: 22.07.2012)
- www.eur.nl (ultima accesare: 21.07.2012).
- http://ec.europa.eu/commission_2010-014/sefcovic/administration/ethics/index_en.htm, (ultima accesare: 12.05.2013)
- http://ec.europa.eu/civil_service/admin/ethic/index_en.htm, (accesat pe: 18.06.2013)

Tiparul s-a executat sub c-da nr. 3394/2013, la
Tipografia Editurii Universității din București
