

SUSTENABILITATEA SISTEMELOR ORGANIZAȚIONALE – UN POSIBIL MODEL STRATEGIC

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor
la

Universitatea Politehnica Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT
de către

ing. Gabriela Magdolna Antal

Conducători științifici: prof. univ. dr. ing. Anca Drăghici
prof. univ. dr. ing. George Gustav Savii
Referenți științifici: prof. univ. dr. ing. Constantin Oprean
prof. univ. dr. ing. Angela Repanovici
prof. univ. dr. ing. Rodica Pode

Ziua susținerii tezei: 11 septembrie 2018

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt

- | | |
|---|--|
| 1. Automatică | 10. Știința Calculatoarelor |
| 2. Chimie | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 3. Energetică | 12. Ingineria sistemelor |
| 4. Ingineria Chimică | 13. Inginerie energetică |
| 5. Inginerie Civilă | 14. Calculatoare și tehnologia informației |
| 6. Inginerie Electrică | 15. Ingineria materialelor |
| 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații | 16. Inginerie și Management |
| 8. Inginerie Industrială | 17. Arhitectură |
| 9. Inginerie Mecanică | 18. Inginerie civilă și instalații |

Universitatea Politehnica Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S. Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2018

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității „Politehnica” din Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

Cuvânt înainte

Lumea academică, a cercetării, practicieni și manageri, recunosc faptul că dezvoltarea sustenabilă și sustenabilitatea sunt provocări globale și pe termen lung, ce reverberează deopotrivă atât la nivel individual, cât și la cel organizațional sau al comunităților. De la „Our Common Future” (*Viitorul nostru comun*), Raportul Brundtland, conceptul de dezvoltare durabilă a evoluat nu doar prin prisma definițiilor alternative enunțate, dar mai ales în privința abordării, implicațiilor, perspectivei și implementării sale în mediul afacerilor. Actualizările și extinderile definiției inițiale date conceptului de dezvoltare durabilă sunt aliniate liniilor directe sau ghidurilor pentru afaceri, toate acestea asociate cel mai adesea cu inițiativele de dezvoltare durabilă, iar mai nou sustenabilă, destinate afacerilor globale.

Cele mai importante linii directe sau coduri în domeniul dezvoltării durabile și sustenabilității sunt: Pactul mondial al Națiunilor Unite, liniile directe OCDE pentru întreprinderile multinaționale, Carta Camerei Internaționale de Comerț privind Dezvoltarea Durabilă în Afaceri, Principiile CAUX, Principiile Global Sullivan și Principiile CERES. Toate prevederile acestora „pun presiune” asupra companiilor și conducerii acestora pentru a adopta și implementa dezvoltarea sustenabilă, ca valoare esențială și prioritară în definirea culturii organizaționale, ca mod de acțiune în derularea proceselor de afaceri, însă toate aceste recomandări și linii directe au tendința de focalizare asupra aspectelor de mediu, în detrimentul celor sociale. Acest fapt a condus la distorsionarea mesajului inițial și al prioritizării originale a Raportului Brundtland care atrăgea atenția asupra necesităților celor expuși sărăciei.

Ca urmare, o nouă contribuție în domeniul managementului sustenabilității și dezvoltării sustenabile este oportună, în contextul dinamic al preocupărilor teoretice și practice pentru acest subiect.

Teza de doctorat a fost elaborată pe parcursul activității de cercetare derulate în cadrul Instituției Organizatoare de Studii Universitare de Doctorat – Universitatea Politehnica Timișoara (IOSUD – UPT), între anii 2013 – 2018. Motivarea cercetărilor este racordată la procedura de aplicare a modelului 3P (People-Planet-Profit) sau Triple Bottom-Line (3BL, cu referire la abordările integrate pe dimensiunile de mediu, socială și economică) care au impus considerarea simultană a diferitelor perspective ce definesc sustenabilitatea, fapt demonstrat și de cercetările descrise în cadrul tezei de doctorat. Mai mult, lucrarea prezintă logic și integrează în mod armonios cercetări asupra referențialului de specialitate de actualitate, precum și cercetări teoretico-aplicative, toate convergente pentru a demonstra capacitatea de susținere a strategiilor organizaționale de dezvoltare sustenabilă prin intermediul unui demers original testat și validat în cadrul unor organizații din economia reală.

“Pasiunea și entuziasmul te duc mai departe, iar emoția și o licărire de inteligență te completează spre atingerea succesului.”

Mulțumiri deosebite se cuvin celor doi conducători de doctorat *prof. dr. ing. Anca DRĂGHICI* și *prof. dr. ing. George Gustav SAVII* pentru spiritul lor pedagogic, îndrumarea și sprijinul arătat pe parcursul realizării tezei, precum și pentru răbdarea și înțelegerea arătate în depășirea momentelor neprevăzute și solicitante pe toată perioada de derulare a cercetărilor.

Mulțumesc membrilor Comisiei de îndrumare (Prof. dr. ing. Gabriela PROȘTEAN, Prof. dr. ec. habil. Claudiu Tiberiu ALBULESCU și Conf. dr. ing. Păun ALAN), care mi-au pilotat activitatea de cercetare și au contribuit substanțial la direcționarea cercetărilor. Totodată, se cuvin adresate mulțumiri pentru cooperare și implicare partenerilor (și membrilor echipelor partenere) proiectului LeadSUS - Leadership in Sustainability – Sustainability Manager (LLP - LdV / TOI / 2013 / RO / 022), derulat în perioada nov. 2013 – nov. 2015, al cărui coordonator am fost. Experiența în parteneriatul internațional a făcut posibilă dezvoltarea unor cercetări aplicative care altfel nu ar fi fost posibile.

La finalul programului doctoral le mulțumesc colegilor mei de doctorat pentru susținerea pe care mi-au oferit-o, precum și pentru ajutorul acordat în organizarea evenimentelor de susținere a referatelor și tezei de doctorat.

Nu în ultimul rând, adresez mulțumiri familiei mele, care a fost un sprijin drag, constant, necondiționat și binecuvântat de-a lungul studiilor mele, precum și prietenilor și colegilor care m-au înțeles, m-au completat și m-au bucurat sufletește în toți acești ani.

Aș vrea ca Luca, copilul meu, să înțeleagă stăruința mea și să îmi ierte lipsa în unele momente de-a lungul ultimilor ani. Cu inocența lui și înțelegerea minimală la o vârstă fragedă a reușit totuși să înțeleagă importanța muncii mele, a misiunii mele profesionale ... a înțeles că Mama lui luptă pentru o lume mai bună și pentru asta îl apreciez nespus de mult. Mi-aș dori să reușesc să-i transfer o parte din valorile mele, iar el să le transpună în viață cum poate mai bine și să devină un influențator în societatea românească. Acum că am reușit să adun rezultatele de cercetare și viziunile mele în finalizarea tezei de doctorat, sper că voi reuși în anii care urmează să îi fiu un „stâlp solid” în deprinderea înțelepciunii de care va avea nevoie la maturitate.

În final, îmi exprim convingerea că familia și toți colaboratorii mei să fie curioși în a parcurge și lectura această lucrare științifică și că vor înțelege că „lupta” pe care eu o duc, nu este în zadar.

Timișoara, septembrie 2018

ing. Gabriela Magdolna Antal

Antal, Gabriela Magdolna

Sustenabilitatea sistemelor organizaționale – Un posibil model strategic

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 32, Editura Politehnica, 2018, 212 pagini, 75 figuri, 60 tabele.

ISSN:2343-7928

ISSN:2343-7929

ISBN:978-606-35-0226-2

Cuvinte cheie: Inovare, Sustenabilitate, Management, Leadership, Impact, Social, Mediu, Responsabilitate Socială, Valori, Cultură, Organizație, Afacere

Rezumat: Prin subiectul abordat teza răspunde nevoilor de dezvoltare organizațională într-o lume aflată în câmpul provocărilor la nivel mondial. Cercetarea s-a orientat pe necesitatea identificării aspectelor esențiale care ar trebui susținute de o organizație pentru a crea o bază de referință (noțională, de cunoaștere, de operare) care să permită restructurarea obiectivelor strategice și să susțină potențiala schimbare a modelului de afaceri într-unul care integrează dezvoltarea sustenabilă. Fundamentarea cercetărilor s-a realizat prin concepția unui model de autoevaluare a maturității organizaționale în ceea ce privește implementarea și utilizarea principiilor și conceptelor sustenabilității.

CUPRINS

NOTAȚII, ABREVIERI, ACRONIME	8
LISTA DE FIGURI	9
LISTA DE TABELE	11
INTRODUCERE	13
1. CERCETĂRI BIBLIOGRAFICE PRIVIND DEFINIREA CADRULUI CONTEXTUAL ȘI CONCEPTUAL DE DERULARE A CERCETĂRII	21
1.1. CONCEPTUL DE SUSTENABILITATE	21
1.2. DIMENSIUNILE SUSTENABILITĂȚII	26
1.2.1. Modele clasice de reprezentare a sustenabilității	26
1.2.2. Modele avansate de reprezentare a sustenabilității	30
1.3. CONTEXTUL ACTUAL AL ABORDĂRII MANAGEMENTULUI SUSTENABILITĂȚII ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR	33
1.3.1. Sustenabilitatea: prioritate la nivelul organizațiilor.....	33
1.3.2. Repere ale contextului European relativ la managementul sustenabilității	34
1.4. PREMISELE ȘI PARADIGME ÎN ABORDAREA MANAGEMENTULUI SUSTENABILITĂȚII – GENERAREA SCHIMBĂRII	35
1.4.1. Presiuni la nivel mondial.....	35
1.4.2. Inovarea	39
1.4.3. Procesul de dezvoltare organizațională și de absorbție a conceptelor de dezvoltare sustenabilă.....	42
1.5. PROVOCĂRI ALE DEZVOLTĂRII SUSTENABILE POST 2015. IMPACTUL SCHIMBĂRIILOR CLIMATICE ȘI PROVOCĂRILE SALE.....	45
1.6. STANDARDE INTERNAȚIONALE ȘI BENEFICII	49
1.6.1. Premise în implementarea standardelor	49
1.6.2. Beneficii ale aplicării standardelor	51
1.7. CONCLUZII.....	57
2. ELEMENTE DEFINITORII ALE MODELULUI ORGANIZAȚIEI SUSTENABILE ..	59
2.1. MODELE DE ABORDARE A SUSTENABILITĂȚII ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR	59
2.1.1. Modelul clasic – organizația ca sistem	59
2.1.2. Modele de organizare bazat pe valori individuale.....	63
2.1.3. Modelul în evoluție – valorificare superioară a valorilor	67
2.1.4. Modele relative la sistemele de afaceri	73
2.2. LEADERSHIP PRO-SUSTENABILITATE	76
2.2.1. Repere conceptuale.....	76
2.2.2. Leadership și sustenabilitate	77

2.3. CONCLUZII.....	82
3. ANALIZA ȘI SINTEZA BIBLIOGRAFICĂ PRIVIND DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A ORGANIZAȚIILOR	85
3.1. INTEGRAREA SUSTENABILITĂȚII ÎN PROCESELE DE AFACERI	86
3.1.1. Analiza materialității.....	86
3.1.2. Analiza contextului organizațional	89
3.1.3. Gestionarea aspectelor, așteptărilor și nevoilor părților interesate	90
3.2. EVALUAREA ASPECTELOR ESENȚIALE ȘI IDENTIFICAREA RISCURILOR POTENȚIALE PENTRU AFACERE	93
3.2.1. Managementul impacturilor relevante de mediu.....	94
3.2.2. Aspecte sociale și impactul asociat.....	98
3.2.3. Responsabilitatea socială a organizațiilor	101
3.2.4. Managementul riscului ca parte a managementului sustenabil	107
3.3. ROLUL INOVĂRII ÎN SUSȚINEREA SCHIMBĂRII	113
3.4. SCHIMBAREA MODELULUI DE AFACERI	116
3.5. CONCLUZII.....	120
3.6. ELABORAREA UNUI CADRU CONCEPTUAL ȘI METODOLOGIC PENTRU ORGANIZAȚIA SUSTENABILĂ	121
4. CERCETĂRI TEORETICO-APLICATIVE PENTRU IDENTIFICAREA NEVOILOR DE FORMARE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI SUSTENABILITĂȚII	123
4.1. PREMISE ȘI MODELUL CERCETĂRII	124
4.1.1. Obiective	125
4.1.2. Metodologia și mijloacele de cercetare.....	125
4.1.3. Planul de analiză statistică	129
4.1.4. Populația analizată – caracterizare demografică.....	131
4.2. REZULTATELE CERCETĂRIILOR STATISTICE. DEZBATERI ȘI INTERPRETĂRI	133
4.2.1. Opinia cu privire la oportunitatea de dezvoltare a competențelor profesionale în domeniul managementului sustenabilității	133
4.2.2. Materiale de suport și referințe	135
4.2.3. Aspecte fundamentale – Înțelegerea managementului în domeniul sustenabilității	136
4.2.4. Concepte tehnice - Managementul resurselor	138
4.2.5. Sustenabilitatea socială	141
4.2.6. Sustenabilitatea produselor și a serviciilor.....	144
4.2.7. Management pentru sustenabilitate.....	147
4.2.8. Identificarea celei mai adecvate metode de formare	152
4.3. CONCLUZII.....	153
4.4. LIMITELE CERCETĂRII	155
5. CERCETĂRI TEORETICE PRIVIND ELABORAREA UNUI MODEL DE EVALUARE A SUSTENABILITĂȚII LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL	156
5.1. MODELUL HOLISTIC DE EVALUARE - LEADSUS	157
5.2. OPERAȚIONALIZAREA MODELULUI	166

5.3. DETALII PRIVIND CONCEPȚIA PLATFORMEI DE EVALUARE A SUSTENABILITĂȚII LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL.....	167
5.4. CONCLUZII.....	169
6. CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND TESTAREA ȘI VALIDAREA MODELULUI DE EVALUARE A SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIILOR.....	170
6.1. EVALUARE/DIAGNOSTIC ASUPRA MATURITĂȚII DEZVOLTĂRII SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIEI A.....	171
6.1.1. Descrierea contextului A de realizare a cercetărilor aplicative	171
6.1.2. Rezultatele cercetării A aplicând modelul LeadSUS. Concluzii.....	171
6.2. EVALUARE/DIAGNOSTIC ASUPRA MATURITĂȚII DEZVOLTĂRII SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIEI B.....	173
6.2.1. Descrierea contextului B de realizare a cercetărilor aplicative	173
6.2.2. Rezultatele cercetării B aplicând modelul LeadSUS. Concluzii.....	173
6.3. EVALUARE/DIAGNOSTIC ASUPRA MATURITĂȚII DEZVOLTĂRII SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIEI C.....	175
6.3.1. Descrierea contextului C de realizare a cercetărilor aplicative	175
6.3.2. Rezultatele cercetării C aplicând modelul LeadSUS. Concluzii	176
6.4. EVALUARE/DIAGNOSTIC ASUPRA MATURITĂȚII DEZVOLTĂRII SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIEI D	177
6.4.1. Descrierea contextului D de realizare a cercetărilor aplicative	177
6.4.2. Rezultatele cercetării D aplicând modelul LeadSUS. Concluzii	178
6.5. CONCLUZII.....	179
7. CONCLUZII GENERALE. CONTRIBUȚII PERSONALE. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	181
7.1. CONCLUZII GENERALE.....	181
7.2. CONTRIBUȚII PERSONALE	183
7.3. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	184
BIBLIOGRAFIE	185
ANEXE	193
ANEXA 1 - OBIECTIVE DE DEZVOLTARE SUSTENABILĂ CONFORM ORGANIZAȚIEI NAȚIUNILOR UNITE)	193
ANEXA 2 - PRINCIPII CSR DEFINITE DE UN GLOBAL COMPACT.....	198
ANEXA 3 – CHESTIONARUL PENTRU IDENTIFICAREA NEVOILOR DE FORMARE ÎN DOMENIUL DE LEADERSHIP ÎN SUSTENABILITATE – MANAGEMENT ÎN SUSTENABILITATE – VERSIUNEA ÎN LIMBA ENGLEZĂ	199
ANEXA 4 – CHESTIONARUL PENTRU IDENTIFICAREA NEVOILOR DE TRAINING ÎN DOMENIUL DE LEADERSHIP ÎN SUSTENABILITATE – MANAGEMENT ÎN SUSTENABILITATE – VERSIUNEA ÎN LIMBA ROMÂNĂ	202
ANEXA 5 – DISTRIBUȚIA RĂSPUNSURILOR PRIVIND LOCUL DE MUNCĂ AL RESPONDENȚILOR SAU DOMENIUL LOR DE ACTIVITATE (RĂSPUNSURI VALIDE)	205
ANEXA 6 - FORMULAR DE EVALUARE LEADSUS	207

Notății, abrevieri, acronime¹

N,A,A	Descriere(ro)	N,A,A	Descriere (en)
GES	Gaze cu efect de seră	GGE	Greenhouse Gas Emission
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică		
IPPC	Panelul interguvernamental pentru climă	IPPC	Intergovernmental Panel for Climate Change
UNFCCC	Grupul de lucru al Convenției Națiunilor Unite pentru Climă	UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
GRI	Inițiativa de Raportare Globală	GRI	Global Reporting Initiative
NU	Națiunile Unite	UN	United Nation
3P	Populație, Planetă, Profit	3P	People, Planet, Profit
3BL	Modelul celor trei dimensiuni	3BL	Triple Bottom Line
LeadSUS	Leadership în Sustenabilitate	LeadSUS	Leadership in Sustainability
COP	Conferința partidelor	COP	Conference of the Parties
C2C	Consumator spre consumatori	C2C	Consumer to Consumer
Modelul 5C	Modelul celor cinci capitaluri	5C Model	Five Capitals Model
SMM	Sistem de management de mediu	EMS	Environment Management System
LCA	Evaluarea ciclului de viață	LCA	Life Cycle Assesment
ODS	Obiective de dezvoltare sustenabilă	SDGs	Sustainable development goals
B2B	Afacere pentru afacere	B2B	Business to business
B2C	Afacere pentru consumatori	B2C	Business to consumers
DMA	Descoperiri ale abordărilor managementului	DMA	Disclosures on Management Approach
PVU	Punct de vânzare unic	USP	Unique Selling Point
ERPC	Eficiența resurselor și producția curată	RECP	Resource Efficiency and Cleaner Production
SME	Sistem de management energetic	EnMS	Energy Management System

¹ *Abrevieri ale unor abordări, metode sau concepte propuse, definite și utilizate în cadrul tezei

Lista de figuri

Fig. 0.1 Schematizarea logicii abordării și a soluționării tezei	17
Fig. 0.2 Structura tezei de doctorat.....	18
Fig. 1.1 Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 1	21
Fig. 1.2. Portret al lui Hannß Carl von Carlowitz și exemplificarea schemei de management forestier propusă (von Carlowitz, 1732; reprint 2009)	22
Fig. 1.3. Cronologia evenimentelor care au dezbătut dezvoltarea sustenabilă în perioada 1972 – 2016 (contribuția autorului, conform evoluției în timp a evenimentelor).....	23
Fig. 1.4. Reprezentarea Modelului TBL.....	26
Fig. 1.5. Reprezentarea Modelului puternic al sustenabilității, având dimensiunea economică drept epicentru (adaptat după (Trevisan, 2016)).....	27
Fig. 1.6. Modelului sustenabilității comunității – a bunăstării integrate (New Zealand Ministry for Culture and Heritage, 2006).....	28
Fig. 1.7. Modelului sustenabilității globale	29
Fig. 1.8. Modelului Strategiei eficiente pentru Sustenabilitate (adaptat după (D`Alisa, 2007)).....	29
Fig. 1.9. Modelului sustenabilitate centrată pe oameni	30
Fig. 1.10. Modelului economiei de conservare	31
Fig. 1.11. Modelului 5C (adaptat după modelul Forum for the Future)	32
Fig. 1.12. Modelul de dezvoltare sustenabilă încorporat (adaptat după (Ito, 2017)).....	35
Fig. 1.13. Indexul Libertății Economice 2017 (Miller și Riley, 2017).....	37
Fig. 1.14. Numărul de națiuni indexate și încadrarea acestora în sumarul Indexului Libertății Economice 2017 (Miller și Riley, 2017)	38
Fig. 1.15. Indexul Libertății Economice 2017 – Hong Kong (stânga) versus Coreea de Nord (dreapta) (Miller și Riley, 2017)	38
Fig. 1.16. Sistemul inovării deschise (Chesbrough, 2010).....	40
Fig. 1.17. Sistemul inovării închise (Chesbrough, 2010).....	40
Fig. 1.18. Valurile sustenabilității (modificat și adaptat după (Kemp ș.a., 2004))	43
Fig. 1.19. Influența creșterii temperaturilor în procesul de schimbări climatice – impact asociat (contribuția autorului)	46
Fig. 1.20. Harta deficitului de capacitatea biologică vs. amprenta ecologică a regiunii..	47
Fig. 1.21. Cauzele principale care conduc la inegalitatea veniturilor (contribuția autorului) .	48
Fig. 1.22. Echilibrarea preocupărilor și provocărilor la nivel de sisteme (contribuție proprie).....	50
Fig. 1.23. Ciclul de îmbunătățire continuă prin integrarea ISO 9001 cu ISO 14001 (contribuția autorului).....	51
Fig. 1.24. Sinteza modului de dezvoltare a standardelor internaționale relative la managementul sustenabilității (contribuția autorului)	52
Fig. 2.1 Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 2	59
Fig. 2.2. Modelul sistemelor organizaționale deschise (adaptat după (Katz și Kahn, 1978))	60
Fig. 2.3. Sinteza perspectivei tradiționale de abordare a sistemelor organizaționale pe baza lanțului de valoare (adaptat după (Thompson, 2017))	62
Fig. 2.4. Modelul sistemului informațional (adaptat după (Thompson, 2017))	63
Fig. 2.5. Model de integrare al valorilor la nivelul individului matur (contribuția autorului) ..	66
Fig. 2.6. Modelul evoluției bazat pe valori la nivelul organizațiilor (adaptat după Richard (Barett, 2011)).....	71
Fig. 2.7. Modelul „motoarelor” pentru sustenabilitate (contribuția autorului)	71
Fig. 2.8. Modelul valorilor integrate la nivel organizațional bazate pe nevoi ale stakeholderilor/părților interesate (contribuția autorului).....	72

Fig. 2.9. Evoluția diferitelor schimbări de paradigmă și a transformărilor organizaționale (adaptată după (Laloux, 2015))	75
Fig. 2.10. Etape de transformare în atingerea flexibilității și a auto-gestionării (adaptat după (Bersin, 2016))	75
Fig. 2.11. Așteptări pentru comportamentul managementului sustenabil (Draghici ș.a., 2015a)	78
Fig. 2.12. Conținutul leadership-ului orientat spre sustenabilitate (contribuția autorului)	78
Fig. 2.13. Trăsături generale de personalitate ale liderilor eficienți (contribuția autorului) ...	79
Fig. 2.14. Stiluri comportamentale în leadership transformățional (contribuția autorului) ...	80
Fig. 2.15. Modelul Cambridge pentru leadership în sustenabilitate (adaptat după (Visser și Curtice, 2011))	80
Fig. 2.16. Nivelele de leadership transformățional conform modelului (Barett, 2011) ...	82
Fig. 3.1 Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 3	85
Fig. 3.2. Procesul de bază în analiza materialității (contribuție proprie).....	87
Fig. 3.3. Matricea Materialității Ford Motor Company (2015)	88
Fig. 3.4. Aspecte de mediu și responsabilitățile organizaționale vs. potențialul impact creat (contribuția autorului).....	95
Fig. 3.5. Identificarea și evaluarea aspectelor de mediu considerând ciclul de viață al produsului sau serviciului (contribuția autorului)	97
Fig. 3.6. Aspecte sociale și responsabilitățile organizaționale vs. potențialul impact creat (contribuția autorului).....	99
Fig. 3.7. Procesul de management al riscurilor afacerii (contribuția autorului)	107
Fig. 3.8. Perspective ale inovării	114
Fig. 3.9. Tipuri de inovare	115
Fig. 3.10. Procesul inovării (contribuția autorului)	115
Fig. 3.11. Schema logică de definire a modelului de afaceri (contribuție proprie)	118
Fig. 3.12. Analiza modelului de afaceri prin utilizarea cadrului CANVAS	118
Fig. 3.13. Modelul itinerariului în atingerea modelului de afaceri sustenabil	119
Fig. 3.14. Diagrama sinergiei create prin lansarea de idei pentru noi modele de afaceri	119
Fig. 3.15. Cadrul conceptual și metodologic (original) pentru organizația sustenabilă..	121
Fig. 4.1. Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 4	123
Fig. 4.2. Demersul metodologic propus pentru dezvoltarea continuă a resurselor umane în managementul sustenabilității organizaționale	124
Fig. 4.3. Cadrul metodologic al cercetării	126
Fig. 4.4. Etapele metodologiei de cercetare (scenariul de cercetare cu detalii semnificative).....	126
Fig. 4.5. Matricea competențelor LeadSUS	154
Fig. 5.1. Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 5	156
Fig. 5.2. Modelul amprentei LeadSUS	158
Fig. 5.3. Exemplu privind centralizarea sumară a datelor evaluării LeadSUS pe domeniile relevante stabilite	164
Fig. 5.4. Exemplu privind modul de centralizare detaliată a datelor evaluării LeadSUS pe domeniile relevante stabilite	165
Fig. 5.5. Exemplul de reprezentare al amprentei LeadSUS (graficul radar și reprezentarea prin diagramă Venn)	165
Fig. 5.6. Exemplul unui raport LeadSUS (completat).....	166
Fig. 5.7. Imagine asupra procesului de evaluare	167
Fig. 5.8. Pașii procesului de evaluare LeadSUS	169
Fig. 6.1. Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 6	170
Fig. 6.2. Amprenta LeadSUS a companiei denkstatt Romania.....	172
Fig. 6.3. Amprenta LeadSUS a organizației B.....	174
Fig. 6.4. Amprenta LeadSUS a organizației C.....	176
Fig. 6.5. Amprenta LeadSUS a companiei D	178

Lista de tabele

Tabelul 1.1 Descrierea Indexul libertății economice	37
Tabelul 1.2 Comparatie între inovarea închisă și cea deschisă (Chesbrough și Crowther, 2006).....	41
Tabelul 1.3 Caracteristici în abordarea inovării închise și deschise	41
Tabelul 1.4 Sinteza unor standarde specifice și relația lor cu dimensiunile sustenabilității (Fistiș ș.a., 2015).....	53
Tabelul 2.1 Exemple de valori și credințe	64
Tabelul 2.2 Exemple de valori pozitive și limitative	65
Tabelul 2.3 Exemple de motive lansate de respondenți (GlobeScan, 2017)	68
Tabelul 2.4 Clasamentul privind progresul în atingerea obiectivelor SDG (GlobeScan, 2017).....	69
Tabelul 2.5 Diferențe între abordările manageriale în funcție de cultura și structura organizațională (adaptat după (Hinchcliffe, 2010))	73
Tabelul 3.1 Aspecte și nevoi relevante ale părților interesate (contribuția autorului)	91
Tabelul 3.2 Aspecte de mediu și impact de mediu potențial asociat acestora	95
Tabelul 3.3 Metode de evaluare a aspectelor de mediu, rezultat și utilizare	97
Tabelul 3.4 Definiții ale impactului social lansate de-a lungul timpului	99
Tabelul 3.5 Exemple de aspecte sociale, impacturi generate de o organizație și indicatori de evaluare și monitorizare utilizați (contribuția autorului)	100
Tabelul 3.6 Selecția unor definiții ale CSR	101
Tabelul 3.7 Principii CSR definite de ISO 26000 (ISO, 2014).....	102
Tabelul 3.8 Acțiuni specifice în vederea asimilării unor principii de CSR (GlobeScan, 2015)	103
Tabelul 3.9 Implicarea în societate a unor companii și practici CSR.....	105
Tabelul 3.10 Un inventar al definițiilor riscului	108
Tabelul 3.11 Lista de riscuri pe grupe de risc asociate afacerii (extras și adaptat din (Ledgerwood, 2017)).....	109
Tabelul 3.12 O sinteză a meodelor de evaluare a riscurilor (contribuția autorului)	112
Tabelul 4.1 Avantaje și dezavantaje ale metodei anchetei pe bază de chestionare.....	127
Tabelul 4.2 Avantaje și dezavantaje ale metodei de observare și a interviului informal	128
Tabelul 4.3 Procedura de înregistrare a răspunsurilor referitor la poziția ocupată la locul de muncă	130
Tabelul 4.4 Procedura de înregistrare a răspunsurilor referitoare la ultima formă de învățământ absolvită	130
Tabelul 4.5. Distribuția pe grupe de vârstă și gen a subiecților ce au definit eșantionul	131
Tabelul 4.6. Distribuția pe gen între grupe de vârstă a eșantionului	131
Tabelul 4.7. Structura eșantionului pe diferite poziții de management	132
Tabelul 4.8. Distribuția de gen între pozițiile de conducere	132
Tabelul 4.9. Distribuția răspunsurilor privind educația respondenților	133
Tabelul 4.10. Analiza răspunsurilor privind dezvoltarea competențelor	134
Tabelul 4.11. Analiza răspunsurilor privind îmbunătățirea capacității de operare	134
Tabelul 4.12. Răspunsurile privind înțelegerea terminologiei în domeniul sustenabilității	135
Tabelul 4.13. Răspunsurile privind nevoia de referințe relevante / actuale în domeniul sustenabilității	136
Tabelul 4.14. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare asupra dimensiunilor sustenabilității	137

12 Lista de tabele

Tabelul 4.15. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoile de formare asupra standardelor și normelor relevante și actuale în domeniul sustenabilității.....	137
Tabelul 4.16. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoile de formare asupra metodologiei RECP	138
Tabelul 4.17. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoile de formare asupra resurselor de apă.....	139
Tabelul 4.18. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de instruire asupra resurselor de energie	140
Tabelul 4.19. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare asupra resurselor materiale și a deșeurilor.....	140
Tabelul 4.20. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul responsabilității sociale	141
Tabelul 4.21. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în managementul sănătății și securității.....	142
Tabelul 4.22. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare privind evaluarea impactului social	143
Tabelul 4.23. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în managementul părților interesate	144
Tabelul 4.24. Distribuția răspunsurilor cu privire la gândirea orientată pe ciclul de viață	145
Tabelul 4.25. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul inovării prin concepția și proiectare de produse/servicii și sisteme sustenabile.....	146
Tabelul 4.26. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul achiziției și lanțul de distribuție	146
Tabelul 4.27. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în managementul strategic al sustenabilității.....	147
Tabelul 4.28. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare asupra modelelor de afaceri sustenabile	148
Tabelul 4.29. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul leadership în sustenabilitate	149
Tabelul 4.30. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul contabilității de mediu	149
Tabelul 4.31. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul comunicării cu experți din diverse domenii.....	150
Tabelul 4.32. Distribuția răspunsurilor privind nevoia de formare cu privire la managementul cunoașterii pentru managementul sustenabilității	151
Tabelul 4.33. Rezultatele investigației privind cea mai potrivită metodă de formare (la nivelul întregului eșantion)	152
Tabelul 4.34. Distribuția răspunsurilor după poziția de conducere a respondenților investigației privind cea mai potrivită metodă de formare.....	152
Tabelul 4.35. Distribuția răspunsurilor privind dorința respondenților de a participa la programul de formare LeadSUS.....	153
Tabelul 5.1 Domeniile și aspecte de bază ale evaluării LeadSUS	158
Tabelul 5.2 Criterii utilizate pentru evaluarea fiecărui aspect.....	159
Tabelul 5.3 Numărul de întrebări alocate evaluării și complexitatea acestora	160
Tabelul 5.4 Integrarea aspectelor identificate pe cele trei dimensiuni 3BL (Economic, Social, Mediu).....	163

INTRODUCERE

***"We cannot solve our problems with the same thinking
we used when we created them"***

*"Nu putem rezolva problemele cu aceeași gândire
pe care am utilizat-o când le-am creat"*

Albert EINSTEIN

Dezvoltarea durabilă transcende limitele naționale și necesită eforturi concentrate și cumulate din partea companiilor și a instituțiilor orientate către profit, dar și organizațiilor non-profit, indiferent de natura activităților acestora; prin urmare toate organizațiile vor trebui să își desfășoare activitățile într-un mod sustenabil, pentru a putea conserva mediul înconjurător și pentru a acționa într-un mod responsabil din punct de vedere social, mai presus de simpla orientare economică.

Este foarte important să înțelegem starea actuală a vieții proprii și a vieții altora precum și starea actuală a planetei. Calea către dezvoltarea durabilă are o dimensiune atât umană cât și materială. Modalitatea prin care oamenii se angajează în procesele ecologice în cadrul orașelor sau regiunilor este extrem de complexă și atât din perspectivă socială cât și ecologică, aceste angajamente nu pot fi interpretate pertinent pe baza unui cadru temporal unic. Două puncte de vedere asupra lumii domină modul nostru de a gândi în prezent. Punctul de vedere economic global este înlocuit în prezent de punctul de vedere global ecologic. Preocupările privind modificările climatice și efectele acestora și dezvoltarea durabilă sunt mai prezente în mijloacele de informare și bineînțeles sunt considerate priorități pentru factorii de decizie (Fistis ș.a., 2015).

În ultimii ani, contextul global marcat de siguranța energetică, instabilitatea prețului combustibililor, emisia gazelor cu efect de seră precum și achiziționarea materiilor prime din surse sustenabile, etica în comerț și responsabilitatea socială a corporațiilor (Corporate Social Responsibility, CSR) a dus la adoptarea din ce în ce mai răspândită a modelelor de afaceri sustenabile, eficiente din punct de vedere energetic și scăzute în emisii. Divizia pentru Dezvoltare Durabilă a Națiunilor Unite confirmă această reorientare în raportul său din 2010-2011 intitulat „Tendințe în Dezvoltarea Durabilă – În Direcția Consumului și Producției Durabile”. Raportul înregistrează o creștere pronunțată în numărul de companii ce dețin certificări ISO 14001 și ISO 26000 (standardele internaționale privind managementul de mediu respectiv responsabilitate socială). În anul 2016 au fost emise un număr de 1.643.523 certificate la nivel mondial, comparativ cu 1.520.368 în anul precedent, ceea ce reflectă o creștere de 8% a numărului de certificări, dar și o creștere a numărului de consumatori preocupați de aspectele sociale și de mediu. Astfel, cifrele de afaceri generate de produsele Fairtrade au crescut la valoarea de 2,9 miliarde €, în pofida dificultăților economice recente².

Același raport evidențiază adoptarea de către guverne a unor strategii de dezvoltare durabilă, prin instaurarea unor protocoale de achiziții durabile, atât în țările dezvoltate precum și cele în curs de dezvoltare.

² Conform ISO. International Organization for Standardization, 2016, disponibil la: <http://www.qualitiso.com/iso-survey-2016-certificats-13485-9001/>

Conferința de la Rio+20 a oferit oportunitatea perfectă de a fi critici, de a conștientiza că se poate și altfel, că ne putem redefini și putem gândi așa cum poate nu am făcut-o niciodată. Să fim altruști și nu egoiști, să contribuim la progresul omenirii, dar nu distrugând-o. Grija față de tot ce ne înconjoară și conștientizarea faptului că nu trăim singuri pe acest pământ sunt preocupări individuale și organizaționale extrem de importante azi.

Progresul economic și tehnologic din ultimii ani a făcut „minuni” în multe părți ale lumii, dar a generat și mult rău, noi probleme pe care unii analiști, manageri sau oameni politici nu le văd sau le evită în discuții, abordări. În acest context, putem afirma că dacă omenirea a ajuns la un nivel de dezvoltare de neimaginat sau imposibil de estimat în trecut, trebuie să aibă capacitatea de conștientizare a situației și de a genera schimbarea, astfel încât traiectoria actuală și progresul să-și urmeze cursul dar cu asumarea responsabilității față de Pământ și celelalte ființe vii de pe planetă. Se impune deci, o reconsiderare a modului în care sustenabilitatea este definită și aplicată la nivel individual și organizațional, la nivelul comunităților locale și al celor regionale, naționale etc.

Schimbarea trebuie să se producă la nivel individual, iar aceasta va conduce la schimbarea grupurilor, iar mai apoi a maselor, a organizațiilor la nivel global. Schimbarea de paradigmă trebuie să aibă loc simultan la toate nivelele societății și ale organizațiilor, printr-o combinație de acțiune de sus în jos și de jos în sus.

Rezultatele conferinței de la Rio privind Cadrul Instituțional pentru Dezvoltare Durabilă, care sunt evidențiate în raportul publicat după conferința Națiunilor Unite privind Dezvoltarea Durabilă din 20 - 22 Iunie 2012 (Rio+20) furnizează o vedere de ansamblu detaliată asupra traseului parcurs până la acest eveniment istoric, precum și rezultatele conferinței în sine care consideră *dimensiunea dezvoltării sustenabile ca o nevoie continuă de cunoaștere și creștere de cunoștințe pentru dezvoltarea de competențe și mijloace de implementare, evidențiind rolul tehnologiei, în interfața dintre știință și politici, cu focalizare pe nevoia de a facilita politici decizionale informate din punct de vedere al problemelor de dezvoltare durabilă*. Prin prisma acestor afirmații, dezvoltarea de competențe capătă un statut important, împreună cu dezvoltarea resurselor umane, ce include *„pregătirea profesională, schimbul de experiență și expertiză, transferul de cunoștințe și asistența tehnică privind dezvoltarea de competențe” (Pisano ș.a., 2016)*.

Privind dincolo de aspectele economice, care fără doar și poate contribuie definitiv la dezvoltarea unor regiuni, de aspectele sociale sau cele de mediu, care converg foarte mult cu cele sociale, *dezvoltarea sustenabilă este o problemă de etică, de principii și valori născute la nivel de individ*. O lume mai bună, o lume interdependentă, necesită o etică globală.

Drepturile fundamentale ale omului, care nu trebuie puse în discuție care sunt dobândite prin naștere (sau cel puțin așa ar trebui să fie!), trebuie să fie recunoscute ca universale și să fie nediscriminatorii. Responsabilitatea de cetățean al unei urbe trebuie să fie asumată natural și nu să fie transpusă doar dacă se returnează ceva în schimb; întotdeauna trebuie să existe un echilibru între aceste perspective, astfel dezechilibrele majore vor cauza probleme majore.

La nivelul organizațiilor, cultura acestora este foarte mult influențată de valorile și principiile călăuzitoare ale managementului și ale personalului, ceea ce se reflectă în marea varietate de comportamente organizaționale. Dezvoltarea organizațională parcurge diferite etape și performanțele acesteia depind foarte mult de strategia adoptată, de obiectivele pe termen mediu și lung. Gradul de maturitate al unei organizații va crea baza pentru echilibrul dintre sistemele și subsistemele

acesteia. Astfel, organizația va fi suficient de conștientă că începe să parcurgă etapele naturale ale dezvoltării sale sustenabile.

Ca urmare, principala întrebare la care trebuie să răspundă cercetările și rezultatele acestora cuprinse în cadrul tezei de doctorat este: *Care este „calea” de urmat pentru succesul implementării dezvoltării sustenabile la nivelul unei organizații?* Desigur că prin cercetările realizate și prezentate în teza de doctorat s-a încercat definirea nu doar a unei „căi”, ci a unui cadru de evoluție logică și coerentă pro-sustenabilitate (aceasta fiind misiunea cercetătorului, dar și a tezei de doctorat!).

Obiectivul general al cercetărilor doctorale a fost de a caracteriza trăsăturile organizațiilor (văzute ca un „tot unitar”, ca sisteme) din perspectiva dezvoltării lor sustenabile, precum și gradul de maturitate al acestora în ceea ce privește implementarea și utilizarea principiilor dezvoltării sustenabile și care pot conduce la o abordare intrinsecă a managementul sustenabilității operaționale.

Demersul de caracterizare a organizațiilor a urmărit perspectiva trăsăturilor și a valorilor de la nivel managerial individual (de exemplu, lideri ai diferitelor grupuri de muncă din organizații) și care pot influența pozitiv evoluția și dezvoltarea sustenabilă a acestor sisteme socio-tehnico-economice complexe. Astfel, s-a considerat că valorile individuale influențează valorile de la nivel organizațional și definesc cultura organizațională sub auspiciile căreia sistemul se definește și creează valoarea în și pentru comunitate.

Ideea de bază în fundamentarea cercetărilor pentru concepția unui model de autoevaluare a maturității organizaționale în ceea ce privește implementarea și utilizarea principiilor, conceptelor, modului de comportament pro-dezvoltare sustenabilă a pornit de la necesitatea identificării aspectelor esențiale care ar trebui susținute de o organizație pentru a crea o bază de referință (noțională, de cunoaștere, de operare) care să permită restructurarea obiectivelor strategice și să susțină potențiala schimbare a modelului de afaceri într-unul care integrează dezvoltarea sustenabilă.

Astfel, **breșa de cercetare** identificată este legată de manifestarea unor noi **paradigme ale dezvoltării sustenabile** (evoluată din conceptul dezvoltării durabile și azi, conectată spre conceptul economiei circulare sau spre cel al economiei albastre³ (Pauli, 2010)) ce impun schimbări la toate nivelele managementului organizațional, precum și de **necesitatea investigării unor aspecte specifice la nivelele proceselor de afaceri și al comportamentului individual** menite să susțină în mod eficient și eficace schimbarea pro-sustenabilitate. Cercetările au ca bază conceptuală, de referință, modelul Triple Bottom-Line (3BL), iar dimensiunile sale (economică, socială și de mediu) au fost considerate ca având un potențial real pentru a fi echilibrate la nivel organizațional dacă managementul deține un demers, o metodologie și un mijloc de diagnoză a modului de evoluție spre sustenabilitate.

În contextul cercetărilor au fost considerate oportune anumite lămuriri (analize și sinteze) privind unele aspecte specifice de la nivelele proceselor de afaceri și al comportamentului individual, iar aspectele considerate ca având un potențial mare de a fi influențate de responsabilitatea echilibrată (economică, socială și de mediu) au fost orientate spre:

- Aspectele materiale și contextul organizației;

³ Blue economy, <https://www.theblueeconomy.org/>

- Valorile individuale și cultura organizațională;
- Imaginea și reputația organizației;
- Nivelul de informare și coordonare internă;
- Managementul (strategic și operațional) organizațional;
- Managementul riscului și a impactului lor potențial;
- Inovarea și potențialul de schimbare (mai ales în ceea ce privește responsabilitatea socială și de mediu).

O parte a cercetărilor prezentate în cadrul tezei de doctorat au fost finanțate prin proiectului internațional „**LeadSUS - Leadership in Sustainability**” (LLP - LdV / TOI / 2013 / RO / 022), pe care l-am conceput, realizat și derulat în perioada nov. 2013 – nov. 2015 (LeadSUS, 2015), în calitate de coordonator.

Obiectivul general al tezei de doctorat este de a concepe un model novator care să permită evaluarea (diagnoza) nivelului de dezvoltare sustenabilă la nivel organizațional (și care se dorește a fi „suportul esențial” în formularea și implementarea strategiei în domeniu).

Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este definită de logica adoptată a cercetărilor (metodologia) interdisciplinare, teoretice și aplicative, și care a avut ca **scop** evaluarea nevoilor de formare în domeniul managementului sustenabilității (ca o componentă menită să susțină definirea și dezvoltarea bazei de cunoaștere în domeniu), pe de-o parte și concepția, elaborarea modelului novator de evaluare a nivelului de dezvoltare sustenabilă a organizațiilor, pe de altă parte.

Demersul inovativ propus poate fi considerat atât *instrument de diagnoză*, dar și de *predicție* a comportamentului individual și organizațional și are la bază dimensiunile modelului Triple Bottom Line aferente sustenabilității (definit de dimensiunile: economică, socială și de mediu). Mai mult, demersul inovativ a fost testat și validat în cazul a patru organizații din mediul economic real.

Principalele **obiective operaționale** urmărite în cadrul programului doctoral, în vederea realizării cercetărilor descrise în cadrul tezei, au fost:

- **Obiectiv 1:** Cercetarea și construirea unei sinteze bibliografice pe tema managementului sustenabilității organizațiilor, care să constituie nu doar un fundament pentru lucrarea de față, ci și o potențială sursă de studiu pentru viitoarele cercetări și abordări în acest domeniu de cunoaștere și dezvoltare organizațională;
- **Obiectiv 2:** Identificarea și caracterizarea unor abordări aferente managementului strategic al sustenabilității (definirea unui nou model al valorilor individului matur și al „motoarelor” sale comportamentale necesare pentru sustenabilitate, considerând cadrul de dezvoltare organizațională definit de valorile la nivel de individ și la nivel de organizație);
- **Obiectiv 3:** Identificarea și caracterizarea unor abordări în cadrul managementului operațional al sustenabilității;
- **Obiectiv 4:** Identificarea și caracterizarea nevoilor de formare în domeniul managementului sustenabilității, baza creării unui cadru de dezvoltare continuă a resurselor umane în organizația orientată spre performanță și sustenabilitate;
- **Obiectiv 5:** Dezvoltarea unui model (inclusiv a unor metode și mijloace asociate) de (auto-)evaluare a dezvoltării sustenabile la nivel organizațional, ce poate oferi posibilitatea de reorientare strategică, și care include o diagnoză asupra abordărilor interne (atât nivelul strategic, cât și la nivel operațional) pentru echilibrarea responsabilității economice cu cele sociale și de mediu;

- **Obiectiv 6:** Testarea și evaluarea modelului de (auto-)evaluare a dezvoltării sustenabile creat (evaluarea maturității organizaționale în domeniul dezvoltării sustenabile, operaționalizarea procesului de evaluare și vizualizarea imediată a rezultatelor obținute, precum și formularea de recomandări de îmbunătățire a proceselor de afaceri la nivel strategic și operațional, astfel încât dezvoltarea organizațională să conducă la creșterea performanțelor atât la nivel economic, cât și la nivel social și de mediu).

Logica abordării și soluționării temei de cercetare asociată programului doctoral desfășurat în perioada 2013 – 2018 este prezentată în Fig. 1.0.

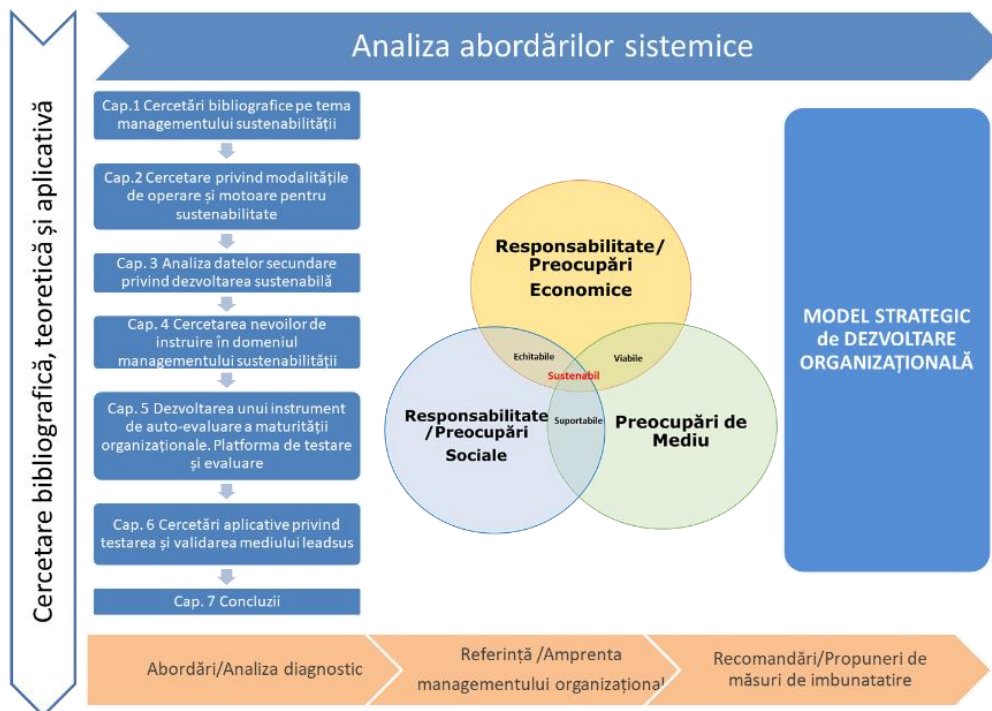


Fig. 0.1 Schematizarea logicii abordării și a soluționării tezei

Structura tezei de doctorat cuprinde un capitol introductiv, 6 capitole dedicate prezentării cercetărilor realizate și a rezultatelor obținute, un capitol final dedicat concluziilor și contribuțiilor originale, o lista bibliografică (cu 156 titluri consultate și citate) și 6 anexe, 75 figuri și 60 tabele.

Structura lucrării este prezentată în Fig. 0.2, problematica fiecărui capitol fiind convergentă pe atingerea obiectivului general al lucrării, iar detalierea conținutului fiecărui capitol este realizată în continuare.

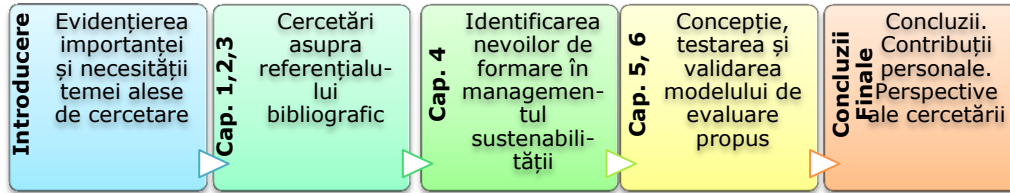


Fig. 0.2 Structura tezei de doctorat

În **Capitolul 1**, intitulat „**Cercetări bibliografice privind definirea cadrului contextual și conceptual de derulare a cercetării**” s-au prezentat o serie de analize și sinteze bibliografice cu privire la conceptul sustenabilității și procesul dezvoltării sale. Dezbateră științifică a fost structurată în șase subcapitole, urmate de concluzii, astfel:

1. Definirea sustenabilității, istoricul conceptului prin panoramarea succesiunii de evenimente, precum și politicile care au marcat tranziția spre actualele obiective și principii de dezvoltare sustenabilă la nivel global (așa cum sunt ele definite și adoptate de Organizația Națiunilor Unite);
2. Inventarul dimensiunilor sustenabilității, din perspectiva a două categorii de modele (clasice și avansate sau moderne) și care sunt frecvent întâlnite în practica organizațiilor pentru definirea strategiilor de dezvoltare sustenabilă viabile;
3. Prezentarea contextului actual al abordării managementului sustenabilității la nivel organizațional, considerând prioritățile actuale ale acestora și reperele la nivel european, toate generate de cadrul legislativ, normativ și politic;
4. Prezentarea premiselor și a paradigmatelor în abordarea managementului sustenabilității, cu explicații ale considerentelor aferente diferitelor presiuni la nivel mondial ce reclamă și exercită generarea schimbării la nivel organizațional. Problematice evidențiate a pus accent pe elementele de inovare și de dezvoltare a proceselor organizaționale, precum și absorbția diferitelor concepte relative la etapele de dezvoltare și maturizare aferente organizațiilor și proceselor de afaceri;
5. A fost considerată oportună prezentarea provocărilor dezvoltării sustenabile înregistrate după anul 2015, un inventar al acestora, precum și impactul schimbărilor climatice provocat de acțiunile antropice;
6. În finalul capitolului au fost sintetizate abordările și modalitățile de implementare a standardelor internaționale relative la dezvoltarea sustenabilă, precum și beneficiile adoptării acestora de către organizații (impactul organizațional generat). Au fost panoramate elementele și succesiunea transformărilor în timp ale acestor standarde, dar și aspecte legate de influența exercitată de aplicarea lor asupra procesului de îmbunătățire continuă.

În cadrul **Capitolului 2**, intitulat „**Elemente definitorii ale modelului organizației sustenabile**” s-a realizat o analiză și sinteză a modelelor adoptate de organizații (prezente în practica acestora) relativ la managementul și leadership-ul dezvoltării sustenabile. Problematice acestui capitol a fost structurată în cadrul a două subcapitole, astfel:

1. Analiza și sinteza modelelor de abordare a sustenabilității în cadrul organizațiilor incluzând modelul clasic (viziunea sistemică a organizației),

panoramarea elementelor novatoare, distincte introduse de modelele bazate pe valori individuale și modelul în evoluție, ca valorificare superioară a valorilor existente la nivel individual. Astfel, în cadrul prezentării accentul s-a pus pe modelele integrate (holistice) care conduc organizația spre performanță și succes competitiv, simultan cu atingerea unei maturități stabile a dezvoltării sale sustenabile (asigurarea succesului în managementul sustenabilității);

2. Abordarea problematicii și provocărilor actuale pentru leadership-ul pro-sustenabilitate, realizând o sinteză a caracteristicilor comportamentale definitorii ale acestui tip de lider capabil să exercite un management performant al sustenabilității.

Capitolul 3, intitulat **„Analiza și sinteza bibliografică privind dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor”**, include o cercetare asupra referențialului bibliografic, precum și a unor practici organizaționale și manageriale pentru înțelegerea proceselor intime, a modalităților de abordare și integrare a conceptelor și principiilor sustenabilității în organizații (inclusiv la nivelul proceselor, activităților de afaceri). Analiza și sinteza realizate au avut în centrul atenției principalele concepte, principii și practici de sustenabilitate aplicate de organizațiile prezentului. O atenție deosebită a fost acordată modalităților de implementare a cerințelor standardelor internaționale relevante și în conexiune cu dezvoltarea sustenabilă, dar și problematicii inovării produselor și serviciilor ce trebuie să devină ecologice, cu impact social și de mediu minor, deci sustenabile. Astfel, s-au surprins elementele esențiale privind necesitatea schimbării modelului de afaceri, precum și a strategiei organizaționale.

Există o particularitate în abordarea subiectelor aferente acestui capitol, generată de nevoia valorificării imediate a sintezelor și analizelor bibliografice și asupra implicațiilor standardelor și normelor în domeniul sustenabilității. Acest fapt a condus în final, la elaborarea unui cadru conceptual și metodologic (procedural) pentru organizația sustenabilă și care reprezintă sinteza tuturor cercetărilor bibliografice prezentate în capitolele 1, 2 și 3, și anticipează cercetările teoretice și aplicative din capitolele 4, 5 și 6.

În **Capitolul 4**, intitulat **„Cercetări teoretico-aplicative pentru identificarea nevoilor de formare în domeniul managementului sustenabilității”**, au fost evidențiate rezultatele unei cercetări aplicative realizate cu sprijinul financiar al proiectului **„LeadSUS - Leadership in Sustainability”** (LLP - LdV / TOI / 2013 / RO / 022) (LeadSUS, 2015). Cercetarea a fost realizată în anul 2014 și a cuprins un eșantion de subiecți (207 salariați pe poziții manageriale sau nu) din organizații din România (majoritar din Regiunea de Vest)⁴. Metoda de cercetare a fost cea a anchetei, iar instrumentul folosit în investigație a fost chestionarul LeadSUS (Anexa 3 și 4).

Interesul principal privind această cercetare a pornit din dorința de a identifica și caracteriza subiectele sau temele de interes pentru concepția unui potențial program de formare în domeniul dezvoltării sustenabile și al managementului sustenabilității. Prelucrarea statistică a datelor experimentale, rezultate în urma aplicării anchetei (folosind aplicația software PASW solution⁵), a condus la definirea *matricei de instruire* în domeniul sustenabilității ce include, în

⁴ Eșantionul considerat pentru identificarea nevoilor de formare LeadSUS a cuprins și subiecți din Franța, Slovenia și Austria (68 de chestionare valide au fost eliminate), dar care NU au fost luați în considerare pentru cercetarea doctorală.

⁵ Predictive Analytics SoftWare (PASW), <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>

pachetul de instruire, teme de mare interes pentru grupul de respondenți (angajați în organizații de diferite tipuri și în diferite domenii de activitate) ce au alcătuit eșantionul supus cercetării.

În **Capitolul 5**, intitulat **„Cercetări teoretice privind elaborarea unui model de evaluare a sustenabilității la nivel organizațional”**, a fost sintetizat demersul adoptat și rezultatele obținute în procesul de concepție a modelului LeadSUS. Inițial, au fost prezentate premisele și conceptele de dezvoltare a modelului, metodologiei și mijloacelor asociate acestuia instrumentului, prin considerarea cerințelor aferente procesului de (auto-)evaluare a sustenabilității. S-a stabilit ca rezultatul evaluării să fie asociat unui nivel al maturității organizaționale LeadSUS care să reflecte stadiul atins de aceasta în ceea ce privește implementarea unor practici de managementul sustenabilității. În consens cu rezultatele unui focus grup (consultare cu specialiștii implicați în parteneriatul internațional al proiectului LeadSUS) au fost definite patru nivele de maturitate în ceea ce privește dezvoltarea sustenabilă a unei organizații, astfel: Low LeadSUS, Medium LeadSUS, High LeadSUS și Excellence LeadSUS.

Pentru realizarea transferului modelului în practica organizațiilor, acesta a fost operaționalizat definindu-se o metodologie de (auto-)evaluare și un mijloc suport al calculelor matematice corespunzătoare determinării nivelului de maturitate. Astfel, în cadrul acestui capitol este descrisă și concepția platformei de (auto-)evaluare a sustenabilității organizaționale ce va fi „exploatăată” în cadrul cercetărilor experimentale.

Capitolul 6, intitulat **„Cercetări aplicative privind testarea și validarea modelului de evaluare a sustenabilității organizațiilor”**, este dedicat experimentelor realizate cu modelul LeadSUS realizate în cazul a patru organizații care activează în diferite sectoare de activitate și care au dimensiuni diferite. În fiecare studiu de caz experimental realizat, au fost descrise contextul, rezultatele generale obținute prin evaluarea organizației folosind modelul, metodologia și mijlocul LeadSUS create, iar în final au fost formulate câteva recomandări pentru îmbunătățirea nivelului de maturitate (afirmații subiective, ce oglindesc nu doar perspectiva cercetătorului față de situația identificată, dar și pe cea a consultantului în domeniul managementului sustenabilității).

Capitolul 7 prezintă **„Concluzii generale. Contribuții personale. Direcții viitoare de cercetare”**.

Rezultatele cercetărilor întreprinse au fost diseminate în **14 de lucrări/articole științifice** (detaliate în cadrul Anexei 4) publicate în reviste și volume ale unor manifestări internaționale din țară și străinătate, indexate în baze de date internaționale, după urmează: **10 lucrări indexate în baza de date Thomson Reuters (ISI Web of Science)**; **4 lucrări indexate în BDI** (Springer, ECONPaper). Acestea definesc activitatea publicistică a autoarei prezentei teze de doctorat, dar și modul de implicare a sa în diferite grupuri de cercetare.

1. CERCETĂRI BIBLIOGRAFICE PRIVIND DEFINIREA CADRULUI CONTEXTUAL ȘI CONCEPTUAL DE DERULARE A CERCETĂRII

Obiectiv 1: Cercetarea și construirea unei sinteze bibliografice pe tema managementului sustenabilității organizațiilor, care să constituie nu doar un fundament pentru lucrarea de față, ci și o potențială sursă de studiu pentru viitoarele cercetări și abordări în acest domeniu de cunoaștere și dezvoltare organizațională.

În Fig. 1.1 se prezintă schema succintă a problematicei abordate în prezentul capitol, convergente pe atingerea obiectivului de cercetare propus.

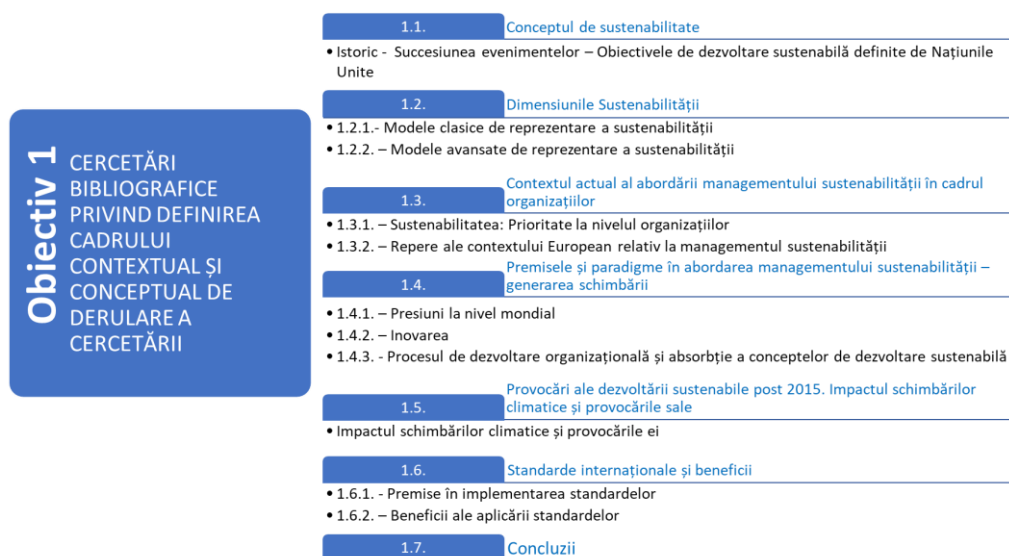


Fig. 1.1. Schematizarea problematicei abordate în cadrul capitolului 1

Cercetările bibliografice au fost orientate spre înțelegerea premiselor care au condus la noile abordări în definirea și aplicarea sustenabilității și a conceptelor care susțin acest domeniu la nivelul secolului XXI, bazate pe provocările ultimilor 100 ani.

1.1. Conceptul de sustenabilitate

Conceptul de „sustenabilitate” (sau sinonimele sale „durabilitate”, „dezvoltare sustenabilă” sau „dezvoltare durabilă”) este din ce în ce mai des folosit, chiar dacă de multe ori nu în cel mai corect sau adecvat mod. Mulți îl utilizează din snobism, considerând că, integrându-l în elementele unei fraze sau unui proces, pot

crea iluzia publicului sau consumatorilor pentru un comportament prietenos cu mediul, alții îl utilizează în mod adecvat, în termenii tehnicii, îmbinând elementele și demersurile deja consacrate ale echilibrului între cei trei piloni definitorii ai conceptului: economic, social și de mediu. Astfel, conceptul a apărut pentru prima oară în secolul al XVIII-lea lansat de către Hans Carl von Carlowitz și a fost extins în secolul al XIX-lea, cuprinzând și elementele de resurse naturale.

Hans Carl von Carlowitz a elaborat în anul 1713 o prima definiție a dezvoltării durabile a pădurilor, pentru cazul managementului forestier, în cartea sa „Sylvicultura oeconomica” (haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht), ultima jumătate a titlului poate fi tradusă ca o „știre economică și instrucțiuni pentru creșterea naturală a copacilor sălbatici” (detalii în Fig. 1.2).

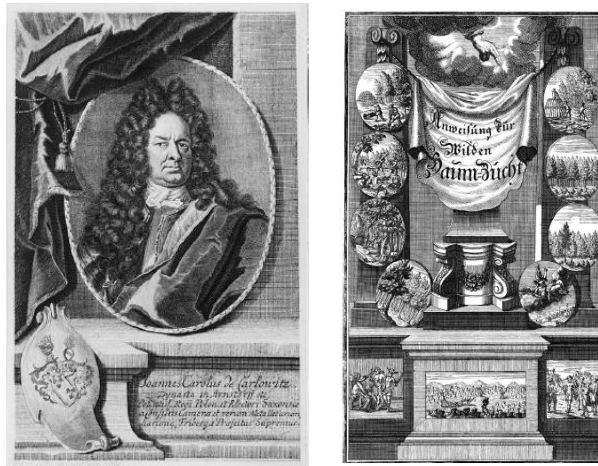


Fig. 1.2. Portret al lui Hannß Carl von Carlowitz și exemplificarea schemei de management forestier propusă (von Carlowitz, 1732; reprint 2009)

În ciuda reglementărilor în materie forestieră ale curții saxone de la începutul secolului al XVIII-lea, impactul deficiențelor de lemn asupra industriilor minerului și metalurgiei au fost devastatoare. Carlowitz care gestiona industria minieră în numele curții de la Freiberg, a formulat câteva idei pentru „utilizarea durabilă” a pădurii. A lansat ideea de a fi tăiați doar atâția copaci cât ar putea să fie replantați, planificarea reîmpăduririi fiind unul din principalele idei și concepte care primează și azi în managementului pădurii moderne. Astfel, dezvoltarea durabilă s-a născut într-o perioadă de criză, ca o paradigmă a problemelor secolului, deoarece lemnul nu a fost folosit cu gândul la generațiile viitoare sau chiar la anii viitori.

Extensiile și definiția actuală a conceptului de sustenabilitate sunt, de asemenea, rezultatul unor momente de stres sau criză, oamenii, comunitățile și guvernele realizând că nu se poate ține pasul cu utilizarea actuală a resurselor, că efectele schimbărilor climatice și potențialul de adaptare limitat pot să fie devastatoare pentru viitorul omenirii.

Conceptul de sustenabilitate a început a fi dezbătut intens începând cu anul 1972. De-a lungul timpului prioritățile legate de domeniul sustenabilității și redefinirea acestui concept s-au îmbogățit cu alte aspecte în funcție de provocările sociale, economice, politice și de evoluțiile înregistrate în mediul științific, relaționat cu problemele reale cu care se confruntă populația Terrei (sociale, de mediu sau

economice). Sinteza celor mai importante evenimente ce au avut în centrul atenției dezvoltarea sustenabilă este prezentată în Fig. 1.3.

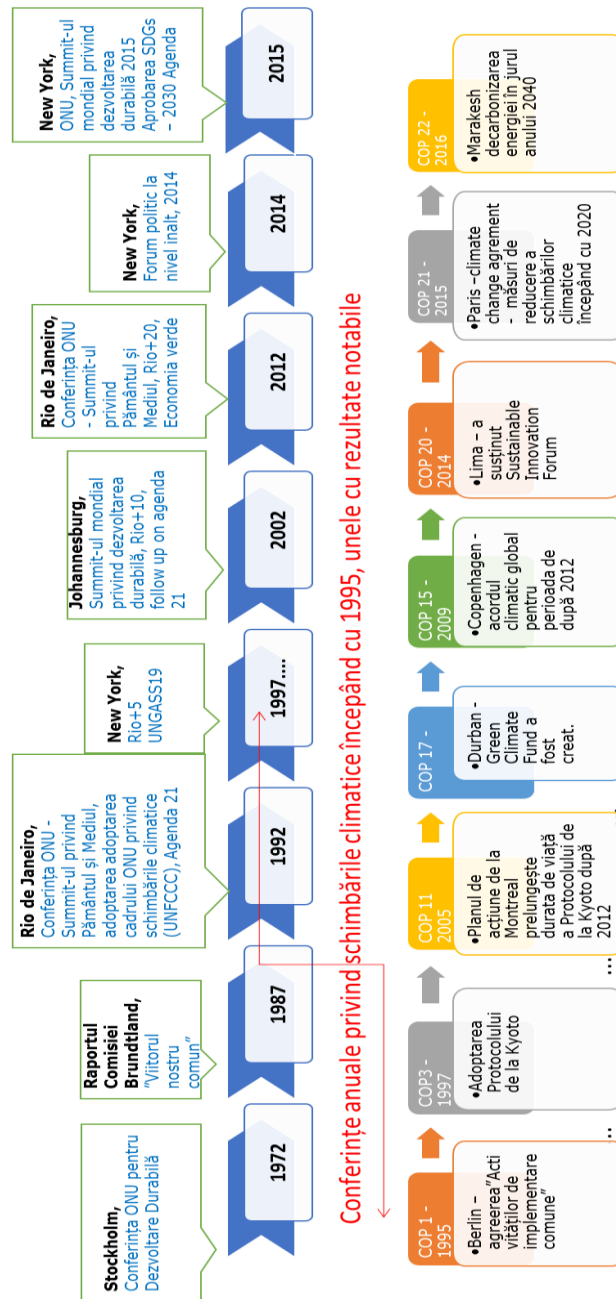


Fig. 1.3. Cronologia evenimentelor care au dezbătut dezvoltarea sustenabilă în perioada 1972 - 2016 (contribuția autorului, conform evoluției în timp a evenimentelor)

În cadrul Conferinței pentru Dezvoltare Sustenabilă de la Stockholm, din anul 1972, s-a lansat declarația care invită guvernele și statele lumii să depună eforturi comune pentru conservarea și îmbunătățirea mediului, în beneficiul prezent și viitor al populației (UN Global Compact, 2015). Declarația conține 26 principii călăuzitoare aferente procesului de creștere economică și dezvoltare durabilă.

Anul 1987, Comisiei Brundtland (World Commission on Environment and Development) vine cu cea mai uzitată și cea mai cunoscută definiție a dezvoltării durabile. Raportul Comisiei Brundtland, intitulat „Viitorul nostru comun”, definește dezvoltarea durabilă drept **„o dezvoltare care răspunde nevoilor generațiilor actuale fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi”**.

În 1992 începe seria conferințelor Națiunilor Unite pentru Mediu și Dezvoltare (UNCED) cu o primă reuniune la nivel înalt la Rio, denumită Summit-ul Pământului. Conferința a atras 109 șefi de stat și a abordat problemele urgente ale protecției mediului și dezvoltării socio-economice. Rezultatele majore ale conferinței s-au materializat în **„Convenția-cadru a Organizației Națiunilor Unite privind schimbările climatice (UNFCCC)”**, care este considerat un acord privind minimizarea efectelor și a fenomenelor legate de schimbările climatice și care a condus la elaborarea Protocolului de la Kyoto și ulterior, la Agenda 21, Convenția Națiunilor Unite privind diversitatea biologică (CBD) și Convenția Națiunilor Unite pentru Combaterea Deșertificării (UNCCD). De asemenea, ca urmare a documentelor programatice și a convențiilor inițiate după conferința de la Rio s-a creat Comisia pentru Dezvoltare Durabilă, însărcinată cu managementul domeniului Rio și care a condus, ulterior, la reformarea facilității globale de mediu.

Acestui eveniment istoric i se datorează și lămurirea conceptuală privind sustenabilitatea și dezvoltarea durabilă. Astfel, **sustenabilitate (din engl. sustainable) este calitate a unei activități antropice de a se desfășura fără a epuiza resursele disponibile și fără a distruge mediul, deci fără a compromite posibilitățile de satisfacere a nevoilor generațiilor următoare**⁶. **Conferința mondială asupra mediului de la Rio de Janeiro din 1992 a acordat o atenție deosebită acestui concept, care implică stabilirea unui echilibru între creșterea economică, socială și protecția mediului și găsirea de resurse alternative. Când se referă la dezvoltarea economică de ansamblu a unei țări sau regiuni, este de obicei preferat conceptul sinonim „dezvoltare durabilă”**.

Summitul Pământului 2002 (denumit și Rio+10) a avut loc la Johannesburg, Africa de Sud, cu scopul de a reuni lideri de guvern, mediul de afaceri și ONG-uri pentru a conveni asupra unui șir de măsuri pentru obiective similare. La Rio+10, dezvoltarea durabilă a fost recunoscută ca un obiectiv general pentru instituțiile de la nivel național, regional și internațional, evidențiindu-se necesitatea de a spori integrarea dezvoltării durabile în activitățile tuturor agențiilor, programelor și fondurilor relevante ale Națiunilor Unite. Rezultatele majore ale conferinței includ Declarația de la Johannesburg și aproape 300 de inițiative internaționale de parteneriat menite să contribuie la realizarea **Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului**.

După anul 1995, conferințele Organizației Națiunilor Unite privind schimbările climatice devin o practică a politicilor comune la nivel mondial. Organizate în cadrul Convenției-Cadru a Națiunilor Unite privind schimbările climatice (UNFCCC), aceste conferințe servesc ca reuniuni formale ale părților la

⁶ <https://dexonline.ro/definitie/sustenabilitate>

CCONUSC (Conferința Părților, COP) și evaluează progresul în abordarea schimbărilor climatice și integrează chiar negocieri ale Protocolului de la Kyoto cu alte țări nesemnate, în vederea agreeării unor ținte de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră.

Summit-ul Pământului 2012 sau Rio+20, a fost a treia conferință internațională privind dezvoltarea durabilă, menită să concilieze obiectivele economice și de mediu ale comunității globale. Mega-Summitul de zece zile, care a culminat cu o conferință la nivel înalt a ONU de trei zile, a avut ca rezultat un document politic conceput pentru a modela politica globală de mediu, care conține măsuri clare și practice pentru punerea în aplicare a dezvoltării durabile și orientarea spre o „**conomie verde**”. Statele membre au decis să lanseze un proces de elaborare a unui set de obiective de dezvoltare durabilă care să se bazeze pe Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului și să se alinieze la agenda de dezvoltare post 2015.

Forumul de la New York din 2014 a pus în discuție problema schimbările climatice care amenință dezvoltarea și soarta generațiilor viitoare. Discuțiile, considerate cruciale, au fost derulate pentru creionarea unor noi modele de cooperare și parteneriate. Participanți au agreeat că, la nivel global, comunitatea trebuie să accelereze progresul către Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului și, mai târziu, **Obiectivele Dezvoltării Durabile** printr-un parteneriat global revitalizat pentru dezvoltare durabilă și să permită tuturor națiunilor să se dezvolte în mod durabil. S-a formulat concluzia că o abordare integrată a dezvoltării durabile este esențială pentru dezvoltarea agendei post 2015.

Acordul de la Paris privind schimbările climatice, COP21⁷, marchează istoria dezvoltării conceptului dezvoltării durabile prin semnarea primului acord global cu privire la climă. Acordul prezintă un plan de acțiune pentru limitarea încălzirii globale „mult sub” 2°C. Acesta vizează perioada începând din 2020. Acest acordul marchează o înțelegere globală a priorităților mondiale, decarbonizarea economiilor mondiale fiind unilateral acceptată ca un pas viitor pentru echilibrul planetar al tuturor sistemelor.

Acordul pentru climă va avea un impact inevitabil, în câțiva ani, asupra sistemului economic prin conștientizarea și limitarea (sau eliminarea) consumatorismului excesiv și iresponsabil, multe companii trebuind să ofere diferite alternative și soluții atât în ceea ce privesc produsele, cât și serviciile oferite în strictă corelare cu nevoia directă adresată de consumatori (Euromonitor International, 2017)

Summitul ONU din 25 septembrie 2015 în cadrul căruia un număr de 193 țări au adoptat obiectivele mondiale de protecție a planetei a adresat și acesta noi priorități și obiective de dezvoltare sustenabilă globală. La 1 ianuarie 2016, au intrat oficial în vigoare cele **17 Obiective de Dezvoltare Durabilă**, la nivel mondial, integrate în documentul strategic numit „**Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă**”.

Astfel, conceptul sustenabilității poate fi considerat ca derivat și conex cu cel al dezvoltării durabile. Sustenabilitatea poate fi explicată și definită prin asocierea sa cu obiective și ținte specifice către care trebuie să se îndrepte toate țările lumii, conform Agendei 2030. Aceste obiective globale vor genera valoarea economică și ele vor trebui atinse cu minime efecte negative asupra comunităților, eco-sistemelor

⁷ Acordul de la Paris în domeniul schimbărilor climatice este cel dintâi acord global cu forță juridică obligatorie. Acesta a fost semnat la 22 aprilie 2016 și ratificat de Uniunea Europeană la 5 octombrie 2016

și a climei. Totodată, obiective precum, conservarea resurselor, eradicarea sărăciei, asigurarea unei vieți sănătoase și promovarea bunăstării, asigurarea unei educații cuprinzătoare și de calitate pentru toți, asigurarea accesului la apă, energie și salubritate pentru toți, gestionarea durabilă a pădurilor și stoparea pierderii biodiversității etc., nu se vor putea realiza fără contribuția mediului economic și prin colaborarea organismelor guvernamentale (Basera, 2016).

Chiar dacă cele 17 obiective de dezvoltarea sustenabile globale (SDG-uri – Sustainable Development Goals) lansate și aprobate de COP 22 în anul 2016, nu sunt obligatorii din punct de vedere juridic, se așteaptă ca guvernele să-și asume responsabilitatea și să stabilească structuri și acțiuni naționale pentru realizarea acestora. Țările au responsabilitatea principală pentru urmărirea și revizuirea progreselor înregistrate în implementarea obiectivelor, ceea ce va impune necesitatea colectării de date calitative și cantitative. Monitorizarea se va realiza atât la nivel național, cât și la nivel global, iar revizuirea țințelor, a obiectivelor acestora în mod similar. Principalele obiective și direcțiile principale aliniate acestora sunt prezentate în Anexa 1.

1.2. Dimensiunile sustenabilității

Analiza și dezbateră interacțiuni dintre sistemele și subsistemele organizaționale, precum și înțelegerea conexiunii, a relațiilor dintre acestea, facilitează identificarea și descrierea a diferite modele de abordare a sustenabilității. Unele dintre acestea sunt deja clasice, foarte des utilizate în practica organizațiilor, iar altele sunt mai avansate și relativ modest exploatate din punct de vedere praxiologic.

1.2.1. Modele clasice de reprezentare a sustenabilității

a. Modelul simplu/clasic al sustenabilității - Modelul TBL (Triple Bottom Line)

Cel mai comun și simplu mod de a explica și de a defini sustenabilitatea și dezvoltarea sustenabilă este prin intermediul Modelului TBL (Triple Bottom Line). Reprezentarea acestuia este realizată în Fig. 1.4. Deci, modelul TBL arată dimensiunile sustenabilității, aceasta definindu-se, în mod ideal, de triunghiul curbiliniu determinat de intersecția celor trei subsisteme sau dimensiuni.

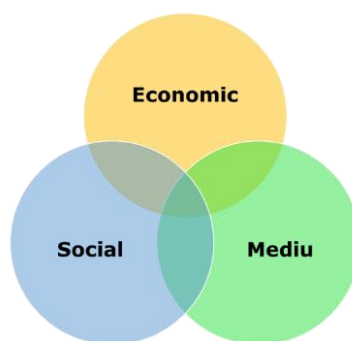


Fig. 1.4. Reprezentarea Modelului TBL

Acest model arată că anumite părți ale sistemului economic sau ale celui social pot exista independent sau pot coexista fără a interacționa sau cu o minimă interacțiune cu sistemul ecologic (dimensiunea de mediu).

Multe organizații au adoptat cadrul modelului TBL pentru a-și putea evalua performanța dintr-o perspectivă mai largă, dar și pentru a identifica sursele generatoare de plus valoare a afacerii. Conform datelor prezente în literatura de specialitate, conceptul de sustenabilitate a fost definit pe baza modelului TBL, de John Elkington (1994; 2013), această abordare fiind încetățenită deja nu doar în domeniul științific, dar și în cel al practicilor organizațiilor, comunităților, guvernelor.

Mulți economiști susțin că acest model este unul „slab” dat fiind faptul că acesta orientează încă dezvoltarea organizațională spre profit și urmărirea îndeaproape a posibilelor pierderi, iar degradările suferite de un anumit sistem sau dimensiune conduc spre compensări lansate în celelalte sisteme sau dimensiuni. Pentru exemplificare, dacă sistemul economic înregistrează pierderi managementul organizațional va căuta, reactiv, minimizarea costurilor inclusiv a costurilor unor proiecte (de investiții), procese, activități aferente dimensiunilor de mediu și/sau socială, astfel conducând indirect la o echilibrare a dezvoltării organizaționale. Abordarea și definirea sustenabilității, conform acestui model, nu reușește să pună în evidență constrângerile ecologice sau nevoia de prevenție și prudență în utilizarea resurse naturale și protecția umană.

b. Modelul puternic al sustenabilității

Modelul recunoaște importanța subsistemului economic, acesta fiind inclus în subsistemul societate, care, la rândul său, este considerat un subsistem al sistemului mediului. Pe de altă parte acest model exemplifică cum constrângerile ecologice sau de mediu au impact direct asupra societății și economiei. Cu alte cuvinte „motorul” dezvoltării sustenabile este economia ca epicentru, dar aceasta este susținută de o societate conștientă și ecologic responsabilă (Trevisan, 2016).

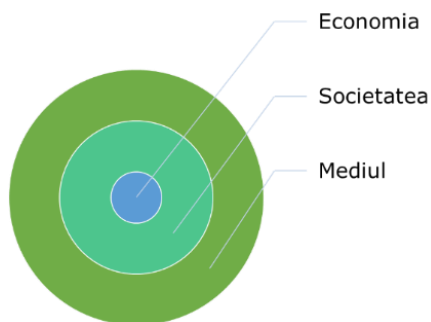


Fig. 1.5. Reprezentarea Modelului puternic al sustenabilității, având dimensiunea economică drept epicentru (adaptat după (Trevisan, 2016))

Interacțiunea dintre sistemele reprezentate în Fig. 1.5, se manifestă astfel:

- Sistemul economic este o componentă a sistemului social;
- Sistemul social asigură condițiile necesare funcționării sistemului economic;
- Sistemul economic nu depășește granițele sistemului social;
- Sistemul ecologic asigură și oferă cadrul pentru existența și funcționarea celorlalte două sisteme;

- Mediul natural există și poate exista în absența sistemului social și economic;
 - Sistemele sociale și economice depind de mediul natural.
- Caracteristicile modelului puternic al sustenabilității, având uneori și denumirea de modelul Eco-Centric, se fundamentează pe următoarele considerente (Guy și Farmer, 2001; Gorobets, 2014; Biloslavo ș.a., 2018):
- Conectează epicentric celelalte două sisteme: de mediu și social;
 - Susține abundența energiei regenerabile;
 - Cuprinde „elemente nutritive tehnice”;
 - „Deșeurile sunt alimente” pentru alte procese sau activități, fiind posibilă aplicarea principiului „consumatori spre consumator” (C2C);
 - Sustenabilitatea poate fi îmbunătățită de activitatea umană;
 - Susține capacitatea echitabilă de a răspunde nevoilor;
 - Este considerat un model echitabil, inclusiv față de comunitatea speciei OM;
 - Susține și apreciază diversitatea;
 - Cu toate avantajele și aspectele pozitive constatate se remarcă însă faptul că creșterea preocupărilor și acțiunilor în sfera ecologică produce rezistență.

c. Modelul bunăstării integrate – modelul sustenabilității comunității

O nouă definiție dată de una din țările foarte dezvoltate din perspectiva sustenabilității, Noua Zeelandă, este cea a „Bunăstării integrate”, în care formele de bunăstare economică, socială de mediu și culturală sunt interconectate. Astfel, din perspectiva acestui model, sustenabilitatea este echivalată (echivalentul) cu bunăstarea. După cum se poate observa din Fig. 1.6, bunăstarea integrată este sporită atunci când toate cele patru sisteme oferă sau au aceeași „greutate”, acestea fiind interdependente și se pot evolua eficient în jurul centrului (New Zealand Ministry for Culture and Heritage, 2006).

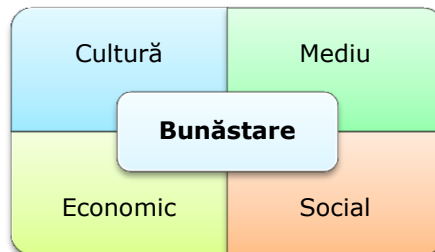
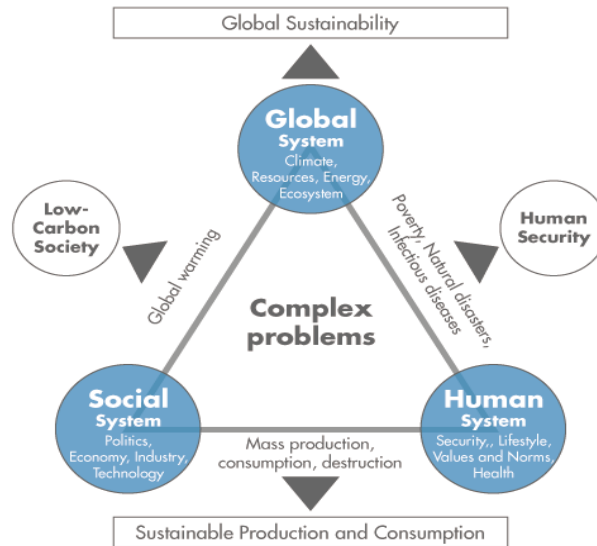


Fig. 1.6. Modelului sustenabilității comunității – a bunăstării integrate (New Zealand Ministry for Culture and Heritage, 2006)

Modelul a fost creat ca răspuns la legea privind administrația locală din 2002, care prevedea că aceasta este responsabilă pentru promovarea bunăstării sociale, economice, de mediu și culturale a comunităților, în prezent și în viitor.

d. Modelul global al sustenabilității

După cum se poate observa din descrierea grafica a modelului din Fig. 1.7, acesta definește interacțiunea dintre sistemele global, uman și social precum și impactul asociat acestora. În acest caz, abordarea pune accent pe aspectele definitorii ale impactului sistemelor, aspecte asupra cărora trebuie acționat în vederea diminuării efectelor probabile negative sau dăunătoare, astfel încât să se asigure un viitor sustenabil al societății.

Fig. 1.7. Modelului sustenabilității globale⁸

e. Modelul strategiei eficiente pentru sustenabilitate

Pentru a avea o viziune exhaustivă asupra unei strategii eficiente a dezvoltării sustenabile, la cele trei dimensiuni (economice, sociale și de mediu), se adăugă o a patra, cea instituțională, care are semnificația democrației participative. Aceasta este considerată componentă a dimensiunii sociale și este intersectată cu dimensiunea economică, deoarece unele decizii în ceea ce privește dezvoltarea trebuie luate considerând nevoia și considerentele lansate de comunitate. Participarea activă a oamenilor la planificarea strategiilor privind dezvoltarea comunităților locale, a economiei locale, considerând elementele de mediu și sociale în strictă interacțiune cu aspectele politice este esențială în cazul abordării sustenabilității conform acestui model (Fig. 1.8).



Fig. 1.8. Modelului Strategiei eficiente pentru Sustenabilitate (adaptat după (D`Alisa, 2007))

Caracteristicile modelului (Fig. 1.8):

- Sistemul social influențează sistemul economic prin intermediul sistemului politic;

⁸ <https://computingforsustainability.com/2009/03/15/visualising-sustainability/>

- Sistemul economic este subordonat sistemului social;
- Democrația participativă asigură o legătură directă între societate (oameni) și mediul economic.

1.2.2. Modele avansate de reprezentare a sustenabilității

a. Modelul „Nivel de trai” - sustenabilitatea centrată pe oameni

Robert Chambers (2014) sintetizează cercetările sale de la Institutul de Studii de Dezvoltare de la Sussex, în conceptul de „viață sustenabilă” sau „nivelul de trai” și care cuprinde capacitățile, activele (atât materiale, cât și cele sociale) și activitățile necesare pentru a asigura un mijloc de trai în oamenii, comunității. Mijloacele de trai sunt sustenabile când ele pot ajuta comunitatea să facă față unor tensiuni și șocuri și pot să susțină sau să sporească capacitățile și activele sale, în prezent și în viitor, fără a submina baza de resurse naturale (Fig. 1.9).

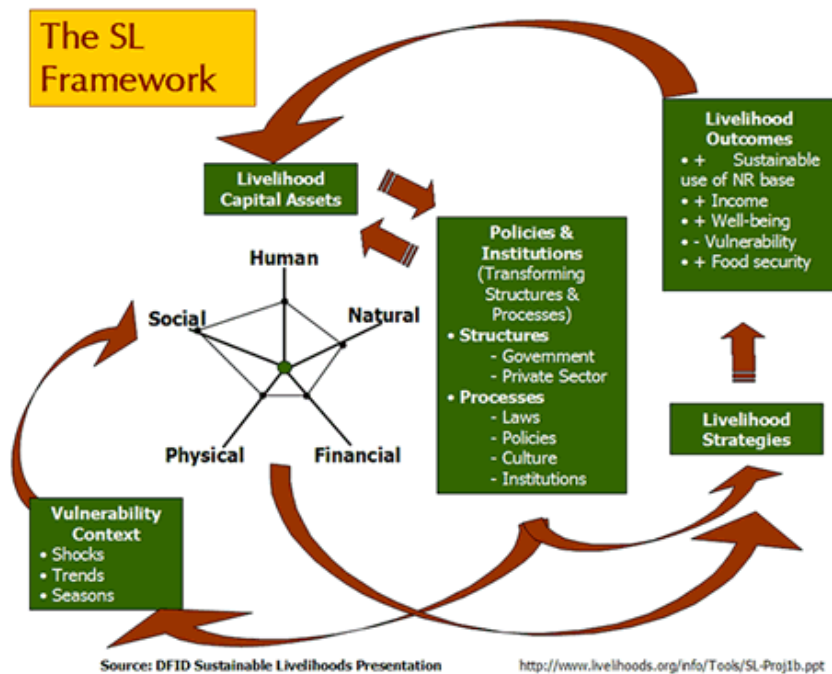


Fig. 1.9. Modelului sustenabilitate centrată pe oameni⁹

b. Modelul economiei de conservare

Modelul este prezentat grafic în Fig. 1.10. Într-o economie de conservare, relațiile, circuitele, legăturile economice de toate categoriile sunt reprojectate treptat, astfel încât să se restaureze, mai degrabă decât să epuizeze capitalul natural și cel social. Aceasta dinamică creează oportunități pentru generatorii de schimbare. Nevoile fundamentale ale oamenilor, respectiv ale serviciilor ecosistemului care le susțin, reprezintă punctul de plecare pentru un alt fel de prosperitate economică care poate rezista generației după generație. Modelele unei

⁹ <https://computingforsustainability.com/2009/03/15/visualising-sustainability/>

economii de conservare reprezintă blocurile recurente care oferă un cadru pentru dezvoltarea unei economii de conservare (Cowan, 2017).

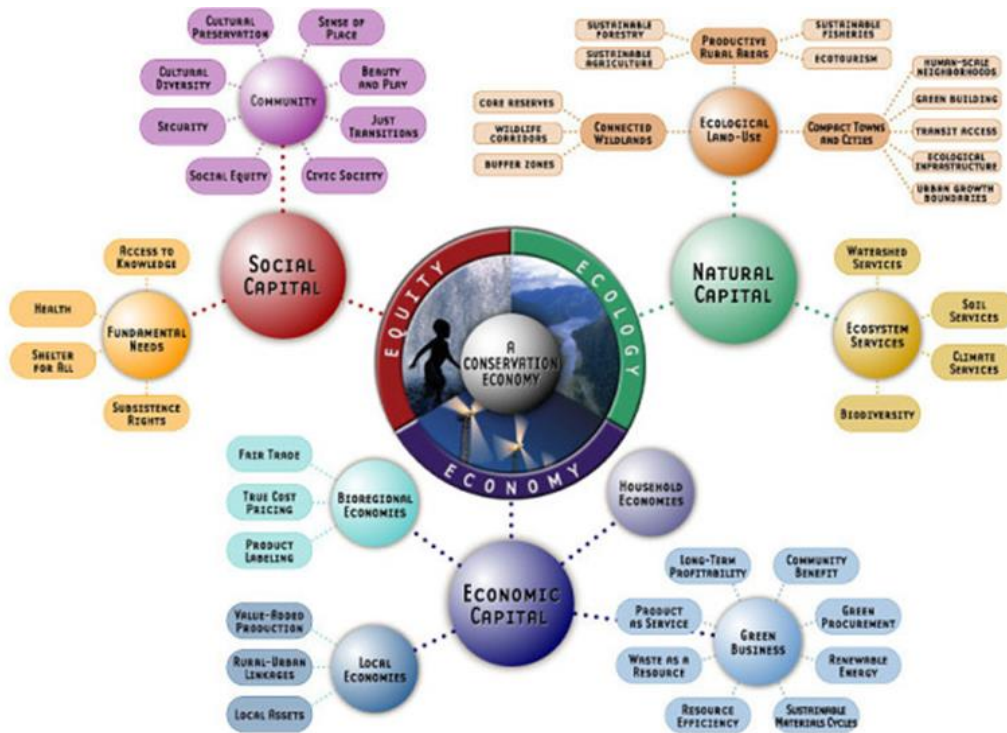


Fig. 1.10. Modelului economiei de conservare¹⁰

Acest model încurajează pe termen scurt efectuarea de investiții cu o rată triplă economică, socială și de mediu, iar pe termen lung, scăderea dependenței economice de activitățile care diminuează capitalul natural sau social.

Capitalul social include educația, guvernarea, instituții religioase, grupuri și asociații ale comunității locale, diversitatea culturală, biblioteci și alte arhive sau depozite de cunoștințe, instituții de îngrijire a sănătății, corporații de dezvoltare comunitară, instituții juridice și de poliție etc. Capitalul social, ca și capitalul natural, suferă de sub-investiții cronice, deoarece fluxul de beneficii, inclusiv siguranța și securitatea, relațiile din cadrul comunității, simțul identității civice, accesul la cunoștințe și multe altele sunt greu de cuantificat din punct de vedere economic. Oamenii intră sub incidența capitalului social, făcând parte din acesta (identificându-se cu el) (Cowan, 2017).

Capitalul natural include nucleul și scoarța pământului, biosfera (păduri, pășuni, tundră, păduri de alge, deserturi și alte ecosisteme) și straturile superioare ale atmosferei. Componenta sa critică și de neînlocuit este biodiversitatea (fauna și flora) care formează întreaga biosferă. În cadrul componentei capital natural sunt incluse o mare varietate de servicii ecologice valoroase, inclusiv controlul inundațiilor, tratarea apelor, stabilizarea climei și menținerea fertilității solului etc. Ecosistemele sănătoase aduc contribuții economice foarte importante, dar de multe

¹⁰ http://www.conservationeconomy.net/pattern_map/noflash/

ori acestea nu pot fi cuantificate prin moduri tradiționale. Pentru a menține capitalul natural și serviciile pe care acesta le oferă, baza fizică a productivității și a diversității naturii nu trebuie deteriorată sistematic. Construcțiile, supraîncărcarea sau alte forme directe de manipulare (îndiguiuri, pavări etc.) pot diminua capitalul natural și conduc la degradarea serviciilor ecologice (Cowan, 2017).

Capitalul economic/financiar în primul rând este un instrument pentru satisfacerea nevoile fundamentale menținând în același timp sănătatea ecosistemelor. Într-o economie de conservare, tiparele de proprietate, instituțiile financiare și politicile locale, regionale sau naționale, toate favorizează în mare măsură averea partajată, mai degrabă decât o acumulare restrânsă, și activele locale, mai degrabă decât fluxurile transnaționale de capital (Cowan, 2017).

c. Modelul 5C (Five capitals)

Modelul 5C definește dezvoltarea sustenabilă bazată pe cinci categorii de capitaluri de bază și interdependența dintre acestea: capitalul de mediu, capitalul social, capital uman, capitalul economic/financiar, capitalul construit (Fig. 1.11). Spre deosebire de modelul „Economiei de conservare”, modelul 5C diferențiază capitalul social de capitalul uman și scoate în evidență capitalul construit/fabricat. Descrierea componentelor sistemului este redată în continuare (Szoenyi, 2016).

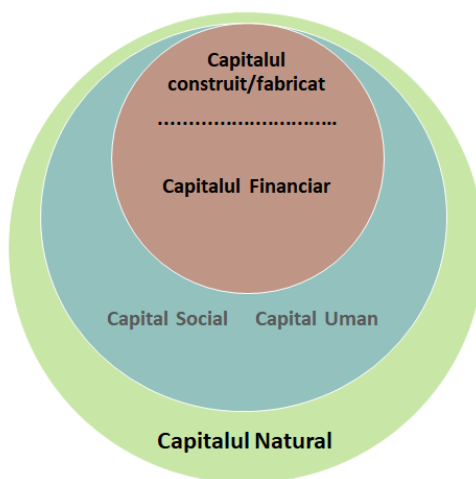


Fig. 1.11. Modelului 5C (adaptat după modelul Forum for the Future¹¹)

Capitalul natural este definit de stocurile mondiale de active naturale care includ geologia, solul, aerul, apa și toate lucrurile vii. Acest capital este generatorul unei game largi de servicii, deseori numite servicii ecologice, care fac posibilă viața speciei umane.

Capitalul uman constă în sănătatea, cunoștințele, aptitudinile și motivația oamenilor. Toate aceste lucruri sunt necesare pentru munca productivă. Îmbunătățirea capitalului uman prin educație și formare este esențială pentru o economie înfloritoare și o dezvoltare sustenabilă.

¹¹ <https://www.forumforthefuture.org/project/five-capitals/overview>

Capitalul social se referă la instituțiile care ajută menținerea și dezvoltarea capitalului uman în parteneriat cu ceilalți; de exemplu. familii, comunități, întreprinderi, syndicate, școli și organizații voluntare.

Capitalul construit/fabricat este alcătuit din bunuri materiale care contribuie la procesul de producție, dar nu devin incluse în producția aceluși proces. Principalele componente ale capitalului fabricat includ: **clădiri** (de locuit, instituții sau chiar fabrici), **infrastructura** sau structura fizică care sprijină viața socială și economică, inclusiv rețelele de transport și alte utilități, **tehnologiile** sunt mijloacele prin care sunt produse bunurile și serviciile, de la unelte și mașini simple la tehnologia informației, biotehnologie și inginerie.

Capitalul financiar este orice resursă economică măsurată în termeni financiari folosiți de antreprenori și întreprinderi pentru a cumpăra ceea ce au nevoie pentru a-și face produsele sau pentru a-și furniza serviciile în sectorul economiei pe care se bazează operațiunile lor.

Modelul 5C este un instrument util pentru organizații, deoarece poate fi utilizat în moduri practice, de ex. ca sistem integrat de management într-un anumit sector al economiei sau ca instrument analitic pentru evaluarea performanței sustenabilității. Considerând acest model întregul sistem este înconjurat de principiul răspunderii, reprezentând relația pe care o organizație o are cu lumea exterioară - cu părțile interesate administrarea celor cinci capitaluri în corelație cu aceștia (Szoenyi, 2016).

1.3. Contextul actual al abordării managementului sustenabilității în cadrul organizațiilor

1.3.1. Sustenabilitatea: prioritate la nivelul organizațiilor

Interesele generațiilor viitoare trebuie să fie mai presus de interesele proprii ale indivizilor, comunităților, statelor sau guvernelor din prezent. Observând stilul de viață actual vom ajunge la concluzia să avem nevoie de două „Planete”. Evitând risipa și contribuind la o creștere economică sustenabilă printr-un management performant al resurselor în primul rând, prin crearea unor condiții de mediu și sociale corespunzătoare, minimizând tot mai mult impactul negativ creat, sunt îndeplinite primele cerințe ale managementului sustenabilității.

Dezvoltarea sustenabilă a devenit o prioritate și tot mai multe organizații încearcă să-și găsească calea spre un viitor mai bun. Procesul de industrializare a jucat și va juca în continuare un rol definitoriu, creșterea populației și aglomerarea acesteia în metropole urbane creează o presiune la nivelul sectorului agricol în asigurarea resurselor necesare vieții. În același timp, procesul de industrializare a crescut impactul social și de mediu rezultat dintr-un consum și o producție necontrolate. Creșterea producției, consumatorismul excesiv al populației duce la o creștere a emisiilor de gaze de seră (GHG) din cauza activităților antropogenice și implicit conduce la probleme atmosferice grave cum sunt schimbările climatice cu impact local și global impresionant care forțează populația să se adapteze la efectele acestora, care de multe ori pot fi destul de grave (UN-Habitat, 2016).

Fiecare aspect al dezvoltării este important pentru oameni, fie că e vorba de cel economic, social sau de mediu, și toți sunt interdependenți într-un mod complex. **Dezvoltarea sustenabilă face referire la atingerea echilibrului corespunzător între prioritățile Sociale, Economice și de Mediu pentru a**

asigura o calitate crescută a vieții, și un viitor care să asigure suficiente resurse generațiilor viitoare.

Așa cum specificam și în ***Ghidul Liderului în Sustenabilitate*** (LeadSUS Consortium, 2015), pentru a începe să înțelegem dimensiunile dezvoltării sustenabile, trebuie să înțelegem impactul activităților personale sau organizaționale (impact de mediu, social și economic).

Cunoașterea impactului economic în cadrul comunității poate ajuta la stabilirea de noi căi către dezvoltarea durabilă și integrarea noilor obiective de afaceri. Căutarea stabilității pieței, a competitivității și a succesului financiar prin integrarea aspectelor specifice economice, de mediu și sociale poate duce la o dezvoltare economică durabilă. Acordarea de resurse și eforturi pentru dezvoltarea capacităților angajaților, cercetare și dezvoltare, inovație, achiziții durabile pot duce la sinergii care susțin managementul dezvoltării durabile.

Înțelegerea impactului asupra mediului, rezultat din activitățile, produsele, serviciile unei organizații sau o activitate individuală, indiferent dacă este adversă sau benefică, este foarte importantă pentru stabilirea unei referințe clare pentru îmbunătățiri ulterioare. Impactul activității asupra aspectului de mediu sau biodiversității în timpul ciclului de viață este important la evaluarea cauzelor reale cum sunt utilizarea resurselor, utilizarea materialelor periculoase, emisiilor în aer, apă sau sol precum și generarea de deșeuri. Orientarea mai mare asupra cauzelor decât asupra soluțiilor (sau efectelor), reprezintă deja o etapă către dezvoltarea durabilă ecologică în dezvoltarea companiei.

Măsurarea impactului social ajută înțelegerea, conducerea și comunicarea către toate părțile interesate a valorii sociale pe care munca o creează într-un mod clar și consistent. O afacere care dorește să rămână și să fie mai competitivă pe piață va influența în mod pozitiv toate relațiile cu părțile interesate încercând să înțeleagă necesitățile specifice, integrând obiectivele specifice în strategia companiei, demonstrând astfel loialitatea și generând angajamente viitoare (EY, 2013).

Pentru a ne îndrepta spre un model sustenabil de creștere, trebuie să acordăm atenție consumului de resurse, să reducem impactul asupra mediului folosind resurse regenerabile în locul celor primare și încercând să creștem calitatea vieții și prosperitatea tuturor oamenilor (LeadSUS Consortium, 2015).

1.3.2. Repere ale contextului European relativ la managementul sustenabilității

În contextul strategiei Europa 2020, creșterea durabilă pentru o economie bazată pe eficiența resurselor, mai verde și mai competitivă este legată de (Fistis ș.a., 2014):

- Construirea unei **economii mai competitive cu emisii scăzute de carbon** care utilizează eficient și durabil resursele;
- **Protecția mediului**, reducând emisiile și prevenind pierderea biodiversității;
- Capitalizarea modului de conducere european în dezvoltarea de **noi tehnologii verzi** și metode de producție;
- Introducerea **rețelelor electrice inteligente eficiente**;
- **Valorificarea rețelelor la scară europeană** pentru a oferi afacerilor (în special companiilor producătoare mici) un avantaj competitiv suplimentar;
- **Îmbunătățirea mediului de afaceri**, în special pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri);
- **Sprrijinirea consumatorilor** pentru a face alegeri bine informate.

1.4. Premisele și paradigme în abordarea managementului sustenabilității – generarea schimbării

Premisele sustenabilității se leagă convergent de mai multe aspecte, dar de bază sunt cele economice, sociale și de mediu, ca un context de integrare și echilibrare. Există câteva ipoteze care au condus la practici și schimbări în dezvoltarea mondială. În acest caz, se pot considera presiunile la nivel mondial și procesele care conduc spre o dezvoltare sustenabilă privind abordările strategice ale organizațiilor.

Ce este o paradigmă?

„Seturi de credințe de bază care se ocupă principiile esențiale. Reprezintă o viziune asupra lumii care definește pentru titularul său natura „lumii”, locul individului în cadrul acesteia și gama de posibile relații.” (Guba și Lincoln 1998).

„Percepția sau viziunea intelectuală, acceptată de un individ sau de o societate ca un exemplu clar, model sau model al modului în care lucrurile funcționează în lume” (Kuhn, 1962).

Ce este paradigma shift/schimbarea de paradigmă?

Schimbarea de paradigmă (sau știința revoluționară) este termenul folosit de Kuhn (1972), pentru a descrie o schimbare a ipotezelor de bază sau paradigme din cadrul teoriei conducătoare a științei, cum ar fi o schimbare de la un mod de gândire la altul, o schimbare radicală a credințelor fundamentale, o ajustarea a principiilor de bază, călăuzitoare.

1.4.1. Presiuni la nivel mondial

Analiza presiunilor la nivel mondial este expusă după modelul de dezvoltare sustenabilă încorporat reprezentat în Fig. 1.12. Astfel, abordarea și descrierea fiecărui tip de „presiune” este completată și definită pe baza sintezei bibliografice.

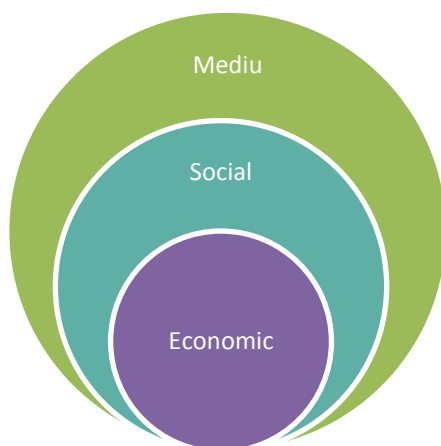


Fig. 1.12. Modelul de dezvoltare sustenabilă încorporat (adaptat după (Ito, 2017))

Presiunea ecologică:

Ultimul raport recent al Națiunilor Unite pentru schimbări climatice lansat de IPPC (Intergovernmental Panel for Climate Change) susține că, "Combustibilii fosili trebuie eliminați complet în întreaga lume până în 2100. Creșterea energiei regenerabile trebuie să crească de la 30% la 80% până în 2050" (Love și Kurt (2015).

Presiuni sociale și culturale:

„Egalitate nu înseamnă Justiție. O societate sănătoasă și echilibrată depinde de un mediu sănătos. O economie sănătoasă depinde de o societate echilibrată și sănătoasă”.

Presiunea economică:

„Economie locală puternică și comerț global responsabil”.

Trecerea de la „Economie clasică” bazată pe profit, la o „Economie etică” este din ce în ce mai vizibilă. Finele secolului XX a fost marcat de un val de consumatorism antrenat atât de multitudinea de oferte la nivelul companiilor retail, dar și posibilităților simple de comerț on-line care au prins amploare și care au făcut facilă achiziționarea diferitelor produse și chiar servicii uneori prin intermediul utilizării platformelor virtuale.

Secolul XXI debutează în primul deceniu cu o „resetare” a priorităților unor consumatori care au început să opteze pentru un consum conștient, responsabil, în defavoarea celui ostentativ, impulsiv doar de dragul de „a deține”. O mare parte însă a consumatorilor din țările în curs de dezvoltare mai sunt tributarii consumului iresponsabil, care să confirme bunăstarea și statutul lor aparte în segmentul social (Smith ș.a., 2011). Cei care sunt orientați spre cumpărarea de produse și servicii care dovedesc responsabilitate față de mediu sau dovedesc că producătorul are o conduită etică deschid valul „Noului Consumerism”, bazat pe o „Economie etică”.

Economia etică se bazează pe cinci piloni (Arvidsson ș.a., 2008; Koslowski, 2008; Carrier și Luetchford, 2012):

1. **Economia verde** – care are pune accent pe un **managementul responsabil al resurselor**, evitând dependența de resurse naturale și susținând utilizarea resurselor regenerabile și scăderea emisiilor de CO₂. Acest tip de economie contribuie la eliminarea riscurilor potențiale în lanțul de distribuție și este considerată ca o etapă superioară în dezvoltarea sustenabilă;
2. **Economia circulară** pune accent pe sistemul de reutilizare integrală și întoarcerea în ciclul de producție („Nothing is lost”, „nimic nu se pierde”), astfel evitând epuizarea resurselor naturale;
3. **Economia colaborativă** pune accent pe sistemului de utilizare în comun. Închirierea unor produse sau utilizarea în comun a unor produse (spre exemplu a mașinilor) poate contribui la sustenabilitate prin diminuarea numărului de produse oferite pe piață și conservarea resurselor. Bla Bla Car sau Uber sunt sisteme stabile și utilizat la nivel European și care au la bază acest tip de economie.
4. **Economia pe baza de abonament** pune accent pe un nou model de business în care plata pe produs sau serviciu se transferă prin plata unui abonament (subscription). Leasing-ul este un exemplu foarte bun sau „Cutiile cu vegetale”, concept care poate încuraja și economia locală.
5. **Economia echitabilă** (Fair Economy sau Laissez faire) este convingerea că economiile și întreprinderile funcționează cel mai bine atunci când nu există interferențe din partea guvernului. Cu alt cuvinte se pune accent pe tranzacțiile între părți private libere de intervenția guvernului, cum ar fi anumite cerințe legislative, tarife sau taxe și chiar

subvenții. Este unul dintre principiile directe ale capitalismului și ale economiei de piață liberă.

Există un index specific care marchează gradul de libertate economică locală față de intervenția guvernului, așa numitul „Indexul libertății economice” (Index of Economic Freedom)¹². Acest index consideră patru categorii de relevanță a indexării și 12 aspecte specifice acestor categorii (Tabelul 1.1) (Miller și Riley, 2017).

Tabelul 1.1 Descrierea Indexul libertății economice

Regulile legii	Mărimea guvernului	Eficiența reglementărilor	Piața liberă
Drepturi de proprietate	Taxa fiscală	Libertatea afacerilor	Libertatea comerțului
Eficacitatea judiciară	Cheltuieli guvernamentale	Libertatea muncii	Libertatea investițiilor
Integritatea guvernului	Sănătatea fiscală	Libertatea monetară	Libertate financiară

Intervenția guvernamentală minimă este o teză prezentă și în sistemul piață descris de Adam Smith (1723-1790). În cartea sa „Bogăția națiunilor” (The Wealth of Nations) Smith a preconizat că intervenția guvernului poate distorsiona stimulentele care duc la o creștere economică (Smith, 1950). Comerțul echitabil (Fair Trade) este parte integrantă a acestui tip de economie și asigură sustenabilitatea prin garantarea prețului corect pentru fermieri, permițându-le să aibă un standard decent de viață și să poată asigura un lanț de aprovizionare direct și fără probleme.

Timp de peste două decenii, Indicele Libertății Economice a măsurat impactul libertății și piețelor libere din întreaga lume, iar Indexul 2017 confirmă relația pozitivă dintre libertatea economică și progres (Fig. 1.13, 1.14 și 1.15). Creșterea economică rapidă vine odată cu libertatea economică, ceea ce este evidențiată și de statusul Hong Kong care este pe primul loc în lume cu o valoare a indexului de 89,8, pe ultimul loc fiind clasată Coreea de Nord cu o valoare a indexului de 4,9 (Fig. 1.15). Conform acestei statistici doar patru națiuni au o economie liberă, 23 sunt reprimare, iar 65 din națiuni nu sunt libere.

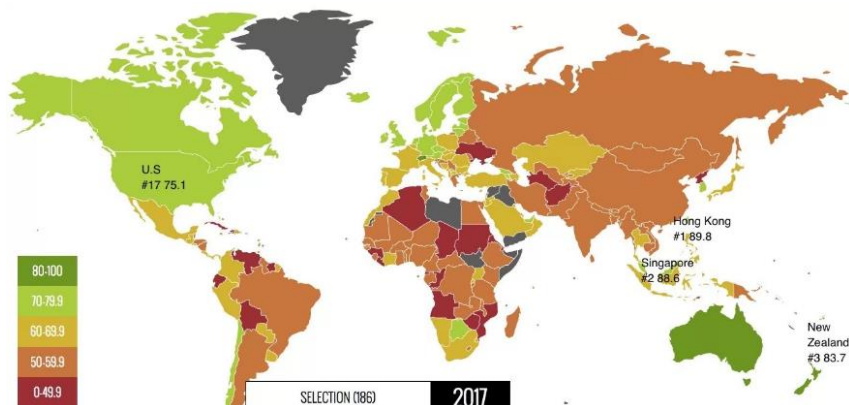


Fig. 1.13. Indexul Libertății Economice 2017 (Miller și Riley, 2017)

¹² Freedom, E. (2016). Index of Economic Freedom. <http://www.heritage.org/index>

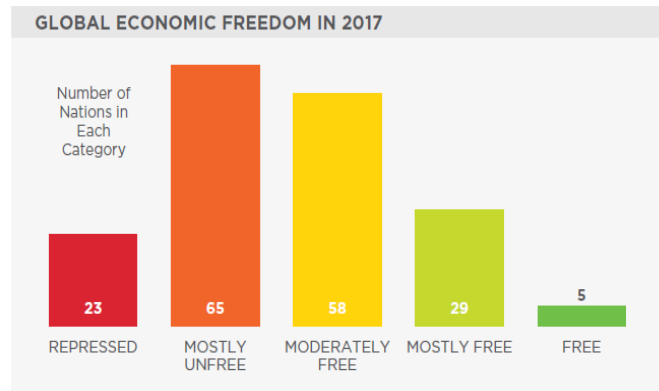


Fig. 1.14. Numărul de națiuni indexate și încadrarea acestora în sumarul Indexului Libertății Economice 2017 (Miller și Riley, 2017)

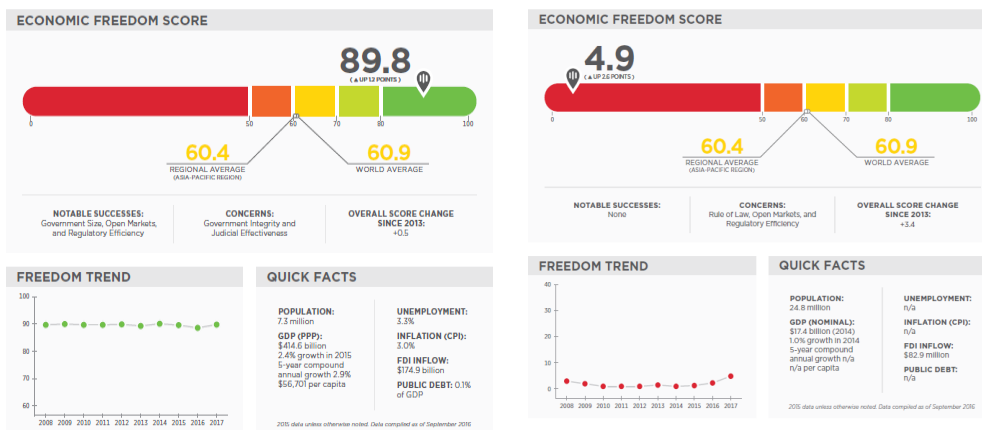


Fig. 1.15. Indexul Libertății Economice 2017 – Hong Kong (stânga) versus Coreea de Nord (dreapta) (Miller și Riley, 2017)

Presiuni privind gândirea:

„Gândirea convergentă limitează pe când cea divergentă creează”

Gândirea divergentă fiind cea care este orientată către analiza mai multor opțiuni și informații este cea care este susținută de majoritatea conceptelor de dezvoltare sustenabilă, pe când gândirea convergentă care este comună persoanelor care limitează opțiunile și se blochează la un număr limitat de soluții este caracteristică persoanelor care au studiat mult timp în domeniul public în care există doar răspunsuri corecte care limitează. Limitarea, ca o caracteristică a gândirii convergente, se răsfrânge în cele din urmă și asupra creativității și inovării, caracteristici importante ale managementului sustenabil (Doppelt, 2017).

Chiar dacă gândirea convergentă are minusurile sale, ea nu ar trebui neglijată. Ea va rămâne un instrument cognitiv deosebit de important, în special în ceea ce privește științele exacte, cum sunt matematica, fizica sau informatica. Adunarea a două cifre nu are două opțiuni, ci doar una ($2+2=4$).

Printre beneficiile gândirii convergente se numără aspecte precum analiza, judecata, evaluarea și selecția considerate a fi foarte importante pentru oamenii pragmatici, cu valori puternice privind stabilitatea. Este foarte importantă adoptarea și aplicarea acestui mod de gândire, mai ales când se dorește analiza unor idei ce trebuie evaluate conform unor criterii prestabilite pentru a obține concluziile și selecția dorită (Doppelt, 2017).

În opoziție stă gândirea divergentă care se referă la aspecte multiple de soluționarea a unei probleme, soluții care ar considera mai multe elemente și durate, dar și aspecte privind fezabilitate și riscul asociate soluției aleasă. Acest tip de gândire dezvoltă multiple opțiuni care, la o primă vedere, nu au fost considerate niciodată.

Gânditorul divergent lansează provocări către alții și v-a alege să caute opțiuni de soluționare în loc să decidă unanim asupra unei soluții așa cum ar face un gânditor convergent. Gândirea divergentă va lansa sesiuni de întrebări la care vom găsi inevitabil mai multe răspunsuri (Doppelt, 2017).

Apariția gândirii divergente este susținută de munca în echipă. Un grup de oameni pot susține un proces de lansare a unei multitudini de idei, a căror selecție se va baza pe imaginație și asertivitate (Popescu ș.a., 2014).

În contextul sustenabilității, echilibrarea elementelor celor două metode de gândire, este soluția ideală creării unor contexte de dezvoltare care să fie susținute pe termen lung. Ideea re-contextualizării și a re-conceptualizării devine din ce în ce mai vizibilă; cele două adunate pot conduce la o nouă paradigmă în educație și dezvoltarea gândirii pro-sustenabilitate (Doppelt, 2016; Epstein, 2018).

Din moment ce pacea și sustenabilitate necesită moduri diferite de a gândi atunci când vine vorba de a găsi soluții la probleme, de a analiza cauzele și a stopa recurența, gândirea divergentă permite mai multă învățare contextualizată deoarece recunoaște seturi unice de nevoi și posibilități diferite. Calitatea vieții și sustenabilitate sunt contextuale și complexe (Doppelt, 2017).

1.4.2. Inovarea

Până acum câțiva ani procesul de inovare avea loc într-un sistem închis în care o mare parte a resurselor implicate erau legate de investigații succesive și găsirea unor noi componente sau a unor elemente care să îmbunătățească produsul erau considerate atribuțiile unui grup sau departament al organizației, care lucra la limita în știință și cercetare, fără ca acesta să ia contactul cu partea de dezvoltare și producție. Acest mod de lucru și de organizare a proceselor poartă denumirea de **inovare închisă** (Fig. 1.17).

Exista această mentalitate mai ales în secolul XX, care perpetua continuu stigmatul că o companie poate face totul in-house și se poate baza exclusiv pe competențele și resursele interne în cazul activităților de cercetare și dezvoltare sau chiar vânzări. Importanța existenței unui departament sau a unei organizații interne de cercetare și dezvoltare în cadrul companiei a fost privită ca un avantaj competitiv și ca o barieră pentru intrarea în competiție. Mentalitatea „de siloz” era la baza acestui proces în vederea protejării oricăror noi invenții sau deturnări ale proprietății intelectuale sau intervenții aleatoare în procesul de schimbare planificat.

Aceste entități de cercetare dezvoltare au avut și au încă dezavantaje. Cel mai mare dezavantaj este procesul decizional care se împarte pe de-o parte între organizația de cercetare-dezvoltare și pe de altă parte cu organizația de dezvoltare, care ar trebui să acționeze integrat, dar în practică acest lucru nu se întâmplă cu adevărat. În timp ce cercetătorii vor căuta mereu noi idei și tehnologii, dezvoltatorul

trebuie să le integreze în produsele noi, proces induc multe întrebări și necunoscute în procesul de integrare, până la dezvoltarea finală a produsului. Acest aspect se datorează comunicării defectuoase și chiar neglijării unor posibilități în procesul de integrare, neglijență adnotată de multe ori de cercetători, aceștia nefiind prinși într-un proces comun (Network for Business Sustainability Report, 2016). Mentalitatea de siloz și cea de monopolizare a ideilor generată de inovarea închisă este cea care predomină.

Inovația deschisă (Fig. 1.16) este o nouă abordare bazată pe un peisaj diferit al cunoașterii, cu o logică diferită cu privire la sursele și modul de utilizare a ideilor. În principiu, presupune că informații și idei valoroase pot proveni din interiorul și exteriorul companiei și pot fi transferate către piață din interiorul sau din afara organizației. Această abordare lasă libere ideile mediului extern.

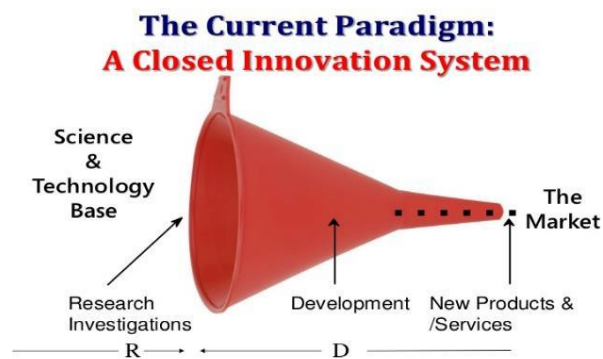


Fig. 1.16. Sistemul inovării deschise (Chesbrough, 2010)

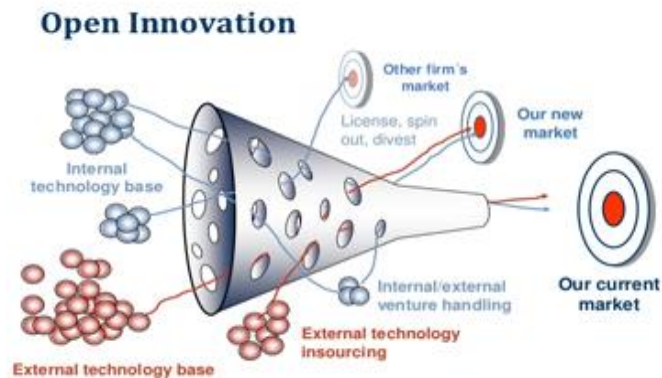


Fig. 1.17. Sistemul inovării închise (Chesbrough, 2010)

Cunoștințele se răspândesc mult mai rapid comparativ cu modul de operare din anii `70-`80, fluxul informațional este susținut de o multitudine de rețele profesionale, de știință și chiar rețele sociale, informațiile fiind de înaltă calitate, creând o inter-conectivitate cu alte organizații și persoane interesate de inovare (Chesbrough, 2010). În cadrul inovării deschise, din ce în ce mai multe produse și servicii nu sunt inventate intern, ci obținute din resurse externe sau cu aportul

informațiilor din exterior. Angajarea altor părți interesate în acest proces este unul natural și de cele mai multe ori transparent. Sursele externe pot face adesea munca mai eficientă, cunoscându-se faptul că de multe ori sursele interne pot fi ineficiente în anumite situații, cum ar fi cazul implicării cu informații din partea unui furnizor extern de clasă mondială, care deservește o piață mondială. Aspectul cel mai important al paradigmei inovării deschise este că rezultatele acesteia au fost obținute utilizând unele platforme de inovare accesibile diferitelor părți interesate ceea ce conduce la mai buna satisfacție a utilizatorului final, acesta fiind, de cele mai multe ori implicat direct în procesul de inovare (Chesbrough, 2010).

Pentru a vedea diferența între mentalitățile organizațiilor care sunt statutare inovării închise sau sunt orientate spre o inovare deschisă, în Tabelul 1.2 sunt evidențiate declarațiile consumatorilor cu privire la implicarea în activitățile de cercetare și dezvoltarea .

Tabelul 1.2 Comparație între inovarea închisă și cea deschisă
(Chesbrough și Crowther, 2006)

Inovare închisă	Inovație deschisă
„Consumatorii sunt consumatori”	„Consumatorii sunt producători / codificatori”
„Consumatorii așteaptă cu răbdare până la lansarea unui nou produs”	„Consumatorii solicită ceea ce este solicitat în ceea ce privește specificațiile produselor”
„Consumatorii sunt ființe umane pasive”	„Consumatorii sunt ființe umane active”
„Credem că știm ce vor, nu este necesară o interacțiune strânsă”	„Știm cu adevărat ce doresc prin interacțiune strânsă”
„Menținerea clientului la distanță”	„Invită clientul in-house”

Tabelul 1.3 Caracteristici în abordarea inovării închise și deschise

Inovare închisă	Inovație deschisă
Oamenii inteligenți din domeniu lucrează pentru noi	Nu toți oamenii inteligenți din domeniu lucrează pentru noi. Trebuie să lucrăm cu oameni inteligenți din interiorul și din afara companiei
Pentru a profita de cercetare și dezvoltare, trebuie să o descoperim, să o dezvoltăm, și să o transportăm noi înșine	Nu trebuie să inițiem cercetarea pentru a profita de ea.
Dacă descoperim noi înșine, vom ajunge pe primul loc.	Construirea unui model de afaceri mai bun este mai bine decât să ajungem pe piață pe primul loc.
Compania care primește prima inovație pe piață va câștiga	Dacă vom folosi cele mai bune idei interne și externe, vom câștiga.
Ar trebui să ne controlăm IP-ul, astfel încât concurenții noștri să nu profite de ideile noastre	Ar trebui să profităm de utilizarea altora a IP-ului nostru și ar trebui să cumpărăm IP-urile altora ori de câte ori avansează modelul nostru de afaceri.
	Cercetarea și dezvoltarea externă poate crea o valoare semnificativă: este necesară o cercetare și dezvoltare internă pentru a revendica o anumită parte a acelei valori.

Pentru a sublinia încă o dată evoluția spre inovarea deschisă, în Tabelul 1.3 sunt sintetizate caracteristicile principale în abordare aferente celor două categorii (Chesbrough și Crowther, 2006). Trecerea de la o paradigmă la una nouă este o

reconstrucție a domeniului inovării, dar pe noi premise. Reconstrucția schimbă unele dintre aspectele teoretice, metode sau chiar reguli de aplicare.

1.4.3. Procesul de dezvoltare organizațională și de absorbție a conceptelor de dezvoltare sustenabilă

Identificarea procesului de dezvoltare sustenabilă și definirea acestuia a parcurs etape succesive și foarte variate. În lucrarea (Kemp ș.a., 2004) s-a descris procesul de dezvoltare durabilă/sustenabilă în trei mari etape denumite **valuri**. Organizațiile parcurg, în funcție de cultura internă, aceste etape în câțiva ani, unele mai lent altele mai rapid. Cert este că acest proces necesită resurse, implicare și este în sine un proces transformațional. Principiile și valorile călăuzitoare ale organizației se schimbă de la un val la altul. Acest mod de abordare este prezentat în Fig. 1.18.

Respingerea ca o prima fază a primului val, implică o atitudine dominantă din partea elitei organizației, aceasta angajând toate resursele într-o exploatare continuă care urmărește câștiguri economice imediate. Din punct de vedere ecologic, managerii nu iau în considerare impactul distructiv asupra mediului pe care activitatea organizației o poate avea (în special în zona operațională) și așteaptă ca o terță parte, cum este comunitatea, să plătească costurile pentru orice remediare. Măsurile de sănătate și securitate a muncii sunt neglijate și de multe ori ignorate cu desăvârșire.

În faza **Fără reacție**, organizația continuă să mențină orientarea către un câștig financiar pe termen scurt, fără nicio o responsabilitate socială sau de mediu, considerând elementele de mediu ca un bun liber. Multe dintre organizațiile din această categorie incorporează cultura secolului trecut, concentrându-se pe „afacerea obișnuită”, de tip clasic, care operează în moduri convenționale și care nu includ soluționarea problemelor actuale de sustenabilitate în luarea deciziilor. Lipsa de reacție a managementului organizației rezultă, de obicei, din lipsa de conștientizare sau ignoranță, mai degrabă decât din opoziția activă față de o etică corporativă mai largă decât câștigul financiar. Strategiile privind resursele umane, dacă acestea există, sunt axate în principal pe crearea și menținerea unei forțe de muncă compatibile. Problemele comunitare sunt ignorate, iar consecințele activității firmei asupra mediului sunt considerate date, iar dacă acestea sunt negative, ele sunt ignorate. Tema dominantă a fazei 2 „Fără reacție” este: afacerea ca de obicei.

Conformarea se concentrează pe reducerea riscului de neconformare cu diferite cerințe și în special cu cele legale. În această etapă, managementul organizației declară faptul că este un „angajator decent și responsabil” prin asigurarea unui loc de muncă sigur și sănătos și prin evitarea impactului de mediu care ar putea duce la litigii, sancțiuni sau acțiuni comunitare puternice îndreptate către organizație. Cu toate acestea măsurile implementate odată cu sistemele de management al calității și câteodată cu cele ale mediului, conduc la lipsa unor elemente din sfera managementului resurselor umane. În această fază, strategia dominantă este cea de minimizare a riscurilor menită să ajute organizația să evite: amenzi pentru nerespectarea legislației și reglementărilor guvernamentale, posibilele daune asupra reputației cauzate de activismul comunitar îndreptate spre expunerea nerespectării așteptărilor comunității. Conformarea adaugă valoare oferind acces mai ușor la finanțare, îmbunătățirea relațiilor cu autoritățile de reglementare și baza pentru o reputație pozitivă de organizație bună. Tema centrală a respectării fazei trei este: evitarea riscului.

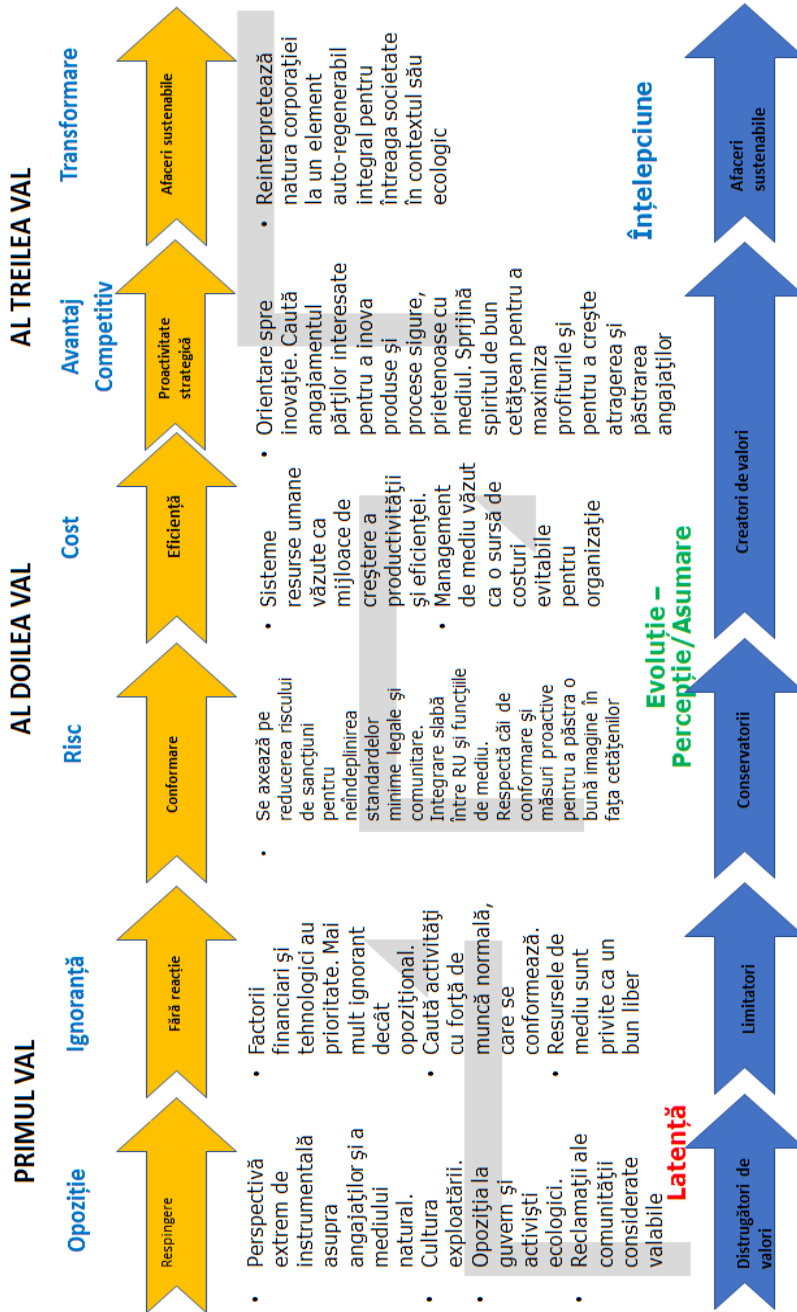


Fig. 1.18. Valurile sustenabilității (modificat și adaptat după (Kemp ș.a., 2004))

Eficiența, reflectă o conștientizare din ce în ce mai mare a managementului sustenabilității, a avantajelor reale care pot fi obținute prin implementarea practicilor sustenabile, în special, politicile și practicile privind resursele și mediul înconjurător sunt utilizate pentru a reduce costurile și pentru a spori eficiența. Există, de exemplu, o conștientizare tot mai mare, în multe firme, că ceea ce este definit ca „deșeu” generat din procesele operaționale, poate fi o resursă valoroasă pentru o altă firmă, astfel deșeu fiind considerat un produs secundar. În mod similar controlul calității produselor poate crea valoarea adăugată și câștiguri pe termen lung prin acapararea unor noi piețe. În această fază regăsim într-adevăr elemente de dezvoltare sustenabilă ca parte integrantă în strategia de afaceri a organizației. Unele obiective principale pot fi eficiența și evitarea risipei și implicit reducerea semnificativă a costurilor, în special prin eliminarea sau reutilizarea a ceea ce a fost considerat anterior deșeu, creșterea productivității angajaților, implicarea și motivarea acestora prin diferite programe interne, o mai bună colaborare în echipă și comunicarea internă. Tema centrală a Eficienței este: „faceți mai mult cu mai puțin”. Există o evoluție și o asumare a unor responsabilități, inclusiv costurile care sunt esențiale pentru sănătatea organizației.

Faza de **Proactivitate strategică** se constituie ca următorul pas al dezvoltării organizației pe calea sustenabilității, aceasta având unele concepte de sustenabilitate integrate în strategia de afaceri. Accentul se pune pe inovare. Managementul organizațional consideră că sustenabilitatea oferă un potențial avantaj competitiv, acest aspect fiind utilizat în poziționarea organizației ca lider în practicile de afaceri sustenabile. Organizația are deja creionate strategii consistente privind resursele umane, cu inițiative consacrate în comunitate, cu multiple activități de angajare a părților interesate. Organizația dezvoltă, cu sprijinul părților interesate, și produse inovatoare de calitate care fac față nevoilor adresate. Produsele sunt ecologice și sănătoase. Angajamentul față de o dezvoltare sustenabilă și strategia de afaceri conține obiective clare de responsabilitate socială și de mediu. Resursele sunt gestionate foarte riguros, existând politici și procese de revalorificare internă și externă a deșeurilor generate. Ceea ce este evident este că aceste organizații sunt niște „strategi proactivi”, deoarece consideră că sustenabilitatea este parte integrantă a strategiei de afaceri și că își urmăresc în mod activ avantajele de afaceri. Provocările și crizele actuale, tranziția către o economie carbon-neutră nu sunt văzute ca amenințări care trebuie respinse, ci ca o sursă de oportunități de afaceri. Tema centrală a proactivității strategice este: Valorizarea și inovarea.

Afacerile sustenabile sunt definite de acele organizații care au ajuns la maturitate economică, socială și de mediu, și care le permit ideologii noi (Benn ș.a., 2014). Cultura organizațională se bazează și este condusă pe principii solide, cu multă înțelepciune. În faza finală de proactivitate strategică, managementul executiv și majoritatea membrilor organizației au preluat și emulat cu o ideologia unui viitor mai bun. Organizația oferă un randament excelent investitorilor, dar evoluează în mod voluntar dincolo de aceasta, promovând în mod activ valori și practici de sustenabilitate în industrie și în societate, în general. Angajamentul său fundamental este de a facilita apariția unei societăți care să susțină viabilitatea ecologică a planetei și a speciilor sale și contribuie la practici sociale echitabile și creșterea calității vieții. Activând în acest segment al promovării conceptelor de dezvoltare sustenabilă, organizația participă activ la colaborarea cu guvernele și părțile interesate pentru a schimba „regulile jocului”, în formularea politicilor publice care să contribuie la crearea unei lumi mai bune. Organizația colaborează cu alte organizații din lanțul său de aprovizionare pentru a se asigura că întregul proces de

producție este pe deplin durabil. Organizația își construiește capitalul social, de mediu și economic în jurul său. Tema centrală a „Afacerilor sustenabile” este: **Înțelepciunea.**

1.5. Provocări ale dezvoltării sustenabile post 2015. Impactul schimbărilor climatice și provocările sale

Lumea se confruntă cu provocări în toate cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile - economice, sociale și de mediu. Mai mult de 1 miliard de persoane trăiesc încă în sărăcie extremă, iar inegalitatea în ceea ce privește veniturile în multe țări a crescut; în același timp, modelele de consum și de producție nesustenabile au generat costuri economice și sociale uriașe și pot pune în pericol viața pe planetă (United Nation, 2013; GlobeScan & SustainAbility Survey, 2017).

Bazându-se pe scenariile „Business as usual” (Afaceri ca de obicei) acestea prezintă riscuri clare de decelerare și impact clar asupra segmentului social și cel de mediu, deoarece există dovezi care susțin (GlobeScan & SustainAbility Survey, 2017 (sintetizate în Fig. 1.19):

- Că **impactul schimbărilor climatice** amenință să escaladeze în absența unor măsuri adecvate și rapide nu numai de scădere a emisiilor, dar și de adaptare la efectele acestora. Măsurile de protecție și adaptare trebuie să ia în considerare protecția ecosistemelor și a resurselor naturale;
- **Securitatea alimentară** este un obiectiv încă non-prioritar și mult prea evaziv fără acțiuni clare din punct de vedere strategic pentru multe țări chiar dacă unele se confruntă încă cu foamete și malnutriție;
- **Procesul de aglomerarea urbană**, din ce în ce mai evident pentru multe țări în curs de dezvoltare, necesită strategii de adaptare și remodelare a dezvoltării teritoriale și utilizare sustenabilă a spațiilor și ecosistemelor locale;
- **Conflictele sociale** generate de inegalitatea veniturilor și discrepanțele la nivelul diferitelor pături sociale, pot conduce la dezechilibre economice pe fondul tensiunilor sociale și politice generate de acestea;
- **Eficiența energetică și securitatea energetică** sunt esențiale și vor rămâne prioritare pentru multe țări;
- Considerând elementele de **criză financiară** din trecut, sistemele financiare viitoare vor trebui să promoveze accesul la finanțare pentru acele servicii și tehnologii care vor aduce plus valoarea dezvoltării sustenabile a regiunilor, servicii și tehnologii inovative.
 - Dezvoltarea sustenabilă va trebui să fie incluzivă și să acorde o atenție deosebită nevoilor celor mai săraci și mai vulnerabili. Strategiile trebuie să fie ambițioase, orientate către acțiune și colaborare și să se adapteze diferitelor niveluri de dezvoltare. Acestea vor trebui să schimbe sistematic modelele de consum și de producție și ar putea implica, printre altele, corecții semnificative ale prețurilor; să încurajeze păstrarea dotărilor naturale; reduce inegalitatea; și să consolideze guvernanta economică (Baker, 2004).

Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă¹³ conține obiective clare orientate către eradicarea sărăciei și conservarea resurselor și protecție socială extinsă. Schimbările climatice provocate în mare parte de activitatea umană din ultimul secol conduc la un impact și efecte negative la care omenirea nu este încă

¹³ <https://www.mae.ro/node/35919>

pregătită să facă față. Secetele tot mai dese din ultimii 20 ani din anumite regiuni conduc la presiuni mari cu privire la subzistența umană în acele regiuni. Stresul termic și hidric simțit în multe regiuni conduc la îmbolnăviri majore la populației.

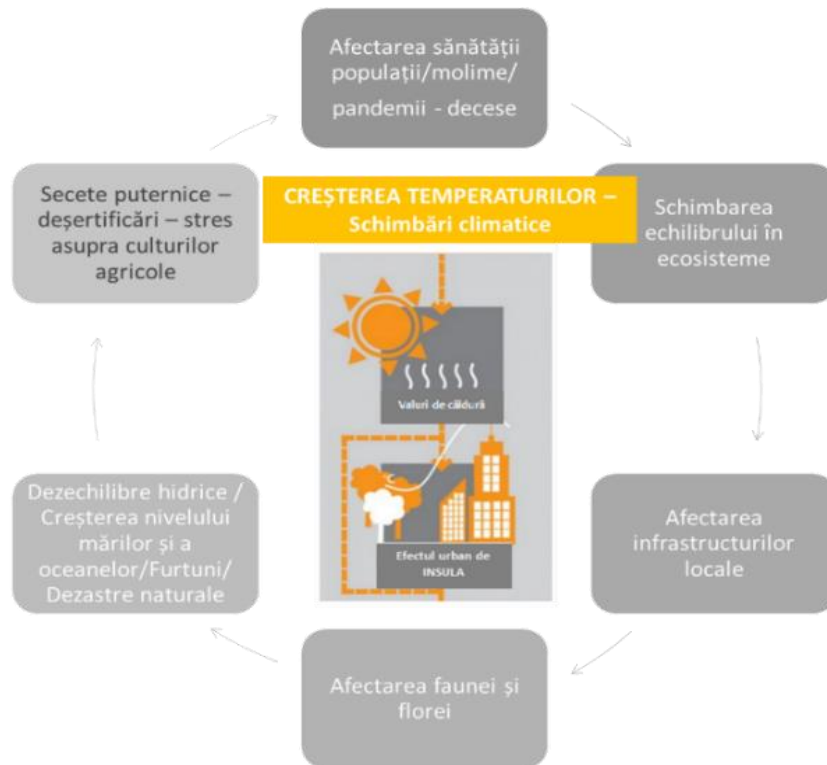


Fig. 1.19. Influența creșterii temperaturilor în procesul de schimbări climatice – impact asociat (contribuția autorului)

„Marele Dig al Renașterii” de pe Nilul Albastru construit în Etiopia a creat o serie de controverse vis a vis de necesarul de apă strategică pentru Egipt pentru următorii ani, cât și afectarea altor resurse naturale din zone. Asta arată că sunt unele elemente de adaptare lansate de unele țări, care creează de multe ori involuntar provocări și un impact negativ în circuitul economic, care poate fi resimțit de alte părți interesate, dacă anumite proiecte de adaptare la anumite provocări nu sunt elaborate considerând nevoile tuturor părților interesate¹⁴.

Securitatea alimentară este deja considerată ca o provocare actuală și asta datorită amprentei ecologice scăzute în anumite regiuni, datorită incapacității de asigurare a resurselor (apă, sol etc.) necesare producției agricole. Spre exemplu amprenta ecologică este până de 150% mai mare decât biocapacitatea regiunii Asia (Pravettoni, 2009). Amprenta ecologică este definită ca „zona ecosistemelor terestre și acvatice necesare pentru a produce resursele pe care populația le consumă și pentru a asimila deșeurile pe care populația le produce, oriunde s-ar afla pe Pământ, o zonă terestră sau acvatică”. Amprenta ecologică evidențiază utilizarea a șase

¹⁴ http://www.ier.ro/webfm_send/5187

categorii de suprafețe productive: terenurile agricole, terenurile de pășunat, zonele de pescuit, terenurile construite, suprafața pădurilor și cererea de carbon pe uscat. Detalii semnificative privind aceste aspecte sunt prezentate în Fig. 1.20.

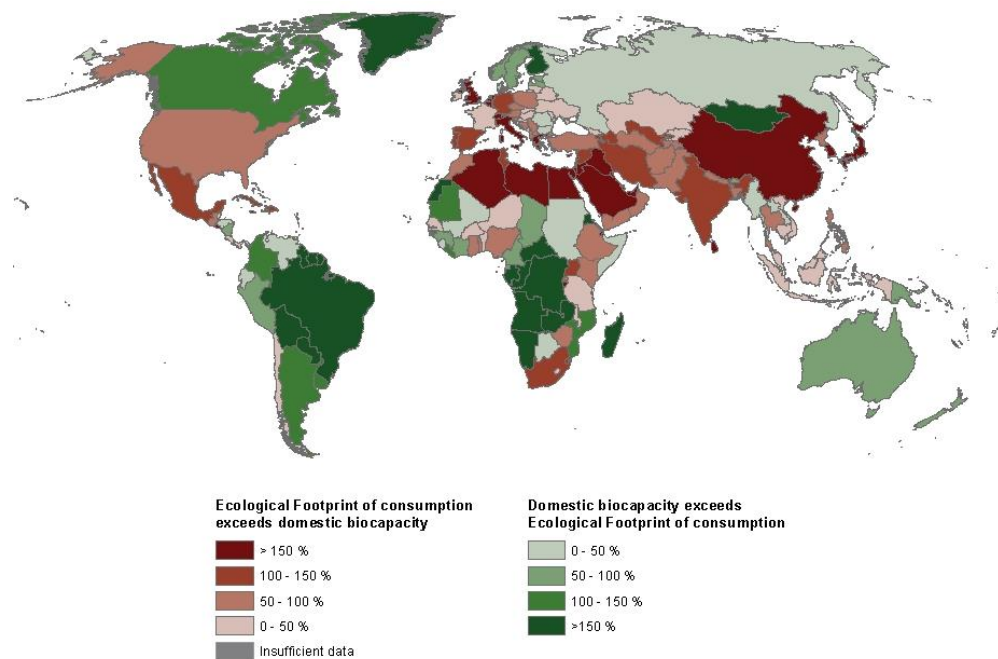


Fig. 1.20. Harta deficitului de capacitatea biologică vs. amprenta ecologică a regiunii¹⁵

Procesul de aglomerarea urbană este datorat dezvoltării compacte a anumitor regiuni și are drept cauză principală migrarea masivă a populației către regiuni mult mai bine aprovizionate și susținute politic și economic. Migrarea populației spre zonele mai bine dezvoltate este normală, oamenii sunt conduși de spiritul de creștere a calității vieții. Aceasta conduce la probleme create în potențialul de retenție pentru infrastructură, asigurarea necesarului de utilități, asigurarea asistenței sociale de multe ori și chiar probleme de adaptare la nivel uman, probleme care derivă din inadaptarea la clima locală (Alpopi, 2008).

Procesul de aglomerare urbană aduce cu el modificări atât la nivelul ecosistemelor naturale care sunt afectate, cât și asupra sistemele construite. Nevoia crește, necesarul este limitat. Odată cu acestea, poluarea mediului este printre cele care afectează direct populația și mediu urban, în general. Aglomerarea urbană aduce cu ea creșterea numărului de autovehicule, creșterea imperios necesară a capacității de transport urban, care va impune asigurarea unei mobilității sustenabile atât motorizat, cât și nemotorizat.

Procesul de adaptare la efectele schimbărilor climatice la nivelul aglomerărilor urbane este foarte complicat, impune strategii pe termen lung, impune considerarea unor elemente de creștere accelerată care de cele mai multe ori nu este considerat în strategiile regionale sau chiar naționale, iar impactul social și cel de mediu este mult negativ decât cel așteptat.

¹⁵ 2015, National Footprint Account Editia. www.footprintnetwork.org

Conflictele sociale sunt generate de lipsa calității vieții, iar inegalitatea veniturilor reprezintă unul dintre cele mai vizibile aspecte ale societății moderne, care implică inegalitatea de șanse, conflicte de gen, între generații sau de etnie, dizabilități. Tinerii, se simt excluși din societate, fără un viitor sigur și devin ușor artizani ai conflictelor stradale. Acest lucru, la rândul său, reduce dezvoltarea economică sustenabilă, slăbește coeziunea și securitatea socială, încurajează accesul inechitabil la anumite resurse și scade potențialul de dezvoltare sustenabilă a unei societăți.

Cauzele inegalității veniturilor (Fig. 1.21) pot să fie multiple, ele depinzând de regiune și țară, dar, în principal, acestea se datorează potențialelor discriminări rasiale, instabilității politice care conduc la fluctuații în ceea ce privesc taxele și, nu în ultimul rând, procesului de globalizare (Shailesh și Bhanu 2008).

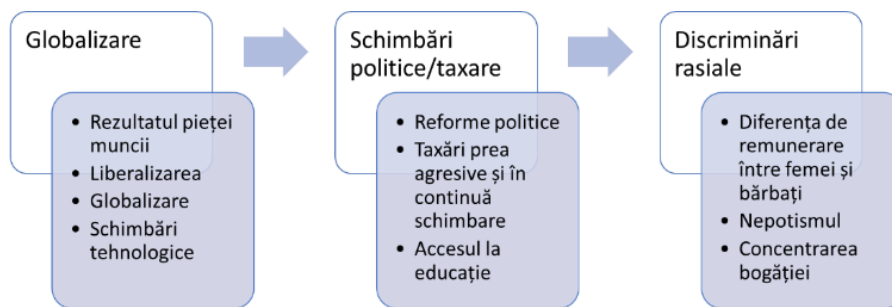


Fig. 1.21. Cauzele principale care conduc la inegalitatea veniturilor (contribuția autorului)

O mare parte din resursele fosile ale planetei sunt folosite pentru a produce energie fie ea termică, electrică sau mecanică. Consumul excesiv a combustibililor fosili, mai ales în perioada industrializării, a condus la creșterea emisiilor de gaze cu efect de seră care continuă și azi să creeze probleme. Provocarea actuală este legată de asigurarea necesarului de energie pentru asigurarea traiului, a unui confort și o calitate bună a vieții, dar în același timp diminuând producerea de emisii de gaze cu efect de seră care conduc au condus și vor conduce la creșterea temperaturilor la nivelul Terrei și la probleme stringente în ceea ce privesc schimbările climatice. Eficientizarea energetică, utilizarea tehnologiilor noi care nu sunt energofage, utilizarea energiei din surse regenerabile (soare, geotermal, biomasa etc.) sunt aspecte importante incluse în țintele globale și strategiile naționale ale tuturor țărilor pentru a conduce la un viitor mai bun.

Asigurarea securității energetice este principala prioritate a multor țări din lume. La nivel politic sunt adevărate încrâncenări în ceea ce privește asigurarea energiei pe următorii 100 ani. Diminuarea combustibililor fosili, cât și eliminarea treptată a acestora (impuse de strategiile internaționale privind protecția atmosferei) și diminuarea efectelor schimbărilor climatice, impun găsirea de soluții viabile pentru asigurarea necesarului de energie la nivelul multor țări deja afectate de lipsa unor soluții care să satisfacă nevoia pe termen lung.

Utilizarea resurselor de energie regenerabile este imperios necesară, fiind una dintre cele mai sustenabile soluții pe termen lung (energia soarelui, energia geotermală, energia eoliană sau chiar biomasa). Găsirea celor mai bune soluții ține de deciziile la nivel local, dar și de proiectele transnaționale care pot conduce spre echilibrarea necesarului și cu alte țări. Mix-ul energetic este foarte important. Țările care vor reuși să își asigure energia printr-un mix format din energie regenerabilă, nucleară și fosilă vor fi câștigătoare în lupta pentru securitatea energetică.

Ponderea surselor regenerabile de energie (ponderea SRE) în anul 2015 a atins 16 % din consumul final brut de energie la nivelul UE-28 și a crescut la nivelul de 16,4% în anul 2016 (Consiliul Parlamentului European, 2017). Cu toate că în Raportului Comisiei Europene din 2017 se preconizează o traiectorie de creștere abruptă a acestui procent al energiei regenerabile produse din totalul de mix de energie utilizat, va fi necesar să se intensifice eforturile țărilor UE de menținere a acestei creșteri la un nivel tot mai ridicat pentru a putea susține eliberarea de consumul de combustibili fosili.

1.6. Standarde internaționale și beneficii

1.6.1. Premise în implementarea standardelor

În ultimii ani, contextul global marcat de securitatea energiei, stabilitatea prețurilor combustibililor, emisiile de gaze cu efect de seră și achiziția de materii prime din surse durabile, comerțul etic și responsabilitatea corporativă socială (CSR) a dus la adoptarea modelelor de afaceri larg distribuite care sunt tot mai durabile, eficiente din punctul de vedere al energiei și care conduc la generarea de emisii reduse. Implementarea standardelor internaționale pentru controlul activității și îmbunătățirea continuă reprezintă primul pas către dezvoltarea durabilă, un pas pe care companiile trebuie să îi facă pentru a deveni sustenabile.

Implementarea diferitelor standarde (cu scop specific) poate duce la unele beneficii economice, de mediu sau sociale specifice pentru companie. În Tabelul 1.4 (capitolul 1.6.2) sunt enumerate o serie de beneficii și avantaje ale standardelor specifice din domeniul sustenabilității.

Standardizarea a început cu impunerea cadrului normativ și de certificare relativ la standardul ISO 9001 și a evoluat gradual, integrând și alte aspecte importante ale evoluției spre performanță și sustenabilitate ale organizațiilor, văzute ca sisteme integrate (Albulescu ș.a., 2016).

Conform cercetărilor realizate de Garg (2015), efectele globalizării au impus numeroase cerințe privind morala și conformarea legală, cerințe crescute privind transparența organizațională, privind comportamentul organizațional în fața potențialelor riscuri ce pot afecta imaginea și reputația, relativ la expunere mediatică, privind modalitatea de realizare a investitorilor, privind orientarea și implicarea organizațiilor spre activități de voluntariat sau în cadrul unor asociații non-profit având interese în satisfacerea unor nevoi locale, toate acestea fiind conectate provocărilor legate de creșterea eficienței și instabilitatea în lanțul de furnizori sau de aprovizionare. Ca urmare, aceste aspecte și fenomene au condus la nevoia de standardizare a unor sisteme de management organizaționale și a unor procese (interne sau externe) pentru a avea un numitor comun în evaluarea eforturilor de dezvoltare sustenabilă a organizațiilor.

Cu cât preocupările și provocările erau mai diverse cu atât au fost găsite metode și s-au elaborat standarde care să diminueze impactul acestora asupra organizației, inducând echilibrul interior al sistemului acesteia. Provocările de mediu conduc întotdeauna la provocări economice, iar echilibrul care trebuia să fie vizat trebuia să fie viabil (context de dezvoltare al standardului ISO 14001), având în vedere că un dezechilibru în acest domeniu poate afecta și dimensiunea socială. Pe de altă parte inechitatea din domeniul social poate conduce la grave provocări și preocupări cu efecte în dimensiunea economică, care pot fi extinse pe o perioadă

mai îndelungate. În acest caz, un rol important revine standardului ISO 8000 care trasează cerințele de responsabilitate socială.

Așadar standardele sunt acelea care creează premise spre echilibrarea sistemelor organizaționale și structurează procesele interne astfel încât managementul provocărilor actuale să poată fi unul eficient și eficace (cu eliminarea sau prevenirea riscurilor induse de provocările anterior menționate). Interdependența reglementată privind preocupările aferente dimensiunilor sustenabilității este prezentată în Fig. 1.22.

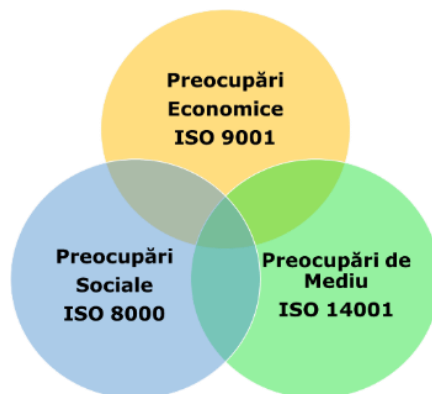


Fig. 1.22. Echilibrarea preocupărilor și provocărilor la nivel de sisteme (contribuție proprie)

În practica managementului sustenabilității, există și preocupări specifice unor organizații, relativ la elemente și aspecte ale proceselor interne sau chiar de eficiență, în ceea ce privește managementul costurilor sau al riscului, care sunt gestionate sub incidența altor standarde specifice cum ar fi:

- ISO 50001/2011 – pentru managementul energetic;
- ISO 27001/2005 – pentru securitatea informațională;
- ISO 31000/2009 – pentru managementul riscului;
- ISO 28000/2007 – pentru managementul securității lanțului de furnizori;
- ISO 22000/2005 – pentru managementul securității alimentare.

Setul de standarde internaționale ISO 14000 (1996) este rezultatul acutizării problemelor de mediu la nivel global și, ca urmare a unei serii de apeluri internaționale lansate în cadrul Conferinței Națiunilor Unite asupra Mediului din 1972, așa cum acestea sunt descrise, încă din 1987, de raportul „Viitorul nostru comun” și care a inclus un apel pentru industrie în vederea dezvoltării unui sistem eficace de management de mediu. Discuțiile pe aceasta temă au fost mai virulente în cadrul Conferinței Națiunilor Unite privind Mediul și Dezvoltarea din 1992 („Summitul Pământului” de la Rio de Janeiro) și s-au soldat cu decizia adoptată de ISO privind înființarea Comitetului Tehnic pentru elaborarea unui **set de specificații pentru sistemul de management al mediului**, denumit „Familia ISO 14000”. Următoarele aspecte de mediu au fost introduse prin ISO 14000:

- Sisteme de management de mediu (SMM);
- Audituri de mediu (AM);
- Postere ecologice;
- Mijloace de evaluare a performanței de mediu;
- Analiza ciclului de viață;
- Termeni și definiții de mediu;

- Tendințe de mediu legate de specificațiile produsului.

De-a lungul timpului apariția diferitelor standarde a fost impusă de dezvoltarea industrială și de provocările pe care le întâmpinau diferite părți interesate din lanțul valorii organizaționale. Standardele au evoluat și au adus plus valoare la echilibrarea sistemelor organizaționale interne (Fistis ș.a., 2014; Fistis ș.a., 2015; Albulescu ș.a., 2016). Integrarea standardelor la nivelul strategiei și practicilor organizației poate conduce la excelență în afaceri prin dezvoltare sustenabilă. Integrarea nu este un proces dificil, acesta fiind simplificat în ultima perioadă având în vedere sinergia care s-a creat între standardele din domeniile calitate, mediu securitate, responsabilitate etc.

Atât ISO 9001/2015 cât, ISO 14001/2015, iar mai nou ISO 45001 iau în considerare aspectele interne și externe importante care pot afecta organizația, iar nevoile părților interesate sunt element esențial în dinamica îmbunătățirii continue a sistemului de management intern, deoarece impune considerarea și analiza oportunităților din mediul extern și a provocărilor interne (relativ la managementul schimbării) la definirea strategiei organizaționale, dar în directă corelare cu definirea contextului în care organizația activează. Aceste aspecte sunt prezentate schematic și sugestiv în Fig. 1.23 și Fig. 1.24.

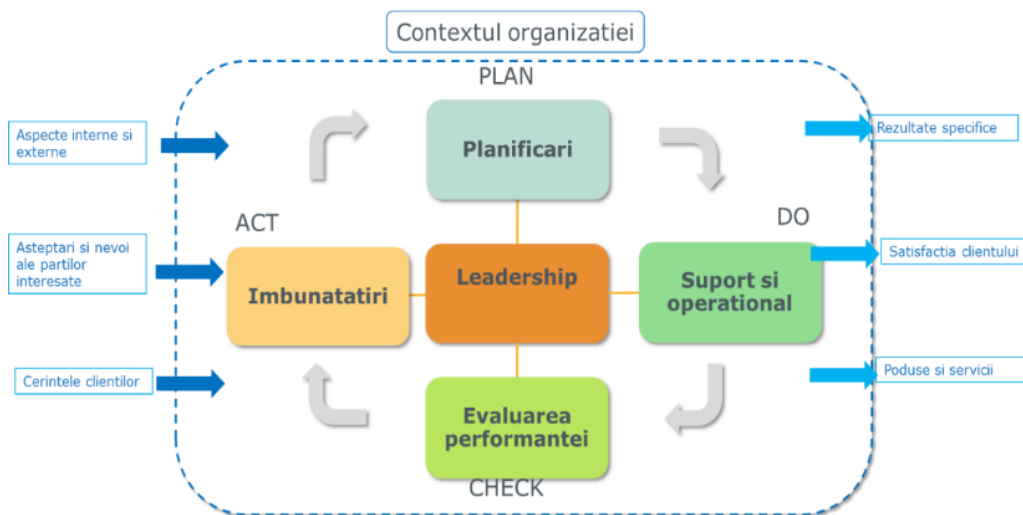


Fig. 1.23. Ciclul de îmbunătățire continuă prin integrarea ISO 9001 cu ISO 14001 (contribuția autorului)

1.6.2. Beneficii ale aplicării standardelor

În Tabelul 1.4 este prezentată analiza și sinteza privind standardele de interes pentru managementul sustenabilității, domeniul lor de aplicare și beneficiile aplicării lor (Fistiș ș.a., 2015). Beneficiile identificate și enumerate sunt direcționate pe fiecare din dimensiunile sustenabilității (economic, social, de mediu). Analiza unor practici organizaționale au evidențiat existența mai multor avantaje pentru integrarea sistemelor de standarde, cum ar fi:

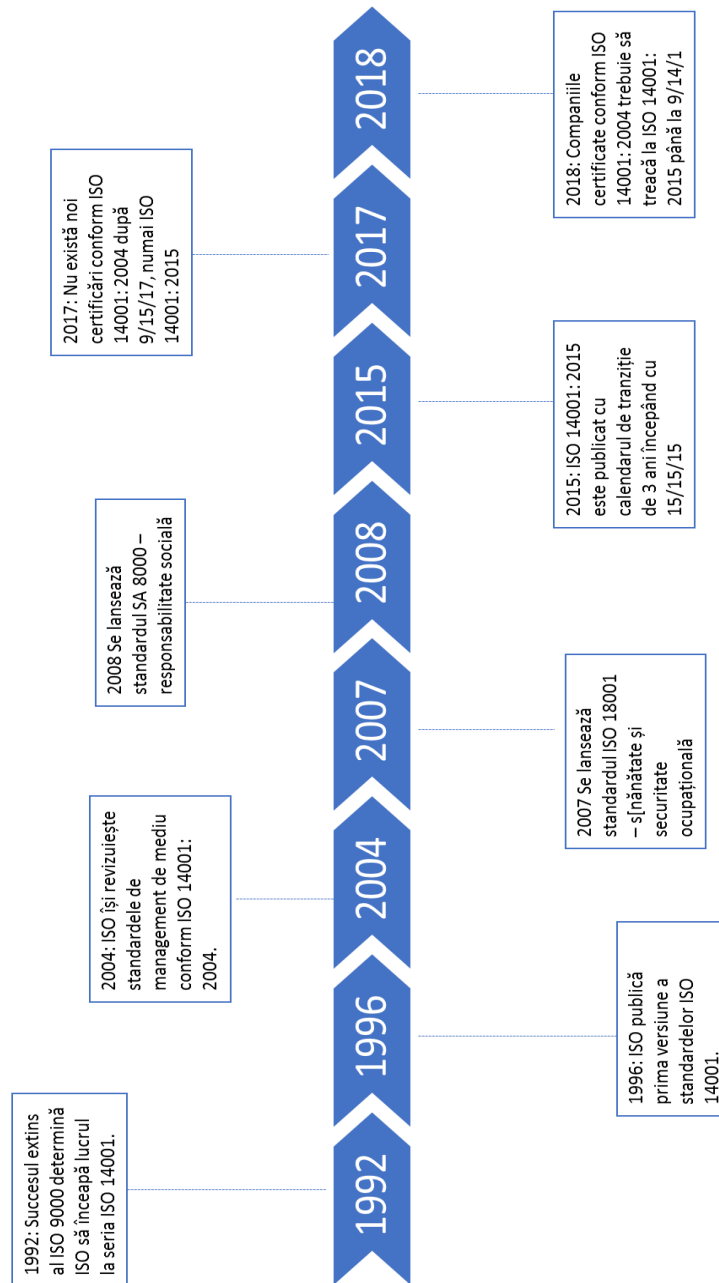


Fig. 1.24. Sinteza modului de dezvoltare a standardelor internaționale relative la managementul sustenabilității (contribuția autorului)

- Auditarea unui sistem integrat conduce la economie de costuri (beneficii economice);
- Îmbunătățește eficiența globală a sistemului organizație;

- Reduceți riscurile;
- Conduce la evitarea responsabilităților conflictuale și la obținerea unui echilibru structurat la nivelul autorității interne a managementului;
- Concentrează și orientează procesele organizaționale pe atingerea obiectivelor de afaceri;
- Se creează o formalizare a sistemului organizațional;
- Se armonizează și optimizează practicile de afaceri;
- Se urmărește mai ușor îmbunătățirea continuă, inclusiv în ceea ce privește dezvoltarea personalului.

Tabelul 1.4 Sinteza unor standarde specifice și relația lor cu dimensiunile sustenabilității (Fistiș ș.a., 2015)

Standard	Domeniu de aplicare	Beneficii/Avantaje
Familia ISO 14000 ¹⁶ Managementul de mediu	Se aplică cu succes atât în domeniul industrial (producției de produse) cât și în cadrul organizațiilor care prestează servicii, ambele domenii având clar un impact de mediu diferențiat care e foarte bine de evaluat și de trasat puncte de îmbunătățire în vederea cuantificării acestora și a diminuării lor. <ul style="list-style-type: none"> - Contabilizarea emisiilor managementului de mediu, - Verificarea și comerțul emisiilor, - Măsurarea amprentei de carbon și apă a produselor. 	Economic + mediu <ul style="list-style-type: none"> - Utilizare redusă a materiilor prime/resurselor - Consum redus de energie - Eficiență îmbunătățită a procesului - Costuri reduse de generare a deșeurilor și eliminare - Utilizarea resurselor recuperabile.
Familia ISO 22000 ¹⁷ Standarde de siguranță a alimentelor	Impune cerințe stricte cu privire la asigurarea securității alimentare. Se utilizează cu preponderență: <ul style="list-style-type: none"> - Pentru planificarea, implementarea, operarea, menținerea și actualizarea unui sistem de management de siguranță a alimentelor orientat spre furnizarea de produse care, conform scopului acestora, sunt sigure pentru consumator. - Pentru a demonstra conformarea la cerințele aplicabile statutare și de reglementare privind siguranța alimentelor. - Pentru a evalua cerințele consumatorilor și demonstra conformarea la cerințele convenite de comun acord în privința siguranței alimentelor pentru a spori satisfacția consumatorilor. - Pentru a comunica în mod eficient aspectele legate de siguranța alimentelor la furnizori, consumatori și părțile interesate relevante în lanțul alimentelor. 	Economic + social + mediu <ul style="list-style-type: none"> - Avantaj competitiv, certificare - Reputație - Capacitatea de a atrage și păstra angajați sau membrii, consumatori, clienți sau utilizatori - Păstrarea angajamentului moral al angajaților și a productivității - Punctele de vedere ale investitorilor, proprietarilor, donatorilor, sponsorilor, comunității financiare - Relațiile cu companiile, guvernele, presa, furnizorii, colegii, clienții și comunitatea în care își desfășoară activitatea.

¹⁶ <http://www.srac.ro/ro/mediu-iso-14001>

¹⁷ <http://www.srac.ro/ro/fssc-22000-produse-alimentare>

	<ul style="list-style-type: none"> - Pentru a se asigura că organizația respectă politica stabilită privind siguranța alimentelor. - Pentru a demonstra o astfel de conformitate părților interesate relevante. - Pentru certificarea sau înregistrarea sistemului propriu de management a siguranței alimentelor de către o organizație externă sau realizarea unei auto-evaluări sau auto-declarație de conformitate la ISO 22000:2005. 	
ISO 26000 ¹⁸ Responsabilitate socială	<ul style="list-style-type: none"> - Ajută la îmbunătățirea performanței organizației privind societatea în care își desfășoară activitatea și impactul asupra mediului pentru a continua funcționarea eficientă. - Sprijină organizațiile la contribuția la dezvoltarea durabilă. 	Economic + social + mediu <ul style="list-style-type: none"> - Avantaj competitiv - Reputație - Capacitatea de a atrage și păstra angajați sau membrii, consumatori, clienți sau utilizatori - Păstrarea angajamentului moral al angajaților și a productivității - Punctele de vedere ale investitorilor, proprietarilor, donatorilor, sponsorilor, comunității financiare - Relațiile cu companiile, guvernele, presa, furnizorii, colegii, clienții și comunitatea în care își desfășoară activitatea.
ISO 31000 ¹⁹ Managementul riscului	Asigură principiile, cadrul și procesul pentru administrarea a riscului.	Economic + mediu <ul style="list-style-type: none"> - Posibilitate crescută de atingere a obiectivelor - Identificare îmbunătățită a oportunităților și amenințărilor - Resurse alocate și utilizate eficient pentru tratarea riscului

¹⁸ <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

¹⁹ <https://www.iso.org/news/ref2263.html>

SA 8000 (Social Accountability 8000) ²⁰	<ul style="list-style-type: none"> - Se bazează pe principiile normelor internaționale de munca prevăzute în convențiile Organizației Internaționale a Muncii, pe Declarația Universală a Drepturilor Omului și pe Convenția Organizației Națiunilor Unite cu privire la Drepturile Copilului. - Scopul fundamental al SA8000 este de a îmbunătăți condițiile de muncă. - Oferă linii directe pentru responsabilitatea socială corporativă (CSR), în ceea ce privește drepturile umane fundamentale la locul de muncă. 	Economic + social <ul style="list-style-type: none"> - etica de afaceri responsabilă din punct de vedere social - protejarea mărcii - îmbunătățirea reputației - încrederea consumatorilor - percepție pozitivă din partea investitorilor; - motivarea angajaților - un mediu de lucru corect, sigur și echitabil - condiții de lucru îmbunătățite - managementul riscurilor de business - transparența - competitivitate
ISO 50001 ²¹ Managementul energetic	<ul style="list-style-type: none"> - Oferă organizațiilor cerințele pentru sistemul de management al energiei (EnMS). - Oferă linii directe pentru implementarea EnMS. 	Economic + mediu <ul style="list-style-type: none"> - Eficiență energetică crescută - Costuri reduse - Performanță energetică îmbunătățită.
Eco-Management and Audit Scheme, EMAS ²²²³ Sistemul comunitar de management de mediu și audit	<ul style="list-style-type: none"> - Crește performanța de mediu și financiară a companiei. - Comunică realizările de mediu părților interesate și societății în general. 	Economic + social + mediu <ul style="list-style-type: none"> - Performanță de mediu și financiară sporită printr-un cadru sistematic - Management sporit al riscurilor și oportunităților - Credibilitate, transparență și reputație sporită - Capacitare și motivare sporită a angajaților
Managementul European al Apelor (European Water Stewardship, EWS) ²⁴²⁵	<p>De interes pentru fermele foarte mici sau companii multinaționale ce au un interes clar de a optimiza eficiența utilizării resurselor naturale apă.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferă un instrument practic prin intermediul standardului și schemei de certificare pentru a evalua performanța utilizatorilor de apă. - Oferă instrumente de orientare pentru managementul riscurilor legate de apă, în contextul unei zone de drenare a unui râu cu măsuri concrete pentru îmbunătățire continuă. 	Economic + mediu <ul style="list-style-type: none"> - Contribuie la creșterea și dezvoltare economică durabilă pe termen lung - Înțelegerea riscurilor gestionării apei și a calității apei - Păstrează sau îmbunătățește biodiversitatea, procesele ecologice sau hidrologice

²⁰ <http://www.srac.ro/ro/responsabilitate-sociala-sa8000>

²¹ <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html>

²² <http://www.srac.ro/ro/emas-eco-management-si-audit>

²³ http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

²⁴ <http://ews.info/>

²⁵ <https://certifications.controlunion.com/en/certification-programs/certification-programs/ews-european-water-stewardship>

	<ul style="list-style-type: none"> - Reprezintă o platformă pentru multiple părți interesate care îmbrățișează experiența și expertiza sectorului privat, a cercetării, a societății civile și a politicii. - Se adresează și deservește toți utilizatorii de apă și toate sectoarele, în special în Europa. - Acoperă politica europeană actuală și viitoare privind apa, fiind sprijinită de factorii de decizie la nivel european. - Este integrată în contextul global drept o Inițiativă Regională a Alianței Gestionării Apei (AWS). 	
Consiliul de Administrare a Pădurilor (Forest Stewardship Council, FSC) ²⁶²⁷²⁸	<p>FSC administrează și susține următoarele activități:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dezvoltarea, revizuirea și păstrarea politicilor și standardelor FSC care sunt asociate cu administrarea pădurilor. - Dezvoltarea și revizuirea documentelor normative ale FSC pentru companiile care produc/prelucrează sau comercializează produse de tip cherestea din resurse responsabile. Se adresează aspectelor de administrare a pădurilor legate de: operațiuni reduse și bazate pe comunitate, angajați în domeniul silvic și drepturile populațiilor indigene. - Utilizează datele generate de sistemul FSC precum și studiile independente pentru a identifica și înțelege impacturile certificărilor asupra pădurilor. - Dezvoltarea și revizuirea documentelor normative ale FSC care stabilesc cerințele pentru furnizarea și comercializarea lemnului controlat care este utilizat la fabricația de produse mixte FSC. - Obiectivul global este de a crește aplicabilitatea și relevanța certificării FSC pentru activitățile de administrare a pădurilor orientate spre furnizarea de servicii pentru ecosisteme. 	Economic + mediu <ul style="list-style-type: none"> - Contribuie la creșterea și dezvoltarea economică durabilă pe termen lung a comunităților locale și a societății la nivel global - Păstrează sau îmbunătățește biodiversitatea și procesele ecologice ale pădurilor și mediului

²⁶ <http://www.amosnews.ro/cerificarea-fsc-romsilva-garantie-managementului-performant-al-padurii-2015-06-26>

²⁷ <http://www.certificareforestiera.ro/pag/fsc.php>

²⁸ http://www.certificareforestiera.ro/pag/stire_10.php

Inițiativa de Raportare Globală a Sustenabilității (Global Reporting Initiative, GRI) ²⁹³⁰	<p>Standardele GRI sunt primele standarde globale pentru raportarea Sustenabilității. Ele prezintă o structură modulară, interconectată și reprezintă cea mai bună practică globală pentru raportarea asupra unei serii de impacturi economice, de mediu și sociale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajută organizațiile la identificarea celor mai buni indicatori de sustenabilitate pentru raportarea performanțelor. Stabilește cadru pentru gestionarea schimbărilor la nivel de business. - Comunică performanța și impacturile dezvoltării sustenabile. 	Economic + social + mediu <ul style="list-style-type: none"> - Înțelege sporită a riscurilor și oportunităților - Accentuează legătura între performanța financiară și non-financiară - Influențează managementul strategiei și politicii pe termen lung și planurile de afaceri - Optimizează procesele, reduce costurile și îmbunătățește eficiența - Testează și evaluează performanța dezvoltării sustenabile cu privire la legi, norme, coduri, standarde de performanță și inițiative voluntare - Diminuează – sau inversează – impacturile negative de mediu, sociale și de guvernare - Îmbunătățește reputația și loialitatea mărcii - Permite părților interesate externe să înțeleagă adevăratele valori ale organizației și activele corporale și necorporale.
--	---	--

1.7. Concluzii

Ca urmare a analizelor și sintezelor realizate asupra problematicii managementului sustenabilității în context actual, au fost formulate câteva concluzii relevante.

Sustenabilitate este definită, în mod clasic, ca și un concept de dezvoltare care conduce spre un echilibru între cele trei dimensiuni ale sale: economică, socială și de mediu. Acest concept, precum și managementul asociat activităților sale, sunt considerate paradigme ale secolului XXI, fiind tot mai mult susținute și integrată în strategiile organizațiilor, comunităților, statelor la nivel mondial. Organisme internaționale și europene sunt principali actori în managementul internațional al sustenabilității, având dublul rol: de a raporta și a face publice datele privind starea actuală a fenomenelor înregistrate în dimensiunea de mediu (nivele de poluare a apelor, aerului, solului, consumul de resurse, impactul activităților umane etc.), dar și de a impune limite privind efectele negative ale activității umane asupra mediului, de a impune și susține aplicare standardelor și normelor în domeniu și de a promova exemplele de bună sau rea practică. Cu alte cuvinte, organizațiile internaționale și europene care activează în domeniul mediului determină, forțează o regândire (schimbare) a modului de gândire și derulare a proceselor și activităților din

²⁹ <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

³⁰ <https://www.globalreporting.org/standards/>

domeniile social și economic, atât la nivel organizațional, dar și la cel al comunităților sau guvernelor (la nivel național).

Prezentarea, în sinteză, a dimensiunilor sustenabilității prin intermediul unor modele clasice și avansate, contribuie la a oferi tocmai alternative de (re-)gândire a comportamentului individual, organizațional sau al comunităților, pentru ca mai apoi să poată fi formulate soluții responsabile și generalizarea atitudinilor și acțiunilor pro-sustenabilitate. Important este ca, la nivel de individ sau grup de indivizi, să fie conștientizate provocările, iar abordarea sustenabilității să fie concentrată pe soluții de anticipare a provocărilor majorele ale acestui secol și ale deceniilor viitoare.

Tendențele pe termen lung ar trebui să ofere clarificări în abordări și direcții care să diminueze impactul creat de globalizare, de crearea de sinergii care să echilibreze tot mai mult dimensiunea economică, socială și cea de mediu, ele fiind interdependente întotdeauna. Calea spre dezvoltare sustenabilă trebuie să fie călăuzită de politici la nivel internațional și național, deoarece inițiativele voluntare în acest segment sunt minimale.

La nivel organizațional operațional, ghidarea după standarde internaționale este un prim pas în managementul sustenabilității și poate fi baza clară spre contextualizarea influențelor interne și externe și cuantificarea mult mai bună a impacturilor posibile ale afacerii asupra tuturor părților interesate. Compromisurile care vor putea fi făcute vor fi dependente de înțelegerea nevoilor și intereselor părților interesate atunci când se dorește dezvoltare economică pe termen lung.

Inovarea este parte a marelui proces de schimbare și maturizare organizațională. Inovarea deschisă este cea care produce schimbări majore deoarece ea oferă soluții pentru rezolvarea unor probleme legate de provocările actuale, pe baza ideilor provenite sau furnizate din mediul intern și extern al organizației (din partea părților interesate sau acționari). Cu cât procesul de inovare este conștientizat și aplicat ca un proces continuu, acesta va conduce organizația spre nivele înalte ale sustenabilității sociale și de mediu, pentru că impactul negativ va putea fi minimizat înainte de a se produce, acesta va fi prevenit aproape în totalitate, ceea ce înseamnă un proces integrat de management al riscului și valorizare timpurie a potențialelor pierderi. Ca urmare a analizelor realizate se poate concluziona că definirea de obiective specifice în domeniul managementului sustenabilității de către toate organizațiile (asociații, companii private, companii de stat, guverne, instituții etc.), aliniate obiectivelor generale lansate de Organizația Națiunilor Unite în 2015 (2020 – SDG goals³¹) și implementarea cu succes a acestora, poate crea un echilibru corect în abordarea dimensiunilor sustenabilității. Totodată, aplicarea standardelor în domeniul sustenabilității vine cu foarte multe beneficii asociate tuturor dimensiunilor sustenabilității și poate conduce la o mai mare transparență și vizibilitate asupra eforturilor realizate de organizației, creând în același timp un cadru pentru procesul de inovare atât de necesar pentru o dezvoltare sustenabilă.

Analizele și sintezele realizate creează premisele pentru aprofundarea studiului privind modelele comportamentale (individuale, de grup sau organizaționale) ce pot susține organizațiile în formularea și implementarea cu succes (cu impact pozitiv maxim) a strategiilor de managementul sustenabilității. Ca urmare, acest demers de cercetare este prezentat în capitolul următor al tezei de doctorat.

³¹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

2. ELEMENTE DEFINITORII ALE MODELULUI ORGANIZAȚIEI SUSTENABILE

Obiectiv 2: Identificarea și caracterizarea unor abordări aferente managementului strategic al sustenabilității (definirea unui nou model al valorilor individului matur și al „motoarelor” sale comportamentale necesare pentru sustenabilitate, considerând cadrul de dezvoltare organizațională definit de valorile la nivel de individ și la nivel de organizație).

În Fig. 2.1 se prezintă schema succintă a problematicii abordate în prezentul capitol, convergente pe atingerea obiectivului de cercetare propus.

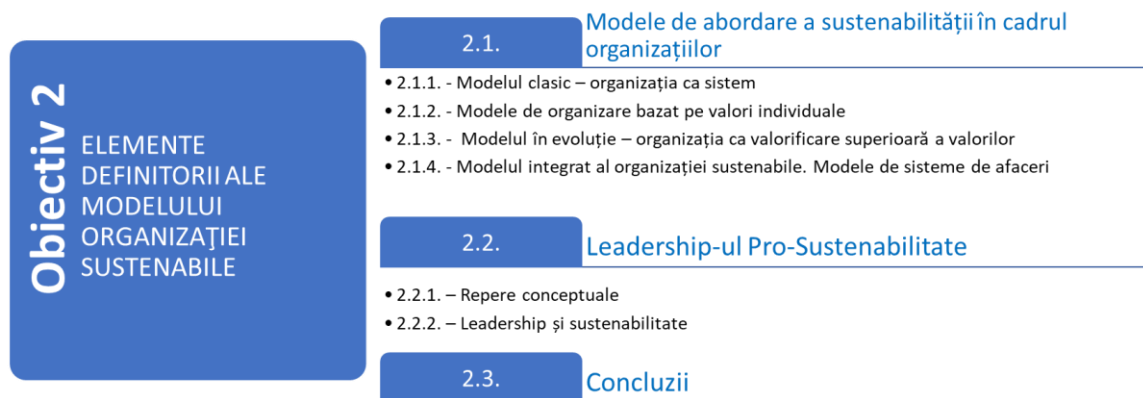


Fig. 2.1 Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 2

De-a lungul cercetării în cadrul programului doctoral s-au căutat elemente cheie care definesc indivizii în abordarea activităților și acțiunilor lor personale în cadrul organizațional, și care ar oferi indicii cu privire la un comportament dezirabil pro-sustenabilitate. Analiza și sinteza realizate au identificat acele trăsături și valori de la nivel individual, ce pot conduce, susține procesul de dezvoltare sustenabilă, dar și identificarea aspectelor (de natură comportamentală) pe care această dezvoltare se bazează. Astfel, s-au urmărit diferite modele de abordare și s-au evidențiat diferențele esențiale între abordările clasice și cele evolute sau integrate care cuprind aspecte comportamentale pe care organizația se bazează în definirea procesele interne cheie aferente dezvoltării sustenabile.

2.1. Modele de abordare a sustenabilității în cadrul organizațiilor

2.1.1. Modelul clasic – organizația ca sistem

Pentru a funcționa, o organizație se bazează pe sistemele și subsistemele sale. Totodată, organizațiile se bazează pe mecanisme care fac legătura dintre

sistemele și subsisteme utilizând în mod adecvat intrările (resursele) și ieșirile (rezultatele activității) sale. Ieșirile (output) sunt întotdeauna legate de produsele și serviciile generate, de activitatea organizației secundate și de apariția unor elemente nefolositoare (deșeuri, emisii etc.), iar intrările sunt definite de grupul de resurse, materiale sau utilități, de care este nevoie pentru a realiza produsul sau serviciul. Mecanismele sunt activități specifice (proces și subproces) prin care organizația transformă intrările în ieșiri. Astfel, un sistem este definit ca un grup de unități sau elemente care interacționează între ele și care au un scop comun, atingerea obiectivului pentru care organizația există.

Ludwig von Bertalanffy (1950) definea sistemul ca „*un set de elemente care se află în relații de interacțiune*” (citată de (Bell și Cecil, 1999)). Astfel, în cadrul sistemului vor fi definite, într-o oarecare măsură, relații de interdependență, relații directe sau indirecte de interconectare între elementele sale componente. Importantă este definirea acestor elemente ale sistemului organizațional (subsisteme).

Katz și Kahn (1978) au dezvoltat un model pentru interpretarea acțiunilor organizaționale, considerând intrările și ieșirile sistemului. Modelul impune considerarea câtorva factori de mediu esențiali pentru funcționarea sistemului și, prin urmare, acesta este considerat baza teoriei sistemelor deschise. Astfel, cercetările lui Katz și Kahn (1978) reprezintă un punct de plecare pentru eforturile de dezvoltare a unor noi modele teoretice în abordarea sistemică (Fig. 2.2).

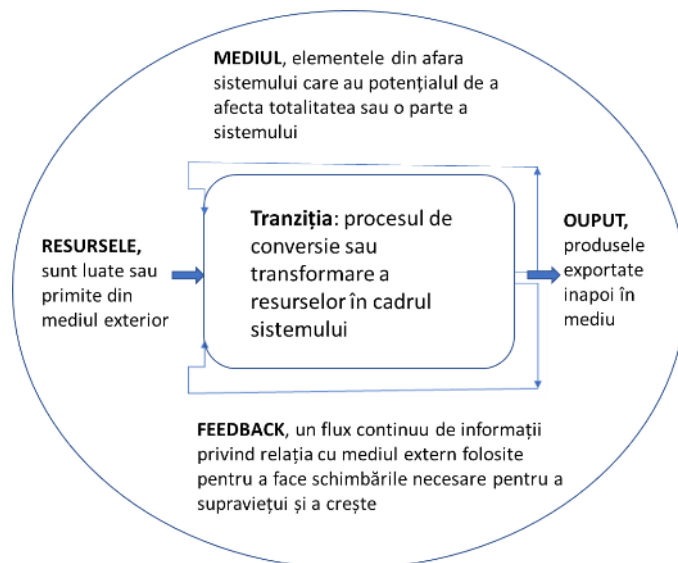


Fig. 2.2. Modelul sistemelor organizaționale deschise (adaptat după (Katz și Kahn, 1978))

Conform dezvoltărilor exhaustive prezentate de (Ramosaj, 2014), abordarea sistemelor este una din perspectivele teoriei managementului, o teorie dezvoltată simultan cu teoria sistemelor în sine, nu doar pentru creșterea abilităților de leadership pentru a sprijini procesele de schimbare, ci mai degrabă pentru abordarea sistemelor în contextul teoriei evoluției lor, a dinamicii organizaționale. În acest context, organizațiile moderne operează într-un mediu divers și complex, cu interacțiuni intense și cu impact multilateral al factorilor de mediu extern asupra mediului intern, iar pentru a face față acestor provocări, managerii și liderii trebuie

să fie capabili să ia decizii în cunoștință de cauză și să mențină organizația focalizată pe scop, pe obiectivele predefinite.

Unitățile sau elementele unui sistem pot fi diferite în funcție de scopul, obiectul de activitate al organizației și a tipului de rezultate pe care îl realizează aceasta. Sistemele sunt, în general, clasificate ca sisteme deschise și sisteme închise și pot lua forma unor sisteme mecanice, biologice sau sociale. Sistemele deschise se referă la sisteme care interacționează cu alte sisteme sau mediul exterior, în timp ce sistemele închise se referă la sisteme care au relativ puțină interacțiune cu alte sisteme sau cu mediul exterior. O organizație de producție este un sistem închis care funcționează în baza subsistemelor, care consumă materii prime și, prin urmare, realizează produse finite și deșeuri, emisii (poluare). Abordarea sistemului închis concepe organizația ca un sistem de management, tehnologie, personal, echipament și materiale, dar tinde să excludă concurenții, furnizorii, distribuitorii și autoritățile guvernamentale de reglementare. Această abordare permite managerilor și teoreticienilor organizaționali să analizeze problemele examinând structura internă a afacerii, cu neglijarea aspectelor relative la mediul extern (Ramosaj, 2014).

Flexibilitatea pe care o oferă sistemele deschise, caracterizată de interacțiunea cu alte sisteme sau medii, este mai mare decât cea a sistemelor închise, rigide și în mare măsură impenetrabile (Ramosaj, 2014).

Până în anii 1960, managerii organizațiilor nu au ignorat mediul extern, definit de aspecte precum interacțiunile cu alte organizații, piețele, reglementările guvernamentale și alte norme, doar că strategiile și procesele de luare a deciziilor au acordat relativ puțină atenție impactului pe care forțele externe le-ar putea avea asupra operațiunilor interne ale organizației (Ramosaj, 2014).

Pentru a simplifica procesul de evaluare a influențelor mediului extern asupra celui intern, unii teoreticieni organizaționali folosesc termenul „mediu de activitate” pentru a se referi la aspecte ale mediului care sunt relevante pentru deciziile de management legate de stabilirea menținerii obiectivelor și realizarea lor. Mai recent, această secvență a mediului extern este denumită „context organizațional”, descriind partea mediului extern în care organizația funcționează și este interesată de nevoia și posibila influență a părților interesate asupra afacerii. Identificarea contextului organizațional și limitele în care aceasta activează este esențial (Ramosaj, 2014; Thompson, 2017). Sinteza perspectivei tradiționale de abordare a sistemelor organizaționale este prezentată în Fig. 2.3.

Înțelegerea mediului organizațional, a limitelor sale sau chiar mai nou a contextului organizațional conduce la inter-corelări mai bune între sistemele organizaționale pe de o parte, iar pe de altă parte poate crea sinergii cu mediul extern (de exemplu cu furnizorii sau clienții). Înțelegerea potențialelor influențe din partea mediului extern poate genera oportunități pentru afacere, iar înțelegerea influențelor interne poate genera un proces managerial foarte eficient care poate conduce organizația către succes (Thompson, 2017).

Există o serie de factori esențiali, dependenți sau independenți de contextul organizațional, pe care organizația trebuie să îi identifice printr-o abordare univocă în relație directă cu strategia afacerii și cu principalele părți interesate (Ruepert ș.a., 2016; Hobfoll ș.a., 2018).

În general, contextul organizațional, include **mediul politic**, **mediul economic** (clienții, furnizorii, concurenții), **mediul social** (determinat de angajați), **mediu tehnologic** (echipamentele, tehnologia utilizată, aspectele de inovare tehnologică), **mediul legal** (organismele de reglementare, normele legale) și **mediul natural** (aspectele de mediu care pot conduce spre un potențial impact

asupra organizației. Spre deosebire de sistemele închise, perspectiva sistemului deschis urmărește schimbarea care se produce în mediul extern, considerat dinamic, aceasta devenind o bază reală de informare pentru derularea activităților interne. Adaptarea la provocări, adaptarea la mediul în care organizația activează este tot mai vivace în rândul organizațiilor-sisteme deschise, iar crearea echilibrului între sisteme se realizează prin procesul de feedback. Feedback-ul sau fluxul invers al comunicării poate fi pozitiv sau negativ și poate duce la schimbări în modul în care o organizație își transformă intrările în ieșiri.

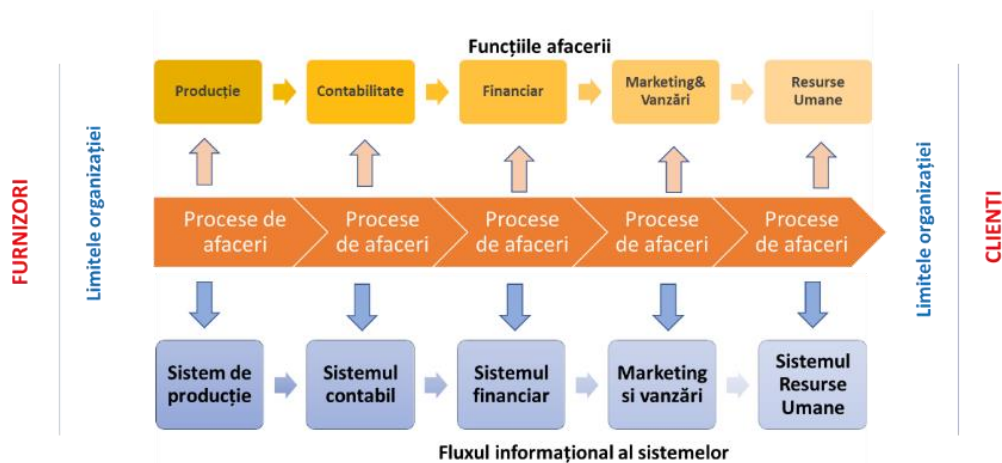


Fig. 2.3. Sinteza perspectivei tradiționale de abordare a sistemelor organizaționale pe baza lanțului de valoare (adaptat după (Thompson, 2017))

O altă diferență esențială dintre sistemele închise și sistemele deschise este abordarea complexității interacțiunilor de mediu (Heil, 2017). În sistemele închise această abordare este una simplă, pe când în cadrul organizațiilor deschise abordarea complexității poate atinge perspectivele de abordare **agile**.

Fluxul informațional este diferit de la o organizație la alta, importanța aspectelor analizate putând fi în interacțiune cu nevoia unor părți interesate care sunt analizate. Un model al fluxului de informații este prezentat în Fig. 2.4, unde s-au detaliat complexitatea informațiilor dintre sistemele organizației.

Marea majoritate a organizațiilor actuale păstrează sau sunt dezvoltate ca sisteme deschise. Ramosaj (2014) evidențiază câteva beneficii directe ale abordării sistemelor deschise cum sunt:

- îi forțează pe manageri să-și vadă organizațiile ca parte a forțelor de reglementare competitive, economice, sociale, tehnologice și legale în mediul lor;
- obligă managerii să fie conștienți de modul în care mediul afectează anumite procese ale organizațiilor;
- din cauza complexității și a dificultăților de a realiza sinergii între diferite părți ale organizației, concepția sistemului încurajează managerii să se concentreze mai bine asupra comunicării și cooperării între organizație și mediul extern;
- face managerii conștienți de faptul că o bună gestionare internă poate să nu fie suficientă pentru a asigura supraviețuirea organizației, văzută ca sistem.

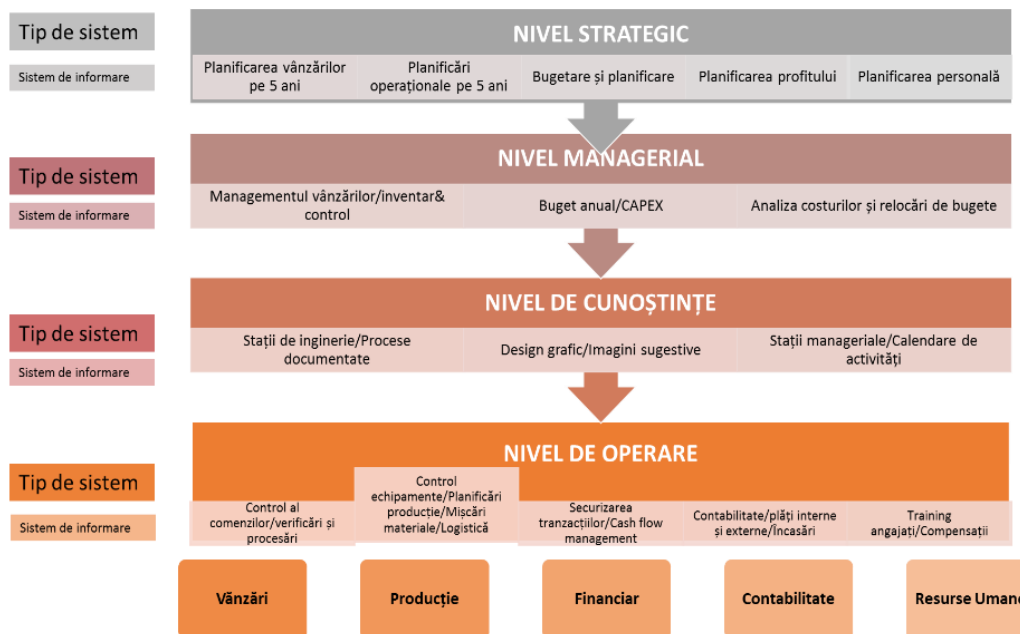


Fig. 2.4. Modelul sistemului informațional (adaptat după (Thompson, 2017))

2.1.2. Modele de organizare bazat pe valori individuale

Omul ca individ își formează o personalitate unică, caracterizată prin temperament, caracter, comportament și creativitate, ce învăluie trăsăturile emoționale, cognitive și comportamentale specifice înlănțuite și definite ca adult. O mare parte din elementele personalității sunt învățate și dezvoltate prin experiență și relativ consistente de-a lungul timpului iar altele sunt definite biologic. Înțelegerea naturii personalității unui individ poate conduce la înțelegerea interacțiunii acestuia cu alții cât și modul în care acesta va funcționa în cadrul unei organizații (Argyris, 2017).

Hippocrate a definit și caracterizat pentru prima dată tipurile de temperament ale indivizilor (sangvinii, flegmaticii, colericii, melancolicii) bazate pe comportamentul acestora. În schimb Jung (2016) a studiat individul din perspectiva psihologică și a definit tipurile de personalitate bazate pe atitudine în: *introvertit și extrovertit* și alte patru tipuri funcționale bazate pe elemente ale psihicului: *reflexiv, afectiv, senzorial și intuitiv*. Combinând elementele esențiale ale atitudinii cu unul din tipurile funcționale, Jung a definit 8 tipologii ale individului bazate pe psihologii principale. Astfel, în baza cercetărilor și tipologiilor descoperite Jung spunea că ceea ce pare a fi comportament aleatoriu este de fapt rezultatul diferențelor în modul în care oamenii preferă să-și folosească capacitățile mentale (Jung, 2016).

De cele mai multe ori „trăsăturile de personalitate”, prin gradul lor de generalitate în structura personalității, se aseamănă cu valorile. În vreme ce „valorile sunt criterii ale dezirabilului, trăsăturile sunt mai degrabă caracteristici instrumentale neutre axiologic ale personalității” (Moraru, 2010).

Valorile personale sunt definite la nivelul individului aflat la maturitate și oferă o referință internă pentru ceea ce este bun, benefic, important, util, frumos, de dorit și constructiv. Valorile generează comportament și influențează alegerile făcute de un individ. Valorile umane pot fi definite ca preferințe generale privind potențialele acțiuni sau rezultate pe care un individ le urmărește în vederea atingerii unor rezultate. Valorile reflectă simțul unei persoane de a face diferența între bine și rău sau ce ar trebui „să fie bine” și ce ar trebuie „să fie considerat rău”. Valorile tind să influențeze atitudinile și comportamentele umane, iar în funcție de încadrarea lor acestea pot fi: *valori etice sau morale, valori ideologice sau religioase sau chiar politice, valori sociale sau valori estetice.*

Există unele dezbateri pe tema dobândirii fiziologice (din punct de vedere genetic) al acestor valori, cum ar fi altruismul, empatia sau posibilei dobândiri a valorilor prin cunoaștere (fie din perspectiva cunoașterii/învățării în familie sau în societate) cum ar fi calitatea, respectul sau înțelepciunea. Astfel, valorile sunt în general dobândite prin mijloace culturale în special prin transmiterea de la părinți la copii, dar pot fi dobândite și din referințele pe care societatea, prin natura dezvoltării sale, o oferă.

Pe de altă parte există multe dezbateri pe tema valorilor și credințelor individuale și modul în care acestea sunt definite. Valorile și credințele (Tabelul 2.1) sunt două concepte importante care guvernează comportamentul și atitudinile noastre. Chiar dacă valorile și credințele sunt interdependente, afectând în mod colectiv atitudinile, percepțiile, personalitatea, caracterul și comportamentul nostru, există o diferență distinctivă între ele. Principala diferență între valori și credințe este că **valorile sunt principii, idealuri sau standarde de comportament**, în timp ce **credințele sunt convingeri pe care le acceptăm, în general, ca adevărate**. Credințele sau convingerile influențează valorile, atitudinile și comportamentul nostru. Credințele pot fi generate de indivizi sau de organizație (grupuri de indivizi), pe când valorile sunt intrinseci cartografiate la nivel de individ și/sau organizație prin cumulusul de valori dobândite și comune pentru sfera indivizilor care fac parte din managementul organizațional și definesc în principal cultura acesteia.

Tabelul 2.1 Exemple de valori și credințe

Valori	Credințe
Loialitate, corectitudine, curaj, compasiune, respect, înțelepciune, încredere, entuziasm, integritate, calitate, etică, control, tradiție	Minciuna este un rău general Dumnezeu a creat pământ Înșelăciunea este iminentă Calitatea înseamnă performanță Nimic nu se pierde totul se transformă

Conform teoriei și cercetărilor lui Barrett (2011), valorile sunt „metode scurte de a descrie ceea ce este mai important pentru noi individual sau colectiv (ca structură de grup uman, o organizație, o comunitate sau o națiune) la un moment dat”. Acesta consideră că valorile „unesc” pentru că acestea sunt concepte care transcend contextul, iar credințele „separă” pentru că acestea sunt contextuale pentru că ele sunt definite prin contextul culturii organizaționale. Tot Barrett (2011) încadrează valorile în două mari categorii: *pozitive și limitative*, existând o diferență esențială între ele, acestea fiind responsabile pentru anumite impacte fie ele pozitive sau negative la nivel de individ sau chiar într-o organizație atunci când vine vorba de comportament (Tabelul 2.2).

Tabelul 2.2 Exemple de valori pozitive și limitative

Valori / definiție	Exemplificare
Valori pozitive Sunt acele valori care construiesc și duc spre evoluție și performanță	Încredere, pasiune, creativitate, perspectivă, etică, responsabilitate socială, compasiune, adaptabilitate, muncă de echipă, înțelepciune etc.
Valori limitative Sunt acele valori care creează frică, limitează indivizii și activitatea organizației înspre o maturitatea organizațională și sustenabilitate	Control, putere, egoism, birocrație, manipulare, reproș, precauție etc.

Cultura unei organizații este o reflectare a conștiinței de leadership (valori și credințe), iar transformarea organizațională începe cu transformarea personală a liderilor care permit perpetuarea valorilor solide, a celor pozitive în detrimentul celor limitative. Liderii sunt puși în fața gestionării cu succes a culturii organizaționale, definite în baza valorile indivizilor, și sunt puși în fața transformării celor valorilor negative în unele pozitive, pe cât posibil. În general, valorile pozitive sunt cele care conduc spre evoluție și pot fi identificate în mai multe grupuri de la nivel organizațional și sunt mai numeroase decât valorile limitative. În practică indivizii cu valori limitative, care nu doresc și nu acceptă o schimbare se vor autoexclde din organizație (Barett, 2011).

În contextul actual al dinamicii organizaționale există o barieră competitivă legată strict de capitalul cultural al organizației, care este format dintr-un cumul de valori și elemente sociale ce definesc organizația. O organizație care are succes își promovează valorile și lucrează cu liderii care generează valori pozitive, pe când o organizație necompetitivă își „va infuza valori din mediul exterior” pentru a genera schimbarea, în cel mai fericit caz. Ca urmare, companiile performante se bazează pe (Barett, 2011):

- Orientarea către propunerile venite din partea angajaților și a setului de valori pozitive pe care aceștia le promovează;
- Gestionarea schimbărilor într-un mod care să fie în concordanță cu valoarea angajaților și să formuleze obiectivele strategice în concordanță cu acestea;
- Utilizează informații venite de la angajați pentru a-și conduce acțiunile și implică în permanență părți interesate în luarea deciziilor.

În principal, în organizații se au în vedere următoarele roluri pe care valorile le pot avea (Barett, 2011):

1. valorile servesc drept standard de comportament;
2. valorile influențează orientările în rezolvarea conflictelor și luarea deciziilor;
3. valorile afectează gândirea și acțiunile de grup;
4. valorile influențează motivația individuală, percepției și angajamentul salariaților;
5. valorile au o influență majoră asupra atitudinii și comportamentului individual.

Pe de altă parte există și nevoi care influențează și limitează comportamentul individual. Conform lui teoriei lui Maslow, oamenii au o multitudine de necesități pe care doresc să le îndeplinească. Pe ierarhia nevoilor dezvoltată de Maslow, „nevoile fiziologice” sunt cele de bază (hrană, adăpost, odihnă, un salariu decent), urmate de „nevoile de siguranță și securitate” aici fiind incluse siguranța fizică și psihică, „nevoi sociale” asociate sentimentului de apartenență la o

organizație, sentimentul de a fi respectat. Pe cele mai înalte niveluri se situează nevoile cele mai evoluate: „nevoia de stimă sau prestigiu” asociată recunoașterii individului în comunitate și „nevoia de autorealizare” acestea putând fi satisfăcute prin dezvoltare profesională și socială. În funcție de nevoile individului, valorile se vor manifesta diferit ca pondere în comportament și acțiuni specifice, nevoile având o influență extraordinară asupra evoluției și influenței individului în societate (Donnelly, 2013).

Indivizii sunt conduși conștient și inconștient de valori, percepții și nevoi. În acest context, s-a propus un **model de integrare al valorilor la nivelul individului matur** (Fig. 2.5), care se manifestă cu preponderență în practica organizațiilor prezentului. Indivizii se nasc, se dezvoltă și activează în spiritul valorilor care îi înconjoară. Astfel, aceștia dobândesc de-a lungul timpului conștient și inconștient anumite valori pozitive și negative. Aceste valori îl călăuzesc în viața și munca sa. Ierarhia valorilor dobândite de individ la nivel de maturitate sunt un cumul de valori integrate și segregate la nivel personal (pe principiul „e bine” – „nu e bine”) în funcție de nevoile sale. Aceste nevoi sunt inconștient influențate de nevoile organizației în care activează. Acest model evidențiază invers proporționalitatea nevoilor la nivel individual, ceea ce presupune că individul care va avea nevoi mai înalte conform modelului teoriei lui Maslow va dobândi valori integrate și le va segrega simplu doar pe cele pozitive.



Fig. 2.5. Model de integrare al valorilor la nivelul individului matur (contribuția autorului)

Reprezentarea modelului propus din Fig. 2.5 necesită unele lămuriri suplimentare. Indivizii se nasc cu o serie de „valori native”, dobândite genetic, în familie și au anumite nevoi fiziologice. Cu trecerea timpului ajung să își îmbogățească setul de valori cu un set adițional de „valori dobândite” ce derivă din cultura și din influențele societății în care trăiesc sau din educația pe care aceștia o primesc. Educația, joacă un rol esențial în tot acest proces, pentru că educația pe parcursul vieții nu se oprește niciodată la nivelul inconștientului. Prin educație individul dobândește noi nevoi. Urmează scala „valorilor induse”, acestea sunt acele valori pe care individul le absoarbe conștient sau inconștient din și prin cultura organizației în care își petrece cea mai mare parte a timpului. Procesul se numește

„**brainwash**”, „spălarea creierului” și este foarte cunoscut în rândul companiilor mari, dar este aplicat și de alte organizații. Acest proces poate înlocui intenționat valorile, credințele și percepțiile cuiva cu o perspectivă diferită. În cea mai negativă situație acest proces se realizează fără ca individul să știe „cruda realitate”, iar dacă acesta le acceptă înseamnă că procesul de „spălarea creierului” a avut succes.

Inocularea percepțiilor și a valorilor poate să fie de multe ori conștientă, iar individul să accepte procesul. În cazul în care individul nu acceptă procesul atunci acesta se va răzvrăti și va refuza (sau modifica după propriile valori) multe din activitățile directe sau indirecte în care este implicat. Acel individ care are nevoi de recunoaștere, stimă și prestigiu va accepta simplu acest proces și va subscrie, pentru că va considera că organizația este locul în care el poate fi fericit și poate să-și îndeplinească nevoile.

„Spălarea creierului” la nivel organizațional poate fi descrisă ca inocularea unor valori pozitive și percepții care să conducă la integrare, astfel că apar „**valorile integrate**” care sunt o selecție din cumulul valorilor native, dobândite și induse. Valorile integrate se manifestă conștient la oamenii maturi profesional și suficient de conștienți de tot ceea ce îi înconjoară.

Organizațiile care sunt dezvoltate și conduse considerând cumulul de valori comune la nivel de indivizi sunt cele care vor atrage întotdeauna în rândul lor oameni talentați, iar organizația va încuraja respectul și încrederea între indivizi, va crea o coeziune internă între nivelele ierarhice și va crea plus valoare în comunitatea în care activează. O astfel de organizație va fi întotdeauna statutară nevoilor părților interesate, fie că este vorba de cele interne sau cele externe. Aceste organizații își vor crea propriile credințe interne, care vor reglementa politicile de interacțiune cu toate părțile interesate și vor fi forța în derularea strategiei organizaționale.

Model de integrare al valorilor la nivelul individului matur poate fi un bun referențial în modelarea comportamentelor dezirabile ale indivizilor și organizațiilor în managementul sustenabilității.

2.1.3. Modelul în evoluție – valorificare superioară a valorilor

Valorile individuale există și se manifestă în raport cu valorile culturale ale unei organizații, fie în acord sau în divergență față de normele predominante ale acesteia. O cultură organizațională este un sistem social care împărtășește un set de valori comune (în special la nivel managerial și nu numai), în care există o emulare a valorilor comune, astfel încât acestea să fie cele care gestionează potențialele așteptările sociale și înțelegerile colective ale grupurilor organizației și ale sistemului pe care aceasta se bazează. Astfel, se poate afirma că organizația este definită și poate fi încadrată în diferite nivele ierarhice de maturitate. Fără aceste valori sau norme personale, nu ar exista o referință culturală organizațională în baza căreia aceasta să-și poată identifica activitatea și toate demersurile sale, în contextul în care activează.

Se pune adesea întrebarea: **Cine ar trebui să conducă procesul de evoluție spre o dezvoltare sustenabilă?** Toți într-un mod susținut sau sunt actori cheie care pot și trebuie să se implice mai mult în a da exemplu, în a susține acest proces, actori care să împărtășească și să fie exemple de bună conduită și comportament adecvat pro-sustenabilitate.

În contextul aflării răspunsului la întrebarea mai sus enunțată, de-a lungul cercetărilor realizate, o atenție deosebită au atras studiile realizate de **GlobeScan** și

SustainAbility Survey (2014, 2015, 2016, 2017)³² care dezvoltă sondaje anuale privind leadership-ul în sustenabilitate și pune în discuție și evaluează percepția indivizilor/expertilor cu privire la implicarea anumitor părți interesate în anumite secvențe ale dezvoltării sustenabile a societății în general, cum ar fi: ONG-urile (asociațiile publice sau asociațiile non-statale), companiile private mari (multinaționale, globale), organisme și instituții guvernamentale și alții. Conform studiilor GlobeScan realizate în ultimii patru ani, se pare că implicarea actorilor non-guvernamentali, ai ONG-urilor în principal, în domeniul sustenabilității este percepută ca „**motor al accelerării procesului**” de înțelegere și valorizare a principiilor sustenabilității, iar curios, pe ultimele locuri se situează organismele și instituțiile guvernamentale.

Rezultatele cercetării GlobeScan din anul 2016 au evidențiat contribuția pozitivă a ONG-urilor începând din anul 1992 (de la Summit-ul Pământului de la Rio), ca rezultat susținut de 57% dintre experții chestionați (antreprenori sociali, instituții academice și universități). În raportul din anul 2017, respondenții corporatiști afirmă cel mai adesea că organizațiile lor răspund obiectivelor de dezvoltarea sustenabilă 2020 (SDG) prin dezvoltarea de produse sau servicii care să ofere soluții în vederea atingerii țintelor globale. Eforturile de inovare ale organizației în vederea întrunirii unor elemente clare de competitivitate în piață, pot acoperi unele nevoi sociale mai largi. Totodată, printre cei chestionați au existat și sceptici (sau poate respondenți mai obiectivi) care au declarat că, companiile în care activează sunt departe de a contribui constructiv la aceste ținte mărețe prevăzute de SDG 2020.

De asemenea, rezultatele cercetării GlobeScan din 2017 au evidențiat că o mare parte din liderii mondiali în domeniul sustenabilității este formată din acele companii care caută o integrare strânsă în strategia de sustenabilitate a elementelor ce țin de cultura și valorile lor interne la nivel de organizație. Reputația dobândită privind sustenabilitatea corporativă este, de asemenea, văzută a fi determinată, dar într-o mai mică măsură față de inovarea modelului de afaceri și față de obiectivele ambițioase la care acestea subscriu.

Părțile interesate ale acestei cercetări, consideră că aceste companii, care sunt suficient de mature în cea ce privește practicile de managementul sustenabilității, au raționamente specifice care conduc spre aceste performanțe. În Tabelul 2.3 s-au extras, pe o scală de importanță de la 1-11 (1 – cel mai important la 11 – cel mai puțin important), top 11 motivele pentru care aceste companii au fost percepute ca mature.

Tabelul 2.3 Exemple de motive lansate de respondenți (GlobeScan, 2017)

Scala de relevanță a motivelor	Motivul menționat de respondenți
1.	Strategia de sustenabilitate este strâns aliniată cu cultura / valorile interne
2.	Scopul integrat în activitatea de bază prin promisiunea unui brand comun
3.	Urmărirea unui model revoluționar al afacerii care conduce la beneficii pozitive nete
4.	Aplicarea unor obiective și măsuri ambițioase de performanță
5.	Leadership dedicat sustenabilității
6.	Transpunerea strategiei de sustenabilitate prin produsele realizate
7.	Colaborarea cu alte organizații pentru schimbări la nivel de sistem
8.	Folosirea brandului pentru a schimba comportamentul consumatorului

³² <https://globescan.com/>

9.	Se articulează viziunea pentru contribuția companiei la o dezvoltare sustenabilă
10.	Un angajament clar față de transparentă
11.	Promovarea reglementării / legislației pentru a promova durabilitatea

În anul 2017 părțile interesate/experti (respondenți ai cercetării GlobeScan) au fost puși în situația de a evalua progresul realizat în domeniul dezvoltării sustenabile globale față de anul 2005. Rezultatul a arătat că așteptările experților sunt foarte mari deoarece dezvoltarea sustenabilă a fost încadrată de 54% dintre aceștia ca „foarte slabă”. Este adevărat că percepția acestor experți a fost diferită în funcție de poziția geografică din care provin, cei din Africa și Asia erau destul de satisfăcuți în schimb cei din America de Nord și Europa erau totalmente dezamăgiți.

Totodată, evaluarea performanțelor societății în atingerea obiectivelor globale de dezvoltare sustenabilă SDG a fost apreciată parțial pozitivă, doar în unele domenii cum sunt: „Inovarea industrială și infrastructura”, „Energie accesibilă și curată” și „Parteneriate pentru obiective”, iar cu progrese slabe au fost evaluate „Reducerea inegalităților” și „Viața sub ape”. Asta înseamnă că așteptările în atingerea acestor obiective și ținte este foarte mare în rândul mai multor părți interesate. Din păcate în realitate se dovedește că „viteza” cu care societatea se dezvoltă este destul de mare, iar implicarea părților (organismele guvernamentale), care pot face diferența și urgența aplicării mecanismelor de dezvoltare și accelerare a măsurilor stabilite este foarte mică. În Tabelul 2.4 este prezentată ierarhia atingerii obiectivelor globale de dezvoltare sustenabilă, în ordine descrescătoare, așa cum au fost apreciate de experții implicați în cercetarea GlobeScan (2017).

Tabelul 2.4 Clasamentul privind progresul în atingerea obiectivelor SDG (GlobeScan, 2017)

Nivel de evaluare a progresului în atingerea obiectivelor – clasament	
Nr. crt	Obiective SDG
1.	Industrie, Inovare și Infrastructură
2.	Energie accesibilă și curată
3.	Parteneriate pentru obiective
4.	Acțiune climatică
5.	Egalitatea sexelor
6.	Apa curată și salubritate
7.	Educație de calitate
8.	Sănătate bună și bunăstare
9.	Zero Foame
10.	Fără sărăcie
11.	Orașe și comunități durabile
12.	Viața pe uscat
13.	Consumul și producția responsabilă
14.	Pace, justiție și instituții puternice
15.	Munca decentă și creșterea economică
16.	egalități reduce
17.	Viața sub ape

Un rol definitoriu în atingerea acestor obiective globale (SDG) îl au corporațiile și companii industriale care au un aport substanțial în balansarea strategiilor lor, astfel încât acestea să cuprindă elemente esențiale și obiective specifice de responsabilitate socială și de mediu. Acest lucru nu poate fi atins decât prin evoluție și valorizarea internă a principiilor, valorilor individuale.

Cine este cel care trebuie să călăuzească aceste demersuri și cum anume? Acestea sunt guvernele și instituțiile statului. Acestea întocmesc și pun în aplicare

legislația la care se face subscriere pentru conformare. Pe de altă parte există și procese de voluntariat prin care indivizii cu o cultură matură și valori puternice pot să facă diferența în a inocula elemente obligatorii, viziuni în baza cărora organizația să fie condusă și să își „etaloneze” tot managementul operațional.

Conform studiului GlobeScan din anul 2015, valorile sunt listate pe primul loc de experții participanți la cercetare, în ceea ce privește aspectele de leadership care pot conduce spre o dezvoltare sustenabilă, iar „Îmbunătățirile tehnologice” și „Inovarea” pot contribui major la îndeplinirea țintelor de dezvoltare sustenabilă pe termen scurt.

Respondenții cercetării GlobeScan din 2017 au subliniat că cele mai importante obiective SDG pe care se marșează și sunt prioritare în cadrul organizațiilor lor sunt:

- **Acțiuni privind clima;**
- **Consumul și producția responsabilă;**
- **Comunități și orașe sustenabile;**
- Inovarea industrială și infrastructura;
- Educația de calitate;
- Energie accesibilă și curată.

Respondenții au recunoscut că prioritate maximă ar trebui să aibă primele obiective menționate mai sus. De asemenea, cele mai importante contribuții pe care companiile și organizațiile în general, este recomandat a le planifica în atingerea obiectivelor și țăntelor, conform cercetărilor aceluiași studiu din 2017, sunt considerate:

1. Dezvoltarea de produse și servicii pentru a oferi soluții în conformitate cu obiectivele de dezvoltare sustenabile 2020 (SDG);
2. Urmărirea unor obiective ambițioase pentru reducerea impactului negativ de mediu și social al companiilor;
3. Aplicarea obiectivelor specifice în concordanță cu SDG și integrarea acestora în strategiile organizaționale;
4. Urmărirea parteneriatelor publice-private și a colaborărilor cu mai multe părți interesate pentru a sprijini dezvoltarea programelor stabilite;
5. Aplicarea SDG ca obiective pentru analizarea riscurilor și oportunităților de bază ale afacerii;
6. Promovarea cadrului politic și de reglementare favorabil;
7. Urmărirea unor obiective ambițioase și atingerea lor cu succes în sens pozitiv.

Argumentele oferite de studiile GlobeScan (2014, 2015, 2016, 2017) trebuie să fie completate de abordările comportamentului organizațional în contextul dezvoltării sustenabile. Astfel, Barrett (2011) definea un model al evoluției spre sustenabilitate al organizațiilor, prin tranziție pe șapte nivele de evoluție, care evidențiază valorile primordiale pe care se bazează organizația în diferite stadii de dezvoltare, ultimul stadiu fiind caracterizat de „responsabilitate socială – activități cu alte grupuri și părți interesate care sporesc sustenabilitatea planetei și a umanității”. Ca să se ajungă la acest stadiu, organizația trebuie să își definească conștient valorile și principiile călăuzitoare, să își definească modelul de afaceri (Business Model) care poate să conducă spre evoluție și performanță, în strictă corelare cu nevoia părților interesate pentru și cu care lucrează (Fig. 2.6).

Multe organizații tind să se concentreze pe primele trei nivele ale conștiinței:

Nivelul 1: „Profit și creștere – urmărirea profitului și a valorilor comune”,

Nivelul 2: „Satisfacția clienților și recunoașterea angajaților – relații care sprijină organizația”;

Nivelul 3: „Productivitatea, eficiența și calitatea – sistem și procese de înaltă performanță”.

Organizațiile cele mai dezvoltate și mature (Nivelul 7), experimentează valori și comportamente care sunt distribuite pe întregul spectru al conștiinței, adică ele acționează conștient și își definesc elemente esențiale ale strategiei de afaceri, considerând valorile pozitive care pot conduce spre performanță, care la rândul său este asimilată „Înțelepciunii” organizaționale.



Fig. 2.6. Modelul evoluției bazat pe valori la nivelul organizațiilor (adaptat după Richard (Barett, 2011))

Ca o sinteză a cercetărilor pe direcțiile impuse de către experții intervievați în cadrul cercetărilor celor de la **GlobeScan** și **Sustainability Survey**, (printre care m-am numărat, în calitate de parte interesată de această evoluție), integrarea aspectelor relevante de trece prin scara valorilor conform celor descrise de Barett (modelul în evoluție al organizației sustenabile), s-au definit câteva „motoare” care conduc spre sustenabilitate, iar acestea sunt reprezentate schematic în Fig. 2.7.

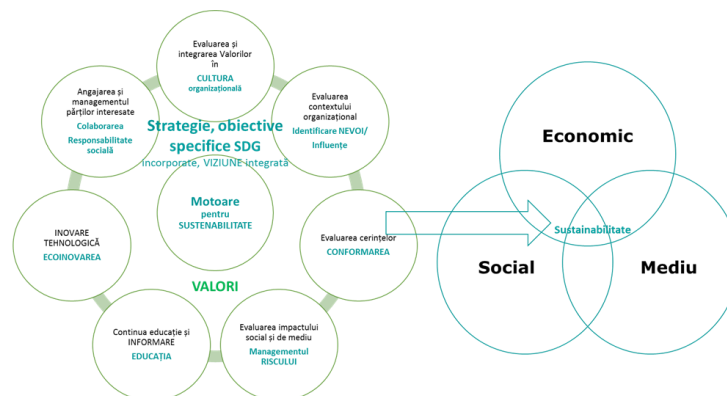


Fig. 2.7. Modelul „motoarelor” pentru sustenabilitate (contribuția autorului)

Modelul „motoarelor” pentru sustenabilitate se bazează pe valorile și nevoile individuale integrate în cadrul organizațiilor și în cultura/leadership-ul organizațional. Aceste valori individuale, într-un anumit stadiu al maturității organizaționale, se integrează cu nevoile comunității. Pentru aceasta am definit un „model al valorilor integrate la nivel organizațional bazate pe nevoi ale stakeholderilor” (Fig. 2.8).

Pentru ca sustenabilitatea să fie abordată corect, tranziția de la *nevoile de bază* ale organizației (stabilitate economică, profit) spre *nevoile de performanță* (responsabilitate socială și de mediu în comunitate, întrunirea nevoilor societății în care activează) se face în etape și este nevoie de multă muncă, stăruință, încredere și managementul riscurilor în abordări, pentru a atinge performanțe. O mare parte din organizații rămân la nivelul de bază, în care primează valorile și nevoile acționarilor, altele evoluează și rămân foarte mult timp în stadiul de mijloc fiind orientate dominant pe valori echilibrate, prin inducerea și integrarea parțială a valorilor indivizilor din organizație (a angajaților, în principal). Foarte puține organizații își asumă riscul de a merge mai departe, prin integrarea atât a valorilor stakeholderilor interni, cât și a celor externi, și a atinge performanțele de afaceri prin responsabilitate integrată.

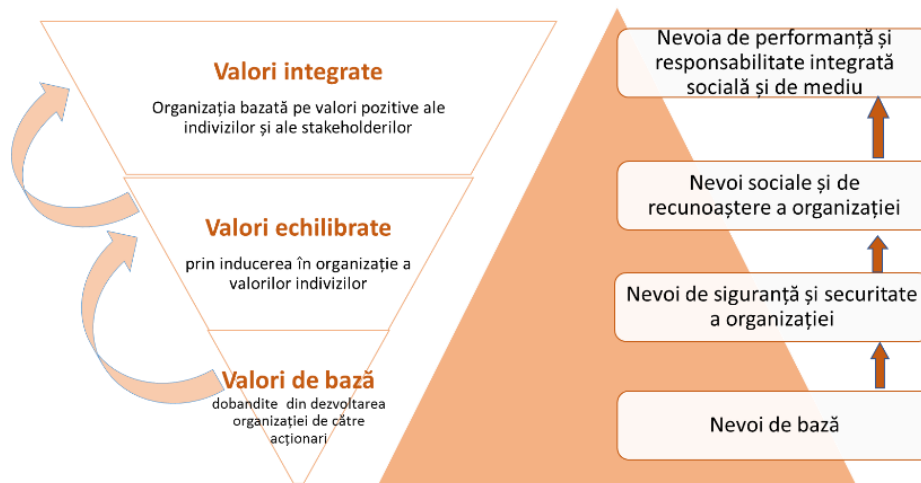


Fig. 2.8. Modelul valorilor integrate la nivel organizațional bazate pe nevoi ale stakeholderilor/părților interesate (contribuția autorului)

Responsabilitatea integrată presupune că, în strategia organizației, nevoia economică este întrunită prin orientarea strategică și asupra nevoilor din comunitate (aceste organizații se implică foarte mult în comunitate, în lanțul de furnizori etc., având definite foarte bine principiile/valorile de responsabilitate socială și de mediu pe care se bazează).

Modelul valorilor integrate la nivel organizațional bazate pe nevoi ale stakeholderilor este esențial în a fi înțeles și aplicat. Spre deosebire de valorile la nivel de individ (conform modelului de integrare la nivel de individ matur, Fig. 2.5), care erau considerate că pot fi transferate de la un nivel la altul prin filtrare, prin asimilări *conștiente și inconștiente* de către individ, valorile organizaționale ajung să evolueze și să fie integrate *conștient* de către liderii organizației, aceștia urmărind o integrare a valorilor pozitive tocmai pentru a atinge performanța.

2.1.4. Modele relative la sistemele de afaceri

Business-to-Consumer (B2C) și Business-to Business (B2B)³³ sunt două modele de afaceri ce se diferențiază prin forma tranzacțiilor comerciale aferente lor. B2C se bazează pe un proces de vânzare directă către consumatori, în timp ce B2B are la bază procese de vânzare en-gros a produselor sau serviciilor către alte companii. Sistemele de afaceri care suportă comunicațiile, serviciile, tranzacțiile și administrarea vânzărilor B2B sau B2C, care suportă crearea de produse destinate consumatorilor direcți, diferă în funcție de complexitate, domeniu de aplicare și integrarea conceptelor de sustenabilitate în procesele lor interne.

În sistemul de management ierarhic/piramidal, managementul este decidentul suprem și el este responsabil pentru dezvoltarea strategiei organizaționale și implementarea acesteia. În ceea ce privește aspectele de branding, acestea sunt definite și stabilite de acționariat și eventual managementul de top. Modelul clasic al organizației ierarhice se bazează pe patru nivele: Managementul executiv, Senior Manageri, Managementul de mijloc și personalul/muncitori (nivelul inferior).

Noile modele de afaceri sunt configurate astfel încât organizațiile aferente acestora să facă față noilor provocări orientate spre eficientizare în primul rând, prin asimilarea tehnologiei noi, digitalizarea proceselor etc. Este evident că noua „eră a informației” își pune amprenta și asupra modului în care organizațiile se transformă, la toate nivelele.

Unul din pionierii cercetărilor privind transformarea leadership-ului în contextul digitalizării, Hinchcliffe (2010, 2012, 2014), consideră că următoarea generație, în domeniul abordărilor de management, va răspunde complet și în mod deschis noilor provocări, eficientizând elementele de interacțiune ale instrumentelor tehnologice combinate cu procese suport optimizate, care vor conduce la rezultate de afaceri semnificative și la performanță. Hinchcliffe (2010) dezvoltă un model, pe baza comparării diferitelor modele de management organizațional (și a modelelor de afaceri asociate acestora) și concludă că există mari diferențe în evoluția acestora, în ceea ce privește: actorii principali și structura organizațională, conducerea proceselor, dar și în ceea ce privește „motorul” de conducere al organizației. Astfel, apare prima dezbateră privind managementul circular sau halocratic, iar comparația cu celelalte abordări manageriale este prezentată în Tabelul 2.5.

Ulterior (Robertson, 2015) atrage atenția managementului organizațional asupra elementelor esențiale ale halocrației:

- definește „regulile jocului” și redistribuie autoritatea;
- o nouă modalitate de a structura organizația prin definirea rolurilor angajaților și sferelor de autoritate în cadrul organizației;
- definește un proces de luare a deciziilor pentru a actualiza aceste roluri și autorități;
- definește un proces de întâlnire pentru sincronizarea echipelor și deplasarea lucrărilor.

În cadrul halocrației, acest nou mod de abordare a managementului organizațional și a modelului de afaceri asociat, când cei care dețin autoritatea decid să schimbe metoda de guvernare a organizației prin descrierea unor noi principii de guvernare, transferă relația de subordonare pe care o au cu angajații lor, cu

³³ Traducerea termenilor în limba Română este inadecvată, aceștia fiind deja asimilați în limbajul specialiștilor, cercetătorilor și managementului.

„regulile constituționale ale jocului”. Toți colegii, fie angajați, fie manageri, nu mai sunt subordonați ierarhiei, ci mai degrabă regulilor jocului (Laloux, 2014).

Tabelul 2.5 Diferențe între abordările manageriale în funcție de cultura și structura organizațională (adaptat după (Hinchcliffe, 2010))

Elemente/Tip de management	Management tradițional ierarhic	Management după metode Agile	Afaceri sociale	Management circular Holacritic
Structură organizațională	Ierarhie piramidală	Echipe lineare	Comunitate	Echipe circulare
Actori principali	Manageri/Angajați	Membrii echipei de la egal la egal	Participanți	Roluri
Forța motrice	Nevoia afacerii	Nevoia utilizatorilor	Obiectivele comunității	Tensiune
Motorul de conducere	Management	Schimbări externe	Consens comunitar	Reguli transparente
Leadership primar	De sus în jos	În comun	Emergent	Distribuit
Procese	Linear, cascadă	Iterative	Informal, continuu	Auto-organizare
Suport tehnologic	Automatizare și IT/Instrumente de comunicare	Continua integrare/Comunicare	Comunitate online, Analitice	Colaborare, analitice

Holacrația înlocuiește descrierile postului cu definiții de micro-roluri, fiecare cu scop clar și cu responsabilități. Prin separarea „sufletelor de roluri” înseamnă că afacerea are întotdeauna o imagine exactă a tuturor „rolurilor” pe care le cere în orice moment, indiferent de oamenii (sufletele) pe care trebuie să le execute. Procesul de organizare individuală (și de recrutare) are ca rezultat, în mod obișnuit, umplerea unor roluri multiple, construind în mod eficient o descriere modulară a postului. Fluiditatea prin care aceste roluri pot fi asumate sau nu este ceea ce face ca întregul sistem organizațional să fie perceput ca extrem de agil și adaptabil tuturor oportunităților ce pot să apară (Laloux, 2014; 2015). Ca urmare, rezultatul este un ecosistem organizațional continuu de îmbunătățire și autoreglare, condus de oameni motivați să-și asume rolurile și să sesizeze cum pot face rolurile să funcționeze mai bine, deci o organizație extrem de eficientă.

Ciclul de evoluție către holacrație (circularitate) parcurge câteva etape de transformare organizațională, după cum este prezentat în Fig. 2.9. O organizație cu valori puternice va fi condusă de spiritul și de dorința de a face mai mult decât profit. Paradigma de transformare conștientă a unei astfel de organizații parcurge diferite etape care de-a lungul timpului au fost observate și conștientizate. În ultimii 100,000 ani au avut loc mari transformări, în funcție de provocările ce s-au manifestat, și care au condus la evoluția de la organizații tribale la organizații conduse de valori ale indivizilor și considerând nevoile individuale într-o combinație cu cele ale altor părți interesate (Laloux, 2015).

După cum a fost descris în Tabelul 2.5 și în Fig. 2.9, în modul de realizare a managementului organizațiilor se observă o trecere graduală spre o structură circulară de la una piramidală, care va crea noi perspective de lucru în echipă și noi modalități de atingere a obiectivelor prin încurajarea auto-gestionării determinate de o evoluție a conștiinței umane. Afirmatia lui Einstein este mai actuală ca oricând: „Lumea așa cum noi am creat-o s-a bazat pe un proces de gândire, ea nu poate fi

schimbată dacă nu ne schimbăm mentalitatea/gândirea". Ca urmare, managementul organizației și modelul de afaceri asociat trebuie să acceadă spre adoptarea unei structuri circulare, holacratice, după cum este prezentă în Fig. 2.10.

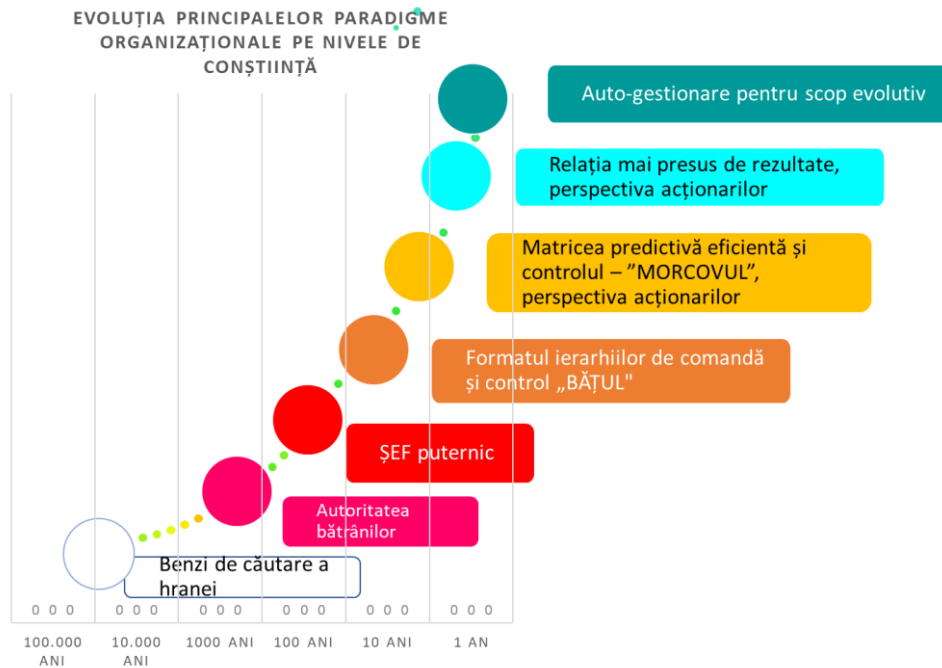


Fig. 2.9. Evoluția diferitelor schimbări de paradigmă și a transformărilor organizaționale (adaptată după (Laloux, 2015))

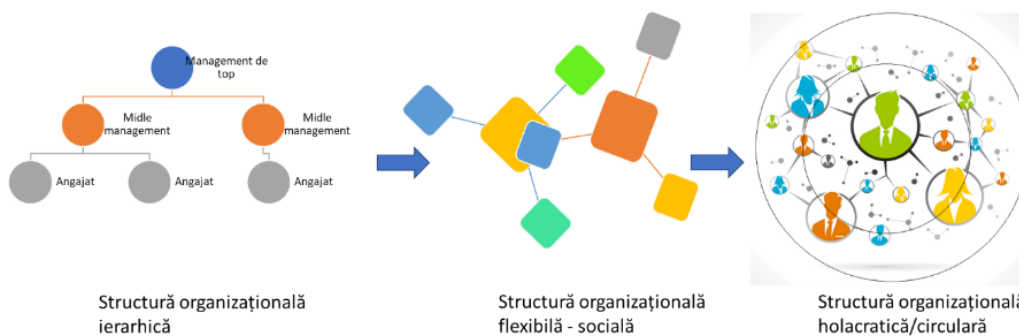


Fig. 2.10. Etape de transformare în atingerea flexibilității și a auto-gestionării (adaptat după (Bersin, 2016))

În cazul structurii de organizare circulare sau holacratice flexibilitatea și încrederea cu care aceste organizații se adaptează oportunităților, provocărilor oferite de mediul extern este extrem de mare, deoarece nefiind constrânse de decizii dintr-un singur sens, angajații care au preluat anumite roluri sunt capabili să gestioneze multe situații, de multe ori critice, și sunt încurajate să o facă. Holacrația

încurajează căi agile în luarea deciziilor, astfel că organizația va putea lucra cu oportunitățile și provocările într-un mod proactiv, Această proactivitate este cea de care este nevoie în contextul managementului sustenabilității. Organizațiile flexibile și mature, chiar și cu o structură ierarhică piramidală sau matriceală (organizare pe proiecte) pot gestiona potențiale provocări într-un mod proactiv, deoarece ele, de multe ori, nu ajung să fie provocări, pentru că au fost preîntâmpinate.

2.2. Leadership Pro-Sustenabilitate

2.2.1. Repere conceptuale

Leadership-ul este un concept complex, în timp fiind elaborate mai multe definiții pentru a sublinia esența principalelor competențe care trebuie cunoscute și puse în practică. Într-o accepțiune generală, leadership-ul presupune ghidarea altor persoane cu scopul de a finaliza o anumită sarcină, inclusiv motivarea membrilor echipei pentru a fi cei mai buni. În general, **liderii sunt persoane ce cunosc modul în care obiectivele pot fi realizate și inspiră alte persoane în drumul lor spre atingerea acestor obiective** (Sammi, 2017).

Conform *Business Dictionary*³⁴ definiția termenului **Leadership** se referă la:

- Indivizii ce au rol de lideri într-o organizație, trebuie considerați împreună;
- Activitatea de a conduce un grup de persoane sau o organizație sau abilitatea de a face acest lucru;
- Acțiunea de a inspira persoanele subordonate pentru a desfășura și a se implica în realizarea unui obiectiv.

În plus, leadership-ul este mai mult decât management și presupune (Schein, 2010):

- stabilirea unei viziuni clare,
- partajarea acelei viziuni cu alte persoane astfel încât acestea să o respecte de bunăvoie,
- oferirea informațiilor, cunoștințelor și metodelor pentru a realiza acea viziune, și
- coordonarea și echilibrarea conflictelor de interese ale tuturor membrilor și factorilor interesați (stakeholderi).

Un lider acționează în momentele de criză și are abilitatea de a gândi și acționa creativ în situații dificile. Spre deosebire de management, **leadership-ul nu poate fi predat, deși poate fi învățat și îmbunătățit prin coaching sau îndrumare (mentorat)** (Schein, 2010). Într-o altă abordare, Kruse (2012) afirmă că: **„Leadership-ul este un proces de influență socială ce maximizează eforturile altora spre realizarea unui obiectiv.”** Această definiție subliniază câteva elemente cheie importante:

- „Leadership-ul rezultă din influența socială, nu din autoritate sau putere;
- Leadership-ul implică, se răsfânge asupra altor persoane (se raportează la grup), iar acest lucru presupune existența unor relații directe și indirecte;
- Nu se menționează necesitatea existenței obligatorii a unor trăsături de personalitate, atribuții sau calificări etc., ci mai ales a unor combinații ale acestora; există multe stiluri, multe căi către un leadership eficient;
- Se raportează, include un obiectiv și nu se referă la influența (modificarea) unui rezultat vizat”.

³⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/leadership.html>

2.2.2. Leadership și sustenabilitate

Panoramarea diferitelor definiții și percepții ale leadership-ului au contribuit doar la motivarea necesității definirii unui leadership în contextul dezvoltării sustenabile. Practica managerială a prezentului demonstrează faptul că organizațiile cu dezvoltare sustenabilă au nevoie de manageri și lideri în sustenabilitate! Potrivit Deceniului Națiunilor Unite dedicat Educației pentru Dezvoltare Sustenabilă (United Nations Decade of Education for Sustainable Development DESD, 2005 – 2014, care pune accent pe rolul esențial al educației pentru o lume mai sustenabilă):

„Educația pentru dezvoltare sustenabilă are drept scop să ajute oamenii să dezvolte atitudini, competențe și cunoștințe pentru a-i sprijini în adoptarea unor decizii informate, în beneficiul acestora și al altor persoane, acum și în viitor, dar și să acționeze în conformitate cu aceste decizii”³⁵.

În acest context, educația pentru sustenabilitate este văzută nu doar ca o extensie a educației de mediu, care are o valoare adăugată prin temele de studiu sociale și economice, ea se plasează în interconexiune solidă cu educația globală, educația de mediu, educația tehnică și educația privind sănătatea. Obiectivul educației de sustenabilitate este *„dezvoltarea acelor competențe de leadership, capacități de management și cunoștințe vaste necesare tinerei generații, pentru a crea sisteme noi, ce pot duce la sustenabilitate globală”* (Paraschivescu et al., 2011; Steinfeld și Mino, 2009; UNESCO, 2009; Watkins, 2014). În plus, conceptul de leadership pentru sustenabilitate (evoluat de la poziția managerului de sustenabilitate și a competențelor sale) a fost explicat în asociere cu responsabilitatea socială corporativă sau implementarea sustenabilității corporative în organizații (Metcalf și Benn, 2013; Draghici et al., 2014).

Încă din anul 1995, Hart a observat rolul comportamentului managerilor și liderilor (împreună cu cel al antreprenorilor) în susținerea competențelor angajaților pentru a implementa strategia de dezvoltare sustenabilă, în mod eficient și eficace, iar alte studii au confirmat acest lucru (confirmat de Alfred și Adam, 2009; Buysse și Verbeke, 2003; Metcalf și Benn, 2013).

Ca urmare, majoritatea strategiilor pentru dezvoltarea sustenabilității includ taxonomia competențelor și diferite metode pentru dezvoltarea acestora, deoarece angajații și specialiștii în resurse umane se așteaptă ca managerii să susțină inițiativele de sustenabilitate, după cum este ilustrat în Fig. 2.11 (Alfred și Adam, 2009; Ehrenfeld, 1999; Starik și Marcus, 2000; Draghici ș.a., 2014).

Pe baza acestor constatări, s-au sintetizat aspectele principale ce descriu conținutul leadership-ului orientat spre sustenabilitate și care, la rândul lor ar putea să clarifice și conținutul abordării de mentorat și coaching pentru a dezvolta competențele și abilitățile de leadership (Fig. 2.12).

³⁵ United Nations Decade of Education for Sustainable Development (DESD, 2005 – 2014), <http://www.unesco.org/education-for-sustainabledevelopment/>

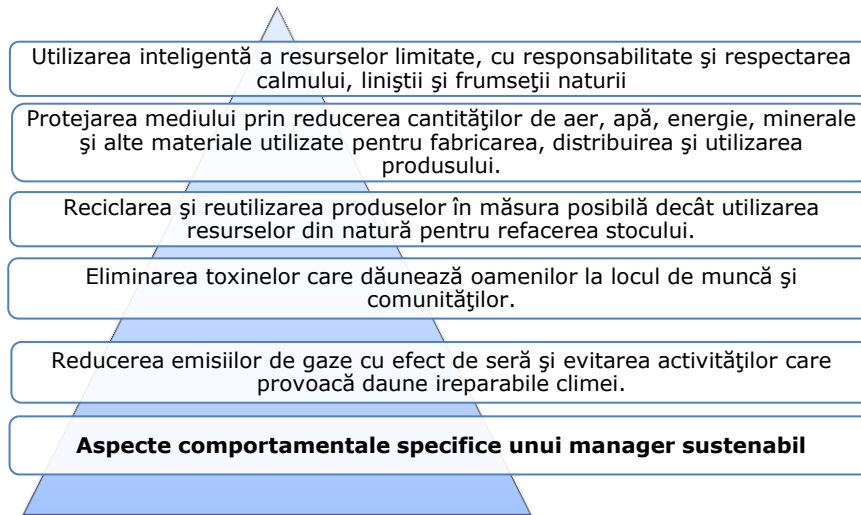


Fig. 2.11. Așteptări pentru comportamentul managementului sustenabil (Draghici ș.a., 2015a)

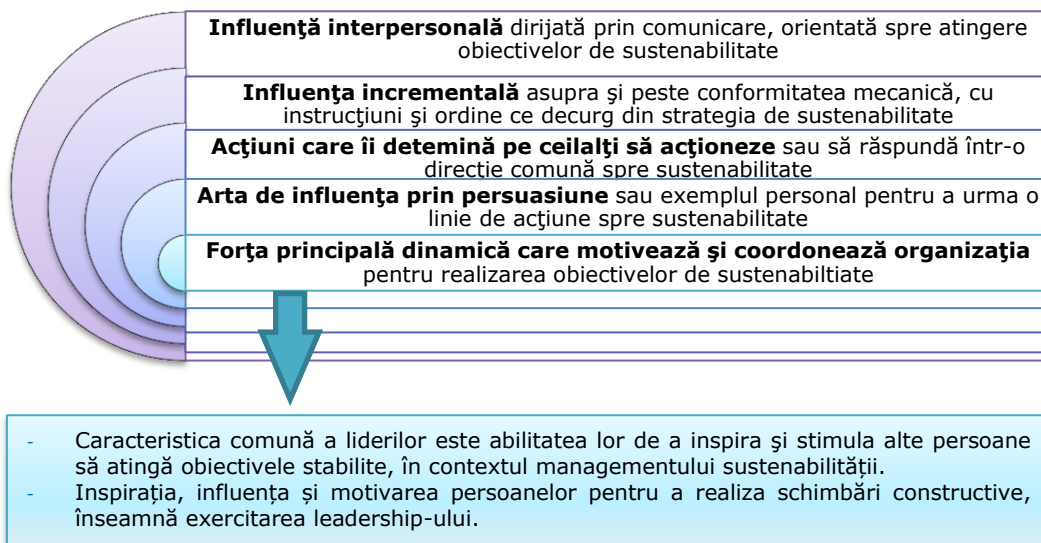


Fig. 2.12. Conținutul leadership-ului orientat spre sustenabilitate (contribuția autorului)

Un lider pro-sustenabilitate acționează prin considerarea (grija față) dimensiunilor relative la societate și mediu, pe lângă preocuparea sa constantă asupra dimensiunii economice a afacerii. Acesta își planifică și își realizează procesele de muncă (inclusiv cele decizionale) ținând cont de aspectele economice, sociale și de mediu, considerând caracteristicile naturale al planetei și nevoia de

dreptate socială³⁶. Unele definiții și considerații suplimentare pot clarifica abordarea propusă, din perspectiva transformărilor competențelor personale ale managerilor:

- un profesionist al sustenabilității își vizualizează și își desfășoară munca ținând cont de aspectele economice, sociale și de mediu, cu apreciere pentru natura finită a planetei noastre și nevoia de dreptate socială. Munca lor are un impact semnificativ asupra îmbunătățirii stării Pământului și a bunăstării oamenilor;
- liderii de sustenabilitate adoptă decizii proactive privind aspectele legate de sustenabilitate, sunt inovatori în modul în care combină seturile de cunoștințe și competențe și influențează adoptarea deciziilor, deseori la diferite scale, de la nivel local la nivel global.

„Leadership-ul sustenabil contează, se răspândește și durează. Este o responsabilitate comună care nu epuizează resursele umane sau financiare în mod necorespunzător și care se îngrijește și evită daunele asupra mediului educațional și a celui înconjurător, comunitar” (Hargreaves și Fink, 2003). Fig. 2.13 prezintă un cadru general al trăsăturilor de personalitate ale liderilor eficienți.

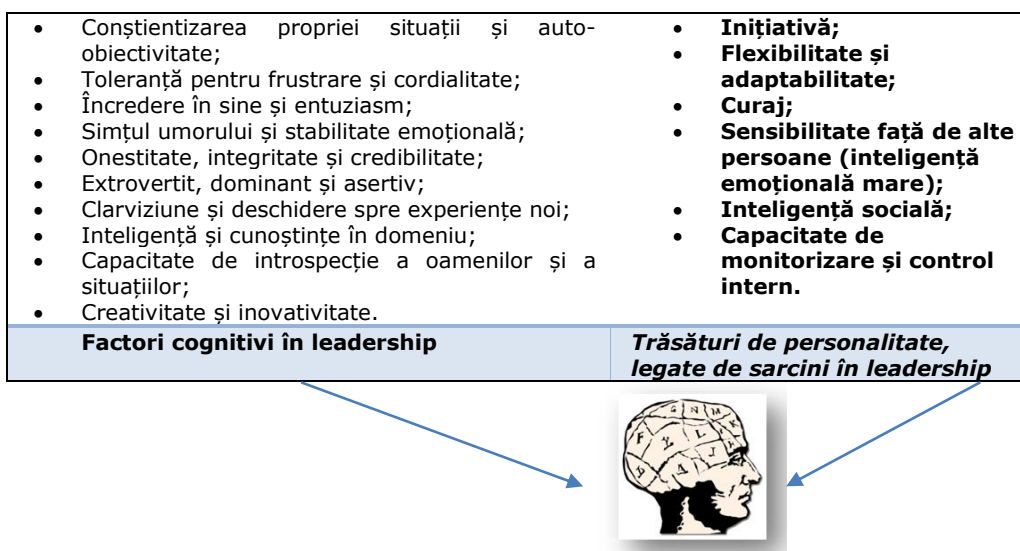


Fig. 2.13. Trăsături generale de personalitate ale liderilor eficienți (contribuția autorului)

Trăsăturile generale de personalitate, descrise în Fig. 2.13, sunt asociate cu un comportament corect de leadership (Fig. 2.14), dezvoltat în contextul presiunii concurențiale intense și al eforturilor organizației de a gestiona mediul turbulent și incert (atât cel extern, cât și cel intern). Provocările organizaționale actuale cu privire la dezvoltarea sustenabilității au forțat managerii să adopte **leadership-ul transformațional** (dovedit de cercetările academice și practicile organizaționale) pentru a obține abordări de succes. Teoria leadership-ului transformațional a identificat patru stiluri de comportamente (Fig. 2.14), respectiv influența idealizată, motivația inspirațională, stimularea intelectuală și considerația individualizată, care evidențiază influența acestor comportamente pentru satisfacerea nevoilor angajaților și ale factorilor interesați (stakeholderi) (Bass ș.a., 2003):

³⁶ Becoming a Sustainability Leader-2007, www.iisd.org



Fig. 2.14. Stiluri comportamentale în leadership transformasional (contribuția autorului)

- *influența idealizată* oferă un sprijin solid angajaților pentru a respecta și a avea încredere în lideri, încurajează liderii să comunice angajaților nevoia de a combina riscul și procesele decizionale cu o ideologie etică;
- *motivația inspirațională* permite liderilor să stabilească o viziune și o misiune pentru viitorul organizației și să inspire angajații spre realizarea obiectivelor acesteia (Bass și Riggio, 2006);
- *stimularea intelectuală* îndrumă liderii să provoace, incite dezbateri asupra modalității în care angajații realizează sarcinile de rutină, pentru ca aceștia să-și pună întrebări privind modelul de obținere a soluțiilor;
- *considerația individualizată* evidențiază profilul și rolul de mentor al liderilor, prin atenția pe care o acordă satisfacerii nevoilor angajaților și lămuririi unor probleme, îngrijorări ale acestora.

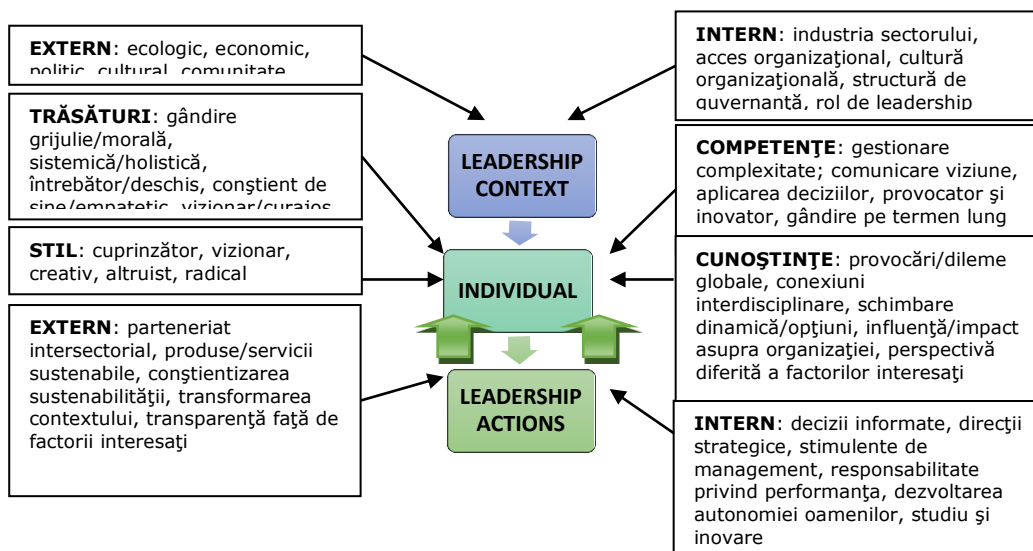


Fig. 2.15. Modelul Cambridge pentru leadership în sustenabilitate (adaptat după (Visser și Curtice, 2011))

Cercetările prezente în literatură au demonstrat **rolul intens al leadership-ului transformasional în stimularea inovației și a proceselor de management**

al cunoștințelor, și care sprijină puternic implementarea principiilor de sustenabilitate. Pentru a îmbunătăți capacitatea inovatoare organizațională, liderii transformaționali împuternicesc angajații prin conferirea unui grad suficient de autonomie, pentru a decide asupra modului de realizare a activităților, prin promovarea învățării organizaționale și prin sprijinirea angajaților de a utiliza toate resursele disponibile, necesare pentru îmbunătățirea creativității (Aragon-Correa ș.a., 2007; Gumusluoglu și Ilsev, 2009; Jung ș.a., 2008).

De asemenea, practicile de managementul cunoștințelor au un potențial de a îmbunătăți inovația organizațională pentru dezvoltarea sustenabilității. Cunoștințele individuale ale angajaților pot fi clasificate astfel: a știi ce, know-what (cunoștințe explicite, clare și orientate spre locul de muncă), a știi cum, know-how (cunoștințe tacite, dificil de exprimat și bazate pe experiență) și cunoștințe dispoziționale (cunoștințe combinate de inițiativă, creativitate, abilitate și intuiție) (Lowendahl ș.a., 2001). Din perspectiva practică, managementul cunoștințelor este un sistem care transformă resursele disponibile în capacități ale angajaților, iar strategia aferentă trebuie să faciliteze conversia cunoștințelor individuale în cunoștințe organizaționale (Nonaka și Takeuchi, 1995).

O abordare cu succes, în realizarea și menținerea implementării principiilor dezvoltării sustenabile, depinde hotărâtor de măsura în care organizațiile influențează și gestionează cunoștințele individuale ale angajaților. În acest sens, o organizație trebuie să stabilească un sistem de management al cunoștințelor în care structura organizațională, tehnologia și cultura să faciliteze implementarea procesului de management al cunoștințelor, sub forma dobândirii, transferului și aplicării acestora (Chen și Huang, 2009). Astfel, implementarea principiilor de sustenabilitate, în cazul produselor/serviciilor și proceselor, poate fi facilitată în mod eficace.

Dobândirea cunoștințelor de la clienți, furnizori și rețelele externe de profesioniști (printr-un management eficient al factorilor interesați,) este deosebit de importantă. Transferul de cunoștințe are loc între angajați sau unitățile organizaționale, pentru a schimba informații tacite sau explicite obținute de diferiți angajați sau unități. Aplicarea cunoștințelor constă în utilizarea, exploatarea unei combinații de cunoștințe ale angajaților și experiențe ale clienților sau furnizorilor, în vederea definirii de produse sau servicii (Birasnav ș.a., 2011; Filius ș.a., 2000). Intensificarea procesului de management al cunoștințelor, are rolul de a transforma o organizație tradițională, într-una inovatoare, cu dezvoltare sustenabilă, iar astfel organizația se va distinge de concurenții săi pe piață (Chen și Huang, 2009; Darroch, 2005). În plus, liderii transformaționali se implică într-o serie de activități relative la stabilirea și păstrarea sprijinului intensiv oferit pentru cultura organizațională ce promovează managementul schimbării, astfel primind acceptul factorilor interesați. Comportamentul inspirațional articulează o viziune și obiective imperioase ale organizației și dezvoltă potențialul angajaților de a îndeplini obiectivele legate de adoptarea și implementarea principiilor sustenabilității (Nemanich și Keller, 2007). Ca o concluzie generală, în Fig. 2.15 se prezintă **modelul Cambridge pentru leadership în sustenabilitate** care rezumă toate aspectele discutate anterior și le pune în acțiune în context organizațional.

Totodată, pentru a supraviețui în noua eră a tehnologizării, a provocărilor secolului XXI și pentru a prospera (individii și organizațiile) se remarcă dezvoltarea unei noi paradigme de conducere orientată spre satisfacerea nevoilor tuturor părților interesate și nu a interesului la nivel individual. Conform abordărilor lui Barrett (2011), reprezentate în Fig. 2.16, procesul de transformare are trei nivele de trecere de la „Eu” la „Noi” și anume:

- Nivelul 1 cere liderilor să pună interesele organizației lor înaintea propriului lor interes la nivel de individ;
- Nivelul 2 cere liderilor să îmbrățișeze interesele partenerilor lor;
- Nivelul 3 implică, de asemenea, reunirea partenerilor de afaceri, a comunităților și a concurenților lor pentru a alinia interesele sectorului lor de afaceri la interesele pe termen lung ale societății, ale comunității.

În secolul XXI a venit momentul ca liderii să înceapă să lupte pentru Terra, mai degrabă decât să se lupte unul cu celălalt, iar pentru aceasta ei sunt îndrumați să treacă prin șapte nivele de leadership care se bazează pe principii motivaționale, după cum este arătat în Fig. 2.16. Evoluția va fi marcată prin transcenderea de la principiile și valori nesănătoase, care limitează atât individul, cât și organizația, la principii și valori clare bazate pe înțelepciunea individuală pro-sustenabilitate.

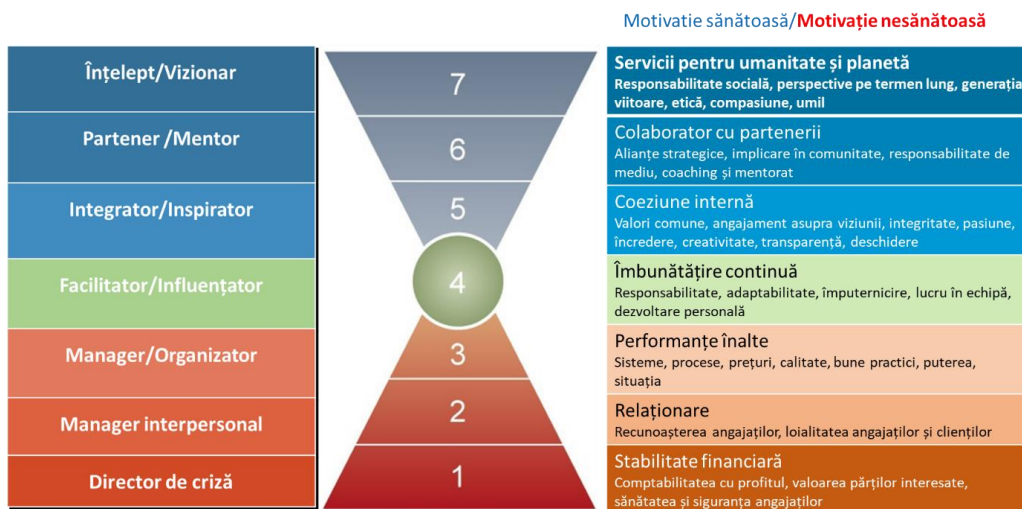


Fig. 2.16. Nivelele de leadership transformțional conform modelului (Barett, 2011)

2.3. Concluzii

Modele sistemelor organizaționale clasice, deschise sau închise, urmăresc întotdeauna interacțiunea cu mediul exterior, iar această interacțiune este multiplă și se bazează pe impactul potențial produs de organizație. Una din componentele principale considerate de aceste sisteme este aceea a influenței externe care poate genera anumite riscuri pentru afacerii sau poate crea oportunități noi pentru succesul pe termen lung al acestora. Toate acestea impun „remodelarea” managementului organizațional, strategic și pro-sustenabilitate, a modelului de afaceri asociat ca urmare a unei viziuni pe termen lung.

Pentru a crea premisele unei dezvoltări și funcționări optime a sistemelor organizaționale identificarea contextului organizațional și a limitelor în care aceasta activează sunt esențiale. Conștientizarea factorilor externi potențiali care pot influența afacerea ar trebui să fie o prioritate a managementului, iar procesul prin care se identifică, analizează și se abordează aceștia trebuie să fie o continuă practică în cadrul managementului riscului și nu numai, mergând până la abordarea

acestora pentru demersurile strategice ale afacerii (în viziunea îmbunătățirii continue pentru dezvoltare sustenabilă).

Factorii din mediul politic, mediul legal sau cel economic pot influența dominant afacerea și deciziile acționariatului (în calitatea sa de parte interesată prioritară), pe când considerarea și analiza influențelor și a factorilor din mediul social, tehnologic, sau cel de mediu pot conduce spre soluții și măsuri de prevenție și crearea de sinergii, ce aduc plus valoarea pe termen lung afacerii și pot crește competitivitatea și succesul acesteia.

Crearea unor sisteme informaționale facile și fezabile, care să poată atrage și transfera informații transversal în mediul intern și să, mai apoi, să le interconecteze cu mediul extern, poate induce creșterea gradului de agilitate managerială.

Organizația ca un întreg este formată din indivizi cu valori, funcții sau roluri diferite. Pe baza trăsăturilor de personalitate ale indivizilor aceștia acționează din perspectiva valorilor proprii, dezvoltate de-a lungul timpului, acestea putând fi pozitive sau limitative. Aceste valori sunt transmise și pot influența o organizație, dar și invers, în sensul în care un individ dobândește valorile organizaționale prin inducere și absorbție conștientă sau inconștientă. Un individ matur din punct de vedere profesional va filtra și va fi condus de acele valori care sunt integrate conștient sau inconștient din mediul extern.

Cultura unei organizații este o reflectare a conștiinței de leadership (valori și credințe), iar transformarea organizațională începe cu transformarea personală a managerilor și mai apoi a liderilor care susțin perpetuarea valorilor solide, a celor pozitive în detrimentul celor limitative. Organizațiile care sunt orientate spre performanță, vor atrage angajați sau lideri cu seturi de valori pozitive, competitivi, entuziaști, agili și bine organizați, cu nevoi crescute de recunoaștere și autorealizare. Pe de altă parte organizațiile mai dezvoltate și mature (conform nivelului 6 și nivelul 7 din modelul lui Barrett, Fig. 2.17), experimentează valori și comportamente care sunt distribuite pe întregul spectru al conștiinței, adică ele acționează conștient și își definesc elemente esențiale ale strategiei de business considerând valorile pozitive care pot conduce spre performanță. În acest caz, performanța este înțeleasă ca o afinitate spre „responsabilitate socială”, „colaborări și parteneriate cu părțile interesate” având deja experimentate și stabilizate elementele de coeziune, integrare și creativitate din partea părților interesate.

Schimbarea în abordările de management prin migrarea organizației spre o organizație condusă prin metode agile sau chiar spre modelul holocratic (circular) poate crea premisele succesului pe termen lung în managementul sustenabilității.

Cercetările asupra diferitelor modele a organizației sustenabile au condus la identificarea dimensiunilor cheie ce trebuie abordate cu mare atenție de către managementul de top. Acestea sunt: valorile individuale pozitive vs. valorile organizaționale pro-sustenabilitate, structura organizațională și modelul de afaceri asociat, managementul stakeholderilor sau al părților interesate și dezvoltarea leadership-ului pro-sustenabilitate. Soluțiile propuse privind abordarea acestor dimensiunilor cheie au fost sintetizate grafic în:

- Fig. 2.5. Model de integrare al valorilor la nivelul individului matur;
- Fig. 2.7. Modelul „motoarelor” pentru sustenabilitate;
- Fig. 2.8. Modelul valorilor integrate la nivel organizațional bazate pe nevoi ale părților interesate;
- Fig. 2.12. Conținutul leadership-ului orientat spre sustenabilitate
- Fig. 2.13. Trăsături generale de personalitate ale liderilor eficienți.

Aspectul mai puțin elucidat, și care a fost identificat încă din primele cercetări prezentate în cadrul acestui capitol, este modul în care organizațiile trebuie să integreze valorile, principiile și modul de operare al sustenabilității în cadrul proceselor lor de afaceri, al strategiei lor, să poată monitoriza, controla sau măsura impactul acestora asupra dimensiunilor sustenabilității (socială, economică și de mediu) cu identificarea riscurilor potențiale și cu asigurarea satisfacției părților interesate. Toate acestea se constituie subiectul cercetărilor prezentate în capitolul următor.

3. ANALIZA ȘI SINTEZA BIBLIOGRAFICĂ PRIVIND DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A ORGANIZAȚIILOR

Obiectiv 3: Identificarea și caracterizarea unor abordări în cadrul managementului operațional al sustenabilității. Elaborarea unui cadru conceptual pentru organizația sustenabilă.

În Fig. 3.1 se prezintă schema succintă a problematicii abordate în prezentul capitol, convergente pe atingerea obiectivului de cercetare propus.

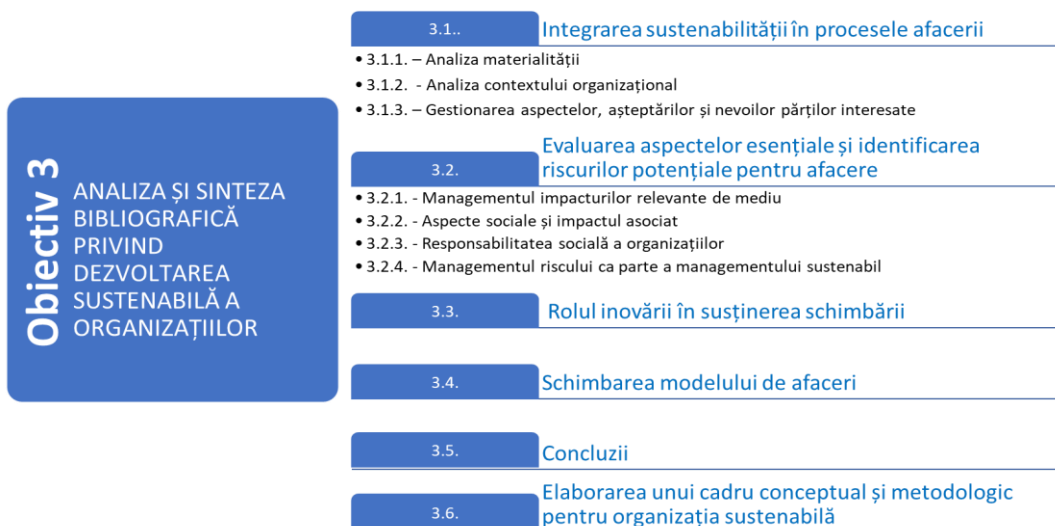


Fig. 3.1. Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 3

Cercetarea inclusă în prezentul capitol a urmărit prezentarea principalelor concepte de sustenabilitate aplicate de companii, considerând anumite perspective sau priorități ale acestora. Principalele aspecte tratate au fost cele impuse de cele mai noi cerințe ale standardelor internaționale aplicabile organizațiilor care activează în diferite sectoare de activitate. De asemenea, au fost enunțate elemente cheie care pot aduce integrarea conceptelor de sustenabilitate în cadrul afacerii (și proceselor acesteia), elemente principale ce țin de evaluarea potențialelor riscuri care derivă din contextul mediului intern și extern în care organizația activează, dar și aspecte ce vizează managementul acestora, iterând principalele beneficii pe care organizația le-ar putea avea de pe urma consecvenței aplicării a principiilor dezvoltării sustenabile. În final, s-a considerat relevantă analiza perspectivei inovării și beneficiile acesteia, inclusiv panoramarea unor elementele cheie ale produselor și serviciilor sustenabile și perspectiva (necesității) schimbării modelului de afaceri.

Sinteza cercetărilor asupra referențialului bibliografic, precum și dezvoltările teoretice realizate pe parcursul capitolelor 1, 2 și 3 au condus la elaborarea unui *cadru conceptual și metodologic pentru organizația sustenabilă*.

3.1. Integrarea sustenabilității în procesele de afaceri

3.1.1. Analiza materialității

Integrarea principiilor sustenabilității în cadrul proceselor de afaceri începe cu identificarea și evaluarea aspectelor privind materialitatea. Acestea sunt abordate în mod eficient în cadrul funcțiilor de afaceri și considerate ca fiind esențiale pentru viabilitatea organizației. Integrarea permite companiilor să înțeleagă potențialul impact pozitiv sau negativ în domeniul economic, social sau de mediu, creează permisele comunicării cu părțile interesate, interne și externe, în identificarea modului în care organizația poate crea valoare în comunitate și poate atinge performanța (Jones ș.a., 2016; Calabrese ș.a., 2017).

Aspectele materiale sunt acelea care reflectă impactul economic, de mediu și social semnificativ al unei organizații sau care influențează substanțial evaluările și deciziile părților interesate. Pentru a determina dacă un aspect sau subiect este semnificativ din punct de vedere material sunt necesare evaluări cantitative, dialoguri și discuții sau dezbateri cu grupurile de părți interesate interne și externe. Termenul impact se referă la impactul economic, de mediu și social semnificativ, iar acesta poate fi: pozitiv, negativ, real, potențial, direct, indirect, pe termen lung sau scurt, intenționat sau neintenționat.

Aspectul limită se referă la descrierea situației, locului unde apar efectele, a impactului relativ la fiecare aspect semnificativ. La stabilirea limitelor, o organizație ar trebui să ia în considerare impactul din interiorul și din exteriorul său. Limitele pot varia în funcție de aspectele semnalate și de aria de cuprindere a raportării.

Atunci când se stabilește strategia de dezvoltare sustenabilă a organizației și atunci când se dezvoltă analiza de materialitate a cărui rezultat este matricea de materialitate, trebuie identificate și analizate o serie de potențiale aspecte materiale ale afacerii. Lista cu acestea este supusă analizării, prioritizării și validării interne și externe. Procesul de definire a aspectelor materiale și a limitelor acestora se realizează în câteva etape concrete, analiza de materialitate aducând beneficii pe termen lung afacerii (Newcombe, 2003). În Fig. 3.2 este prezentată modalitatea procedurală de realizare a analizei materialității. În continuare vor fi descrise etapele analizei materialității, ca rezultat a analizei și sintezei bibliografice realizate.

IDENTIFICARE - Într-un context organizațional dat, se aplică principiile de dezvoltare sustenabilă și principiile de incluziune a părților interesate (managementul părților interesate), rezultatul conducând la (Calabrese ș.a., 2017):

- identificarea aspectelor de materialitate pe baza impactului economic, de mediu și social, relevant față de toate procesele, activitățile organizației, produsele sau servicii realizate și aferent relațiilor sau pe baza stabilirii influenței pe care acestea o au asupra proceselor de evaluare și decizie a părților interesate;
- identificarea impactului sau efectele ce pot apărea: în interiorul sau în afara organizației;
- listarea aspectele și a altor subiecte sau probleme considerate relevante, precum și a limitelor acestora.

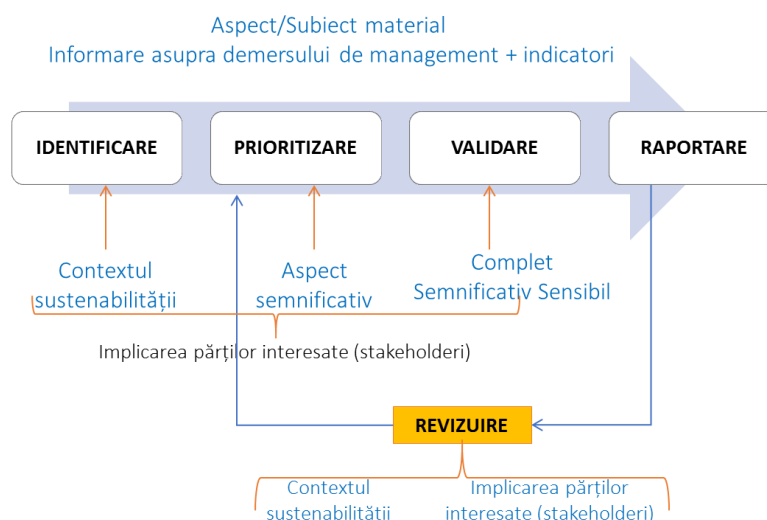


Fig. 3.2. Procesul de bază în analiza materialității (contribuție proprie)

2. PRIORITIZARE – În cadrul acestei etape se aplică principiile de materialitate și de incluziune a părților interesate (managementul părților interesate). Se evaluează fiecare aspect și altele identificate, ulterior pe perioada analizei și considerate potențial relevante din punct de vedere al:

- semnificației impactului economic, de mediu și social al organizației;
- influenței asupra evaluării părților interesate (stakeholderilor) și asupra deciziilor aferente planului strategic de dezvoltare sustenabilă. Aspectele urmărite sunt (Calabrese ș.a., 2017):
 - identificarea aspectelor semnificative prin combinarea tehnicilor de evaluare (cantitativă, calitativă, discuții, dezbateri, feed-back);
 - definirea și documentarea pragurilor, limitelor și a criteriilor aferente de stabilire a acestora relativ la fiecare aspect semnificativ;
 - decizia cu privire la nivelul de acoperire, cantitatea de date și volumul de explicații narative pentru prezentare;
 - listarea aspectelor semnificative care urmează să fie incluse în rapoartele de comunicare, împreună cu limitele lor și nivelul de acoperire.

3. VALIDARE - În cadrul acestei etape se aplică principiile de exhaustivitate și de incluziune aferent părților interesate (evaluare completă, pe aspecte semnificative și sensibile și fără omisiuni). În principiu, se evaluează lista aspectelor semnificative în concordanță cu domeniul de aplicare, aspecte aferente limitelor și duratelor, pentru a se asigura că raportul oferă o reprezentare rezonabilă și echilibrată a impactului economic, de mediu și social semnificativ în cazul organizației și permite părților interesate (stakeholderilor) să evalueze performanța organizației (Calabrese ș.a., 2017). Se aprobă lista aspectelor materiale identificate de către echipa de seniori manageri (sau top management) din interiorul organizației și se informează managerii de la nivelul sub-sistemelor și proceselor organizației pentru a colecta informațiile necesare care trebuie prezentate în cadrul analizei materialității. Aspectele materiale semnificative identificate sunt transpuse în

formatul informărilor și a raportărilor standard din cadrul organizației, iar mai apoi se stabilește structura de prezentare a informațiilor (*Disclosures on Management Approach, DMA*). Informațiile relevante vor fi prezentate atât din punct de vedere calitativ, cât și cantitativ prin indicatori de performanță agreeți pentru aspectul material relevant (prezentare tabelară sau grafică) (Jones ș.a., 2016).

4. REVIZUIRE – În etapa de revizuire se aplică principiile de dezvoltare sustenabilă aferente contextului organizațional dat și principiile de implicare a părților interesate (stakeholderi). Se revizuiesc, re-examinează aspectele care au fost semnificative în perioada de raportare anterioară. Rezultatul re-examinării se utilizează ca informație sursă pentru re-inițierea ciclului IDENTIFICARE-PRIORITIZARE-VALIDARE-REVIZUIRE în vederea declanșării unui nou ciclu de raportare (Jones ș.a., 2016).

Rezultatele analizei materialității se expun sintetic în **matricea materialității** care va exemplifica relevanța aspectului material pentru părțile interesate și importanța acestuia pentru organizație (Calabrese ș.a., 2017). Un exemplu de matrice este prezentat în Fig. 3.3. Se observă că în cadranul 6, din partea dreapta sus, se evidențiază aspectele cele mai relevante și cu cel mai mare impact posibil atât pentru organizație, cât și pentru părțile interesate. Aspectele materiale din acest cadran vor trebui explicate de către organizație în raportul de comunicare către părțile interesate, surprinzând abordarea și măsurile de diminuare a impactului negativ potențial sau eventual impactul pozitiv creat.

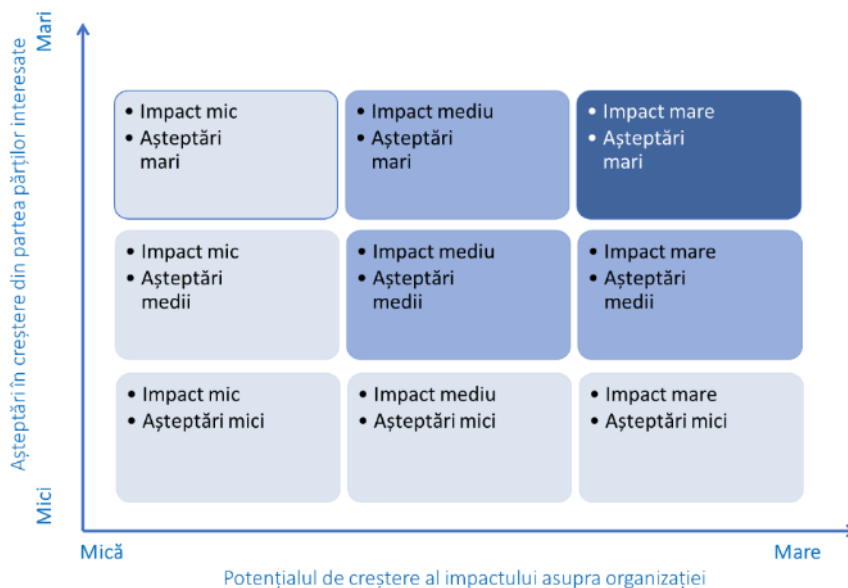


Fig. 3.3. Matricea Materialității Ford Motor Company (2015)

Există o serie de beneficii în abordarea procesului de analiza a materialității. Printre acestea se pot enumera:

- Identificarea celor mai importante aspecte materiale ale organizației este fundamentală pentru determinarea direcției strategice și comunicarea acesteia;
- Analiza materialității este un proces robust pentru determinarea problemelor prioritare ale organizației și oferă o informare cu privire la alocarea anumitor

resurse, găsiindu-se modalități pertinente și solide de a comunica deciziile de alocarea a bugetelor pentru anumite investiții sau chiar pentru implicarea personalului;

- Deoarece analiza materialității este un proces complex care necesită angajarea și implicarea părților interesate interne și externe, aceasta oferă oportunitatea organizațiilor de a colecta recomandări și opinii din partea acestora creând astfel o bază solidă pentru o gestionare echilibrată a diferitelor activități cu părțile interesate, de a construi și consolida anumite relații, acest proces fiind considerat unul care consolidează reputația organizației în comunitate;
- Prin procesul de analiză a materialității, organizațiile dobândesc o mai bună înțelegere a modului în care își pot poziționa și structura rapoartele de comunicare externe în vederea raportării performanțelor financiare și non-financiare, pentru a oferi o perspectivă relevantă asupra problemelor importante atât pentru organizație, cât și pentru părțile interesate.

3.1.2. Analiza contextului organizațional

O organizație este constituită pe premisele realizării unor beneficii financiare, sociale sau de mediu, ce depind de natura activității acesteia. Aceasta este orientată spre profit, în sensul termenului strict economic, și ea va parcurge diferite etape în dezvoltare, care pot să conducă spre evoluție pozitivă sau nu. Totul depinde de strategia și abordarea pe care aceasta decide să o aibă în contextul pieței de desfacere. O piață este întotdeauna în schimbare, iar de aceea organizația va trebui să se poziționeze și să aibă flexibilitatea strategică care să o conducă spre performanță, altfel afacerea va stagna sau se va opri. Astfel, identificarea și analiza contextului organizațional are un rol definitoriu asupra dezvoltării afacerii, asupra competitivității și poziționării afacerii pe piață, identificarea grupelor importante de părți interesate ce pot influența comportamentul conștient sau inconștient al afacerii, fiind esențială. Identificarea părților interesate, a nevoilor și așteptărilor acestora față de afacere este esențială, deoarece părțile interesate, prin acțiunile lor, pot afecta pozitiv sau negativ mersul afacerii. Ca urmare, cunoașterea detaliată a părților interesate interne (management, angajați, acționari etc.) sau externe (instituții, organizații non-profit, administrații locale, furnizori, clienți etc.) este benefică afacerii (Huczynski ș.a., 2013).

Contextul în care organizația activează este determinat de factori interni și externi ce pot influența organizația, prin modul lor de manifestare. Trebuie analizate, practic, toate influențele potențiale externe, riscurile și oportunitățile, dar și cele care pot apărea din mediu intern, astfel încât să se obțină o „vedere de ansamblu” asupra obiectivelor pertinente și acțiunilor concrete care trebuie întreprinse pentru ca afacerea să fie condusă spre succes (Mullins, 2007).

Metodologiile folosite sunt diferite: pe lângă o analiză SWOT de dezvoltare strategică se poate aplica și o analiză mai detaliată pe segmente mai largi, de tipul analizei PESTLE, unde se au în vedere influențele provenite din partea mediilor: politic, economic, social, tehnologic, ecologic și legal (Fistis ș.a, 2015; Carley și Christie, 2017). În principiu, esențiale sunt trei aspecte pe care organizația ar trebui să le abordeze atunci când se dorește identificarea și definirea contextului în care aceasta activează și anume: contextul intern, contextul extern și grupele importante de părți interesate.

Contextul intern al organizației reprezintă o sumă de factori aferenți mediului intern ce pot afecta calitatea produselor sau serviciilor companiei, precum și procesele sale interne (procesele operaționale, structura organizației, limitele

legale, cerințele interne/limitele de calitate, infrastructura necesară desfășurării activității, cultura organizațională, tehnologia utilizată etc.). Acești factori pot fi dependenți sau independenți de părțile interesate interne (Carley și Christie, 2017).

Contextul extern al organizației este determinat de suma factorilor aferenți mediului externi ce interacționează cu mediul intern al organizației, și care pot afecta nivelul vânzărilor produselor sau serviciilor acesteia, dinamica pieței în care organizația își desfășoară activitatea (lanțul de furnizori, clienți, parteneri, concurenți), reglementări tehnologice aplicabile domeniului, reglementări legale, situația macroeconomică internă și internațională etc. (Huczynski ș.a., 2013; Carley și Christie, 2017).

Părțile interesate sunt persoane grupuri sau organizații care, prin comportamentul lor, pot afecta organizația sau au un interes asupra mersului spre succes al acesteia. Pentru aplicarea managementului părților interesate acești „actori” trebuie identificați împreună cu nevoile și așteptările asociate lor, care mai apoi trebuie prioritizate (ierarhizate) pentru a le putea aborda sistematic și pentru identificarea obligativității îndeplinirii unora, datorită unor obligații legale sau de altă natură (Fistis ș.a., 2015; Carley și Christie, 2017). Și în acest caz, metodologiile de analiză PESTLE și SWOT pot fi aplicate, acestea facilitând identificarea punctelor sau aspectelor de îmbunătățire pentru ca mai apoi, să poată fi stabilite noi strategii de contracarare a amenințărilor sau a riscurilor reale sau strategii de valorificare a oportunităților, luând în considerare managementul părților interesate .

O analiză detaliată și profundă realizată după metoda PESTLE sau SWOT va conduce la generarea de noi idei de afaceri (și/sau noi modele), care vor fi evaluate din punct de vedere al fezabilității aplicării lor, a schimbărilor organizaționale reclamate și a beneficiilor aduse. Cele mai bune idei fezabile generate vor fi selectate și luate în considerare în dezvoltarea noii strategii. Rezultatele analizelor contextului organizațional, acompaniate de managementul părților interesate vor contribui la definirea obiectivele generale și specifice ale afacerii și planificarea acelor acțiuni ce pot contribui în mod pozitiv la succesul afacerii pe termen lung. Acest proces face parte din delimitarea și poziționarea strategică a afacerii în ansamblul său.

3.1.3. Gestionarea aspectelor, așteptărilor și nevoilor părților interesate

Aspectele și nevoile relevante ale părților interesate (stakeholder) pot fi multiple, ele putând fi definite din perspectivă economică, socială și/sau de mediu după cum este prezentat în Tabelul 3.1. Nevoile derivă din valorile personale ale individului, ale grupului din care acesta face parte sau din valorile și cultura organizațiilor în care activează. Pe de altă parte nevoile și așteptările pot fi fie de natură economică, de natură existențială, nevoi profesionale, nevoi sociale (în strânsă corelare cu drepturile omului, nevoi cu potențiale impact asupra sănătății, sau asupra echilibrului între viața profesională și personală, nevoi cu privire la calitatea vieții etc.) sau de mediu (de protejare a mediului, a biodiversității, a comunității, în general etc.) (Newcombe, 2003).

Atâta timp cât nevoile și așteptările părților interesate sunt identificate, cunoscute și adresate (satisfăcute) ele vor impune realizarea unor schimbări organizaționale continue, în sensul evoluției către succes. Sunt încă organizații care nu cunosc nevoile tuturor părților interesate, ele nefiind considerate importante la un moment dat (depinde de nivelul de maturitate al organizației în managementul părților interesate).

Cunoașterea și satisfacerea așteptărilor și nevoilor părților interesate sunt premisele ce conduc la schimbarea continuă (discretă în timp) a modelului de afaceri (Lim ș.a., 2005). Nevoia neîndeplinită a unei părți interesate sau a unui grup relevant poate aduce influențe majore negative asupra afacerii. Managementul părților interesate presupune analiza nevoilor și așteptărilor stakeholderilor, în strictă corelare cu potențialul impact care ar putea să-l producă, în acest caz fiind utilă analiza materialității (Lim ș.a., 2005; Hörisch ș.a., 2014).

Tabelul 3.1 Aspecte și nevoi relevante ale părților interesate (contribuția autorului)

Părți interesate	Grupe	Potențiale aspecte și nevoi
INTERNE	Angajați	<ul style="list-style-type: none"> Un loc de muncă sigur și sănătos unde angajații sunt protejați împotriva potențialelor riscuri de sănătate și securitate Remunerare - un loc de muncă bine plătit Un loc de muncă unde drepturile omului sunt respectate Un loc de muncă unde corupția nu este acceptată Transparență și corectitudine cu privire la roluri și responsabilități Contract de muncă stabil Echitate, diversitate și nediscriminare Organizație cu o imagine și reputație excelentă Asistență medicală, asigurare medicală de sănătate și accidente Flexibilitate Recunoașterea valorilor și a muncii prestate Dezvoltare profesională Conformare legală și stabilitate economică Comunicare și informare internă facilă și constructivă Reprezentarea intereselor în fata managementului și/sau acționarilor Managementul conflictelor
	Acționari	<ul style="list-style-type: none"> Imagine și reputație foarte bună în comunitatea națională și internațională Stabilitate economică națională Stabilitate politică Profit și un sistem de management performant Evoluție și o creștere pozitivă a organizației din punct de vedere economic Conformare legală Inovare tehnologică Cercetare și dezvoltare de produse și/sau servicii noi Produse și servicii inovative și competitive
	Management	<ul style="list-style-type: none"> Birocrație redusă și flexibilitate Autoritate Eficientă și eficacitate Tehnologii nepoluante Conformare legală Nediscriminare de gen: Discrepanțe mici între poziții de management alocat bărbaților versus femei Salar corect pe baza efortului depus Elemente de motivare internă Sistem de management performant Instrumente manageriale utile Procese facile Organizație bazată pe procese agile Cercetare și dezvoltare de produse noi

EXTERNE	Clienți	Produse de calitate și inovatoare Risc minim/Controlul riscului Produse sustenabile cu o amprentă de carbon cât mai redusă
	Furnizori	Stabilitate economică și acceptarea în lanțul de furnizori pe termen lung Afaceri transparente Siguranță și securitate Colaborare continuă
	Asociații non-profit	Colaborare socială în comunitate Dezvoltare de politici noi Stabilitatea activităților prin continuitate Activități cu impact negativ mic în comunitate atât pe segmentul social cât și de mediu Tehnologii nepoluante
	Administrații publice	Taxe și impozite locale Dezvoltarea comunității Conformare legală a organizației
	Universități și instituții de cercetare	Colaborare în segmentul cercetării și inovării Colaborare în segmentul dezvoltării de personal Colaborare în vederea transferului de know-how Colaborare în segmentul îmbunătățirii continue
	Instituții de stat și/sau organe de control	Conformare legală Minimizarea impactului negativ social și de mediu la nivel local/regional/național
	Media	Conformare legală Știri de senzație Colaborare în sfera promovărilor Diverse alte colaborări

Integrarea nevoilor părților interesate interne poate fi urmărită cu succes prin implementarea cerințelor standardului SA 8000 – Responsabilitate socială, care se bazează pe normele internaționale de muncă prevăzute în convențiile Organizației Internaționale a Muncii, pe Declarația Universală a Drepturilor Omului și pe Convenția cu privire la Drepturile Copilului ale Organizației Națiunilor Unite. Scopul fundamental al SA 8000 este de a îmbunătăți condițiile de muncă din cadrul unei organizații care subscrie standardului și implementează cerințele acestuia.

Standardul AA1000SES/2015 lansat de AccountAbility's³⁷ aliniază modalitățile și cerințele prin care angajarea și managementul părților interesate ar trebui realizate. Principiile AA1000 urmăresc incluziunea, materialitatea și receptivitatea și creează fundamentul practicării procesului corect de „implicare și management al părților interesate” din perspectivele:

³⁷ <http://www.accountability.org/>

- Angajării părților interesate pentru o înțelegere mai bună a așteptărilor lor privind guvernarea, politicile, strategiile, practicile și performanțele;
- Comunicarea transparentă a performanțelor pe problemele sau subiectele de interes care sunt convergente sau coincid cu nevoile care contează pentru ei;
- Dezvoltarea unor acțiuni concrete inovatoare și durabile la problemele care contează, în prezent și în viitor.

Beneficiile și particularitățile ce pot apărea dacă nevoile părților interesate sunt cunoscute și adresate (satisfăcute), pot fi:

- Responsabilitate socială și etică în afaceri;
- Un mediu de lucru corect, sigur și echitabil;
- Imagine și reputație solidă prin protejarea mărcii organizației;
- Creșterea încrederii clienților și a consumatorilor și percepție pozitivă din partea investitorilor;
- Motivarea angajaților;
- Condiții de lucru îmbunătățite;
- Un management performant al riscurilor;
- Transparență organizațională;
- Competitivitate;
- Inovare.

3.2. Evaluarea aspectelor esențiale și identificarea riscurilor potențiale pentru afacere

Având în vedere că un sistem organizațional echilibrat și performant reclamă flexibilitate sporită, pro-activitate și reacție rapidă față de orice perturbație sau potențială schimbare a mediului extern, organizația trebuie să își identifice riscurile care ar putea afecta afacerea atât la nivel intern, cât și extern în lanțul de furnizori și clienți, altfel probleme pot fi generate în cascadă (Fistis ș.a., 2015).

Pro-activitatea este un element esențial al dezvoltării sustenabile. Aceasta poate conduce la diminuarea unor riscuri potențiale prin inițierea de acțiuni chiar din faza de concepție a produselor și serviciilor (și proceselor de fabricație asociate), creând premisele unor procese de afaceri eficiente, eficace și cu riscuri minime (Millet, 2008).

Anterior (cap. 3.1.2), s-a arătat că analiza contextuală poate identifica primele influențe, oportunități și riscuri ale afacerii. Ca urmare, o organizație care a îmbrățișat principiile sustenabilității își va defini strategia evaluând aspectele relevante (de mediu, sociale și economice) și va acționa responsabil în toate dimensiunile sustenabilității, în vederea atingerii succesului pe termen lung. Abordările pot fi diferite, dar principiile sunt similare și urmăresc elemente clare, unele standardizate (la nivel internațional), altele fiind abordări individuale pentru a crea sinergii (într-o manieră proprie fiecărei organizații) între diferitele procese de afaceri și orientări în piață.

Echilibrarea orientărilor și a obiectivelor afacerii este esențială în contextul dezvoltării sustenabile; prioritățile bine definite vor crea premisele unui model de afaceri performant și sustenabil. În cele ce urmează se prezintă elementele esențiale ale managementului operațional, pe care o organizație trebuie să le considere pentru integrarea responsabilității de mediu și sociale în cadrul strategiei.

3.2.1. Managementul impacturilor relevante de mediu

Aspectele de mediu sunt definite ca elemente ale activității, produselor sau serviciilor unei organizații/întreprindere, care interacționează cu mediul. Aceste interacțiuni și efectele lor pot fi, prin natura lor, continue, periodice sau asociate doar unor evenimente, cum ar fi cazul situațiilor de urgență (Fistis ș.a, 2015). Totodată, aspectele de mediu pot fi directe și indirecte. Aspectele directe de mediu sunt asociate cu activitățile, produsele și serviciile organizației, asupra căreia managementul poate avea un control direct. Pentru organizațiile non-industriale, accentul se va pune adesea pe aspectele de mediu indirecte ale activităților lor (de exemplu, modul în care subcontractantul gestionează deșeurile pe amplasamentul organizației în cauză, aspecte controlate de lanțul de furnizori, aspecte controlate de clienți). Impactul asupra mediului este definit ca orice schimbare adusă mediului, benefică sau dăunătoare, rezultând din activitățile, procesele sau serviciile unei organizații/întreprinderi, sau datorate unei activități individuale. Impactul poate fi direct sau indirect generat de organizație, iar aceasta are o responsabilitate strictă în evaluarea acestuia și diminuarea sa (Fistis ș.a, 2015). Un aspect de mediu semnificativ este unul care poate să producă un impact semnificativ. Deci, aspectul este cauza, iar impactul este efectul.

Considerând activitățile și interacțiunea cu părțile interesate, o organizație are următoarele responsabilități (prezentate în Fig. 3.4 prin asociere cu binomul aspect – impact):

- *Responsabilitate internă* față de proprietate și activele organizației, față de vecini prin practicile aplicate, responsabilitate față de mijloacele fixe și tehnologiile utilizate (echipamente, utilaje și materiale) și față de generarea de deșeuri;
- *Responsabilitate față de clienți* prin calitatea produselor și serviciilor pe care le furnizează, inclusiv prin evaluarea amprentei de carbon (amprenta de carbon este un indicator care arată impactul asociat întregului ciclu de viață al produsului sau serviciului);
- *Responsabilitate în lanțul de aprovizionare* punând accent pe activități de cercetare-dezvoltare și concepție de produse și servicii sustenabile bazate pe practici nepoluante și sustenabile;
- *Responsabilitate față de societate* prin asimilarea unui sistem operațional performant, astfel încât impactul de mediu direct sau indirect aferent produselor și serviciilor să fie cât mai mic, contribuind astfel la protecția aerului, apei, a solului și a energiei.

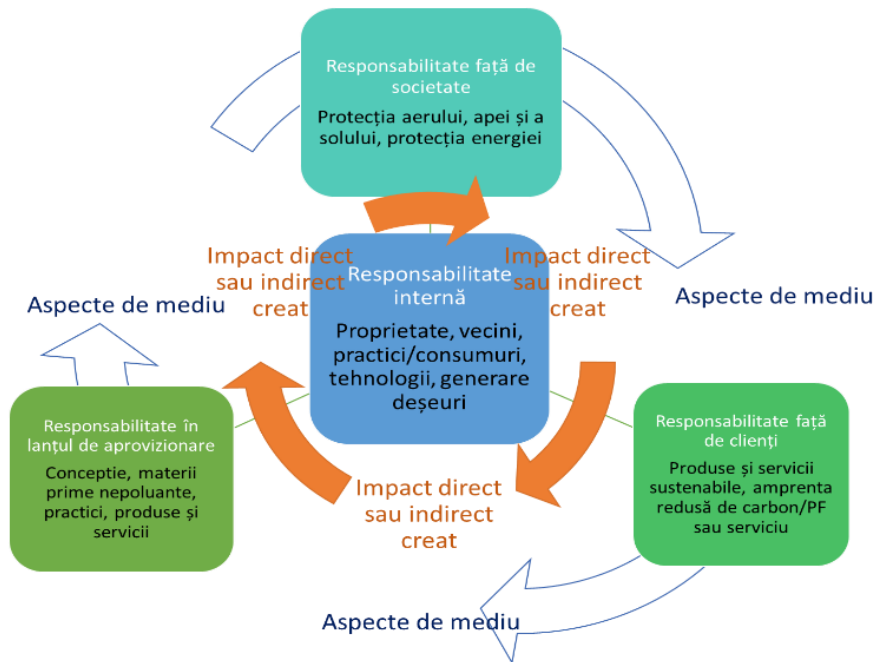


Fig. 3.4. Aspecte de mediu și responsabilitățile organizaționale vs. potențialul impact creat (contribuția autorului)

Aspectele și impacturile de mediu pot fi variate, în funcție de natura activității, procesele interne, tehnologia utilizată și produsele sau serviciile pe care organizația le generează pentru a produce valoare. În Tabelul 3.2 se prezintă un inventar al aspectelor de mediu și impactul asociat acestora. În general, impactul de mediu nu este unul benefic deoarece conduce, direct sau indirect, la impacturi în celelalte dimensiuni ale sustenabilității (socială și/sau economică).

Tabelul 3.2 Aspecte de mediu și impact de mediu potențial asociat acestora

Aspect de mediu	Impact asociat
Utilizarea materialelor periculoase	Impact asupra aerului – emisii poluante în aer Impact asupra sănătății angajaților sau chiar al cetățenilor urbei Generarea de cantități mari de deșeuri periculoase
Utilizarea ambalajelor de plastic	Generarea unor deșeuri care pot sau nu pot fi reciclate. Impact asupra proceselor de transport de deșeuri, posibil depozitare sau incinerare
Consumul de energie	Impact asupra schimbărilor climatice, prin poluare și încălzirea globală
Consum de apă foarte mare	Impact asupra resurselor de apă locale Generare de ape uzate industriale sau fecaloid menajere Impact asupra poluării apelor subterane acolo unde stațiile de epurare nu funcționează corect
Risipa alimentară	Generarea de deșeuri biodegradabile - Impactul asupra poluării aerului / solului / apei prin procese de transport, depozitare sau incinerare.
Pierderi de apă uzată	Poluări ale solului și al apelor subterane

Utilizarea solvenților în producție	Impact asupra schimbărilor climatice prin poluare și încălzire globală Impact asupra sănătății angajaților și/sau a cetățenilor urbei Impact asupra biodiversității locale
Defrișări necontrolate	Impact asupra așezărilor umane prin destabilizarea zonelor și provocarea de inundații Impact asupra biodiversității și a faunei locale
Utilizarea substanțelor chimice și a altor substanțe în fabricarea componentelor electronice și electromecanice	Impact asupra aerului (generarea de emisii poluante), generarea de deșeuri periculoase, impact asupra schimbărilor climatice prin generarea de emisii de gaze cu efect de seră
Utilizarea frecventă a mașinilor în interes de servicii	Impact asupra aerului (emisii poluante în atmosferă) și impact asupra schimbărilor climatice prin generarea de emisii de gaze cu efect de seră
Utilizarea mașinilor învechite non-Euro sau cu Euro foarte mic	Impact asupra aerului (emisii poluante în atmosferă) și impact asupra schimbărilor climatice prin generarea de emisii de gaze cu efect de seră
Utilizarea transportului cu avionul pentru transport materiale și persoane	Impact asupra aerului (emisii poluante în atmosferă) și impact asupra schimbărilor climatice prin generarea de emisii de gaze cu efect de seră
Utilizarea camioanelor pentru transportul materiei prime	Impact mare asupra consumurilor de energie (combustibili), impact asupra schimbărilor climatice prin poluare și încălzirea globală
Cantități mari de hârtie utilizată în cadrul birourilor	Impact asupra pădurilor, impact indirect asupra biodiversității și faunei, impact indirect asupra comunităților locale de unde se exploatează materia primă –lemnul
Clădiri ineficiente din punct de vedere energetic	Impact mare asupra consumurilor de energie, impact indirect asupra schimbărilor climatice prin poluare și contribuție la încălzirea globală
Utilizarea materialelor radioactive	Impact potențial de poluare a aerului, apei și a solului cu radio nuclizi Impact asupra sănătății angajaților sau cetățenilor urbei

Evaluarea aspectelor și a impactului de mediu face parte din procesul de evaluare a riscului dezvoltat de o organizație. Acesta este unul consistent și foarte complex dacă se are în vedere determinării tuturor aspectelor de mediu, cu potențial impact semnificativ. Evaluarea aspectelor de mediu și a impacturilor asociate se face considerând elementele operaționale atât în situația normală de desfășurare a activității, cât și în situații anormale (crize datorate unor probleme de proces, tehnologii sau echipamente uzate) sau de urgență (cazuri de incidente, accidente sau calamități). Evaluarea aspectelor de mediu se realizează pe procesele și sub-procesele activității organizației, considerând perspectiva ciclului de viață al produsului sau serviciului și cerințele lansate de organizație în lanțul său valoric (Trevisan, 2016), după cum este prezentat schematic în Fig. 3.5.

Cadru de evaluare a aspectelor de mediu se poate realiza considerând sistemul intern de management de mediu pe care organizația l-a implementat și îl coordonează. Metodele de evaluare a aspectelor de mediu sunt variate, ele fiind sintetizate în Tabelul 3.3.

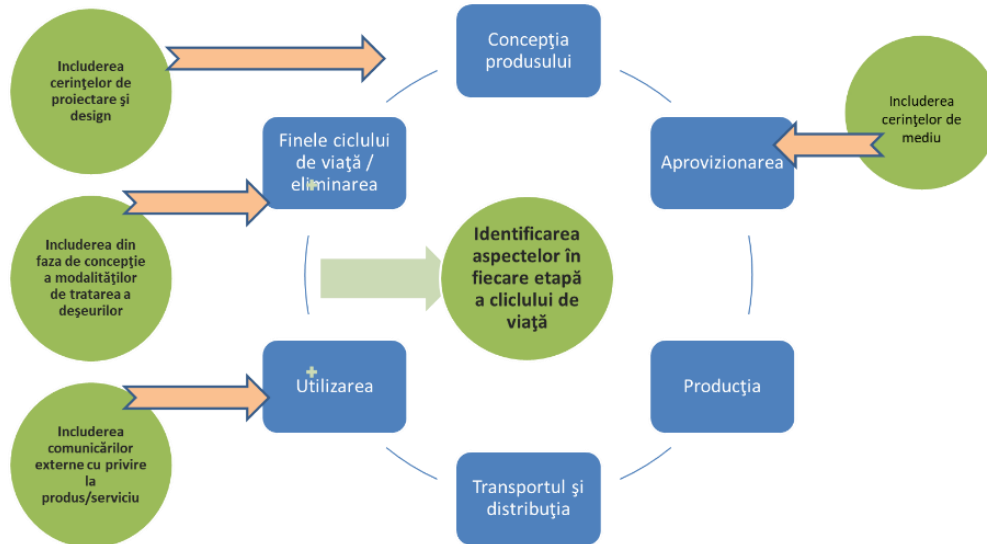


Fig. 3.5. Identificarea și evaluarea aspectelor de mediu considerând ciclul de viață al produsului sau serviciului (contribuția autorului)

Tabelul 3.3 Metode de evaluare a aspectelor de mediu, rezultat și utilizare

Metoda de evaluare a aspectelor de mediu și a impactului asociat	Rezultat și utilizare
Chestionare specifice pe elemente de proces	Considerații calitative ale aspectelor de mediu și încadrare subiectivă a potențialului impact. Poate fi utilizată de organizații care nu au procese operaționale intense din punct de vedere al materialelor, utilităților și generării de deșeuri
Carbon Footprint standard 1. WRI Greenhouse Gas reporting BEIS Voluntary Reporting Guidelines (înainte DECC) 2. PAS 2050:2011 Greenhouse Gas Protocol Product Standard ISO 14067 3. BSI's PAS 2060 sau ISO 20121	Se poate utiliza pentru determinarea: 1. Amprentei de carbon a organizației 2. Amprentei de carbon a produsului sau serviciului 3. Amprentei de carbon a evenimentului Amprețele, ca și rezultat final, sunt utilizate fie în dezvoltarea strategiei companiei, îmbunătățirea anumitor procese operaționale, schimbarea modelului de business sau chiar utilizarea ca și instrument de marketing pentru creșterea competitivității organizației.
ISO 14040, Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework	Se poate utiliza pentru evaluarea ciclului de viață al produsului sau serviciului și determinarea impactului asociat pe mai multe domenii relevante de mediu. Urmare a utilizării acestei metode se poate determina amprenta de carbon a cărei susținere se face prin dezvoltarea unei declarații de mediu a produsului (Environmental Product Declaration, EDP), care va conține în mod evident programul de sustenabilitate al organizației în vederea scăderii amprentei de carbon și creșterea performanțelor (Vadoudi și Troussier, 2015).

Metode interne dezvoltate de organizații pentru managementul riscurilor	Sunt identificate acele aspecte semnificative pentru organizație și este evaluat impactul considerând criteriile bine definite calculându-se riscul (R) ca fiind un produs între probabilitatea de apariție (P), frecvență (F) și impactul potențial (I, ne semnificativ, mic, mediu, mare): $(R=P \times F \times I)$
--	--

Evaluarea aspectelor de mediu și a impacturilor potențial aduce cu sine o serie de **beneficii** organizației:

- O vedere de ansamblu clară asupra proceselor operaționale cu potențiale probleme de mediu, în vederea susținerii conformării;
- O evaluare corectă și obiectivă ce poate evidenția oportunități privind reducerea sau minimizarea costurilor;
- Identificarea unor aspecte concrete de eficientizare a activității;
- Oferă posibilitatea diminuării riscurilor de neconformare și a riscurilor în care pot fi implicate diferite părți interesate;
- Creează premisele pentru inovare tehnologică sau de produs;
- Creează premisele unei noi strategii și/sau schimbarea modelului de afaceri;
- Transparență în comunicare, dacă rezultatele evaluării și măsurile aplicate în vederea creșterii performanțelor sunt comunicate diferitelor părți interesate;
- Îmbunătățirea imaginii și reputației.

3.2.2. Aspecte sociale și impactul asociat

Aspectele sociale pot fi de natură culturală, etnică, aspecte ce privesc susținerea vieții și condițiile de viață (sănătate, condiții de trai, alimentația etc.), aspecte ce privesc organizarea (organizații, grupuri sau familii), aspecte de natură comunitară, teritorială, demografică, religioasă, politică, asociate cu cele de mediu, educaționale etc. Impactul social poate fi definit ca efectul net al unei activități asupra unei comunități și asupra bunăstării persoanelor și al familiilor din cadrul acesteia (concept abordat în cadrul teoriei economice și sociologice). Măsurarea impactului social conduce la înțelegerea clară, managementul și comunicarea valorii sociale pe care o activitate sau organizație le creează. În Fig. 3.6 se prezintă categoriile responsabilității sociale relativ la diferitele forme ale binomului aspect social – impact asociat.

Definirea impactului social poate fi diferită în funcție de percepția și asocierea cu factorii umani sau economici (Tabelul 3.4). Impactul social este o consecință, un efect al unor transformări, acesta fiind perceput fie ca unul negativ atunci când destabilizează sistemul social, (și indirect pe cel economic sau de mediu) sau unul pozitiv atunci când este benefic și aduce plus valoare la nivel micro sau macroeconomic (Toorop ș.a., 2016).

Evaluarea aspectelor sociale, a impactului social se poate realiza utilizând diferite metode în funcție de contextul organizațional și obiectivele analizei dictate de limitele organizației sau de strategia și orientarea afacerii. Unele metode de evaluare pot identifica impactul negativ și cel pozitiv creând premisele unor schimbări ale afacerii și evaluarea riscurilor potențiale.

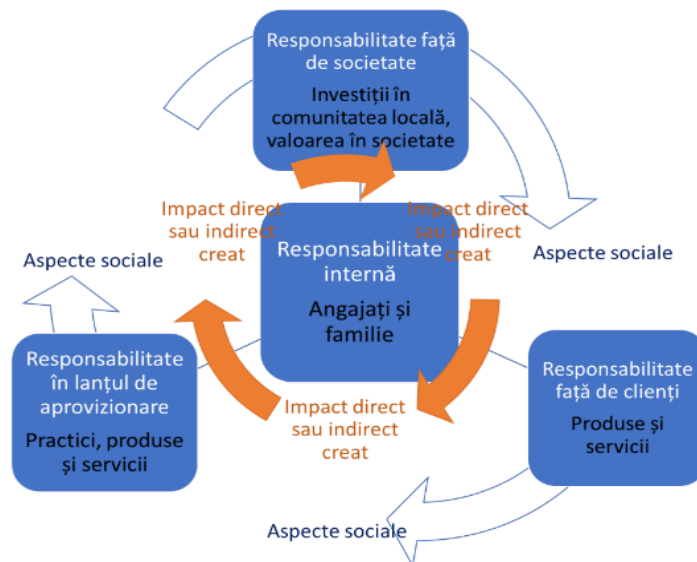


Fig. 3.6. Aspecte sociale și responsabilitățile organizaționale vs. potențialul impact creat (contribuția autorului)

Tabelul 3.4 Definiții ale impactului social lansate de-a lungul timpului

Organizație	Definiții ale impactului social
Latané, 1981	= orice varietate de modificări în stări fiziologice și sentimente subiective, motive și emoții, cogniții și credințe, valori și comportamente, care apar la un individ, ca urmare a realului perceput (prezența sau acțiuni ale altor persoane sau grupuri)
Burdge și Vanclay, 1996	= consecințele asupra populației umane, datorate oricăror acțiuni publice sau private care modifică modul în care oamenii trăiesc, muncesc, își petrec timpul liber, relaționează, se organizează pentru a răspunde nevoilor lor.
Bonini, 2006	Fiecare afacere are un impact asupra societății și asupra modului în care oamenii trăiesc; impactul se datorează produselor și serviciilor furnizate, modului de operare, inclusiv practicile de angajare și deciziile privind lanțul de aprovizionare și desface.
IAIA ³⁸ , 2009	= poate fi dorit și nedorit, pozitiv sau negativ, datorat unor intervenții (politici, programe, planuri, proiecte) și oricărui proces de schimbare socială invocat de aceste intervenții.
Habitat for Humanity ³⁹ , 2011	= efectul acțiunilor unei organizații asupra bunăstării comunității.
Center for Social Impact, Michigan University ⁴⁰ , 2016	= o schimbare semnificativă și pozitivă care se adresează unei provocări sociale presante; rezultatul unui set deliberat de activități cu efecte sociale

³⁸ International Association for Impact Assessment, www.iaia.org

³⁹ <http://www.habitat.ro/>

⁴⁰ <http://socialimpact.umich.edu/>

În Tabelul 3.5 s-au listat câteva elemente comparative și exemple de indicatori de monitorizare utilizați de organizații în vederea evaluării impactului generat.

Tabelul 3.5 Exemple de aspecte sociale, impacturi generate de o organizație și indicatori de evaluare și monitorizare utilizați (contribuția autorului)

Aspect social	Impact potențial generat	Indicatori de evaluare și monitorizare
Resurse umane		
Corupția	Luarea/darea de mită, distrugerea reputației organizației	Operațiuni cu comportament de luare de mită: Procentul de angajați instruiți în politica anti-mită
Conformarea legală	Neconformarea legală și potențiale riscuri generate asociate oamenilor, proprietății și mediului	Respectarea legilor și reglementărilor: Valoarea monetară a amenzilor pentru nerespectarea legilor și reglementărilor
Nivelul suportului politic	Legi care au impact negativ asupra afacerii și asupra sinergiei interne	Suținerea politicilor publice: afacerea își exprimă cooperarea cu politica publică
Sănătatea și siguranța clienților	Impactul negativ al produselor sau serviciilor	Efectele asupra sănătății și siguranței produselor și serviciilor asupra clientului în toate etapele ciclului de viață
Confidențialitatea clienților	Impact asupra reputației organizației. Reclamații cu privire la încălcarea confidențialității, a datelor personale	Garantarea confidențialității clienților: Numărul total de plângeri ale clienților privind confidențialitatea clienților
Stabilitatea forței de muncă	Fluctuația de personal, are un potențial impact direct asupra proceselor operaționale și poate avea impact negativ asupra indicatorilor economici	Îmbunătățirea stabilității ocupării forței de muncă pentru a îmbunătăți dezvoltarea sustenabilă; diminuarea fluctuației de personal (%)
Practici de ocupare	Impact negative potențial asupra reputației și imaginii organizației. Reclamații din partea angajaților	Afacerea se angajează în relații stabile cu angajații: numărul total de incidente de încălcare a legilor și a drepturilor omului
Sănătate și siguranță	Boli profesionale, accidente de muncă, scăderea eficienței personalului	Implementarea procedurilor de precauție pentru pregătirea pentru sănătatea și siguranța angajaților: Evaluarea măsurilor preventive, evaluarea medicală (% din totalul angajaților evaluați anual), numărul de personal instruiți cu privire la respectarea normelor de sănătate și securitate a organizației
Cercetare și dezvoltare	Lipsa inovării, procese învechite cu potențial mare de poluare	Activități de cercetare și dezvoltare pentru îmbunătățirea dezvoltării sustenabile a afacerilor: procentul din buget alocat cercetării și dezvoltării
Performanță macroeconomică		
Performanța socio-ecologică	Impact de mediu care se răsfrânge în comunitatea locală, cu impact negativ asupra	Contribuția la îmbunătățirea calității mediului: numărul inițiativelor companiei de îmbunătățire a

	sănătății cetățenilor comunității locale	capacității de monitorizare a mediului înconjurător și de aplicare a legilor
Performanța socio-ecologică	Impact pozitiv prin introducerea în sistemul național de distribuție a energiei, de energie generată din surse regenerabile	Impactul economic extern cauzat de introducerea surselor regenerabile de energie: Contribuția la PIB și impozit
Crearea de locuri de muncă	Scăderea șomajului la nivel local/regional/național	Numărul de locuri de muncă nou create
Achiziții sustenabile	Încurajarea și dezvoltarea economiei locale	Numărul de furnizori de la nivel local; procentul de furnizori locali din totalul de furnizori.

Printre **beneficiile** evaluării impactului social se pot aminti:

- Indicarea acțiunilor de diminuare a riscurilor de impact semnificativ ce sunt listate în evaluările sociale realizate
- și comunicate transparent către părțile interesate;
- Sporirea beneficiilor către cei potențial afectați;
- Evitarea întârzierilor și obstrucțiilor în ceea ce privește dezvoltarea organizației și a interacțiunii cu părțile interesate;
- Reducerea costurilor care ar surveni dintr-o reacție de corecție la neconformări potențiale sau la unele erori operaționale sau chiar strategice;
- Întărirea relațiilor în cadrul comunității cu cele mai importante grupuri de părți interesate;
- Dezvoltarea de noi oportunități lansate din nevoile identificate, proiecte care pot adăuga valoare pe termen lung afacerii;
- Retenția de personal și motivarea angajaților, un capital foarte important pentru companie;
- Crearea de sinergii între dimensiunea economică, socială și cea de mediu.

3.2.3. Responsabilitatea socială a organizațiilor

În mediul socio-economic de astăzi, organizația nu mai este izolată economic (activând pe o piață globală de desfacere a produselor și serviciilor) și nici social (fiind parte integrantă a vieții sociale în comunitate). În ceea ce privește relația între dimensiunile de mediu și economică, organizațiile nu mai pot neglija efectele negative asupra mediului pe care le cauzează, direct sau indirect, datorită proceselor de fabricație/prestare de produse și/sau servicii. Principiile practicii de responsabilitate socială corporatistă (CSR) la nivelul afacerii cuprind, într-o manieră integrată, abordări relative la toate dimensiunile sustenabilității (economic, social și de mediu), în interacțiune directă cu părților interesate. Aceste principii se reflectă, în mod obligatoriu și în strategia afacerii (Porter și & Kramer, 2006).

În Tabelul 3.6 se prezintă o colecție de definiții date CSR, pentru a surprinde conținutul, importanța și implicațiile acestui concept.

Tabelul 3.6 Selecția unor definiții ale CSR

Organizația care a promovat definiția	Definiția responsabilității sociale corporative
Baker, 2004	Este modul în care companiile își gestionează procesele de afaceri pentru a produce un impact general pozitiv asupra societății. Acesta se referă la durabilitatea, aspectele sociale, comunitare și etice, dar prioritate au schimbările în cadrul proceselor organizației și

	generarea profitului într-o manieră etică, cu respect pentru mediu și societate.
Consiliul Mondial de Afaceri pentru Dezvoltarea Durabilă, WBCSD (2009 ⁴¹)	Este angajamentul continuu al unei organizații pentru a acționa etic și de a contribui la dezvoltarea economică simultan cu îmbunătățirea calității vieții angajaților săi și a familiilor acestora, a comunității locale, a mediului și societății, în general.
Comisia Europeană, 2011 ⁴²	„Responsabilitatea întreprinderilor privind impacturile acestora asupra societății”. Respectarea legislației aplicabile și acordurile colective între partenerii sociali, reprezintă o pre-condiție pentru îndeplinirea acestei responsabilități. Pentru a îndeplini principiile CSR, întreprinderile trebuie să aibă implementat un proces pentru integrarea preocupărilor sociale, de mediu, etice, privind drepturile omului și a consumatorii în operațiunile de afaceri și strategia de business în strânsă colaborare cu părțile interesate, cu scopul de: <ul style="list-style-type: none"> - Maximizare a creării de valoare distribuită pentru proprietari/acționari, pentru celelalte părți interesate și societate; - Identificarea, prevenirea și reducerea posibilelor impacturi adverse.
UNIDO ⁴³	Este un concept de management prin care companiile integrează preocupări sociale și de mediu în operațiunile lor de afaceri și interacțiunile cu părțile interesate. CSR este în general, înțelesă ca fiind modul în care o companie realizează un echilibru între imperativele economice, de mediu și sociale („abordarea Triple-Bottom-Line”), răspunzând totodată așteptărilor acționarilor și părților interesate. În acest sens, este important să se facă o distincție între CSC, care poate fi un concept strategic de management al afacerii și caritate, sponsorizări sau filantropie.

Principiile călăuzitoare ale CSR sunt definite compact de UN Global Compact în anul 2004. Cele 10 principii definite sunt derivate din: Declarația Universală a Drepturilor Omului, Declarația Organizației Internaționale a Muncii privind principiile și drepturile fundamentale la locul de muncă, Declarația de la Rio privind mediul și dezvoltarea și Convenția Organizației Națiunilor Unite împotriva corupției (Anexa 2).

Principiile definite de ISO 26000 sunt folosite de multe ori ca referință și punct de plecare în stabilirea liniilor directoare referitoare la obiectivele de CSR și integrarea lor în strategia globală a afacerii (Tabelul 3.7).

Tabelul 3.7 Principii CSR definite de ISO 26000 (ISO, 2014)

Principiu	Descriere
Răspundere	Starea de a fi responsabil pentru decizii și activități în fața structurilor organizaționale, autorităților legale și părților interesate
Transparența	Deschiderea de a comunica decizii și activități care afectează societatea, mediul și economia, clar, complet și corect
Comportament etic	Comportament conform principiilor de corect și incorect acceptate în contextul situațiilor particulare, în conformitate cu standardele internaționale

⁴¹ <https://wihresourcegroup.wordpress.com/tag/the-world-business-council-for-sustainable-development-wbcd/>

⁴² https://europa.eu/european-union/topics/environment_en

⁴³ <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>

Respectarea intereselor părților interesate	Părțile interesate sunt persoane sau grupuri care sunt afectate sau au capacitatea de a influența acțiunile organizației, în funcție de interesul pe care aceștia îl manifestă față de organizație
Respectarea statului de drept	Statul de drept este principiul potrivit căruia legea ar trebui să guverneze o națiune, spre deosebire de a fi guvernată de deciziile oficialilor guvernamentali individuali
Respectarea normelor internaționale de comportament	Normele internaționale de comportament reprezintă așteptări derivate din legi, tratate, convenții recunoscute universal de țările lumii (universale sau sprijinite de majoritatea)
Respectarea drepturilor omului	Drepturile omului sunt drepturi și libertăți acordate tuturor oamenilor, indiferent de naționalitate, gen, origine, rasă, religie, limbă sau orice altă condiție

Din punct de vedere al standardizării, ISO 26000 privind responsabilitatea socială a fost lansat în anul 2010 și are rolul de a sprijini organizațiile să contribuie la dezvoltarea sustenabilă. Scopul standardului este să încurajeze organizațiile să depășească premisele de respectarea legală, recunoscând că respectarea legii este o datorie fundamentală a oricărei organizații și o parte esențială a responsabilității sociale a acesteia. Ghidul ISO 26000 este destinat să promoveze o înțelegere comună în domeniul responsabilității sociale și să completeze alte instrumente și inițiative de responsabilitate socială, nu să le înlocuiască (ISO, 2010).

Tabelul 3.8 Acțiuni specifice în vederea asimilării unor principii de CSR (GlobeScan, 2015)

Aspecte	Acțiuni specifice în / procentul respondenților
Drepturile omului	Coduri specifice drepturilor omului – 35% Specificații conținute în codul de conduită – 72% Evaluarea riscului – 21% Evaluarea impactului – 14% Ghiduri operaționale – 24% Mecanisme de conformare – 39% Instruire ale angajaților – 44% Evaluarea performanței angajaților – 36% Comunicarea publică a politicilor și practicilor – 29% Dialog cu părțile interesate – 22%
Munca	Dreptul la organizare – 81% Negocierea colectivă – 43% Verificarea muncii forțate – 64% Verificarea implicării în muncă a minorilor – 67% Verificarea discriminărilor – 85% Evaluarea riscului – 35% Lansarea de oportunități egale – 79% Verificarea condiții de lucru în condiții de siguranță – 82% Dialog cu părțile interesate – 26%
Mediul	Implementarea sistemelor de management – 65% Evaluarea tehnologiilor – 44% LCA, Life Cycle Assessment – 29% Amprenta de apă – 34% Evaluarea riscului și a impactului potențial – 50% Stabilirea de indicatori de performanță și ținte specifice – 64% Producție curată și – 61% Reducere, reutilizare, reciclare – 60% Dialog cu părțile interesate – 26%
Anti – Corupția	Acțiuni în toate elementele de conduită ale organizației – 71% Sisteme de management – 47%

	Sisteme de sancțiuni – 35% Evaluarea riscului – 27% Raportarea instant a corupției – 31% Dialog cu părțile interesate – 19%
--	--

La nivel internațional, GlobeScan & Sustainability Survey din anul 2015⁴⁴, evidențiază îmbunătățiri majore ale practicilor de CSR în organizații, care au condus și spre performanțe ce au afectat pozitiv organizațiile, și anume (Tabelul 3.8):

- 10% din companiile participante la studiu au recunoscut integrarea principiilor „drepturilor omului” în strategia corporației, menționând că politicile și practicile ce vizează aceste aspecte sunt bine integrate și în cultura organizațională;
- 15% dintre companii au demarat verificări ale vârstei salariaților cu scopul adaptării condițiilor de muncă la aceasta;
- 8% din organizații au publicat date cu privire la politicile și practicile de mediu, 6% au publicat date cu privire la emisiile și obiectivele strategice cu privire la climă și doar 6% au făcut cunoscute datele cu privire la consumul de resurse și au publicat obiective specifice de diminuare ale acestora; 14% din organizații și-au îmbunătățit politicile anti-corupție și doar 13% și-au dezvoltat sisteme de management al corupției.

În cadrul rezultatelor (GlobeScan, 2015) au fost menționate o serie de acțiuni specifice care au condus la asimilarea și implementarea ale principiilor CSR, acțiuni care sunt specificate în Tabelul 3.9. Se poate observa că doar un procent redus de companii aplică dialogul cu părțile interesate ceea ce denotă că încă nu sunt confortabile în a discuta provocările afacerii cu toate părțile interesate.

Totodată, conform (GlobeScan, 2015) chiar și companiile majore (marile multinaționale) sunt provocate să se dezvolte în comunități marcate de instabilitate, sunt constrânse să aibă preocupări în dezvoltarea forței de muncă calificate în lipsa unei educații adecvate și de a suporta dezastrele provocate de schimbările climatice. Aceste companii implementează și se bazează pe cele zece principii ale UN Global Compact (Anexa 1) și caută să își desfășoare activitatea, acțiunile filantropice și activitățile de susținere și creare de parteneriate pentru a sprijini societatea în moduri care această contribuție este totuși orientată către profitabilitatea organizație.

Odată cu lansarea obiectivelor SDG conform Agendei 2030, organizațiile au un nou cadru pentru a orienta eforturile lor către societate, acestea reprezentând o oportunitate imensă pentru managementul sustenabil al afacerii. Astfel, pentru a fi recunoscute și poziționate în societate, organizațiile fac demersuri substanțiale pentru a se diferenția în domeniul CSR. În acest caz, se pot enumera o serie de acțiuni cheie care conduc companiile spre o interacțiune mai mare cu, comunitățile (Tabelul 3.9 exemplifică punctual astfel de implicații):

- Dezvoltarea de servicii și produse conform nevoilor pieței (evaluează, identifică și adresează nevoia prin diferite acțiuni specifice integrate în strategii sau prin schimbarea modelului de afaceri);
- Investiții sociale, de exemplu prin contribuții filantropice și cuantificarea impactului în societate;
- Sunt susținătorii sunt promotori unor schimbări legislative sau participă în diferite evenimente publice;

⁴⁴ <https://globescan.com/leadership-on-climate-change-cop21-beyond/>

- Creează parteneriate atât pe proiecte specifice, cât și cu actori locali sau chiar la nivel global (proiecte caritabile, proiecte care să susțină comunitatea locală și să încurajeze sănătatea populației, educația, protecția mediului, protecția infrastructurii culturale etc.).

Tabelul 3.9 Implicarea în societate a unor companii și practici CSR⁴⁵

Companie	Sistem de afaceri	Modalități de implicare / Abordări de CSR
Coca Cola Hellenic Bottling Romania	B2C	Politici stricte de CSR privind angajarea în muncă și nediscriminarea, politici referitoare la munca forțată, politici stricte privind anti-coruptia, politici de mediu Proiecte relevante: „Cascada Bigăr” – Reabilitarea Eco-turistica a cascadei Bigăr din județul Timiș. „După noi” - platforma de sustenabilitate care promovează protejarea și autenticitatea Țării Dornei, de unde provine apă minerală îmbuteliată de companie.
Ursus	B2C	Politici stricte de responsabilitate socială privind angajarea în muncă și nediscriminarea, politici referitoare la munca forțată, politici stricte privind anti-coruptia, politici de mediu Proiecte promovate: „Bursele de excelență Ursus” - compania acorda 10 burse în valoare de 1000 RON fiecare, pentru rezultate academice excelente studenților din cadrul Universității Babeș-Bolyai, Universitatea de Medicina si Farmacie, Universitatea Tehnica, Universitatea de Științe Agricole si Medicina Veterinara din Cluj-Napoca. Din 1999 au beneficiat de aceste burse 150 de studenți.
Nestle	B2C	Politici stricte de responsabilitate socială privind angajarea în muncă și nediscriminarea, politici referitoare la munca forțată Proiecte promovate: „Nutrition Awareness” - Proiecte de conștientizarea a nutriției în India „Water and sanitation” – Proiecte de construire de facilități sanitare în școli din zonele rurale pentru prevenirea abandonului școlar
Zappos	B2C	Proiecte promovate: „ShoeBox”. creează un impact social cu o cutie de pantofi. Zappos este cunoscut pentru o cultură a companiei care se axează pe bunăstarea angajaților și are misiunea „de a face din lume un loc mai bun pentru toată lumea”. Angajații lor sunt plătiți pentru o perioadă de concediu dacă sunt voluntari. Acest proiect a fost preluat și de alte organizații.
LinkedIn	B2C, B2B	Proiecte promovate: „InDay” are ca scop returnarea de beneficii către comunitate prin voluntariat și resursele angajaților. O zi de vineri este dedicată „InDay”. Fiecare InDay are o temă diferită, permițând diverselor departamente să se unească pentru o cauză comună. Activitățile InDay variază organizarea de întâlniri cu invitați ce dezbat teme privind justiția globală, inițierea programelor de învățare la nivel mondial și acțiuni de voluntariat în comunitățile locale.

⁴⁵ Extrase din datele comunicate public în rapoartele de sustenabilitate anuale sau de pe website-urile oficiale de comunicare a orientării spre sustenabilitate a companiilor

Google	B2C	<p>Google Green este un efort corporativ pentru utilizarea eficientă a resurselor, pentru susținerea energiei regenerabile și promovarea vieții sănătoase.</p> <p>Proiecte promovate:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ „Greening the grid” (distribuției de energie verde). În 2010, Google a solicitat Comisiei Federale de Reglementare în domeniul Energiei reglementarea dreptului de a cumpăra și vinde engros energie pe piața din SUA. Acest demers s-a soldat cu un acord pe 20 de ani pentru un parc eolian de 114 megawați în Iowa pentru producția de energie regenerabilă. ✓ „Mirosul covorului: făcând clădirile mai sănătoase, împreună cu oamenii din ele”. Google a dezvoltat cercetări asupra potențialului de afectare a sănătății populației care lucrează în clădiri de birouri și nu numai și au creat o platformă care informează și raportează elementele constitutive ale produsului, făcând astfel transparentă decizia de cumpărare din partea consumatorilor. Platforma și instrumentul de analiză informatică supune investigării următoarele elemente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Inventarul ingredientelor din produs; ○ Evaluarea ingredientelor – comunicarea informațiilor cu privire la pericole și afectarea sănătății; ○ Optimizarea ingredientelor – inițiative de optimizare și schimbare a ingredientelor. ✓ „Mapping the invisible: Street View cars add air pollution sensors” (Maparea mașinilor invizibile: Street View adaugă senzori de poluare a aerului) - cu Google Earth Outreach au utilizat potențialul de cartografiere într-o platformă de detectare a impactului de mediu cauzat de mașini
Dell	B2B	<p>Compania sprijină peste 4615 de organizații caritabile din întreaga lume. Proiect promovate:</p> <p>„Dell Youth Connect” inițiativă prin care se oferă tehnologie și facilități educaționale în 11 țări ale lumii</p> <p>„Dell Social Innovation Challenge” este o inițiativă care oferă finanțare și mentorat elevilor de colegiu pentru a continua proiectele de rezolvare a problemelor lor sociale.</p>

O mare parte din managementul organizațiilor până acum cca. 10 ani, au privit CSR ca fiind doar o altă sursă de presiune trecătoare fără nicio o relevanță pentru afaceri (de exemplu, simple acte de caritate sau filantropice). În România sunt și acum reminiscențe astfel de percepții și încă nu se înțelege foarte bine în ce mod ar trebui orientate și consolidate aceste responsabilități. Pe măsură ce părțile interesate, societatea prin asociațiile non-guvernamentale și instituțiile guvernamentale au creat, prin nevoia lor, presiuni asupra importanței practicilor de CSR, organizațiile au început să le privească drept o oportunitate de a-și consolida în mod fundamental procesele de afaceri, contribuind în același timp la bunăstarea socială. Părțile interesate au devenit parte din procesul de dezvoltare strategică, elementele de CSR fiind esențiale pentru strategia organizațională, susținând abordarea creativă a unor aspecte esențiale ale afacerilor⁴⁶.

⁴⁶ International Finance Corporation Report (2007). Stakeholder Engagement A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging

Dezvoltarea responsabilității sociale pentru satisfacerea unor nevoi concrete ale comunității în care organizația activează, creează parteneriate pe termen lung, cu obiective concrete și impact previzionat, iar beneficiile sunt reciproce (pentru comunitatea locală și pentru organizație) (Babiak și Trendafilova, 2011).

Există o serie de **beneficii** înregistrate prin implementarea principiilor de CSR în organizație, după cum este menționat de ISO în broșura de promovare a ISO 26000 (ISO, 2014):

- Avantaj competitiv;
- Îmbunătățirea reputației pe piață și în rândul comunităților unde activează;
- Posibilitatea de a atrage și reține angajați, clienți, furnizori simultan cu menținerea unui moral bun al angajaților, în cea ce privește implicarea, angajamentul și productivitatea;
- Îmbunătățirea percepției asupra organizației, din partea investitorilor, proprietarilor, donatorilor, sponsorilor și comunității financiare;
- Relații mai bune cu alte companii, guvern, mass-media, furnizori, clienți și comunitatea în care operează.

3.2.4. Managementul riscului ca parte a managementului sustenabil

Riscul reprezintă o componentă inerentă ce intervine în desfășurarea activităților unei organizații, la toate nivelurile sale, și care are la bază un complex de factori. Datorită impactului potențial semnificativ al acestor factori asupra rezultatelor organizației și imposibilității controlării lor depline, analiza riscului reprezintă o dimensiune importantă a managementului strategic al acesteia ce presupune parcurgerea următoarelor etape: (1) identificarea riscului; (2) evaluarea și analiza riscului; (3) determinarea intervențiilor prioritare pentru limitarea riscului (adresarea riscului) și (4) tratamentul riscului (simultan cu reverificarea și monitorizarea) (Fistis, ș.a., 2015). Acest demers este schematic prezentat în Fig. 3.7.

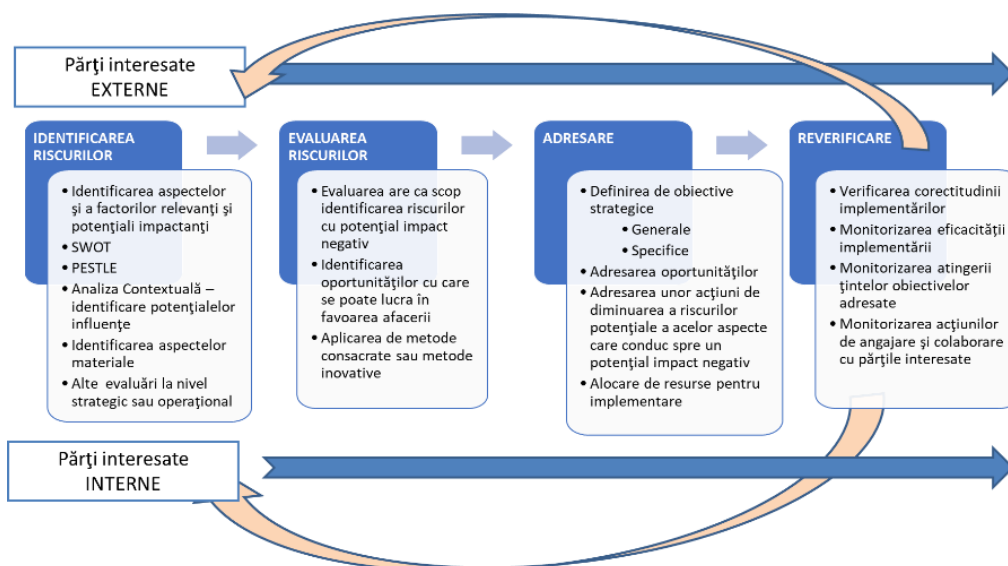


Fig. 3.7. Procesul de management al riscurilor afacerii (contribuția autorului)

Riscurile apar în toate dimensiunile sustenabilități (Haines, 2015; Pojasek, 2017). Dintr-o altă perspectivă, riscul derivă dintr-o nevoie adresată și neîndeplinită a unei părți interesate sau a unui grup de părți interesate. De aceea este important ca, pe cât posibil, toate riscurile afaceri să fie identificate, evaluate și adresate pentru a preîntâmpina evenimente nedorite care pot influența într-un mod nedorit afacerea (Epstein, 2018). În Tabelul 3.10 sunt prezentate definiții semnificative ale riscului, din mai multe perspective.

Tabelul 3.10 Un inventar al definițiilor riscului

Autor, an	Definiție
Tchankova, 2002	Riscul este o probabilitate, o cantitate matematică ce poate fi măsurată, calculată și estimată. Riscurile sunt esențiale în progresul unui sistem, iar eșecurile sunt elemente cheie ale învățării. Astfel, trebuie să se echilibreze consecințele negative cu beneficiile potențiale asociate acestei oportunități.
Cassidy ș.a., 2003	Orice problemă care influențează abilitatea unei organizații de a-și îndeplini obiectivele sale
Haines, 2015	Riscul implică o situație imprecisă, o condiție sau o măsură multidimensională a expunerii la pierderi imprecise.
Ivascu ș.a., 2014	Incertitudinea ce poate afecta pozitiv sau negativ unul sau mai multe dintre obiectivele organizației.
Eskerod și Huemann, 2013	Riscul unei afaceri este șansa de a pierde din evenimente imprevizibile și situații de afaceri.
Dicționarul explicativ al limbii române ⁴⁷	Eveniment probabil, generator de pierderi; pericol posibil Pericol eventual, mai mult sau mai puțin previzibil; primejdie
UNEP ⁴⁸ , 2016	<p>Riscul de piață = „posibilitatea unui investitor de a pierde din cauza unor factori care afectează în ansamblu performanța piețelor financiare”</p> <p>Risc fizic sau risc operațional = „Un uragan care dăunează o casă este un risc fizic pe care proprietarul casei și, prin urmare compania de asigurări trebuie să-l ia în considerare. Deficitul de apă datorat utilizării excesive în agricultură poate fi un risc operațional deoarece disponibilitatea redusă a apei poate duce la niveluri scăzute de producție”.</p> <p>Riscul de reglementare = o modificare a legilor și reglementărilor care va avea un impact semnificativ asupra unei afaceri sau a unei piețe prin creșterea costurilor de operare, reducerea atractivității investițiilor sau diminuările ale competitivității organizației.</p> <p>Riscul de reputație = „o amenințare sau un pericol pentru numele sau calitatea unei afaceri sau a unei entități”</p>
Dicționarul de business ⁴⁹	Probabilitatea înregistrării unor pierderi inerente la nivelul operațiilor și/sau mediului unei organizații (datorate concurenței și condițiilor economice nefavorabile) care pot afecta capacitatea sa de a furniza/presta produse/servicii. Riscul de afaceri + plus riscul financiar care rezultă din utilizarea datoriilor (capital împrumutat și/sau credit comercial) = riscul total al întreprinderii.

Riscurile pentru afaceri sunt influențate de mai mulți factori. Dyllick și Muff, (2016) definesc 4 categorii de riscuri pentru afaceri,: riscuri strategice; de conformare; operaționale și de reputație. Integrarea principiilor sustenabilității în

⁴⁷ <https://dexonline.ro/>

⁴⁸ <https://www.unenvironment.org/>

⁴⁹ [http://www.ecomunitate.ro/Mic_dictionar_de_afaceri_-_Business\(16733\).html](http://www.ecomunitate.ro/Mic_dictionar_de_afaceri_-_Business(16733).html)

strategia organizațională trebuie să includă și managementul riscului. Astfel, Ledgerwood (2017) realizează o listă cu 65 de riscuri explicând care sunt cele cu impact major pentru afaceri, o parte dintre acestea fiind amintite și de (Dyllick și Muff, 2016). Lista prezentată de (Ledgerwood, 2017) este mult mai eficientă în cazul managementului sustenabilității (Tabelul 3.11).

Tabelul 3.11 Lista de riscuri pe grupe de risc asociate afacerii
(extras și adaptat din (Ledgerwood, 2017))

Grupa de risc	Risc	Definiție/Înțelegere
RISC STRATEGIC	Riscul de guvernanta corporativă	Riscul ca angajații (ca parte interesată internă) să nu acționeze în interesul proprietarilor (acționarilor) și al comunității.
	Riscul competiției	Riscul general care se evidențiază în fața competiției
	Riscul inovării	Riscul ca, concurența să inoveze înainte de organizație
	Riscul de proprietate intelectuală	Riscul ca proprietatea intelectuală să fie furată de concurenți.
	Fuziune și risc de achiziție	Riscurile legate de integrarea firmelor.
	Riscul de afaceri	Riscul ca strategia și planul de afaceri în general să fie ineficiente (de exemplu, nu se vor atinge obiectivele de venit sau alte obiective specifice).
	Riscul economic	Riscul ca economia să intre în recesiune. În unele cazuri, recesiunile sunt benefice pentru o afacere (bunuri inferioare).
	Schimbarea tehnologică	Riscul ca investițiile tehnologice să devină neadaptate, învechite
	Riscul de gestionare a riscului	Riscurile asociate cu gestionarea schimbării
	Riscul de proiect	Riscul ca proiectele să nu reușească.
	Riscul etic	Riscul ca principiile de conducere ale organizației și etica să fie încălcate.
	Riscul de reputație	Riscul de deteriorare a imaginii corporative. Riscul de reputație poate reduce încrederea în afacere și poate duce la distrugerea valorii organizației.
	Riscul de sustenabilitate.	Riscul că nu veți reuși să atingeți obiectivele și obiectivele de durabilitate
RISC FINANCIAR	Riscul de profit	Riscul general ca profiturile să scadă.
	Disponibilitatea capitalului	Riscul ca afacerea să nu poate fi susținută
	Riscul activelor	Riscurile legate de prețurile activelor (de exemplu, imobiliare)
	Riscul ratei dobânzii	Riscul ca ratele dobânzilor să se schimbe.
	Risc valutar	Riscul unei schimbări a ratelor de schimb valutar, care poate fi în defavoarea organizației.
	Riscul inflației	Riscul creșterii prețurilor la intrările critice (de exemplu, energia pentru industria de transport sau chiar pentru producție).
	Riscul de investiții	Riscul unei variații a valorii investițiilor (de exemplu, riscul pieței de capitaluri proprii și al

		mărfurilor).
	Riscul de lichiditate	Riscul plasat pe vânzări eficiente (de exemplu, rapid la un preț corect)
	Riscul sistemic	Riscul ca întregul sistem financiar global sau sistemul financiar al unei țări să se prăbușească.
	Riscul de concentrare	Riscul de supra-creditare pentru un număr mic de debitori sau investirea într-o selecție îngustă de active.
	Risc de credit	Riscul ca un debitor să nu plătească o datorie.
	Riscul de fraudă	Riscul pierderilor cauzate de fraudă
	Riscul contabil	Riscul erorilor contabile.
	Risc de încălcare fiduciar	Riscul ca firma dvs. să fi încălcat atribuțiile sale fiduciare (de exemplu, tranzacționarea privilegiată).
	Riscul contrapartidei	Riscul contra părților este riscul ca alte firme să-și încalce obligațiile contractuale față de organizație. (de exemplu, o companie de asigurări care se află în stare de faliment și poate plăti eventuale daune interese).
	Riscul fiscal	Riscul ca impozitele organizației să crească.
RISC ÎN MARKETING ȘI VÂNZĂRI	Riscul de deficit de venituri	Riscul general ca veniturile să scadă.
	Riscul cererii	Reducerea cererii pentru produsele dvs.
	Riscul concurenței de piață	Riscul ca forțele concurențiale să reducă veniturile (de exemplu, un război al prețurilor).
	Risc Previzuni de vânzări	Riscul ca previziunile vânzărilor să fie inexacte.
	Noul risc de dezvoltare a produselor	Riscul ca produsele noi să nu reușească pe piață.
	Riscul relațiilor cu clienții	Riscul de a avea relații deteriorate cu o parte din clienți.
	Valoarea riscului de marcă	Riscul unei scăderi a valorii mărcii.
	Riscul de publicitate	Riscul de publicitate deficitară.
	Risc mare de cont	Riscul de a pierde un client mare.
	Riscul de localizare	Riscul de a alege o locație proastă (de exemplu, o locație de vânzare cu amănuntul).
RISC OPERAȚIONAL	Risc legate de Infrastructură și procese operaționale	Riscuri legate de infrastructură (de exemplu, întreruperea alimentării cu energie electrică, defectarea unor echipamente și potențiale poluări). Riscuri legate de procese interne care susțin minimizarea potențialelor impacte negative ale unor aspecte de mediu din cadrul organizației.
	Riscul de mentenanță	Risc de întrerupere în întreținere/mentenanță (de exemplu, eroarea umană în întreținerea echipamentelor și utilajelor cu provocarea unor poluări sau chiar posibile accidente).
	Riscul de eșec al produsului	Riscul ca produsul sau serviciile organizației să nu reușească sau chiar să fie unul nesustenabil cu o amprentă de carbon foarte mare.
	Riscul de	Riscul ca organizația să suporte răspunderea

	răspundere a produsului	juridică legată de produsele și serviciile ei.
	Riscul de calitate operațională	Riscul general al eșecurilor operaționale (de ex., Site-ul dvs. va scădea).
	Riscul de deficit de producție	Organizația nu reușește să atingă obiectivele de producție.
	Risc logistic	Riscul de insuficiență logistică. De exemplu, organizația nu reușește să livreze bunuri la locațiile de vânzare cu amănuntul în timp pentru clienți.
	Riscul de achiziție	Riscuri legate de achiziționarea de bunuri și servicii.
RISC PRIVIND TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI	Risc arhitectural	Riscul ca arhitectura dvs. să nu îndeplinească obiectivele de afaceri.
	Riscul calității datelor	Riscul unor date de calitate slabă.
	Riscul calității tehnologiei	Riscul de probleme de calitate a software-ului și a hardware-ului (de exemplu, eșecuri, probleme de utilizare).
	Riscul platformei	Riscul de a alege o platformă tehnologică care nu este potrivită scopului.
	Riscul de securitate a informațiilor	Riscul incidentelor de securitate a informațiilor.
RISC CU PRIVIRE LA RESURSELE UMANE	Riscul de securitate la locul de muncă	Riscul ca accidentele sau mediul deficitar al organizației să aibă un impact asupra sănătății angajaților.
	Riscul reputației angajatorului	Riscul de a obține o reputație proastă de angajator și de a găsi dificultăți în recrutarea de talente de top.
	Riscul de răspundere a angajatorului	Riscul că organizația să fie dată în judecată pentru practici sau incidente legate de angajare.
	Riscul de conformare cu legislația muncii	Riscul nerespectării legilor și regulamentelor privind ocuparea forței de muncă.
	Managementul riscului talentelor	Riscul de a pierde talentul de top.
	Riscul de compensare și beneficiile	Riscul ca despăgubirile să fie deturnate (de exemplu, un manager plătește prea mult o rudă de gradul I).
	Riscul de angajare	Riscul de a angaja candidatul greșit sau de a încălca etica sau legea recrutării.
	Riscul de confidențialitate al angajaților	Riscul că veți pierde informații personale despre angajații dvs.
	Riscul de conformare	Riscul ca organizația nu va respecta legile și reglementările.
	Riscul de raportare obligatoriu	Riscul ca organizația nu v-a răspunde îndeplinirii obligatorii la anumite raportări cerute, eventuale planuri de conformare.
Risc de răspundere	Riscul proceselor	
RISC de CATASTROFĂ	Forță majoră	Catastrofe, război și terorism.
	Riscul politic	Riscul asociat schimbărilor politice

În capitolul 3.1 au fost prezentate metode de identificare a unor aspecte relevante în vederea integrării sustenabilității în cadrul proceselor de afaceri, precizând că analiza materialității, analizele SWOT sau PESTLE, analiza contextului organizațional, iar mai apoi evaluarea aspectelor și impactelor de mediu (capitolul 3.2.1) sau sociale (capitolul 3.2.2) și măsurile sau inițiativele de CSR (capitolul 3.2.3) pot evidenția și potențialele riscuri pentru afacere. După cum este prezentat în Tabelul 3.12, metodele specifice de evaluare a riscurilor (calitative și cantitative) vor evalua riscul pe baza unor criterii specifice, astfel:

- Aspectele relevante;
- Tipul de nevoi care sunt adresate și importanța lor pentru organizație și pentru părțile interesate;
- Frecvența și probabilitatea de apariție;
- Oportunitatea sau amenințarea pentru organizație;
- Impactul potențial;
- Capacitatea de răspuns, de adresare și de acoperire a impactului;
- Resurse necesare și acțiunile preventive pentru diminuarea impactului.

Tabelul 3.12 O sinteză a metodelor de evaluare a riscurilor (contribuția autorului)

Metoda, mijlocul	Grupe de risc potențiale evaluate
SWOT Este un instrument strategic de poziționare a afacerii	Risc strategic, financiar, operațional, cu resursele umane, de marketing și vânzări, risc de catastrofe, risc privind tehnologia
PESTLE Este un instrument utilizat în analiza contextului organizațional în vederea înțelegerii potențialelor influențe din exterior	Risc strategic, risc financiar, risc de marketing și vânzări
Modelul celor 5 forțe a lui Michael Porter Cadrul permite unei afaceri să identifice și să analizeze forțele importante care determină rentabilitatea sa în cadrul industriei și să elaboreze strategia în consecință (Porter, 1996).	Risc strategic, risc financiar, risc de marketing și vânzări
Modelul celor 6 forțe (the six force model) Folosit pentru a oferi o evaluare globală a oricărei industrii și pentru a identifica factorii structurali de bază ai rentabilității și ai concurenței (McDonald, 2011).	Risc strategic, risc financiar, risc de marketing și vânzări
Rates, Risks, and Probability Models Riscul este definit ca probabilitatea ca un individ să dezvolte o boală specificată într-un anumit interval de timp, având în vedere că acesta este sănătos la începutul perioadei de timp (Clayton și Hills, 2013).	Risc pentru resursele umane
What-if analysis (Analiza „Ce-ar fi dacă”) Identifică amenințări și pericole ce pot apărea la nivelul operațional al afacerii. Acest tip de analiză presupune realizarea unui brainstorming cu persoane care au cunoștințe despre zonele, operațiunile și procesele care pot fi expuse unor evenimente și/sau condițiilor periculoase (Swart ș.a, 2004).	Risc operațional
Hazard and operability study (HAZOP) - Studiu de analiză a operabilității și a pericolelor Permite identificare amenințărilor și pericolelor și presupune ca organizația să aibă la dispoziție o echipă interdisciplinară, având cunoștințe detaliate despre zonele, operațiunile și procesele ce pot fi expuse unor evenimente și condiții periculoase. Metoda este aplicată de organizațiile cu operații periculoase sau care vehiculează materiale periculoase (Kletz, 2001; Dunjő ș.a, 2010).	Risc operațional

Hazard Analysis (HAZAN) - Analiza hazardurilor Metoda este folosită pentru evaluarea cantitativă a hazardurilor, în urma aplicării sale se decide modul în care trebuie să se acționeze în scopul eliminării sau reducerii riscului. HAZAN este o tehnică selectivă ce se utilizează în cazul sistemelor expuse unor accidentelor majore (Kletz, 2001).	Risc operațional
Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) - Analiza modurilor de defectare, a efectelor și criticității lor Este o metodă inductivă ce permite studiul sistematic al cauzelor și efectelor defectărilor care afectează componentele unui sistem (produs, proces, mașină) (SR EN 60812:2006 RO).	Risc operațional, risc al tehnologiei
Fault Tree Analysis (FTA) - Analiza arborelui defecțiunilor Se aplică în principal în industrie și are la bază utilizarea unei diagrame logice care arată relațiile între erorile sistemului, ce conduc la defecte ale componentelor sau ansamblului unui produs (Ericson, 1990).	Risc operațional
Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) - Analiza hazardurilor și a punctelor critice de control Este o abordare sistematică utilizată în domeniul alimentar și susținută de ISO 22000. Este o metodă care funcționează pe principiul prevenției și care ia în considerare pericolele fizice, chimice și/sau biologice (Hulebak și Schlosser, 2002).	Risc operațional

Evaluarea și managementul riscurilor trebuie să fie un proces continuu și transparent către grupurile de părți interesate. Aplicarea eficientă a unui proces de management al riscului, utilizând diverse instrumente sau metode va aduce o serie de **beneficii** printre care pot fi menționate:

- Identificarea și evidențierea legăturilor dintre așteptările și nevoile părților interesate și riscurile asociate organizației;
- Dezvoltarea unor planuri și programe cu bugete pertinente, credibile în fața părților interesate;
- Creșterea șanselor de obținere a rezultatelor dorite;
- Oferă posibilitatea descurajării unor practici financiare nesănătoase;
- Permite compararea obiectivelor alternative și facilitează luarea deciziilor;
- Facilitează identificarea și alocarea de resurse și responsabilități interne specifice pentru acțiunile, măsurile de diminuare a riscurilor.

3.3 Rolul inovării în susținerea schimbării

În cadrul capitolului 1.4.2 au fost prezentate unele considerații cu privire la rolul inovării deschise ca facilitator al dezvoltării nivelului strategic al managementului sustenabilității. La nivel operațional, conceptul inovării se poate referi la schimbări elementare, emergente sau radicale și revoluționare în modul de concepție și realizare a produselor, serviciilor, proceselor sau a sistemului organizațional (aspecte ce privesc structura organizatorică, procedurile interne). Specialiștii în inovarea fac o distincție între invenție și idei aplicate cu succes în practică. În numeroase domenii ale industriei, pentru a fi inovator, este nevoie de mult mai mult, de ceva substanțial diferit (Riel ș.a., 2015). Din perspectivă economică inovarea trebuie genereze o creștere a valorii produsului/serviciului percepută la client.

Perspectivile inovării sunt prezentate în Fig. 3.8, iar principalele categorii de inovare sunt sintetizate în Fig. 3.9. Potrivit literaturii de specialitate, o idee, o schimbare sau o îmbunătățire reprezintă o inovație atunci când este pusă în practică, este acceptată de către utilizatori și provoacă în mod eficient o reorganizare socială sau comercială (Amit și Zott, 2012). În afaceri, inovarea poate fi distinsă cu ușurință de invenție. Invenția este transformarea afacerii în idei; inovația este transformarea ideilor în afaceri. Prin urmare, orice activitate inovatoare trebuie să ia în considerare interdependențele fundamentale, precum și strategia competitivă a companiei. În orice stadiu de dezvoltare, deciziile inovatoare trebuie să fie în concordanță cu strategia de afaceri (Amit și Zott, 2012). Factorul central al strategiei competitive este alegerea poziției pe piață și realizarea acesteia, ceea ce presupune inovarea proceselor de afaceri.

Inovația este un proces de colaborare prin care organizațiile abandonează paradigme vechi și fac progrese semnificative. Ideile inovatoare provin din mai multe surse așa cum este cazul inovării deschise. Organizația trebuie să continue să se îmbunătățească și să se adapteze mai bine mediului extern, devenind tot mai competitivă, datorită receptivității sale crescute la schimbări. Ideile inovative sunt generate și în baza așteptărilor și nevoilor identificate și a influențelor pe care anumite părți interesate sau piața le au asupra organizației. Dezvoltarea ideii inovatoare în inovare și efectul său asupra îmbunătățirii afacerii sunt prezentate în Fig. 3.10.

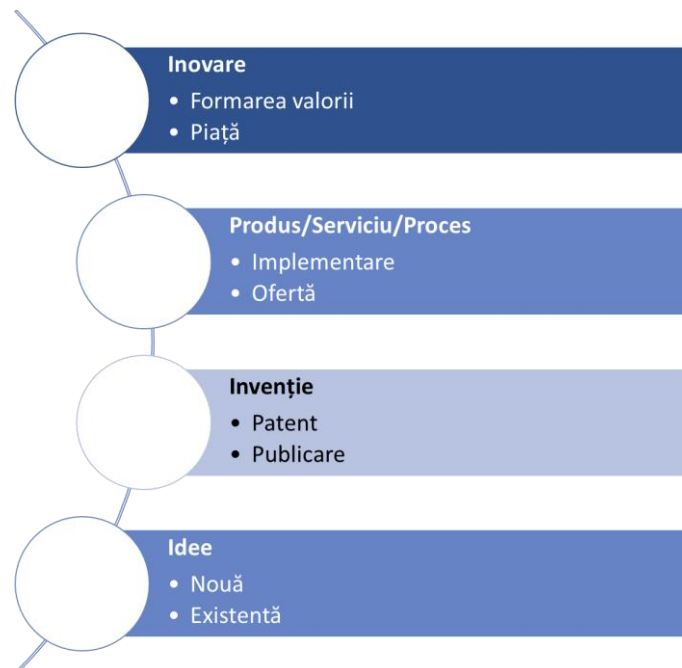


Fig. 3.8. Perspective ale inovării

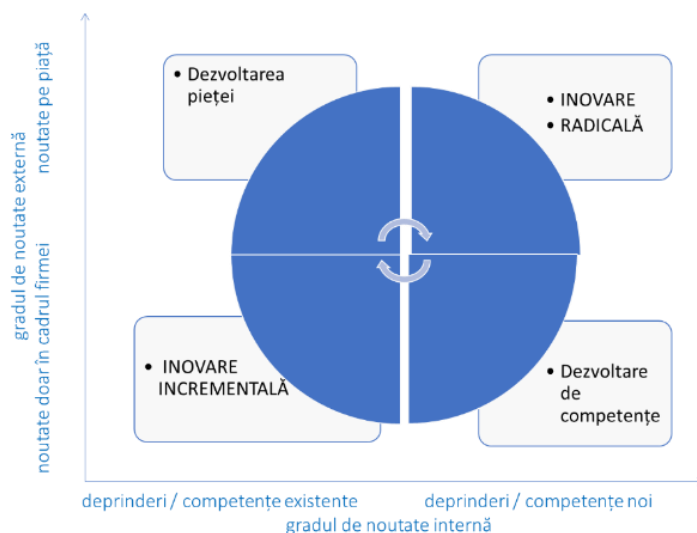


Fig. 3.9. Tipuri de inovare

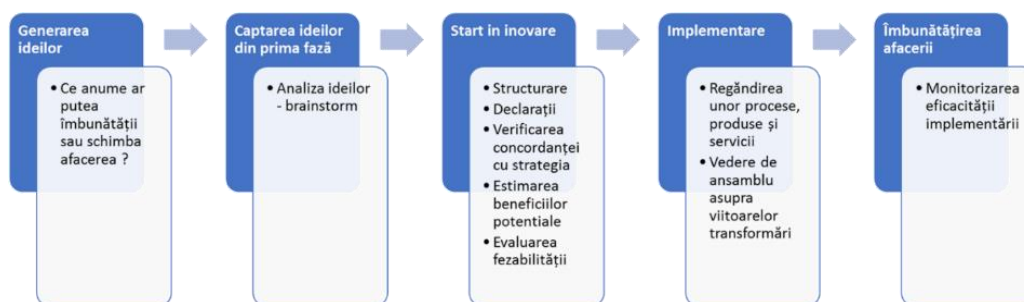


Fig. 3.10. Procesul inovării (contribuția autorului)

În contextul managementului sustenabilității, inovarea creează valori în cadrul celor trei dimensiuni: economică, socială și de mediu. Procesul poate fi unul continuu de co-creare a valorii (prin aplicarea inovării deschise sau chiar colaborative) prin considerarea cererilor părților interesate și a ofertei organizației. Sinergia creată prin inovare vor aduce întotdeauna beneficii cum sunt:

- Creșterea reputației organizației;
- Creșterea competitivității pe diferite piețe;
- Îmbunătățirea calității produselor;
- Îmbunătățirea retenției personalului și atragerea de noi angajați, organizația având un prestigiu deja câștigat ca fiind un loc care inspiră și motivează creativitatea și inovarea;
- Reducerea amprentei de carbon și a impactului asociat prin reducerea impactului de mediu asociat produselor și/sau serviciilor inovative livrate de organizației;
- Încurajarea investițiilor (implementarea de proiecte inovative);
- Reducerea costurilor de producție și creștere economică.

3.4. Schimbarea modelului de afaceri

O definiție larg folosită susține că „un model de afaceri descrie rațiunea modului în care o organizație creează, oferă și surprinde valoare (economică, socială sau din alt punct de vedere)” (Foss și Saebi, 2017).

Pentru a dezvolta modele de afaceri noi, mai performante decât modelele tradiționale trebuie modificate atributele de concepție asociate (specificațiile) și căutate noi abordări. De multe ori demersul de a dezvolta un nou model de afaceri este simplificat pe baza evaluării deciziilor cheie, folosind metoda interogativă pe baza modelului 4Ws (4 Whys sau 4 DE CE?)

- DE CE au fost luate deciziile cheie?
- CÂND au fost făcute?
- CINE le implementează?
- CE a fost făcut?

Deciziile cheie și cele patru răspunsuri aferente întrebărilor modelului 4Ws sunt considerați parametri de (re-)concepție a modelului de afaceri.

Dezbaterea asupra dezvoltării sustenabile, în sensul și contextul proceselor de afaceri, nu presupune altruism și nici acțiuni benefice în interes propriu. Întreprinderile cu strategii de succes în sustenabilitate sunt profitabile, deoarece integrează procesele de concepție și conservarea resurselor de-a lungul ciclurilor de viață a produselor și lanțurilor de aprovizionare într-o manieră eficientă din punct de vedere economic (evidențiat de exemplu, prin analiza cost-beneficiu). Inovația în sustenabilitate are efecte economice pozitive, fiind asociată unor procese de creare de bogăție, în sens economic, simultan cu eliminarea impactului negativ asupra sistemelor ecologice, sănătății umane și a comunităților (Larson , 2011).

Literatura de specialitate nu oferă un cadru sau un model de sustenabilitate în afaceri, ci doar secvențe sau fragmente ce se referă la abordarea cu succes a dimensiunilor sustenabilității. Există însă, câteva aspecte importante care trebuie luate în considerare la concepția unui nou model de afaceri sustenabil, cum ar fi:

Implementarea unei eco-inovații - Aceasta trebuie să înceapă cu o schimbare a strategia de afaceri, printr-un proces „de sus în jos” (top-bottom). Trebuie să existe o decizie conștientă și angajamentul managementului de top pentru a încorpora principiile sustenabilității în strategia de afaceri a companiei. Odată ce această decizie de implementare este luată se poate trece la re-concepția modelului de afaceri (Díaz-García ș.a, 2015).

Abordare holistică - Eco-inovarea este holistică deoarece consideră toate fazele ciclului de viață a produselor, de la extracția de materii prime, concepție, producție, vânzare, utilizare și până la faza sfârșitului ciclului lor de întreținere. Efortul de eco-inovare facilitează realizarea de progrese semnificative în raport cu provocările majore cu care se confruntă industria. Procesul reclamă conlucrarea dintre părțile interesate în vederea îmbunătățirii continue și diminuării impactului de mediu și social (Niemann ș.a., 2011).

Experiențele companiilor care au implementat cu succes eco-inovarea au evidențiat o serie de moduri în care eco-inovarea poate adăuga valoare pentru o companie (Díaz-García ș.a, 2015). Unele beneficii sunt enumerate în continuare (Ghisetti ș.a, 2015).

a. Accesul către noi piețe - Printr-o strategie de sustenabilitate - companiile inovatoare creează valoare suplimentară nu numai pentru produsele / serviciile lor, dar își cresc și baza de clienți prin accesarea de noi piețe, dezvoltând lanțuri de aprovizionare ale marilor companii.

b. Costuri de producție mai mici - Companiile inovatoare identifică oportunități de îmbunătățire în fiecare etapă a lanțului valoric, prin:

- Utilizarea eficientă a materialelor;
- Eficiența procesului de producție;
- Reducerea impactului asupra mediului, al presiunilor legislative și sociale;
- Reducerea cantității de deșeuri generate;
- Optimizarea canalelor de distribuție (costuri minime de transport);
- Încurajarea unor noi opțiuni privind consumul (închiriere vs. achiziție).

Inovând în toate domeniile, compania este capabilă de a optimiza materialele folosite și procesele de fabricație, transportul și distribuția, având ca rezultat final **eficiența crescută și economii semnificative de costuri**.

c. Creșterea productivității și a capacității tehnice - Implementarea strategiilor de eco-inovație va crește capacitatea tehnică a companiei, facilitând și susținând continuu inovarea. Implementarea noilor procese va necesita training, dezvoltarea de noi competențe și abilități în rândul angajaților, permițând o mai bună eficiență și funcționare a organizației.

d. Anticiparea restricțiilor impuse de standarde și reglementări - Cerințele legale și standardele devin tot mai stricte, iar eco-inovatoare poate influența pozitiv impactul organizației asupra mediului economic, juridic și social.

Ca o sinteză a celor prezentate anterior, în Fig. 3.11 se prezintă **o propunere originală a procesul de definire a modelului de afaceri**.

Pentru a stabili un nou model de afaceri este nevoie de o referință, o analiza a situației actuale a organizației. Acest lucru presupune colectarea de date cu privire la strategia actuală, date referitoare la performanțele operaționale și asupra modelului actual de afaceri. O mare parte din organizații preferă realizarea acestei analize simultan cu analiza contextului organizațional, dar altele optează pe o analiză separată ce poate fi realizată prin ședințe de tip focus group cu membrii echipei de top management.

Un din instrument frecvent folosit pentru re-concepția modelului de afaceri este cadrul sau modelul CANVAS (Fig. 3.12), și care poate fi utilizat și ca un instrument strategic. Acesta permite descrierea modelul de afaceri actual și construirea, modificarea și testarea ipotetică a modelul de afaceri propus. Cadrul CANVAS permite schematizarea logică a modelului de afaceri, prin intermediul a nouă blocuri. Fiecare bloc, componentă a modelului de afaceri, conține o serie de ipoteze, presupuneri ce trebuie testate.

Pentru a dezvolta un model de afaceri sustenabil, după analizarea tuturor ideilor de îmbunătățire și stabilirea celor mai bune opțiuni (fezabile din punct de vedere al aplicabilității lor), pe baza evaluării și redefinirii valorilor companiei va fi elaborat un plan de acțiune pentru adoptarea, implementarea facilă și operativă a modelului de afaceri sustenabil propus. Modelul itinerariului în atingerea modelului de afaceri sustenabil dorit (cu includerea unor obiective strategice impuse de UNEP, conform celor precizate în Anexa 1) este prezentat în Fig. 3.13.

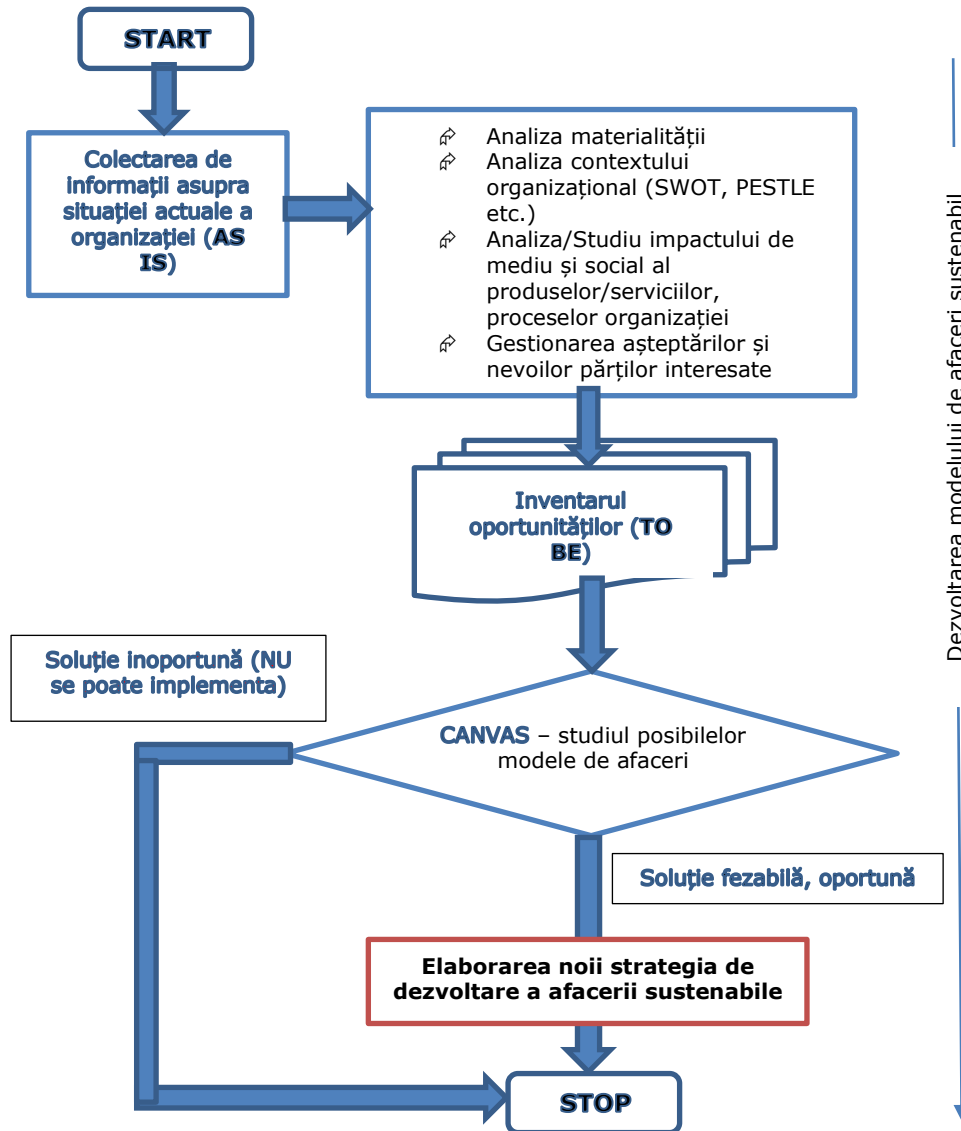


Fig. 3.11. Schema logică de definire a modelului de afaceri (contribuție proprie)

Parteneri cheie	Activități cheie	Plus valoare creată de produs/servicii	Relația cu clienții	Segmentarea consumatorilor (primii clienți)
	Resurse		Canale de distribuție	
Detalierea categoriilor de costuri			Detalierea categoriilor de venituri	

Fig. 3.12. Analiza modelului de afaceri prin utilizarea cadrului CANVAS

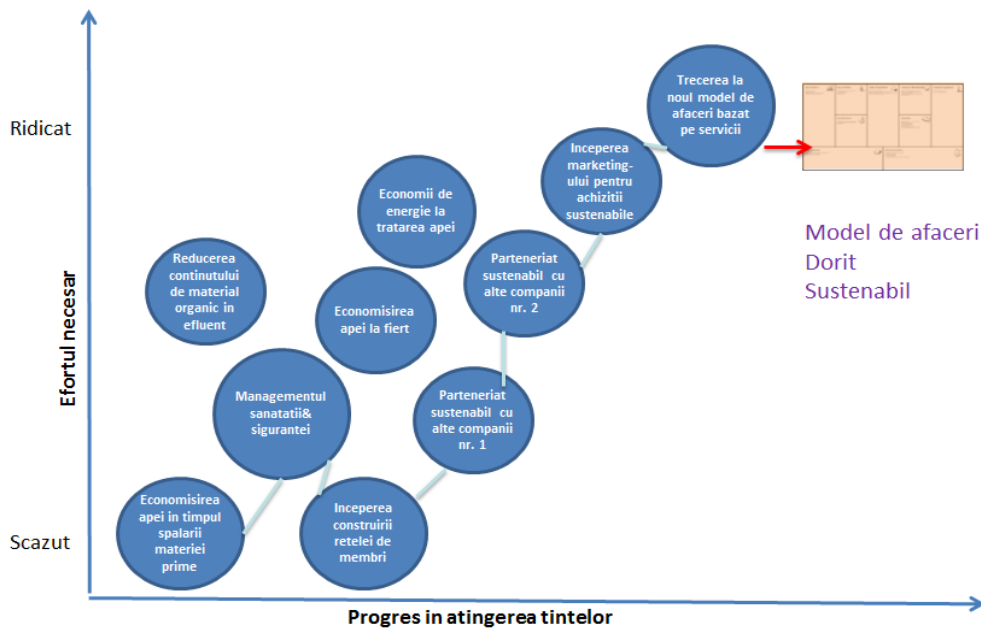


Fig. 3.13. Modelul itinerariului în atingerea modelului de afaceri sustenabil

Pentru lansarea de idei inovative în vederea concepției unui model de afaceri sustenabil se poate utiliza o diagrama de forma celei prezentate în Fig. 3.14, și care poate evidenția sinergiile create, astfel încât cele trei dimensiuni ale sustenabilității să fi cât mai echilibrate.

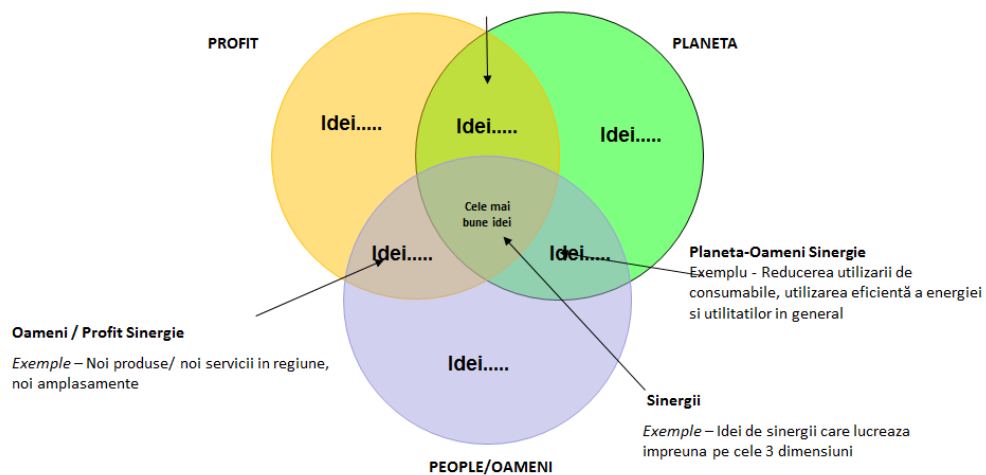


Fig. 3.14. Diagrama sinergiei create prin lansarea de idei pentru noi modele de afaceri

3.5. Concluzii

Dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor se realizează în mai multe etape succesive, ce vizează integrarea principiilor sustenabilității în cadrul proceselor pentru eficientizarea întregii activități din perspectiva dimensiunilor economice, sociale și de mediu, susținută fiind de cultura, structura și strategia organizațională, de managementul părților interesate și cel al riscurilor.

Din punct de vedere al managementului operațional al sustenabilității, cercetarea efectuată s-a focalizat pe aspecte cheie:

Analiza materialității atrage atenția asupra aspectelor esențiale ce trebuie identificate, analizate și adresate de către organizație, acestea fiind oglinda întregii orientări strategice și a interacțiunilor cu toate părțile interesate. Cu cât procesul de analiză este mai detaliat, consecvent și obiectiv acesta poate genera beneficii pe termen lung, organizația putând adresa cu prioritate acele aspecte relevante și importante pentru afacere, dar prioritare și pentru părțile interesate.

Analiza contextului organizațional creează premisele unei colaborări eficiente cu toate părțile interesate, prin identificarea și caracterizarea tuturor factorilor contextului intern și extern, relativi la mediul organizației. Analiza evidențiază factorii externi și interni cu potențial influențabil. Astfel, diferitele instrumente utilizate în analiză (SWOT, PESTLE) sprijină organizația în identificarea factorilor determinanți ai schimbării strategice și a obiectivelor prioritare pentru succesul afacerii.

Managementul părților interesate are în centrul preocupărilor identificarea și înțelegerea aspectelor, nevoilor și așteptărilor părților interesate, pentru ca mai apoi acestea să fie adresate, satisfăcute în interesul comun al lor și al organizației. Relaționarea cu părțile interesate are reverberații în managementul riscurilor, datorită creșterii capacității organizației de identificare și abordare a unor potențiale riscuri prin inovare deschisă și colaborativă (cu implicarea părților interesate externe, mai ales). Astfel, managementul eficient al părților interesate poate aduce cu sine beneficii mari pe termen lung și poate deschide căi spre inovare și competitivitate economică.

Managementul potențialelor riscuri identificate este esențial în dezvoltarea sustenabilă a organizației. Manifestarea riscurilor de orice natură (sociale, economice sau de mediu) și impactul lor pot fi ameliorate prin utilizarea de metode și mijloace de evaluare, inclusiv a standardelor de specialitate. Identificarea riscurilor potențiale și a oportunităților poate asigura îmbunătățirea continuă a proceselor și rezultatelor organizației și o adaptare mai bună a acestora la condițiile și restricțiile impuse de protecția mediului. Ca urmare, managementul riscurilor susține managementul schimbării organizaționale, având drept obiective comune creșterea competitivității în contextul sustenabilității.

Eficientizarea utilizării resurselor face parte integrantă din elementele de responsabilitate de mediu acestea fiind obligatoriu orientate spre scăderea impactului potențial de mediu cu o atenție deosebită spre impactul global cuantificat de amprenta de carbon.

Inovarea (de produs, proces sau sistem, de tipul eco-inovării deschise sau colaborative) face posibilă schimbarea organizațională, conducând la definirea unor soluții și moduri de acțiune proprii organizației (având caracter de unicitate), de la nivelul strategic și până la nivelul tactic. De interes în managementul sustenabilității este inovarea ecologică și eco-inovarea stimulate de aspectele, presiunile de mediu cu care organizația se confruntă, și care aduc, simultan, și beneficii economice și sociale organizațiilor. Ca urmare, inovarea creează valori din perspectiva tuturor

dimensiunilor sustenabilității: economică, socială și de mediu. Procesul trebuie să fie unul continuu, de co-creare a valorii, prin echilibrarea cererilor părților interesate cu oferta de soluții din partea organizației, pentru satisfacerea lor. Sinergia creată prin inovare va aduce întotdeauna beneficii pentru afacere sau va crea premisele schimbării modelului acesteia.

3.6. Elaborarea unui cadru conceptual și metodologic pentru organizația sustenabilă

Bilanțul cercetărilor realizate și prezentate în capitolele 1, 2 și 3 au făcut posibilă elaborarea unui cadru conceptual și metodologic (original) menit să susțină deciziile manageriale pentru ca organizațiile să devină sustenabile, prin integrarea principiilor sustenabilității și practicarea unui management al sustenabilității performant. În Fig. 3.15 se prezintă propunerea acestui cadru, ce poate fi asimilat unui model strategic adoptat pentru sustenabilitatea sistemelor organizaționale.

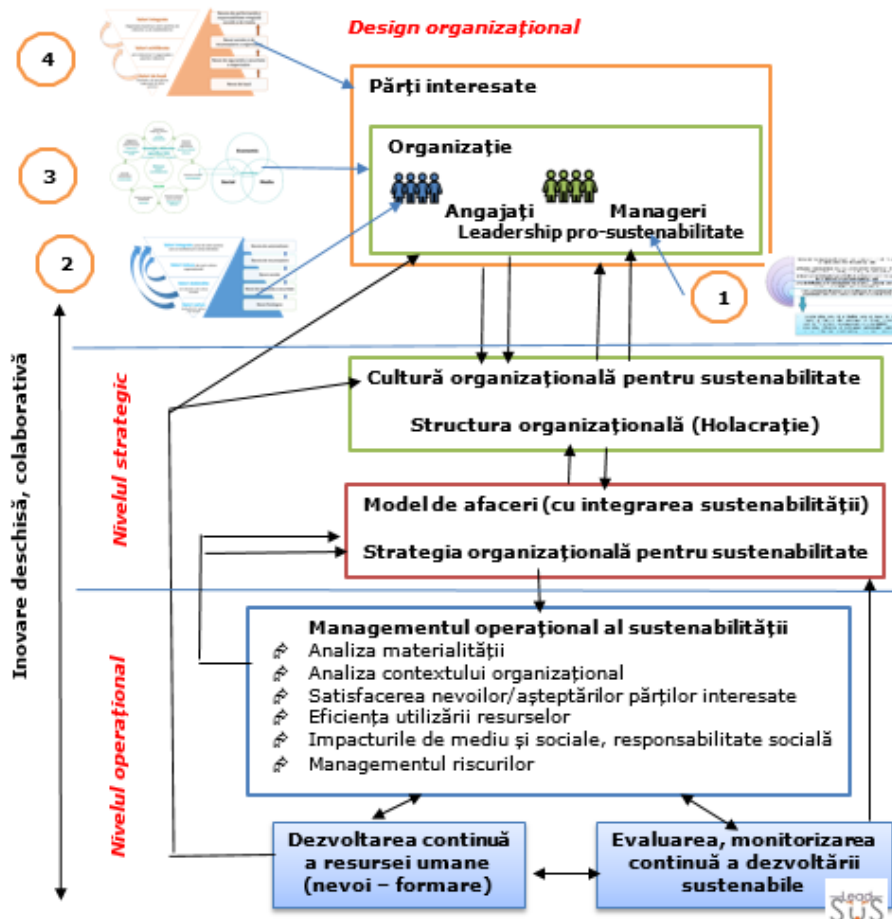


Fig. 3.15. Cadrul conceptual și metodologic (original) pentru organizația sustenabilă

După cum se poate observa în Fig. 3.15, demersul propus are 3 secvențe: prima dedicată designului organizațional (explicată în detaliu în capitolul 2), cea de a doua dedicată culturii și structurii organizaționale, managementul strategic și modelului de afaceri (explicațiile asupra acesteia regăsindu-se în capitolele 2 și 3, ca finalitate imediată a considerentelor prezentate) și cea de a treia dedicată managementul operațional al sustenabilității (explicată parțial în capitolul 3).

Notațiile folosite în Fig. 3.15 sunt:

1 - Conținutul leadership-ului orientat spre sustenabilitate;

2 - Model de integrare al valorilor la nivelul individului matur;

3 - Modelul „motoarelor” pentru sustenabilitate;

4 - Modelul valorilor integrate la nivel organizațional bazate pe nevoi ale stakeholderilor/părților interesate.

Cadrul conceptual și metodologic propus anticipează două aspecte ale nivelului operațional, deosebit de importante pentru dezvoltarea organizației sustenabile:

- **Dezvoltarea resursei umane** pe baza evaluării nevoilor de formare în domeniul sustenabilității (aspect ce va fi explicat în capitolul 4 al tezei de doctorat). Acest aspect este esențial din perspectiva modelului, dar și din punct de vedere practic și presupune nu doar în dezvoltarea angajaților, dar și a managerilor, viitori lideri ai sustenabilității. Această activitate se constituie ca apanaj al departamentului de resurse umane din organizație și are influențe asupra culturii organizaționale pro-sustenabilitate, dar și asupra managementului strategic al resurselor umane (sau mai recent, managementul talentelor și aspirațiilor umane) de la nivel organizațional;
- **Evaluarea, monitorizarea continuă a progreselor înregistrate, a nivelului de maturitate în sustenabilitate** (aspect ce va fi explicat în capitolele 5 și 6 ale tezei de doctorat). Această activitate trebuie să recurgă la folosirea unei metodologii coerente și care să surprindă progresul-regresul organizației în toate dimensiunile sustenabilității: economic, social și de mediu. Rezultatele evaluării se constituie ca bază informațională și de cunoaștere pentru deciziile strategice și privind schimbările ce trebuie operate în cadrul modelului de afaceri (corecții).

Elaborarea cadrului conceptual și metodologic pentru organizația sustenabilă creează premisele necesității, oportunității și importanței cercetărilor incluse în capitolele 4, 5 și 6 ale tezei.

4. CERCETĂRI TEORETICO-APLICATIVE PENTRU IDENTIFICAREA NEVOILOR DE FORMARE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI SUSTENABILITĂȚII

„Dezavantajul inteligenței constă în faptul că omul nu se poate opri niciodată din învățat”
George Bernard Shaw

Obiectiv 4: Identificarea și caracterizarea nevoilor de formare în domeniul managementului sustenabilității, baza creării unui cadru de dezvoltare continuă a resurselor umane în organizația orientată spre performanță și sustenabilitate.

În Fig. 4.1 se prezintă schema succintă a problematicii abordate în prezentul capitol, convergente pe atingerea obiectivului de cercetare propus.

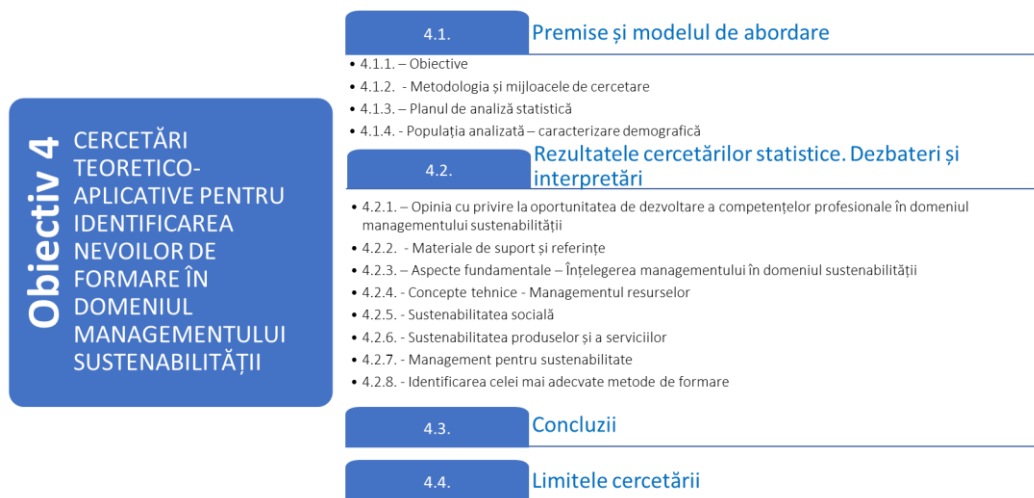


Fig. 4.1. Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 4

În cadrul capitolului se prezintă un demers de cercetare aplicat și rezultatele obținute pentru susținerea dezvoltării continue a resurselor umane, activitate esențială în managementul sustenabilității (detalii privind implicațiile la nivel organizațional sunt prezentate în Fig. 4.2). Metodologia propusă, și aplicarea sa, demonstrează modalitatea de identificare a nevoii de învățare continuă, considerată esențial necesară pentru o evoluție echilibrată a activității profesionale, a carierei (a vieții profesionale în ansamblul său) în contextul organizației sustenabile. Astfel, elementele principale investigate au fost legate de nevoia de instruire în sfera conceptelor de dezvoltare sustenabilă, din perspectiva celor mai importante părți interesate (angajați și manageri) și din diferite organizații (companii industriale și

instituții publice). Metoda utilizată în cercetare a fost cea a anchetei, iar instrumentul folosit a fost chestionarul LeadSUS, conceput și realizat în limba engleză și română.

Chestionarul a fost distribuit către angajați și manageri din diferite organizații din mai multe țări europene (România, Austria, Slovenia, Franța) și aflați în etape diferite de dezvoltare profesională. Cercetarea a avut ca prim obiectiv operațional identificarea acelor aspecte, subiecte ce pot și trebuie să fie incluse în structura unui potențial program de formare care să conducă la echilibrarea competențelor cheie în managementul sustenabilității, program de care ar avea nevoie mai mulți angajați ce și-au conștientizat competențele deținute, plecând de la nevoia „exploatării” lor active în cadrul organizațiilor în care activează (evidențiată prin activitatea de control și monitorizare a performanțelor resurselor umane în cadrul organizației).

Cumulul de nevoi identificate și asociate dezvoltării competențelor au constituit baza de definire a programului de formare LeadSUS – Leadership in Sustainability dezvoltat, testat și validat în cadrul proiectul (LLP - LdV / TOI / 2013 / RO / 022) cu același nume și care a avut ca scop satisfacerea nevoilor de formare identificate, în cazul grupului suspus investigației (eșantion internațional).

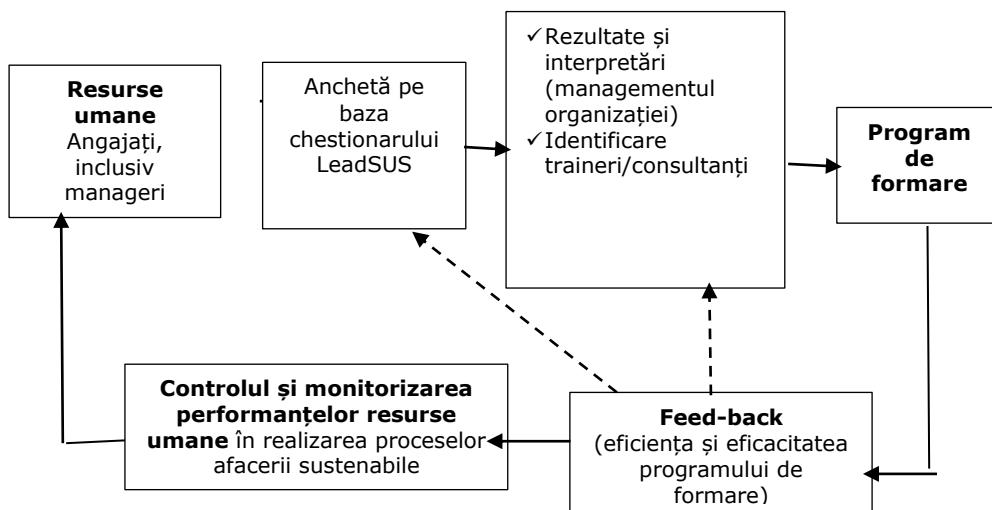


Fig. 4.2. Demersul metodologic propus pentru dezvoltarea continuă a resurselor umane în managementul sustenabilității organizaționale

4.1. Premise și modelul cercetării

Identificarea nevoilor de formare pentru înțelegerea principiilor, conceptelor și a modului în care trebuie operat în managementul sustenabilității este esențială pentru caracterizarea competențelor cheie (pe care o organizație trebuie să le dețină prin angajații săi) în managementul sustenabilității. Astfel, nevoile de formare conduc la identificarea principalelor subiecte de interes în ceea ce privește dezvoltarea competențelor lor profesionale (ale respondenților). Opțiunea, alegerea acestor subiecte are la bază:

- percepția și satisfacerea nevoii intrinseci, manifestată pe piața muncii care este orientată spre creșterea performanțelor individuale, și care se vor răsfrânge asupra performanțelor organizației;
- satisfacerea nevoii în concordanță cu principiile și valorile individului (percepția personală despre ce este important sau nu);
- presiunile valorilor induse de cultura organizațională, care poate influența decizia privind satisfacerea nevoii de formare individuală.

Modalitatea de realizare a opțiunii individuale stă la baza deciziei de răspuns în cazul aplicării metodei anchetei pe bază de chestionar în identificarea nevoilor de formare (Draghici ș.a, 2015b).

4.1.1. Obiective

Scopurile prezentei cercetări au fost:

- determinarea relevanței programului de formare LeadSUS;
- determinarea motivației pentru care formarea va îmbunătăți performanțele organizației / echipei din care face parte respondentul;
- determinarea subiectelor cheie, de interes din perspectiva angajatului respondent (manager sau angajat fără funcție managerială);
- identificarea celor mai adecvate metode de predare-învățare a cunoștințelor specifice;
- identificarea modalității de relaționare a performanțelor potențial ameliorabile cu scopurile organizației sau echipei de muncă.

Principalul obiectiv operațional al cercetării a fost analiza nevoilor de formare a grupului țintă, rezultatele fiind percepute ca lipsuri sau lacune existente în educația de la nivel formal, cât și informal. Astfel, a fost definită breșa potențială de acțiune a firmelor de consultanță în domeniul managementul sustenabilității (știut fiind faptul că birocrăția asociată procesului de aprobare a unui program post-liceal sau post-universitar în domeniu este anevoioasă, necesită timp, iar organizațiile din economia reală nu își permit așteptarea satisfacerii nevoilor lor în acest domeniu, deoarece dinamica mediului extern și intern este foarte mare).

Din punct de vedere praxiologic, rezultatele cercetării au furnizat un profil al cursanților (defalcat pe două categorii, angajați și manageri) din perspectiva nevoilor lor de formare în domeniul managementului sustenabilității.

4.1.2. Metodologia și mijloacele de cercetare

Metoda care a fost utilizată este **anchetă pe bază de chestionar combinat cu strângerea de observații în urma discuțiilor informale cu posibii cursanți (subiecți investigați incluși ulterior în eșantionul de cercetare)**. Chestionarul elaborat și aplicat este prezentat în Anexele 3 și 4 (în limbile engleză și română) și a fost discutat (rezoluție stabilită în urma unei ședințe a proiectului LeadSUS) și aprobat de către toți partenerii proiectului. În Fig. 4.3 și Fig. 4.4 sunt prezentate detalii aferente metodologiei propuse.

După cum se poate observa în Fig. 4.3 și Fig. 4.4, metodologia propusă și aplicată în cercetarea nevoilor de formare a avut la bază următoarele mijloace: chestionarul utilizat, formatul listei de observație și discuții, baza de date (creată cu aplicația Excel) cuprinzând rezultatele colectate pe baza chestionarului și aplicația software (PASW, varianta mai nouă a SPSS) pentru procesarea datelor colectate. O descriere succintă a acestora este prezentată în continuare.

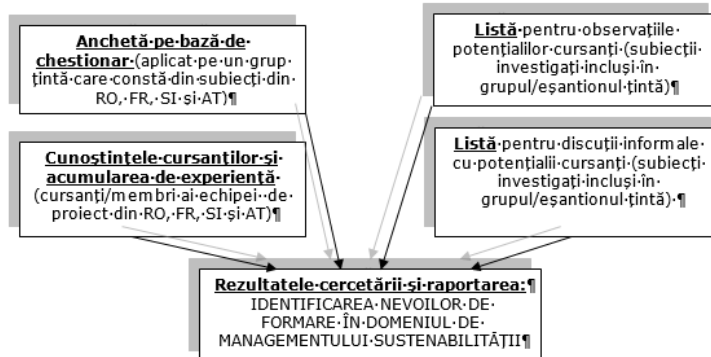


Fig. 4.3. Cadrul metodologic al cercetării

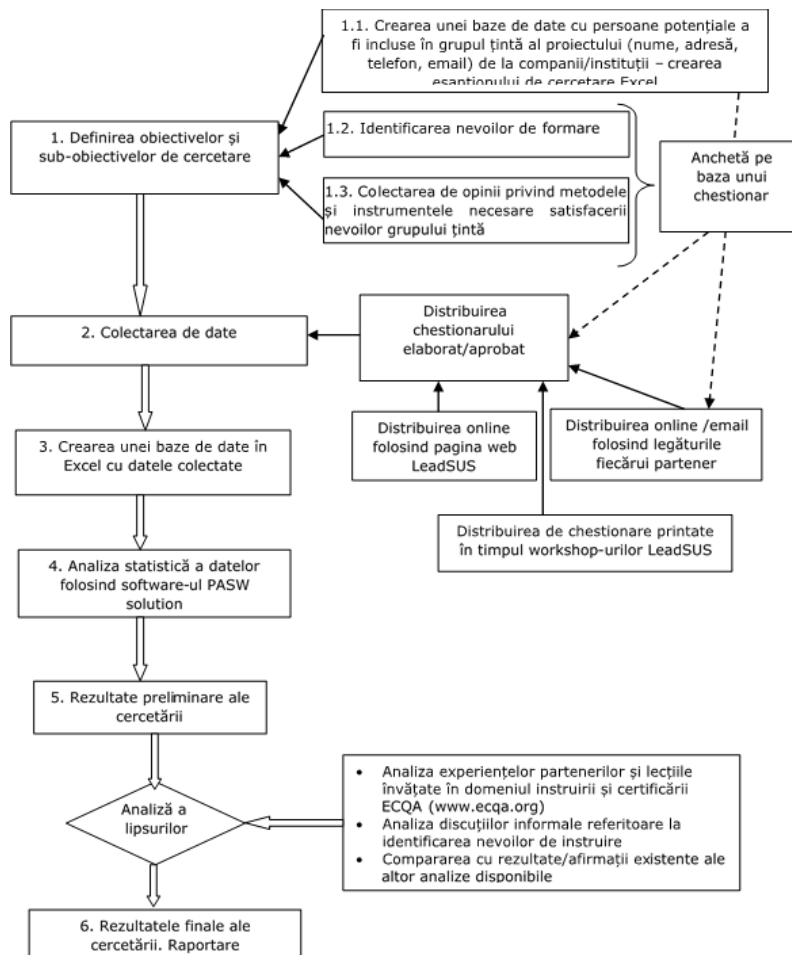


Fig. 4.4. Etapele metodologiei de cercetare (scenariul de cercetare cu detalii semnificative)

a. Chestionarul elaborat include întrebări cu răspunsuri multiple/fixe și întrebări deschise (pentru colectarea opiniei liber exprimate de subiecții investigați).

Procesul de elaborare a chestionarului a luat în considerare avantajele și dezavantajele metodei de cercetare utilizate (Tabelul 4.1), fiind luate măsuri de gestionare a riscurilor potențiale (asociate dezavantajelor metodei anchetei). Versiunea finală a chestionarului este relativ scurtă și compactă (3 pagini, 3 capitole), iar întrebările predominant închise au determinat o prelucrare rapidă a datelor statistice.

Tabelul 4.1 Avantaje și dezavantaje ale metodei anchetei pe bază de chestionare

Avantaje	Dezavantaje*
<ul style="list-style-type: none"> • Poate implica un număr mare de respondenți în același timp (grup țintă mare); • Nu necesită durată mare de implementare; • Permite colectarea de feedback sincer și deschis; • Se colectează cu ușurință date cantitative și calitative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea chestionarelor, care să permită utilizarea ulterioară sau colectarea de răspunsuri mai elaborate, poate fi dificilă; • Uneori nu este posibilă identificarea fidelă a cauzelor specifice ale acțiunilor/comportamentelor respondenților.

*) aceste dezavantaje au fost analizate și reduse la minim (riscuri posibile care ar putea apărea în timpul desfășurării cercetării – acțiune de management al riscului)

Structura chestionarului (Anexele 3 și 4) include:

- O introducere cu explicații succinte despre contextul și obiectivele cercetării;
- Capitolul I, care include 4 întrebări (3 întrebări închise și una deschisă) care își propun să identifice așteptările potențialilor cursanți (subiecții investigați) și beneficiile în cazul în care aceștia vor fi implicați în programul de formare și certificare europeană LeadSUS⁵⁰. Scopul capitolului a fost de a capta interesul subiecților investigați pentru programul de formare - certificare propus;
- Capitolul II, nucleul chestionarului, unde potențialii cursanți (subiecți investigați) și-au autoevaluat nevoile de formare (folosind o scară Likert cu 5 valori, unde 1 - nu este necesar, 2 - un nivel scăzut de necesitate, 3 - necesitate medie, 4 - nevoie puternică, 5 - nevoie stringentă, foarte mare), pe baza unor teme propuse în prima versiune a setului de competențe LeadSUS (structura programului de formare). De asemenea, o întrebare deschisă a dat posibilitatea includerii și a altor teme de interes pentru training. În final, a fost inclusă o întrebare pentru identificarea celei mai potrivite metode de formare, care ar coincide stilului de învățare al respondentului;
- Capitolul III, include întrebări relative la caracteristicile demografice ale respondenților (variabile de cercetare);
- Paragraful final include opțiunea ca prin menționarea adresei de email sau prin înregistrarea pagina LeadSUS a proiectului, subiecții investigați să poată fi incluși în grupul țintă vizat pentru programul de formare și certificare.

Chestionarul a fost distribuit în trei modalități:

1. Folosind facilitățile oferite de pagina web LeadSUS (chestionar online);

⁵⁰ Contextul cercetării este asociat proiectului „LeadSUS – Leadership în sustenabilitate” care a avut ca obiectiv crearea, testarea și validarea unui program de formare și certificare a competențelor în managementul sustenabilității. Certificarea a fost realizată de European Certification and Qualification Association(www.ecqa.org)

2. Prin email, de către toți partenerii folosind propria lor bază de date cu potențialii cursanți (subgrup, format din angajați, manageri etc.);
3. Imprimat și distribuit în timpul workshop-urilor LeadSUS organizate de fiecare partener.

b. Lista pentru observații și discuții informale cu potențialii cursanți (subiecții investigați) a luat în considerare structura chestionarului elaborat și poate fi utilă pentru observarea angajaților în timpul procesului de muncă și/sau în timpul discuțiilor informale cu ei (răspunsuri colectate pe bază de interviu structurat).

Lista trebuie completată de către anchetator/observator în timpul sau după ce se efectuează observațiile sau au loc discuțiile. Lista a fost utilizată pentru:

- Analiza experienței partenerilor și lecțiilor învățate în domeniul instruirii și certificării ECQA (de exemplu, din proiectele anterioare de tip LLP-LdV în care partenerii au fost implicați);
- Analiza discuțiilor informale referitoare la identificarea nevoilor de formare realizate cu potențialii cursanți (acțiuni desfășurate de fiecare partener).

În Tabelul 4.2 au fost rezumate avantajele și dezavantajele acestei metode de cercetare combinate (au fost luate măsuri de management al riscurilor potențiale ce pot apărea).

Tabelul 4.2 Avantaje și dezavantaje ale metodei de observare și a interviului informal

Metode observării	
Avantaje	Dezavantaje*
<ul style="list-style-type: none"> • Pot reduce durata de întreruperi din munca angajatului; • Poate fi mai realistă (observarea angajatului se face de fapt la locul de muncă). 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesită un observator experimentat. • Observatorul trebuie să se documenteze detaliat asupra proceselor observate. Orice detalii nedocumentate sunt pierdute sau trebuie corelate prin observații ulterioare.
Metoda discuțiilor informale (interviu informal)	
Avantaje	Dezavantaje *
<ul style="list-style-type: none"> • Mai flexibilă în valorificarea opiniilor (răspunsuri pentru întrebările deschise) și pentru a pune/a răspunde la diferite întrebări. • Posibilitatea de a urmări imediat itemii menționați în listă. • Nu este limitată la domeniul de aplicare sau la un anumit set de întrebări. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumatoare de timp. Mai ales dacă se interviuează doar câte un individ o dată. • Este necesar ca intervievatorul să documenteze în detaliu conversația. Orice detaliu nedocumentat este pierdut sau sunt necesare interviuri ulterioare.

*) aceste dezavantaje au fost analizate și reduse la minim (riscuri posibile care ar putea apărea în timpul desfășurării cercetării – acțiune de management al riscului)

c. Baza de date în Excel cu rezultatele colectate pe baza chestionarului a fost structurată în conformitate cu variabilele de cercetare stabilite și cu temele investigate (referitoare la structura programului de formare preliminar propus). Baza de date este disponibilă în Google Drive cuprinzând o sub-secțiune cu răspunsurile colectate pe chestionarea în limba engleză și pe varianta de chestionare în limba română. Acest fapt este dovedit prin accesarea adresei: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1w6YzVb_4qUm9ZUpW4PrujWILHnJenLKV_GF0K6P20-o/edit#gid=1341810618, <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Sj7DuR41CBPXcRs1bRcvdx9gOzWfQTnvB4KxdqfSf3Q/edit#gid=1865682019>.

Ca urmare a aplicării chestionarelor (în limba engleză și română), un total de 213 au fost colectate, din care au fost invalidate un număr de 6, rămânând pentru analiza și evaluarea statistică un număr de 207.

d. Soluția software PASW a fost dezvoltată de IBM și este cunoscută sub numele SPSS. Aplicația este larg utilizată pentru analiză statistică în științele sociale. Este folosit de asemenea, în cercetări de piață, în domeniul sănătății, de către companii de sondaje, guvern, cercetători în domeniul educației, organizații de marketing etc.⁵¹

4.1.3. Planul de analiză statistică

Sursa bazei de date - baza de date are ca sursă datele culese cu ajutorul din **Chestionarul pentru identificarea nevoilor de formare în domeniul de leadership în sustenabilitate – managementul sustenabilității** care a fost aplicat în patru țări europene (România, Franța, Slovenia și Austria). Chestionarul a fost distribuit de fiecare partener al proiectului LeadSUS⁵², fiind vizate aproximativ 2000 de persoane/respondenți potențiali (nu doar în RO, FR, SL, AT, dar și în alte state europene).

Manipularea datelor lipsă - Chestionarele recepționate au fost validate pentru a se asigura că sunt complete, iar chestionarele cu date lipsă (relativ la informații privind genul, vârsta, ocupația sau chestionare cu mai mult de 10% date lipsă la alte întrebări sau mai mult de 3 întrebări fără răspunsuri) au fost excluse (doar 6 chestionare nu au fost validate).

Răspunsurile chestionarelor valide au fost centralizate într-o foaie de calcul Excel, folosind modelul furnizat prin acordul partenerilor, pentru a crea baza de date cu răspunsurile care au fost procesate statistic. După ce toate chestionarele valide au fost centralizate, toate variabilele au fost verificate pentru: a nu lipsi date, prezența de date în afara subiectului sau alte inconsecvențe. Toate neconcordanțele au fost certificate în documentele sursă. În timpul centralizării datelor, valorile lipsă au fost generat câmpuri goale. Valorile lipsă au fost discutate și raportate. După ce toate neconcordanțele au fost clarificate, baza de date a putut fi considerată pentru procesarea statistică.

Planul de gestionare a datelor - Pentru întrebările cu răspuns deschis, răspunsurile au fost utilizate ca atare sau au fost grupate în funcție de frecvența și variabilitatea lor. Pentru următoarele **teme investigate**, variantele de răspuns nemodificate au fost folosite așa cum au fost obținute pe baza chestionarelor (în concordanță cu întrebările din capitolul II al chestionarului):

1. Terminologie (conceptele de sustenabilitate, termeni, abordări și explicații metodologice);
2. Referințe relevante/actuale (pentru dezvoltarea profesională proprie);
3. Dimensiunile sustenabilității (economică, socială și de mediu);
4. Eficiența resurselor și producția mai curată;
5. Apă, Energie;
6. Materiale și deșeuri;
7. Definierea/abordarea responsabilității sociale;
8. Managementul sănătății și securității;

⁵¹ <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>

⁵² Partenerii proiectului LeadSUS au fost, denkstatt Romania și Universitatea Politehnica Timișoara, ambele din Romania, INP Grenoble din Franța, Bicero Ltd. din Slovenia și ISCN Ltd. din Austria

9. Managementul părților interesate;
10. Gândirea orientată pe ciclul de viață (Actori cheie în ciclul de viață al produsului/serviciului; Costul & Evaluarea ciclului de viață; Amprenta de carbon pentru produse/servicii; Sisteme de management al ciclului de viață al produsului (PLM); Proiectarea de produse/servicii și sisteme sustenabile);
11. Inovare prin design & proiectare de produse/servicii și sisteme sustenabile (Eco-design & Eco-marketing; Design integrat al reciclării – reciclare, reutilizare, re-manufacturare);
12. Achiziția și lanțul de distribuție;
13. Managementul strategic al sustenabilității;
14. Model afacerii sustenabile;
15. Leadership în sustenabilitate;
16. Contabilitatea de mediu;
17. Comunicarea cu experți din diverse domenii;
18. Managementul cunoașteri pentru managementul sustenabilității;
19. Cea mai potrivită metodă de instruire, orientare sau instrument care se potrivește cel mai bine nevoilor dvs.;

Pentru restul variabilelor obținute din chestionar, variantele de răspuns au fost grupate în mai puține categorii, din motive de prelucrare statistică. Din motive descriptive, întrebările 1.1, 1.2 și 1.3 au fost incluse în chestionar (relativ la oportunitatea implicării în programul de formare). În scopuri comparative, răspunsul 5 – Nu știu a fost considerat ca fiind lipsă. Pentru întrebările cu privire la poziția sau rolul la locul de muncă și ultima formă de învățământ absolvită, răspunsurile au fost regrupate conform celor precizate în Tabelul 4.3 și tabelul 4.4.

Tabelul 4.3 Procedura de înregistrare a răspunsurilor referitor la poziția ocupată la locul de muncă

Variantele de răspuns actuale	Variantele de răspuns recodate
Poziție superioară de conducere (director general, director, CEO, CFO, ...), director executiv sau senior manager	Management de top
Altă poziție de conducere (manageri de nivel mediu și inferior/supervizori din prima linie)	Altă poziție de conducere
Specialist, personal tehnic	Nu se află într-o poziție de conducere
Personal administrativ și operațional	
Expert, consultant	
Profesor, cercetător	
Student (licență, master, doctorat)	
Alta: _____	

Tabelul 4.4 Procedura de înregistrare a răspunsurilor referitoare la ultima formă de învățământ absolvită

Liceu	Sub nivelul de masterat
Universitate (Diplomă de licență)	
Masterat	Masterat
Doctorat	Doctorat
Alt tip de program postuniversitar	Se va elimina
Alta: _____	

Metode statistice - Pentru variabilele evidente, măsurile de sinteză includ numărul și procentajul subiecților pe fiecare categorie. Tabelele au fost realizate la nivel general: după gen, vârstă, poziția la locul de muncă și nivelul educației. Nu s-a

prevăzut a se genera variabile continue din chestionar. Pentru datele ordinale, au fost realizate teste comparative între genuri și poziții la locul de muncă, folosind teste non-parametrice (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis). Pragul de semnificație statistică este de 0.05, cu excepția cazului în care nu s-a prevăzut altfel, din cauza corecției Bonferroni. Valoarea testului aplicat a fost raportată, la fel și nivelul exact al semnificației. Toate rezumatele datelor și tabelele de rezultat au fost realizate cu ajutorul aplicației software PASW 18.

4.1.4. Populația analizată – caracterizare demografică

Variabilele demografice, de caracterizare a eșantionului supus cercetării au fost: vârsta; genul; domeniul de activitate în care activează; poziția sau rolul profesional (poziție de management sau nu); nivelul de educație, prin precizarea ultimei forme de învățământ absolvite. Toți participanții ale căror chestionare au fost incluse în baza de date, ca fiind valide, au fost luați în considerare în eșantionul de cercetare, ei fiind incluși în populația de studiu pentru analiza statistică și interpretarea rezultatelor. Statistici descriptive au fost prezentate pentru următoarele date demografice: gen, grupa de vârstă, poziția la locul de muncă, domeniul de activitate (economic), poziția sau rolul profesional. Toate evaluările au fost realizate descriptiv și grafic după caz.

Distribuția pe gen între categoriile de vârstă este omogenă, $p = 0,250$. Răspunsurile au evidențiat un eșantion echilibrat din punct de vedere al variabilelor gen și vârstă. Interesați asupra cercetării, deci respondenți preponderenți în cadrul anchetei, au fost femeile (72%, Tabelul 4.5) și persoanele cu vârsta cuprinsă în intervalul 25 – 35 de ani, interval în care respondenții de gen masculin sunt, însă în număr mai mare (44,8% față de 40,9% femei, Tabelul 4.6). Pentru grupele de vârste mai mari s-a remarcat un interes aproximativ egal asupra subiectului cercetării, oglindit de procentul aproape egal de respondenți.

Tabelul 4.5. Distribuția pe grupe de vârstă și gen a subiecților ce au definit eșantionul

Vârsta		Frecvența	%	% valid	% cumulativ
Valid	sub 25 ani	17	8.2	8.2	8.2
	25-35 ani	87	42.0	42.0	50.2
	35-45 ani	55	26.6	26.6	76.8
	peste 45 ani	48	23.2	23.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	
Gen		Frecvența	%	% valid	% cumulat
Valid	M	58	28.0	28.0	28.0
	F	149	72.0	72.0	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Tabelul 4.6. Distribuția pe gen între grupe de vârstă a eșantionului⁵³

		Gen		Total	
		M	F		
Vârsta	sub 25 ani	Număr	5	12	17
		% din total număr	8.6%	8.1%	8.2%

⁵³ Tabel de contingență: Vârsta/Gen

	25-35 ani	Număr	26	61	87
		% din total număr	44.8%	40.9%	42.0%
	35-45 ani	Număr	10	45	55
		% din total număr	17.2%	30.2%	26.6%
	peste 45 ani	Număr	17	31	48
		% din total număr	29.3%	20.8%	23.2%
Total		Număr	58	149	149
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabelul 4.7. Structura eșantionului pe diferite poziții de management

Poziția de management	Frecvența	%	% valid	% cumulat
Management de top	46	22.2	22.2	22.2
Altă poziție de conducere	45	21.7	21.7	44.0
Fără poziție de conducere	116	56.0	56.0	100.0
Total	207	100.0	100.0	

Eșantionului de cercetare din perspectiva poziției de conducere a subiecților este echilibrat: 56% dintre respondenți nu ocupă o poziție de conducere și 44% sunt pe poziții de management (Tabelul 4.7).

Tabelul 4.8. Distribuția de gen între pozițiile de conducere⁵⁴

Poziția de conducere			Gen		Total
			M	F	
Poziția de management ocupată	Top management	Numărul	17	29	46
		% din total număr	29.3%	19.5%	22.2%
	Alte poziții de management	Număr	11	34	45
		% din total număr	19.0%	22.8%	21.7%
	Fără poziție de management	Număr	30	86	116
		% din total număr	51.7%	57.7%	56.0%
Total	Număr	58	149	207	
	%	100.0%	100.0%	100.0%	

Datele demografice prezentate în Tabelul 4.8 nu am evidențiat diferențe major în distribuția pe sexe între pozițiile de management, $p=0.305$; se remarcă interesul major pentru subiectul cercetării din partea angajaților care nu ocupă o poziție de management, mai ales a femeilor (57,7%), de aici concluzionând importanța practică a managementului operațional al sustenabilității și tratarea tuturor temelor de formare considerate, din perspectivă practică (prezentarea unor activități, măsuri cu aplicabilitate imediată și cu efecte vizibile).

Locul de muncă al respondenților (sau domeniul de activitate profesional) a demonstrat existența unui eșantion echilibrat, în cadrul său fiind incluse persoane care activează în toate domeniile de activitate și în toate categoriile de organizații (Anexa 5 prezintă tabelul integral al răspunsurilor date la întrebarea deschisă din chestionarului aplicat).

Pregătirea educațională a respondenților (ultima formă de învățământ absolvită) este descrisă în Tabelul 4.9. Se remarcă faptul că există o dominantă a respondenților cu studii superioare, deci cu un nivel intelectual ridicat, ceea ce garantează responsabilitatea acestora în ceea ce privește răspunsurile date.

⁵⁴ Tabel de contingență: Poziție de conducere/Gen

Tabelul 4.9. Distribuția răspunsurilor privind educația respondenților

Pregătirea educațională (ultima școală absolvită)					
		Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
Valid	A lot of courses	1	0.5	0.5	.5
	College	2	1.0	1.0	1.4
	Currently Phd student	1	0.5	0.5	1.9
	Degree in economics	1	0.5	0.5	2.4
	Dipl.-Ing.	1	0.5	0.5	2.9
	Diplom in right and management of projects, trainer of trainers, evaluation expert, antreprenoir	1	0.5	0.5	3.4
	Doctorat	4	1.9	1.9	5.3
	HDR	1	0.5	0.5	5.8
	Ingénieur	1	0.5	0.5	6.3
	Student master	1	0.5	0.5	6.8
	Master	7	3.4	3.4	10.1
	Master degree	87	42.0	42.0	52.2
	Other type of post-graduate program	3	1.4	1.4	53.6
	PhD degree	36	17.4	17.4	71.0
	Profesional degree	1	0.5	0.5	71.5
	Student - bachelor	1	0.5	0.5	72.0
	Bachelor degree	58	28.0	28.0	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Problema reprezentativității eșantionului nu a fost luată în discuție datorită aplicării metodei aleatoare de colectare a datelor în populații situate în regiunile geografice ale partenerilor din proiectul LeadSUS. Totuși, considerăm ca reprezentativitate este o limită a cercetării alături de dimensiunea eșantionului aferent prezentei cercetări.

4.2. Rezultatele cercetărilor statistice. Dezbateri și interpretări

Rezultatele cercetării prezentate în continuare au fost finalizate în februarie 2016, iar interpretarea rezultatelor au fost discutate și cu partenerii proiectului LeadSUS în vederea rafinării lor și segmentării pe fiecare grup național de respondenți. Acest aspect nu este prezentat deoarece nu face obiectul cercetărilor doctorale. Totodată, analiza rezultatelor, privind nivelul nevoii de formare al fiecărei teme propuse pentru a fi inclusă în programul formare (conform capitolului II al chestionarului LeadSUS prezentat în Anexele 3 și 4), va fi prezentată doar pentru variabila „poziția de management”, aceasta oferind cele mai relevante răspunsuri pentru dezvoltarea resurselor umane în cadrul managementului sustenabilității.

4.2.1. Opinia cu privire la oportunitatea de dezvoltare a competențelor profesionale în domeniul managementului sustenabilității

Setul de întrebări relevante pentru cercetarea de față, incluse la capitolul I al chestionarului (1.1 și 1.3), au făcut referire directă la programul de formare și

certificare european LeadSUS - Leadership în Sustenabilitate. Analiza răspunsurilor colectate și procesate este prezentată în Tabelele 4.10 și 4.11.

Analiza răspunsurilor privind posibila dezvoltare a competențelor profesionale a scos la iveală faptul că în majoritatea lor, respondenții „nu știu” dacă acest fapt se va întâmpla (Tabelul 4.11). După excluderea respondenților care au ales alegerea „Nu știu”, nu au fost identificate diferențe semnificative între poziția de conducere privind speranța de îmbunătățire a competențelor profesionale legate de locul de muncă actual, $p = 0,928$.

Tabelul 4.10. Analiza răspunsurilor privind dezvoltarea competențelor

Mă aștept ca, competențele profesionale legate de actualul loc de muncă să se îmbunătățească		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Mai puțin	Număr	0	1	0	1
	% din total număr	0.0%	2.2%	0.0%	0.5%
Mai mult	Număr	5	3	14	22
	% din total număr	10.9%	6.7%	12.1%	10.6%
Foarte mult	Număr	16	18	48	82
	% din total număr	34.8%	40.0%	41.4%	39.6%
Nu știu	Număr	25	23	54	102
	% din total număr	54.3%	51.1%	46.6%	49.3%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Relativ la analiza răspunsurilor date la întrebarea 1.3 (Tabelul 4.11), privind speranța de îmbunătățire a modului de operare în cadrul organizațiilor de proveniență a respondenților s-a constatat că, indiferent dacă ocupă sau nu o poziție de management, aceștia în mare majoritate „Nu știu” dacă modul lor de lucru se va îmbunătăți după ce vor urma programul de formare. Interesant este că un procent aproximativ la fel de mare de respondenți recunosc ca „Foarte mult” efectul îmbunătățirii modului lor de operare în organizații. Astfel, aproape jumătate din subiecții participanți la cercetare „Nu știu” dacă modul lor de operare se va îmbunătăți, iar cealaltă jumătate opinează că modul lor de operare se va îmbunătăți „Foarte mult” în urma parcurgerii programului de formare și certificare LeadSUS. Din punct de vedere al prelucrării statistice a răspunsurilor colectate, după excluderea respondenților care au ales varianta „Nu știu”, nu au fost identificate diferențe semnificative între „poziția de conducere” cu privire la speranța de îmbunătățire prin participarea la cursul LeadSUS, $p=0.676$. **În concluzie, ca urmare a rezultatelor de cercetare obținute apare oarecum conștientizarea nevoia de formare a subiecților investigați, prin intermediul concepției, dezvoltării și aplicării unui program, cum este LeadSUS.**

Tabelul 4.11. Analiza răspunsurilor privind îmbunătățirea capacității de operare

Mă aștept îmbunătățirea capacității mele de operare în contextul sistemelor / proceselor / activităților / provocările de creștere durabilă prin participarea la cursul LeadSUS	Poziția de management			Total
	Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	

Mai puțin	Număr	0	0	1	1
	% din total număr	0.0%	0.0%	0.9%	0.5%
Mai mult	Număr	3	4	5	12
	% din total număr	6.5%	8.9%	4.3%	5.8%
Foarte mult	Număr	21	19	54	94
	% din total număr	45.7%	42.2%	46.6%	45.4%
Nu știu	Număr	22	22	56	100
	% din total număr	47.8%	48.9%	48.3%	48.3%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

4.2.2. Materiale de suport și referințe

a. Terminologie

Mai mult de 1/3 din respondenții au recunoscut nevoia unor lămuriri terminologice în domeniul sustenabilității (Tabelul 4.12); o nevoie mai mare de instruire în acest domeniu este înregistrată în categoria celor care nu ocupă o poziție de conducere, aceștia fiind specialiști de la nivel operațional.

Tabelul 4.12. Răspunsurile privind înțelegerea terminologiei în domeniul sustenabilității

Terminologie (concepte de sustenabilitate, termeni, abordări și metodologii)		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este necesar	Număr	3	0	1	4
	% din total număr	6.5%	0.0%	0.9%	1.9%
Nevoie redusă	Număr	1	3	8	12
	% din total număr	2.2%	6.7%	6.9%	5.8%
Nevoie medie	Număr	12	8	34	54
	% din total număr	26.1%	17.8%	29.3%	26.1%
Nevoie mare	Număr	14	19	29	62
	% din total număr	30.4%	42.2%	25.0%	30.0%
Nevoie foarte mare	Număr	16	15	44	75
	% din total număr	34.8%	33.3%	37.9%	36.2%
Total	Număr	46	46	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Prelucrarea statistică a evidențiat faptul că nu s-au constatat diferențe semnificative între poziția de conducere și nivelul nevoilor de instruire în ceea ce privește *Terminologia*, $p=0,122$.

În concluzie, **materialele de formare trebuie să includă mijloace de învățare precum: un glosar de termeni, explicații a abordărilor clasice din domeniu și o colecție de metodologii, care ar trebui demonstrate pentru o utilizare imediată (având în vedere răspunsurile favorabile, în acest sens, din partea specialiștilor ce nu ocupă o poziție de management).**

b. Referințe relevante/actuale

Conform rezultatelor de cercetare prezentate în Tabelul 4.13, respondenții recunosc în cea mai mare parte nevoia mare și foarte mare pentru referințe relevante și actuale în domeniul managementului sustenabilității. Ca urmare, **materialele de învățare trebuie să includă o bibliografie relevantă și actuală, astfel nefiind exclusă capacitatea de dezvoltarea personală a angajaților prin auto-învățare**. Procesarea statistică a datelor nu a evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Referințe relevante/actuale*, $p=0.351$.

Tabelul 4.13. Răspunsurile privind nevoia de referințe relevante / actuale în domeniul sustenabilității

Referințe relevante/ actuale (pentru propria dezvoltare profesională)		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nevoie redusă	Număr	2	0	4	6
	% din total număr	4.3%	0.0%	3.4%	2.9%
Nevoie medie	Număr	2	8	16	26
	% din total număr	4.3%	17.8%	13.8%	12.6%
Nevoie mare	Număr	21	16	51	88
	% din total număr	45.7%	35.6%	44.0%	42.5%
Nevoie foarte mare	Număr	21	21	45	87
	% din total număr	45.7%	46.7%	38.8%	42.0%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ca o concluzie generală, capitolul de formare destinat materialelor suport bibliografice și lămuririlor terminologice este de interes pentru toate categoriile de angajați/respondenți.

4.2.3. Aspecte fundamentale – Înțelegerea managementului în domeniul sustenabilității

a. Dimensiuni ale sustenabilității

Conform rezultatelor cercetării (Tabelul 4.14) se remarcă o „nevoie mare” și „nevoie foarte mare” pentru formarea asupra dimensiunilor sustenabilității mai ales la angajații ce ocupă o poziție de conducere (manageri). Respondenții din domeniul managementului de top au recunoscut o nevoie „foarte mare” (47,8%, cel mai mare procent al necesității de formare) pentru acest subiect de formare, iar ceilalți manageri recunosc în proporție de 46,7% că nevoia lor de formare este tot „foarte mare”. Acest rezultat ar putea fi asociat cu faptul că managementul organizațiilor a conștientizat deja importanța sustenabilității și că prin formare (pe care se presupune că ar fi dispuși să o finanțeze!), implementările dorite ar putea fi mult facilitate. Ca urmare, **subiectul „dimensiuni ale sustenabilității” trebuie să fie cuprins în structura programului de formare, mai ales în cazul managerilor organizațiilor**. Din punct de vedere al prelucrării statistice nu s-au constatat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Dimensiuni ale sustenabilității*, $p=0.632$.

Tabelul 4.14. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare asupra dimensiunilor sustenabilității

Dimensiuni ale sustenabilității (economice, ecologice și sociale)		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este necesar	Număr	1	0	2	3
	% din total număr	2.2%	0.0%	1.7%	1.4%
Nevoie redusă	Număr	1	2	9	12
	% din total număr	2.2%	4.4%	7.8%	5.8%
Nevoie medie	Număr	9	6	15	30
	% din total număr	19.6%	13.3%	12.9%	14.5%
Nevoie mare	Număr	13	16	46	75
	% din total număr	28.3%	35.6%	39.7%	36.2%
Nevoie foarte mare	Număr	22	21	44	87
	% din total număr	47.8%	46.7%	37.9%	42.0%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

b. Standarde și norme relevante/actuale

Nevoia de formare asupra standardelor și normelor relevante/actuale din domeniul sustenabilității este sintetizată în Tabelul 4.15.

Tabelul 4.15. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoile de formare asupra standardelor și normelor relevante și actuale în domeniul sustenabilității

Standarde și norme relevante/actuale (Standarde ISO relevante referitoare la sustenabilitate și norme)		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nevoie redusă	Număr	1	2	6	9
	% din total număr	2.2%	4.4%	5.2%	4.3%
Nevoie medie	Număr	6	5	10	21
	% din total număr	13.0%	11.1%	8.6%	10.1%
Nevoie mare	Număr	19	22	48	89
	% din total număr	41.3%	48.9%	41.4%	43.0%
Nevoie foarte mare	Număr	20	16	52	88
	% din total număr	43.5%	35.6%	44.8%	42.5%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

După cum se poate observa în tabelul 4.15, toate categoriile de respondenți recunosc o „nevoie mare” și „foarte mare”. Cei mai interesați, însă, de subiecți sunt (48,9% pentru răspunsul „nevoie mare”) sunt respondenții ce ocupă o altă poziție de conducere (managementul de mijloc și de nivel inferior), urmați la mică distanță de angajații fără poziție de conducere (44,8%, pentru răspunsul „nevoie foarte mare”), deci personalul din sfera managementului operativ. Acest fapt oglindește pe

de-o parte conștientizarea responsabilității cunoașterii și aplicării corecte a standardelor în domeniu de către aceste categorii de personal din organizații și pe de altă parte, sinceritatea respondenților în a recunoaște lipsa de informare detaliată în acest domeniu. În concluzie, **subiectul standardelor și normelor relevante/actuale din domeniul sustenabilității trebuie să fie inclus în structura programului de formare, mai ales pentru managerii și specialiștii din domeniul managementului operațional (cei care le aplică și operează cu acestea).**

Procesarea statistică a datelor nu s-au constatat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Standarde și norme relevante/actuale*, $p=0.868$.

4.2.4. Concepte tehnice - Managementul resurselor

a. Metodologia de utilizare eficientă a resurselor și producția curată (Resource Efficiency and Cleaner Production, RECP)

Distribuția răspunsurilor în cazul nevoii de formare asupra metodologiei RECP este prezentată în Tabelul 4.16.

Tabelul 4.16. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoile de formare asupra metodologiei RECP

Metodologia RECP (Eficiența resurselor și producția mai curată)		Poziția de conducere			Total	
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere		
Nu este nevoie	Număr	2	0	1	3	
	% din total număr	4.3%	0.0%	0.9%	1.4%	
Nevoie redusă	Număr	3	0	7	10	
	% din total număr	6.5%	0.0%	6.0%	4.8%	
Nevoie medie	Număr	12	6	22	40	
	% din total număr	26.1%	13.3%	19.0%	19.3%	
Nevoie mare	Număr	13	20	32	65	
	% din total număr	28.3%	44.4%	27.6%	31.4%	
Nevoie foarte mare	Număr	16	19	54	89	
	% din total număr	34.8%	42.2%	46.6%	43.0%	
Total		Număr	46	45	116	207
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Se constată că personalul de la nivelul managementului operațional, manageri de mijloc și de la nivele inferioare, precum și angajații specialiști, au recunoscut o „nevoie mare” (44,4%), respectiv o „nevoie foarte mare” (46,6%) pentru asimilare de cunoștințe în acest domeniu. Deci, specialiștii nivelului operațional sunt cei mai conștienți de importanța subiectului și au nevoie de cunoștințe asupra modului de operare, aplicare a metodologiei RECP.

Ca urmare, **subiectul dedicat metodologiei RECP trebuie inclus în programul de formare, mai ales al specialiștilor de la nivel operațional, acești fiind cei mai interesați de a dobândi cunoștințe în acest domeniu.**

Prelucrarea statistică a datelor colectate nu a evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Metodologia RECP*, $p=0.130$.

b. Apa

Conform datelor prezentate în Tabelul 4.17, managerii de la nivelul de mijloc și cel inferior au exprimat, în mod egal, o „nevoie mare” (37,8%) și „foarte mare” (37,8%) pentru instruirea cu privire la managementul resurselor de apă. Specialiștii de la nivelul operațional au recunoscut, în proporție de 39,7%, că au o „nevoie foarte mare” de formare în acest domeniu.

În concluzie, **subiectul managementul resurselor de apă trebuie inclus în programul de formare al personalului de la nivelul operativ al organizației (manageri și specialiști).**

Din perspectiva prelucrării statistice a datelor nu s-au constatat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Apă*, $p=0.526$.

Tabelul 4.17. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoile de formare asupra resurselor de apă

Apa		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este necesar	Număr	3	1	3	7
	% din total număr	6.5%	2.2%	2.6%	3.4%
Nevoie redusă	Număr	7	4	11	22
	% din total număr	15.2%	8.9%	9.5%	10.6%
Nevoie medie	Număr	11	6	25	42
	% din total număr	23.9%	13.3%	21.6%	20.3%
Nevoie mare	Număr	12	17	31	60
	% din total număr	26.1%	37.8%	26.7%	29.0%
Nevoie foarte mare	Număr	13	17	46	76
	% din total număr	28.3%	37.8%	39.7%	36.7%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

c. Energia

Rezultatele anchetei cu privire la nevoia de instruire asupra resurselor de energie sunt prezentate în Tabelul 4.18. Se remarcă o nevoie „foarte mare” pentru formarea în acest domeniu din partea specialiștilor ce nu ocupă o poziție de conducere (51,7%) și a managerilor de mijloc și de la nivelurile ierarhice inferioare (42,2%).

În concluzie, **subiectul relativ la resursele de energie trebuie inclus în programul de formare al personalului de la nivelul operativ al organizației (manageri și specialiști).**

Prelucrarea statistică a datelor colectate nu a scos în evidență diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Energie*, $p=0.128$.

Tabelul 4.18. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de instruire asupra resurselor de energie

Energie		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	2	1	3	6
	% din total număr	4.3%	2.2%	2.6%	2.9%
Nevoie redusă	Număr	6	4	8	18
	% din total număr	13.0%	8.9%	6.9%	8.7%
Nevoie medie	Număr	8	3	22	33
	% din total număr	17.4%	6.7%	19.0%	15.9%
Nevoie mare	Număr	14	18	23	55
	% din total număr	30.4%	40.0%	19.8%	26.6%
Nevoie foarte mare	Număr	16	19	60	95
	% din total număr	34.8%	42.2%	51.7%	45.9%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

d. Materiale și deșeuri

Tabelul 4.19. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare asupra resurselor materiale și a deșeurilor

Materiale & Deșeuri		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este necesar	Număr	2	1	2	5
	% din total număr	4.3%	2.2%	1.7%	2.4%
Nevoie redusă	Număr	5	2	7	14
	% din total număr	10.9%	4.4%	6.0%	6.8%
Nevoie medie	Număr	7	5	18	30
	% din total număr	15.2%	11.1%	15.5%	14.5%
Nevoie mare	Număr	14	17	33	64
	% din total număr	30.4%	37.8%	28.4%	30.9%
Nevoie foarte mare	Număr	18	20	56	94
	% din total număr	39.1%	44.4%	48.3%	45.4%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

După cum se poate observa din Tabelul 4.19, cei mai interesați de subiectul managementul materialelor și deșeurilor sunt specialiștii ce nu ocupă o poziție de management (48,3%, aproape jumătate dintre respondenții acestei categorii recunosc că au o „nevoie foarte mare” de formare). Pe locul doi ca interes asupra subiectului, și implicit ca nevoie de formare, s-au situat managerii de mijloc și de la nivele ierarhice inferioare care recunosc în proporție de 44,4% că nevoia lor de instruire este de asemenea, „foarte mare”.

În concluzie, **subiectul relativ la resursele materiale și a deșeurilor trebuie inclus în programul de formare al personalului de la nivelul operativ al organizației (manageri și specialiști).**

Prelucrarea statistică a răspunsurilor colectate nu a evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *materiale și deșeuri*, $p=0.806$.

Ca o concluzie generală asupra subiectelor de formare propuse pentru capitolul „Concepte tehnice – Managementul resurselor”, acestea sunt de „mare” și „foarte mare” nevoie, interes pentru specialiștii și managerii de la nivel operațional. Dominanta tehnică a temelor propuse (ce reclamă existența unei baze de cunoștințe tehnice, ingineresti existentă) a făcut ca managerii de top (deținând o bază de cunoștințe economico-sociale puternică și fiind preocupați cu prioritate de aspectele economice ale afacerii) să nu aleagă ca prioritate („nevoie mare” și „foarte mare” de formare) subiectele propuse pentru acest capitol.

4.2.5. Sustenabilitatea socială

a. Definirea/abordarea responsabilității sociale

Tabelul 4.20. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul responsabilității sociale

Definirea/abordarea responsabilității sociale		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	0	1	1	2
	% din total număr	0.0%	2.2%	0.9%	1.0%
Nevoie redusă	Număr	1	3	5	9
	% din total număr	2.2%	6.7%	4.3%	4.3%
Nevoie medie	Număr	8	6	18	32
	% din total număr	17.4%	13.3%	15.5%	15.5%
Nevoie mare	Număr	14	14	51	79
	% din total număr	30.4%	31.1%	44.0%	38.2%
Nevoie foarte mare	Număr	23	21	41	85
	% din total număr	50.0%	46.7%	35.3%	41.1%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

În ceea ce privește nevoia de formare în domeniul conceptului și modului de operare al responsabilității sociale, rezultatele cercetării au evidențiat că managerii de top (50%) și cei de la alte niveluri ierarhice (46,7%) au opinat o „nevoie foarte mare” cu privire la acesta (Tabelul 4.20). Rezultatul poate avea drept cauză faptul că managerii cunosc mai bine presiunile și provocările provenite din partea mediului extern organizațional și din partea părților interesate (având contact cu acestea).

Ca urmare, se poate afirma că **subiectul relativ la definirea conceptului și a modului de operare al responsabilității sociale trebuie să fie inclus în programul de formare al managerilor.**

Rezultatele prelucrărilor statistice nu au evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Definirea/abordarea responsabilității sociale*, $p=0.538$.

b. Managementul sănătății și securității

Rezultatele privind nevoia de formare în managementul sănătății și securității muncii sunt prezentate în Tabelul 4.21.

Tabelul 4.21. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în managementul sănătății și securității

Managementul sănătății și securității		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	0	1	1	2
	% din total număr	0.0%	2.2%	0.9%	1.0%
Nevoie redusă	Număr	4	3	4	11
	% din total număr	8.7%	6.7%	3.4%	5.3%
Nevoie medie	Număr	8	5	17	30
	% din total număr	17.4%	11.1%	14.7%	14.5%
Nevoie mare	Număr	17	15	47	79
	% din total număr	37.0%	33.3%	40.5%	38.2%
Nevoie foarte mare	Număr	17	21	47	85
	% din total număr	37.0%	46.7%	40.5%	41.1%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

După cum se poate observa, respondenții manageri de la nivel operațional au recunoscut o „nevoie foarte mare” de formare (46,7%), urmați apoi de specialiștii din același domeniu (40,5%). Totuși, conștientizarea nevoii de formare pe acest subiect este mai mare pentru specialiștii ce nu ocupă o poziție de management, 81% dintre aceștia exprimând o nevoie mare și foarte mare pentru asimilarea de cunoștințe în managementul sănătății și securității ocupaționale.

În concluzie, **subiectul relativ la managementul sănătății și securității trebuie inclus în programul de formare al personalului de la nivelul operativ al organizației (manageri și specialiști), aceștia fiind cei mai interesați de el.**

Prelucrarea statistică a datelor colectate nu a pus în evidență diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Managementul sănătății și securității*, $p=0.787$.

c. Evaluarea impactului social

Subiectul de formare privind evaluarea impactului social este de mare interes pentru angajații de la nivel operațional (în procent de 55,6% pentru manageri și 55,2% pentru specialiștii fără poziție de management), conform datelor prezentate în Tabelul 4.22.

Deci, **subiectul trebuie inclus în programul de formare al personalului de la nivelul operativ al organizației (manageri și specialiști), aceștia fiind cei mai interesați de el, deoarece ei sunt primii confrunțați cu găsirea de**

soluții pentru produsele, serviciile sau procesele în ceea ce privește diminuarea impactului social.

Rezultatele prelucrărilor statistice nu au evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Evaluarea impactului social*, $p=0.555$.

Tabelul 4.22. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare privind evaluarea impactului social

Evaluarea impactului social		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	0	1	1	2
	% din total număr	0.0%	2.2%	0.9%	1.0%
Nevoie redusă	Număr	1	3	3	7
	% din total număr	2.2%	6.7%	2.6%	3.4%
Nevoie medie	Număr	5	1	14	20
	% din total număr	10.9%	2.2%	12.1%	9.7%
Nevoie mare	Număr	16	15	34	65
	% din total număr	34.8%	33.3%	29.3%	31.4%
Nevoie foarte mare	Număr	24	25	64	113
	% din total număr	52.2%	55.6%	55.2%	54.6%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

d. Managementul părților interesate

Tema propusă pentru programul de formare este de „foarte mare” interes pentru angajații de la nivel operațional (în procent de 57,8% pentru manageri și 53,4% pentru specialiștii fără poziție de management), conform datelor prezentate în Tabelul 4.23. Managerii de top opinează că au o „nevoie foarte mare” asupra formării în acest domeniu în proporție de 45,7%, aceasta datorită faptului că ei sunt familiarizați cu managementul părților interesate.

Deci, ***subiectul trebuie inclus mai ales în programul de formare al personalului de la nivelul operativ al organizației (manageri și specialiști), aceștia fiind cei mai interesați de el, deoarece ei nu sunt așa de familiari cu noțiunile și modul de abordare al părților interesate.***

Prelucrarea statistică datelor nu a evidențiat semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Managementul părților interesate*, $p=0.848$.

Tabelul 4.23. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în managementul părților interesate

Managementul părților interesate		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	0	0	1	1
	% din total număr	0.0%	0.0%	0.9%	0.5%
Nevoie redusă	Număr	1	1	5	7
	% din total număr	2.2%	2.2%	4.3%	3.4%
Nevoie medie	Număr	9	6	13	28
	% din total număr	19.6%	13.3%	11.2%	13.5%
Nevoie mare	Număr	15	12	35	62
	% din total număr	32.6%	26.7%	30.2%	30.0%
Nevoie foarte mare	Număr	21	26	62	109
	% din total număr	45.7%	57.8%	53.4%	52.7%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ca o concluzie generală privind nevoia de formare relativ la subiectele propuse în cadrul capitolului „Sustenabilitate socială” se remarcă faptul că:

- **Angajații ce ocupă poziții manageriale sunt interesați foarte mult de lămurirea conceptului responsabilității sociale (definire și abordări);**
- **Toți angajații de la nivelul managementului operativ (manageri și specialiști fără funcție sau responsabilitate managerială) au opinat nevoi foarte mari asupra celorlalte subiecte: managementul sănătății și securității, evaluarea impactului social și managementul părților interesate.**

Ca urmare, programul de formare în domeniul managementului sustenabilității trebuie să includă aceste subiecte.

4.2.6. Sustenabilitatea produselor și a serviciilor

a. Abordarea globală a ciclului de viață

Concepția produselor/serviciilor și proceselor de realizare (fabricație) asociate acestora în lumina ciclului de viață este un subiect de formare menit să schimbe modul de gândire și valorile angajaților. Rezultatele de cercetare, prezentate în Tabelul 2.24, au evidențiat o „nevoie foarte mare” asupra subiectului din partea tuturor categoriilor de angajați (cu procente de răspuns aproape de 50% deci cu o nevoie recunoscută de aproximativ jumătate dintre respondenții fiecărei categorii). Cea mai mare nevoie asupra formării în acest domeniu, 51,1%, o au managerii de la nivelul ierarhic de mijloc și cel inferior, deci cei din domeniul operațional al afacerilor. Acest rezultat poate fi explicat prin faptul că toți angajații recunosc schimbarea de paradigmă și de gândire în concepția și realizarea produselor/serviciilor, dar nu au cunoștințe complete și profesionale în domeniu.

Subiectul „Abordarea globală a ciclului de viață” este unul de mare interes pentru toți respondenții, indiferent dacă acești ocupă sau nu o poziție de management.

Rezultatele prelucrărilor statistice nu au evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Gândirea orientată pe ciclul de viață*, $p=0.230$.

Tabelul 4.24. Distribuția răspunsurilor cu privire la gândirea orientată pe ciclul de viață

Gândire orientată pe ciclul de viață: • Actori cheie în ciclul de viață al produsului/serviciului • Costul & Evaluarea ciclului de viață • Amprenta de carbon pentru produse/servicii • Sisteme de management al ciclului de viață al produsului • Proiectarea de produse/servicii și sisteme sustenabile		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	0	0	3	3
	% din total număr	0.0%	0.0%	2.6%	1.4%
Nevoie redusă	Număr	1	2	2	5
	% din total număr	2.2%	4.4%	1.7%	2.4%
Nevoie medie	Număr	10	5	9	24
	% din total număr	21.7%	11.1%	7.8%	11.6%
Nevoie mare	Număr	13	15	47	75
	% din total număr	28.3%	33.3%	40.5%	36.2%
Nevoie foarte mare	Număr	22	23	55	100
	% din total număr	47.8%	51.1%	47.4%	48.3%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

b. Inovare prin concepția și realizarea de produse/servicii și sisteme sustenabile

Inovarea pentru sustenabilitate este un subiect ce a suscitat foarte mare interes mai ales pentru specialiștii fără poziții de conducere (Tabelul 4.25), care au recunoscut o „nevoie foarte mare” de formare (50,9%, adică mai mult de jumătate din respondenți acestei categorii). Totodată, top managerii recunosc o „nevoie foarte mare” de formare (47,8%), dar, probabil că ei sunt interesați de inovare sistemului organizațional în ansamblul său (cel mai probabil de interes fiind eco-marketingul) și nu de inovarea de produ/serviciu și procese ca în cazul celorlalți angajați (atrași mai mult de subiectele eco-design și design integrat pentru reciclare, reutilizare, re-manufacturare). O cercetare mai aprofundată al acestui domeniu ar putea dezvălui mai exact temele de interes pentru managerii de top, managerii de la alte niveluri ierarhice și pentru specialiștii organizației.

În concluzie, **subiectul „Inovare prin concepția și realizarea de produse/servicii și sisteme sustenabile” este de interes pentru toate categoriile de angajați și trebuie inclus în programul de formare în domeniul managementului sustenabilității. Preliminar însă, acest subiect trebuie customizat, adaptat nevoilor punctuale ale fiecărui grup de angajați.**

Statistica datelor nu a evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Inovare prin design & proiectare de produse/servicii și sisteme sustenabile*, $p=0.256$.

Tabelul 4.25. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul inovării prin concepția și proiectare de produse/servicii și sisteme sustenabile

Inovare prin design & proiectare de produse/ servicii și sisteme sustenabile • Eco-design și Eco-marketing • Design integrat al reciclării – reciclare, reutilizare, re-manufacturare		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	0	1	3	4
	% din total număr	0.0%	2.2%	2.6%	1.9%
Nevoie redusă	Număr	0	3	3	6
	% din total număr	0.0%	6.7%	2.6%	2.9%
Nevoie medie	Număr	10	3	19	32
	% din total număr	21.7%	6.7%	16.4%	15.5%
Nevoie mare	Număr	14	18	32	64
	% din total număr	30.4%	40.0%	27.6%	30.9%
Nevoie foarte mare	Număr	22	20	59	101
	% din total număr	47.8%	44.4%	50.9%	48.8%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

c. Achiziții și lanțul de distribuție

Tabelul 4.26. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul achiziției și lanțul de distribuție

Achiziții și lanțul de distribuție sustenabile		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	0	0	4	4
	% din total număr	0.0%	0.0%	3.4%	1.9%
Nevoie redusă	Număr	3	0	3	6
	% din total număr	6.5%	0.0%	2.6%	2.9%
Nevoie medie	Număr	10	7	15	32
	% din total număr	21.7%	15.6%	12.9%	15.5%
Nevoie mare	Număr	14	20	45	79
	% din total număr	30.4%	44.4%	38.8%	38.2%
Nevoie foarte mare	Număr	19	18	49	86
	% din total număr	41.3%	40.0%	42.2%	41.5%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Conform rezultatelor prezentate în Tabelul 2.26, angajații ce ocupă altă poziție de conducere decât cea de top au recunoscut o „nevoie mare” (44,4% dintre

respondenții acestei categorii) pentru subiectul „achiziții și lanțul de distribuție”. De asemenea, 42,2% dintre specialiștii de la nivel operațional, fără funcție de management, au exprimat o „nevoie foarte mare” pentru acest subiect. Deci, **subiectul „Achiziții și lanțul de distribuție” este unul ce trebuie inclus în programul de formare, mai ales a personalului de la nivel operațional (managerii de top recunoscând importanța sa și nevoia lor de formare în domeniu, în proporție de 41,3%)**. Rezultatele prelucrărilor statistice nu au evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Achiziții și lanțul de distribuție*, $p=0.305$.

Ca o concluzie generală asupra temelor propuse, relativ la definirea structurii programului de formare în ceea ce privește capitolul de „Sustenabilitatea produselor și serviciilor” rezultatele cercetării au evidențiat un interes major pentru acestea din partea angajaților (manageri și specialiști) de la nivelul managementului operațional al afacerii. Pentru managerii de top ai organizațiilor, de mare interes sunt temele legate de inovare și abordarea ciclului de viață. Cercetările au evidențiat faptul că în ceea ce privește tematica sugerată pentru inovare, aceasta trebuie adaptată nevoilor punctuale ale fiecărei grupe de respondenți (top management, alți manageri și specialiști).

4.2.7. Management pentru sustenabilitate

a. Managementul strategic al sustenabilității

Așa cum era de așteptat, rezultatele de cercetare au evidențiat o „nevoie foarte mare” de formare, pentru domeniul managementului strategic în contextul dezvoltării sustenabile, din partea managerilor (de top, 63% dintre respondenți și de pe alte niveluri ierarhice 60% dintre respondenții acestei categorii), după cum arată distribuția răspunsurilor din Tabelul 4.27. De remarcat că și specialiștii, în proporție de 53,4% au recunoscut o „nevoie foarte mare” de formare pe acest subiect.

Tabelul 4.27. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în managementul strategic al sustenabilității

Managementul strategic al sustenabilității		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nevoie redusă	Număr	1	0	2	3
	% din total număr	2.2%	0.0%	1.7%	1.4%
Nevoie medie	Număr	4	2	14	20
	% din total număr	8.7%	4.4%	12.1%	9.7%
Nevoie mare	Număr	12	16	38	66
	% din total număr	26.1%	35.6%	32.8%	31.9%
Nevoie foarte mare	Număr	29	27	62	118
	% din total număr	63.0%	60.0%	53.4%	57.0%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Deci, **tema Managementul strategic al sustenabilității trebuie inclusă în mod obligatoriu în programul de formare al angajaților, fiind de mare interes pentru toate categoriile analizate**. Prelucrarea statistică a datelor nu a

evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Managementul strategic al sustenabilității*, $p=0.648$.

b. Model de afaceri sustenabil

Și în acest caz, așa cum era de așteptat, rezultatele de cercetare au evidențiat o „nevoie foarte mare” de formare, pentru tema modelului de afaceri în contextul dezvoltării sustenabile, din partea managerilor (de top, 71,7% dintre respondenți și de pe alte niveluri ierarhice 62,2% dintre respondenții acestei categorii), după cum arată distribuția răspunsurilor din Tabelul 4.28. De remarcat că și specialiștii, în proporție de 57,8% au recunoscut o „nevoie foarte mare” de formare pe acest subiect. În concluzie, **tema propusă privind Modelul de afaceri sustenabil trebuie inclusă în mod obligatoriu în programul de formare al angajaților, fiind de mare interes pentru toate categoriile analizate.** În urma prelucrării statistice a datelor nu s-au constatat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Modelul de afaceri sustenabil*, $p=0.520$.

Tabelul 4.28. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare asupra modelelor de afaceri sustenabile

Model de afaceri sustenabil		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nevoie redusă	Număr	1	0	2	3
	% din total număr	2.2%	0.0%	1.7%	1.4%
Nevoie medie	Număr	3	3	15	21
	% din total număr	6.5%	6.7%	12.9%	10.1%
Nevoie mare	Număr	9	14	32	55
	% din total număr	19.6%	31.1%	27.6%	26.6%
Nevoie foarte mare	Număr	33	28	67	128
	% din total număr	71.7%	62.2%	57.8%	61.8%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

c. Leadership în sustenabilitate

Și în cazul subiectului de formare „Leadership în sustenabilitate”, după cum era de așteptat, rezultatele de cercetare au evidențiat o „nevoie foarte mare” de formare din partea managerilor. S-a remarcat însă ca cei mai interesați dintre respondenți au fost managerii de la alte niveluri ierarhice decât cel de top (64,4% dintre respondenții acestei categorii), urmați aproximativ la egalitate de celelalte categorii de respondenți (managerii de top 60,9% și specialiștii fără funcție de conducere în proporție de 60,3%) după cum arată distribuția răspunsurilor din Tabelul 4.29. „Nevoia foarte mare” pentru acest subiect de formare exprimată de managerii de mijloc și cei de la nivelurile ierarhice inferioare poate fi asociată dorinței lor de a accede la nivelul de top al managementului prin intermediul cunoștințelor de leadership.

Tabelul 4.29. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul leadership în sustenabilitate

Leadership în sustenabilitate		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nevoie redusă	Număr	1	0	3	4
	% din total număr	2.2%	0.0%	2.6%	1.9%
Nevoie medie	Număr	4	1	12	17
	% din total număr	8.7%	2.2%	10.3%	8.2%
Nevoie mare	Număr	13	15	31	59
	% din total număr	28.3%	33.3%	26.7%	28.5%
Nevoie foarte mare	Număr	28	29	70	127
	% din total număr	60.9%	64.4%	60.3%	61.4%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

În concluzie, **tema Leadership în sustenabilitate este confirmată ca fiind de foarte mare interes (61,4% din totalul respondenților), aceasta trebuind să fie inclusă în mod obligatoriu în programul de formare al angajaților.** Rezultatele prelucrărilor statistice nu au evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre Leadership în sustenabilitate, $p=0.629$.

d. Contabilitatea de mediu

Tabelul 4.30. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul contabilității de mediu

Contabilitatea de mediu		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	0	0	1	1
	% din total număr	0.0%	0.0%	0.9%	0.5%
Nevoie redusă	Număr	4	0	2	6
	% din total număr	8.7%	0.0%	1.7%	2.9%
Nevoie medie	Număr	8	3	22	33
	% din total număr	17.4%	6.7%	19.0%	15.9%
Nevoie mare	Număr	13	17	38	68
	% din total număr	28.3%	37.8%	32.8%	32.9%
Nevoie foarte mare	Număr	21	25	53	99
	% din total număr	45.7%	55.6%	45.7%	47.8%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Rezultatele cercetării în acest caz au evidențiat o „nevoie foarte mare” de formare din partea tuturor categoriilor de respondenți. S-a remarcat însă ca cei mai interesați dintre respondenți au fost managerii de la alte niveluri ierarhice decât cel de top (55,64% dintre respondenții acestei categorii), urmați la egalitate de celelalte categorii de respondenți (45,7%) după cum arată distribuția răspunsurilor din Tabelul 4.30.

In concluzie, **tema Contabilitatea de mediu este de foarte mare interes/nevoie pentru a fi inclusă în programul de formare al angajaților.**

Prelucrarea statistică a datelor nu a condus la diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Contabilitatea de mediu*, $p=0.131$.

e. Comunicarea cu experți din diverse domenii

Din rezultatele centralizate în Tabelul 4.31 se poate observa că 58% dintre respondenți opinează că au o „nevoie foarte mare” pentru formare în domeniul Comunicării cu experți din diverse domenii. Distribuția răspunsurilor între grupele de respondenți a evidențiat că cei mai mulți interesați de această temă sunt managerii de mijloc și de la niveluri ierarhice inferioare (60%) și respondenții specialiști care nu ocupă o poziție de conducere (59,5%). Din nou, angajații de la nivelul operativ al afaceri au exprimat, în % mai mare o nevoie foarte mare de formare. Managerii de top se pare că sunt mai familiari cu problematica legată de comunicare, astfel că doar 52,2% dintre aceștia au o nevoie foarte mare de instruire. Deci, **tema Comunicarea cu experți din diverse domenii este de foarte mare interes/nevoie și trebuie inclusă în programul de formare al angajaților, mai ales a celor de la nivelul operativ al afacerii.**

Rezultatele prelucrărilor statistice nu au evidențiat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Comunicarea cu experți din diverse domenii*, $p=0.977$.

Tabelul 4.31. Distribuția răspunsurilor cu privire la nevoia de formare în domeniul comunicării cu experți din diverse domenii

Comunicarea cu experți din diverse domenii		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu este nevoie	Număr	1	0	1	2
	% din total număr	2.2%	0.0%	0.9%	1.0%
Nevoie redusă	Număr	2	1	3	6
	% din total număr	4.3%	2.2%	2.6%	2.9%
Nevoie medie	Număr	3	3	7	13
	% din total număr	6.5%	6.7%	6.0%	6.3%
Nevoie mare	Număr	16	14	36	66
	% din total număr	34.8%	31.1%	31.0%	31.9%
Nevoie foarte mare	Număr	24	27	69	120
	% din total număr	52.2%	60.0%	59.5%	58.0%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

f. Managementul cunoașterii pentru managementul sustenabilității

Tabelul 4.32 prezintă rezultatele centralizate ale nevoii de formare în managementul cunoașterii pentru managementul sustenabilității. Și de această dată cei care au recunoscut o „nevoie foarte mare” de formare sunt angajații de la nivelul operativ al afacerii: managerii de mijloc și de la nivelurile inferioare în proporție de 66,7% și specialiștii în proporție de 60,3%. Deci, **tema Managementul cunoașterii pentru managementul sustenabilității este de foarte mare interes/nevoie și trebuie inclusă în programul de formare al angajaților (60,9% dintre respondenți recunosc necesitate instruirii pe acest subiect pentru viața lor profesională), mai ales a celor de la nivelul operativ al afacerii.**

În urma prelucrării statistice a datelor nu s-au constatat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la nivelul nevoilor de instruire despre *Gestionarea cunoștințelor pentru managementul sustenabil*, $p=0.220$.

Tabelul 4.32. Distribuția răspunsurilor privind nevoia de formare cu privire la managementul cunoașterii pentru managementul sustenabilității

Gestionarea cunoștințelor pentru managementul sustenabil		Poziții de Management			Total
		Top management	Alte poziții de conducere	Fără poziție de conducere	
Nu există această nevoie	Număr	1	0	0	1
	% din total număr	2.2%	0.0%	0.0%	0.5%
Nevoie redusă	Număr	1	1	0	2
	% din total număr	2.2%	2.2%	0.0%	1.0%
Nevoie medie	Număr	6	1	8	15
	% din total număr	13.0%	2.2%	6.9%	7.2%
Nevoie mare	Număr	12	13	38	63
	% din total număr	26.1%	28.9%	32.8%	30.4%
Nevoie foarte mare	Număr	26	30	70	126
	% din total număr	56.5%	66.7%	60.3%	60.9%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ca o concluzie generală cu privire la nevoia de formare pe temele propuse a fi incluse în cadrul capitolului „Management pentru sustenabilitate” s-a remarcat faptul că ele au fost considerate deosebit de atractive și necesare tuturor categoriilor de angajați. Cele mai necesare teme de formare sunt: modelelor de afaceri sustenabile (pentru 61,8% dintre respondenți), leadership în sustenabilitate (pentru 61,4% dintre respondenți), managementul cunoașterii pentru managementul sustenabilității (pentru 60,9% dintre respondenți). Cea mai puțin atractivă este tema „Contabilitatea de mediu” probabil și pentru că aceasta nu a fost succint detaliată din punct de vedere al conținutului său, fiind o temă inedită, nouă și puțin întâlnită în oferta educațională universitară sau a firmelor de consultanță. În cazul managerilor de top, nevoile cele mai mari de formare au fost înregistrate pentru: modelul de afaceri în contextul dezvoltării sustenabile (pentru 71,7% dintre respondenți), managementul

strategic al sustenabilității (pentru 63% dintre respondenți) și leadership în sustenabilitate (pentru 60,9% dintre respondenți).

4.2.8. Identificarea celei mai adecvate metode de formare

În finalul capitolului II al chestionarului a fost plasată întrebarea pentru colectarea opiniilor respondenților privind metoda cea mai adecvată de formare. Rezultatul cercetării este prezentat în Tabelul 4.33. În proporție de 60,4% respondenții au ales ca preferată varianta „Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale”.

Tabelul 4.33. Rezultatele investigației privind cea mai potrivită metodă de formare (la nivelul întregului eșantion)

Cea mai potrivită metodă de instruire, orientare sau instrument		Frecvența	% valid	% cumulat
Valid	Prezentarea cunoștințelor teoretice	4	1.9	1.9
	Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici	20	9.7	11.6
	Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții	58	28.0	39.6
	Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale	125	60.4	100.0
	Total	207	100.0	

Tabelul 4.34. Distribuția răspunsurilor după poziția de conducere a respondenților investigației privind cea mai potrivită metodă de formare

Cea mai potrivită metodă de instruire, orientare sau instrument		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
Prezentarea cunoștințelor teoretice	Număr	2	0	2	4
	% din total număr	4.3%	0.0%	1.7%	1.9%
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici	Numărul	5	5	10	20
	% din total număr	10.9%	11.1%	8.6%	9.7%
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții	Numărul	13	12	33	58
	% din total număr	28.3%	26.7%	28.4%	28.0%
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale	Numărul	26	28	71	125
	% din total număr	56.5%	62.2%	61.2%	60.4%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100%	100%	100%	100%

Rezultatele de cercetare obținute la nivelul întregului eșantion au fost apoi prelucrate după variabila angajatul/respondent „ocupă sau nu o poziție de conducere” (Tabelul 4.34). S-a remarcat adecvanța metodei „Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale” este preferată de 62,2% din respondenții aflați pe alte poziții de management decât cea de top și de 61,2% dintre specialiștii, respondenți incluși în eșantionul de cercetare.

În urma prelucrării statistice a datelor nu s-au constatat diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la *Cea mai potrivită metodă de instruire, orientare sau instrument*, $p=0.739$.

În concluzie, opțiunea respondenților trebuie să stea la baza modului de transmitere a cunoștințelor către cursanți, dar și pentru fundamentarea metodologiei de predare (cunoștințe + exemple de bune practici) – învățare (exerciții și proiecte) - evaluare (proiecte).

Răspunsurile la ultima întrebare a capitolului II din chestionarul LeadSUS a confirmat încă o dată nevoia foarte mare a respondenților, de toate categoriile, pentru formarea în domeniul managementului sustenabilității, confirmare dată de acceptul în proporție de 80,7% dintre respondenți de a participa la programul de formare LeadSUS (Tabelul 4.35).

Prelucrării statistice a datelor nu a pus în evidență diferențe semnificative între poziția de conducere cu privire la *dorința de a participa în programul LeadSUS*, $p=0.368$.

Tabelul 4.35. Distribuția răspunsurilor privind dorința respondenților de a participa la programul de formare LeadSUS

Participare la LeadSUS		Poziția de conducere			Total
		Management de top	Altă poziție de conducere	Fără poziție de conducere	
NU	Număr	12	9	19	40
	% din total număr	26.1%	20.0%	16.4%	19.3%
DA	Număr	34	36	97	167
	% din total număr	73.9%	80.0%	83.6%	80.7%
Total	Număr	46	45	116	207
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

4.3. Concluzii

Demersul de cercetare propus și rezultatele aplicării sale, prezentate în cadrul acestui capitol, au confirmat fezabilitatea, eficiența și eficacitatea metodologiei și a mijloacelor de cercetare asociate pentru satisfacerea nevoii de dezvoltare continuă a resurselor umane în organizațiile ce tind să devină tot mai sustenabile. Din perspectiva cadrului conceptual și metodologic pentru organizația sustenabilă, prezentat în Fig. 3.15 de la capitolul 3, dezvoltarea resurselor umane este considerată activitate esențială în managementul sustenabilității. Astfel, cercetarea teoretică și aplicativă prezentată în capitolul 4 oferă nu doar cadrul teoretic (*ce trebuie făcut și modul în care ar trebui făcut!*), ci și modul de „exploatare” practică a acestuia, până la exemplificarea structurii unui program general de formare în domeniul managementului sustenabilității (programul LeadSUS a fost realment dezvoltat și implementat în România, Slovenia și Franța, bucurându-se de un mare succes).

Conform rezultatelor cercetării aplicative, există o dominantă de „nevoie mare” și „foarte mare” de formare pentru toate subiectele analizate (8 capitole tematice propuse, ce totalizează 21 de teme sau subiecte). Așa cum s-a precizat la finalul fiecărui subcapitol de la 4.2.2 la 4.2.7, interesul major pentru temele propuse este din partea respondenților de la nivelul operațional al organizațiilor.

Toate capitolele tematice și subiectele de formare propuse și investigate pot fi incluse în structura (curricula) unui programului de training, și care în cazul proiectului LeadSUS – Leadership în sustenabilitate a fost dezvoltat, testat și validat de trainerii și cursanții grupului țintă (în majoritate persoane ce au fost implicați/respondenți și în cercetarea privind identificarea nevoilor de formare). De asemenea, cea mai adecvată metodă de training care a fost sugerată de majoritatea respondenților este cea referitoare la *Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale*.

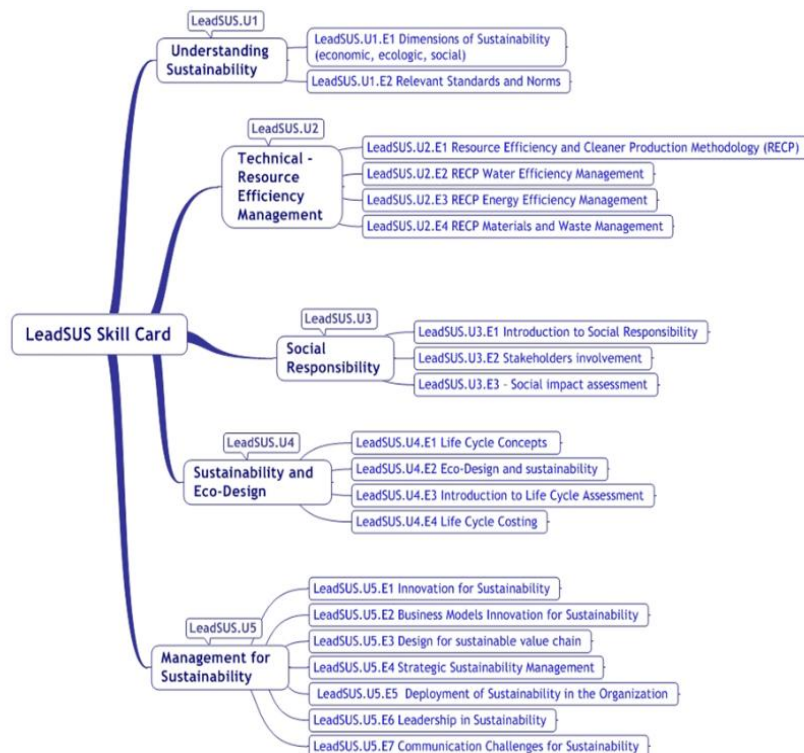


Fig. 4.5. Matricea competențelor LeadSUS

Ca urmare, rezultatele obținute au fost utilizate pentru a dezvolta **matricea competențelor programului de formare LeadSUS – Leadership în sustenabilitate**. Aceasta detaliază modul concret în care are loc dezvoltarea resurselor umane prin formare de specialitate, în vederea creșterii competențelor angajaților (de toate categoriile) în managementul sustenabilității. În plus, formarea viitorilor manageri și lideri ai sustenabilității a fost orientată pentru înțelegerea implicațiilor strategice și procesuale ale tuturor temelor propuse. În Fig. 4.5 se prezintă *matricea competențelor LeadSUS* (asimilabilă propunerii de curricula), sub forma unei structuri arborescente a cunoștințelor și competențelor dezvoltate.

Matricea este reprezentată ca o hartă cu principalele „ramuri” (nivelul 1 de detaliere) ce definesc unitățile de formare (U) sau capitolele tematice și cea de a doua „ramură” (nivelul 2 de detaliere sau detalierea ramurilor de la nivelul 1) include elementele de formare (E) sau temele, subiectele propuse. Cel de al treilea nivel de detaliere al structurii arborescente a matricei competențelor LeadSUS este destinat criteriilor de performanță (PC) pe fiecare element de formare (aceste criterii se au în vedere la evaluarea cunoștințelor cursanților după absolvirea programului). Matricei competențelor de calificare LeadSUS permite o vizualizare globală a arealului de competențe, pe teme specifice, alese în concordanță cu rezultatele cercetării, privind nevoile de formare în domeniul managementului sustenabilității (ca parte fundamentală a dezvoltării continue a resurselor umane).

4.4. Limitele cercetării

Rezultatele cercetării au fost obținute pe un eșantion de 207 subiecți din patru țări europene, dominanți fiind respondenții din România (peste 75%). Rezultatele se pot raporta și sunt valabile doar pentru cei 207 respondenți. Eșantionul de cercetare a fost definit doar pentru subiecții care sunt sau au fost în relații de afaceri sau colaborare cu partenerii de proiect LeadSUS, deci au fost colectate unele păreri subiective.

Concluziile cercetării privind nevoile de formare în domeniul managementului sustenabilității nu pot fi generalizate pentru respondenții români. Ar fi trebuit ca din totalul chestionarelor valide supuse prelucrării să fie eliminate cele ale respondenților din Franța, Austria, Slovenia sau din alte țări.

O altă limită a cercetării, deja precizată la finalul capitolului 4.1.4, este reprezentativitate eșantionului.

5. CERCETĂRI TEORETICE PRIVIND ELABORAREA UNUI MODEL DE EVALUARE A SUSTENABILITĂȚII LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

Obiectiv 5: Dezvoltarea unui model (inclusiv a unor metode și mijloace asociate) de (auto-)evaluare a dezvoltării sustenabile la nivel organizațional, ce poate oferi posibilitatea de reorientare strategică, și care include o diagnoză asupra abordărilor interne (atât nivelul strategic, cât și la nivel operațional) pentru echilibrarea responsabilității economice cu cele sociale și de mediu.

În Fig. 5.1 se prezintă schema succintă a problematicii de cercetare aferentă prezentul capitol și care este convergentă pe atingerea obiectivului propus.



Fig. 5.1. Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 5

În acest capitol se prezintă procesul de concepție, dezvoltare a modelului holistic de evaluare a sustenabilității organizaționale, denumit generic LeadSUS, alături de principalele elemente pe care se bazează evaluarea, cât și modalitate de instrumentare a rezultatelor acestei evaluări. Totodată, se inventariază premisele constituirii modelului, precum și modalitățile de utilizare și cartografiere a rezultatelor procesului de evaluare, în vederea „exploatării” lor în deciziile manageriale. Soluția grafică de reprezentare a rezultatului global al evaluării a fost denumită *amprenta LeadSUS* și este asimilată nivelului de maturitate organizațională în dezvoltare sustenabilă. Pentru facilitarea transferului în plan praxiologic a modelului și metodologiei de (auto-)evaluare s-au conceput mijloace de operaționalizare și o platformă care a făcut posibilă testarea și validarea sa.

5.1. Modelul holistic de evaluare - LeadSUS

În urma cercetărilor teoretice realizate asupra abordărilor în managementul sustenabilității s-a observat un interes profund în cunoașterea elementelor și conceptelor noi ale sustenabilității care conduc spre evoluție și excelență în definirea unui model de afaceri sustenabil. Cu preponderență s-au evidențiat domeniile cheie care trebuiau operaționalizate, iar altele noi ce trebuiau dezvoltate și implementate la nivel organizațional. Înțelegerea, deprinderea și aplicarea conceptelor sustenabilității devine o necesitate într-o lume a paradigmelor și a schimbărilor impuse de necesitatea de adaptare la presiunile economice, sociale și de mediu.

Un rol definitoriu în operaționalizarea conceptelor de management sustenabil îl are crearea unui echilibru între cele trei dimensiuni: economic, mediu și social. O lipsă severă de atenție în implementare în segmentul de mediu sau social poate dezechilibra radical organizația ca un tot, cu impact negativ transversal pe segmentul economic.

S-a simțit o nevoie acerbă de dezvoltare a unui model de autoevaluare a maturității organizaționale în ceea ce privește principiile și conceptele de dezvoltare sustenabilă și a implementării lor în strategia de afaceri, pentru conștientizarea elementelor principale/esențiale și a celor convergente și/sau emergente.

Scopul acestei evaluări este acela de a crea o bază pentru un nou start în definirea unor noi strategii de management și dezvoltare de obiective și ținte care să cuprindă obligatoriu și elementele de responsabilitate socială și de mediu pentru organizație, pe lângă cele economice care întotdeauna primează. Conștientizarea importanței acestor elemente de responsabilitate socială și de mediu și aplicarea lor în toate segmentele afacerii este esențială pentru asigurarea competitivității și a succesului organizației prin adoptarea unui management sustenabil.

Această autoevaluare LeadSUS a fost proiectată a fi realizată de managerii de top activi la nivelul unei organizații care cunosc strategia de afaceri și pot defini noi obiective cu privire la dezvoltarea afacerii și orientarea organizației către un nou model sustenabil. Pe de altă parte această evaluare poate fi utilizată de auditori în scopul realizării unei diagnoze a afacerii, în vederea identificării elementelor de îmbunătățire și schimbare a modelului de afaceri și propunerea unui nou model mult mai sustenabil și competitiv pe termen lung.

Rezultatul evaluării a fost conceput spre a evidenția nivelul de maturitate al organizației și a genera recomandări managementului organizației în vederea inițierii unor noi acțiuni necesare creșterii nivelului de dezvoltare la nivelul de excelență.

Organizația sustenabilă este cea care poate crea valoare atât pentru acționari, cât și pentru părțile interesate interne și externe.

Acest model propus este definit și prezentat generic sub forma Amprentei **LeadSUS** și el constituie suportul sistemului de management sustenabil la nivelul organizației ca un o bază, în vederea dezvoltării unui nou model de afaceri sau adaptării acesteia la un nivel mult mai ridicat.

Amprenta LeadSUS include **trei nivele** (Fig. 5.2):

- a. Nivelul **valorilor și principiilor călăuzitoare** (principii și valori, cultura organizațională, misiunea și a viziunea organizației, leadership-ul)
- b. Nivelul **strategiilor manageriale** (format din modelul de organizare și management al organizației, standarde și norme pe care aceasta se bazează);
- c. Nivelul **modelelor operaționale** (format din implementarea conceptelor de sustenabilitate în practicile organizației).

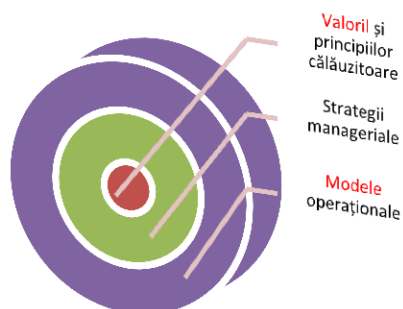


Fig. 5.2. Modelul amprentei LeadSUS

Modelul amprentei LeadSUS a fost ales circular deoarece modelul circular de management este cel mai eficient, el pune accent pe valori, cultură organizațională, comunitate, participare și relații cu părțile interesate.

Elaborarea modelului de **evaluare LeadSUS** a organizației sustenabile utilizează 23 de aspecte cheie care trebuie analizate la nivel organizațional pentru a avea o vedere de ansamblu asupra ciclului de evoluție spre excelență și maturitate în segmentul managementului sustenabilității (Tabelul 5.1).

Tabelul 5.1 Domeniile și aspecte de bază ale evaluării LeadSUS

General Requirements/Aspects (engl.)	Cerințe/Aspecte generale (ro.)
Understanding and commitment	Înțelegerea și angajamentul
Standard and norms	Standarde și norme
Context analyses	Aspecte materiale
Resource Management	Managementul resurselor
Assesment methodology	Evaluarea metodelor
Energy efficiency assesment	Evaluarea eficienței energetice
Water efficiency assesment	Evaluarea eficienței utilizării apei
Waste and material management	Managementul materialelor și al deșeurilor
Product & Service Sustainability	Produse și servicii sustenabile
Life cycle concept	Conceptul de ciclu de viață
Life Cycle Analyses	Analiza ciclului de viață
Eco-design	Eco-design
Social Responsibility	Responsabilitate socială
General SR principles	Principii generale de responsabilitate socială
Stakeholders management	Managementul părților interesate
Social impact analyses	Analiza impactului social
Material aspects	Analiza contextuală

Implementation and operation	Implementare și operare
Competence, training and development	Competențe, instruire și dezvoltare
Employees rights, diversity and opportunity	Drepturile angajaților, diversitate și oportunitate
Communication	Comunicare
Documentation requirements	Documentarea cerințelor
Operational control	Control operațional
Sustainable Procurement	Achiziții sustenabile
Management / Leadership & Strategy	Management/ Leadership și Strategie
Corporate culture, Values, Leadership	Cultura corporatistă, valori și Leadership
Goals & Strategy	Obiective și strategie
Management review	Analiza de management

Evaluarea fiecărui aspect din prisma **demersului LeadSUS**, a fost esențială deoarece fiecare aspect a fost alocat unui domeniu/pilon al dezvoltării sustenabile, care trebuie echilibrat în așa fel încât sinergiile create între domenii să constituie valoarea pe termen lung, crescând potențialul organizației în a atinge performanța în sustenabilitate.

Evaluarea utilizează întrebări specifice din sfera aspectului evaluat astfel încât utilizatorul să poată răspunde obiectiv cu privire la considerarea acestor aspecte în managementul organizației.

Valorile alocate fiecărui aspect sunt bazate pe criteriile privind aplicabilitatea și existența dovezilor pertinente în cadrul organizației cu privire la susținerea aspectului specific evaluat. Valorile posibile sunt divizate pe o scală de la 0÷4, considerând acoperirea aspectului în cadrul organizației fie prin aplicarea practică în cadrul operațional, fie susținute de documentații sau comunicări interne sau externe (Tabelul 5.2).

Tabelul 5.2 Criterii utilizate pentru evaluarea fiecărui aspect

Scor/Rate = R	Acoperirea/aplicabilitatea/Dovezi disponibile
N / A - 0	Nu se aplică
Non - 1	Nu există dovezi clare privind implementarea
Parțial - 2	Rezultate parțiale disponibile, nu sunt documentate și înregistrate
În mare parte - 3	Rezultatele sunt disponibile, documentate și înregistrate, dar nu sunt comunicate părților interesate
Implementarea completă - 4	Dovezile există, procedurile și rezultatele sunt foarte bine documentate și recunoscute; Cele mai bune practici și rezultate /performanțe comunicate și împărtășite tuturor părților interesate

Numărul de întrebări este diferit în funcție de posibilitatea validării și acoperirii unui aspect printr-o singură întrebare sau prin întrebări multiple. Complexitatea întrebării este diferită în funcție de variația complexității ariei acoperite. În Tabelul 5.4 sunt prezentate informații cu privire la divizarea evaluării conform complexității ariilor și aspectelor acoperite (Tabelul 5.3).

Tabelul 5.3 Numărul de întrebări alocate evaluării și complexitatea acestora

DOMENII Relevante (DCv) / ASPECTE supuse evaluării(AP)	Număr de întrebări	Tipul întrebărilor
Cerințe/Aspecte generale		
Înțelegerea și angajamentul	2	Simple
Standarde și norme	2	Simple
Analiza contextuală	2	Simple
Managementul resurselor		
Evaluarea metodelor	2	Simple
Evaluarea eficienței energetice	2	Simple
Evaluarea eficienței utilizării apei	2	Simple
Managementul materialelor și al deșeurilor	2	Simple
Produse și servicii sustenabile		
Conceptul de ciclu de viață	2	Simple
Analiza ciclului de viață	2	Simple
Eco-design	2	Simple
Responsabilitate socială		
Principii generale de responsabilitate socială	2	Simple
Managementul părților interesate	2	Simple
Analiza impactului social	2	Simple
Aspecte materiale	2	Simple
Implementare și operare		
Competențe, instruire și dezvoltare	1	Complexe
Drepturile angajaților, diversitate și oportunitate	1	Complexe
Comunicare	1	Complexe
Documentarea cerințelor	1	Complexe
Control operațional	1	Complexe
Achiziții sustenabile	1	Complexe
Management/Leadership și Strategie		
Cultura corporatistă, valori și Leadership	2	Complexe
Obiective și strategie	2	Complexe
Analiza de management	2	Complexe

Valoarea gradului de implementare și considerare a aspectului la nivel de management organizațional se calculează conform formulei:

$$APi = \frac{\sum_0^{23} P}{MaxR} [\%], \quad (5.1)$$

în care AP_i este notația pentru *Implementarea în practică a aspectului/Practice implementation*, %, $AP_i \in [0\%, 100\%]$;

P – Aspecte /practici evaluate, $P \in [0, 23]$, $P \in \mathbb{N}$;

R – Scorul primit la evaluare, numeric, $R \in [0, 4]$, $R \in \mathbb{N}$;

$MaxR$ – Scorul maxim posibil per aspect, numeric, $MaxR \in [0, 32]$, $MaxR \in \mathbb{N}$.

Pentru determinarea gradul de acoperire al domeniului (*domain coverage*) investigat (DCv) sau evaluat aferent managementul organizațional, $DCv \in [0\%, 100\%]$ se utilizează relația:

$$DCv = \text{Average } AP_i [\%]. \quad (5.2)$$

Gradul de maturitate LeadSUS (scorul total) pentru evaluarea sustenabilității se calculează cu formula:

$$Lead_{SUS} = \frac{\sum_{D=1}^6 DCv}{6} [\%], \quad (5.3)$$

unde $Lead_{SUS}$ este gradul de maturitate în managementului sustenabilității (scorul total) pentru întreaga organizație și care se exprimă în procente,

$Lead_{SUS} \in [0\%, 100\%]$;

D - domeniile relevante evaluate, $P \in [0, 6]$, $P \in \mathbb{N}$; considerând că evaluarea s-a axat pe șase domenii relevante și 23 de aspecte specifice.

În consens cu rezultatele unei dezbateri de consultare cu specialiștii implicați în parteneriatul internațional al proiectului LeadSUS au fost definite patru nivele de maturitate în ceea ce privește dezvoltarea sustenabilă a unei organizații. Astfel, evaluarea generală poate situa organizația într-unul dintre cele 4 nivele de maturitate asociate implicit leadership-ului acesteia:

- ↗ **Nivelul 1 – Nivel scăzut – Low Lead_{SUS}** ($Lead_{SUS} \leq 50\%$) – implementare neuniformă, fără elemente de bază transferate în strategie, fără o viziune clară asupra sustenabilității;
- ↗ **Nivelul 2 – Nivel mediu – Medium Lead_{SUS}** ($50\% < Lead_{SUS} \leq 70\%$) – implementarea suficientă a conceptelor de dezvoltarea sustenabilă, cuprinderea în strategie a elementelor de bază cu privire la responsabilitățile sociale și de mediu;
- ↗ **Nivelul 3 – Nivel înalt – High Lead_{SUS}** ($70\% < Lead_{SUS} \leq 85\%$) – implementarea relativ înaltă a conceptelor de dezvoltarea sustenabilă, cuprinderea în strategie a elementelor esențiale ale responsabilității sociale și de mediu, orientare către inovare și către activități de management al părților interesate;
- ↗ **Nivelul 4 – Nivel de excelență – Excellence Lead_{SUS}** ($85\% < Lead_{SUS} \leq 100\%$) – implementarea cu performanțe înalte a conceptelor de sustenabilitate, cuprinderea în strategie a elementelor convergente tuturor principiilor responsabilității sociale și de mediu, practici de inovare continue în cadrul organizației, un model de afacere sustenabil cu practici interconectate cu interesele părților interesate.

Ulterior determinării **amprentei LeadSUS** (în formatul unui grafic radar), aceasta este transpusă în diagrama 3BL (Triple Bottom Line: Profit/Economic bottom line, Social bottom line și Environment/Mediu bottom line), utilizând diagrama de tip

Venn care se obține prin integrarea rezultatelor finale obținute pe cele 3 domenii aferent modelului 3BL și determinarea scorurilor: ECv (%), SOv (%) și MCv (%)(conform aspectelor încadrate pe domenii 3BL din Tabelul 5.4).

ECv – gradul de acoperire a dimensiunii economice, Economic coverage, %

MCv – gradul de acoperire a dimensiunii de mediu, Environmental coverage, %

SOv – gradul de acoperire a dimensiunii sociale, Social coverage, %

A fost aleasă transpunerea prin diagrama Venn pentru că este cea mai simplă (și mai uzitată) reprezentare a interconectării celor trei dimensiuni și cartarea sustenabilității ca un tot unitar și poate fi înțeleasă de orice lider care dorește să își descopere statu-quo-ul și înțelege că trebuie să facă schimbarea.

Amprenta LeadSUS este transpusă în diagrama 3 BL pentru a avea o vedere în ansamblu a maturității organizaționale și a echilibrului actual între cele trei domenii cheie. Fiecărui aspect din cele 23 de aspecte analizate este alocat unui domeniu al pilonilor 3BL (Tabelul 5.4). Diagrama finală va evidenția ponderea efortului pe care managementul îl alocă fiecărui domeniu în parte, respectiv efortul de a crea oportunități și sinergii de dezvoltare între domenii (social/mediu, economic/mediu, economic/social).

ECONOMIC. Dimensiunea economică sau capitalul economic se referă la valoarea economică creată de organizație după deducerea costului tuturor intrărilor, inclusiv costul capitalului legat. Prin urmare, aceasta diferă de definițiile contabile tradiționale ale profitului. În cadru de sustenabilitate, aspectul „profit” trebuie privit ca beneficiul economic real al societății gazdă. Este impactul economic real al organizației asupra mediului său economic în care activează. Această situație economică este direct influențată de practicile de management, de valorile și cultura organizațională, de controlul operațional care poate conduce organizația către eficiență, de aplicarea standardelor și normelor internaționale care impun conformarea zi de zi etc.

MEDIU. Dimensiunea de mediu se referă la capitalul natural, la practicile de mediu sustenabile pe care organizația le practică și promovează. O companie care are practici responsabile de mediu depune eforturi să reducă la minimum impactul de mediu al afacerii pe tot ciclul de viață al produsului sau serviciului astfel încât să își crească capitalul natural. Reducerea amprentei de carbon (ca indicator specific care evidențiază impact de mediu asociat producerii produselor/serviciilor), se face prin gestionarea cu grijă a consumului de energie, utilizarea de surse regenerabile, utilizarea eficientă a apei și gestionând materialele cu cea mai mare eficiență astfel încât generarea de deșeuri să fie minimă. Proiectarea sustenabilă a produselor și a serviciilor considerând elementele esențiale din ciclul de viață este cheia spre sustenabilitate ecologică. Managementul lanțului de furnizori, achiziția sustenabilă de materiale și servicii, eficientizarea energetică, contribuie esențial la reducerea amprentei de carbon, a impactului de mediu pe care o organizație responsabilă și-l asumă.

SOCIAL. Dimensiunea socială se referă la capitalul social, echitatea socială sau capitalul uman și cuprinde practicile comerciale corecte și benefice față de muncă în comunitatea și regiunea în care organizația își desfășoară activitatea. O companie sustenabilă își identifică impactul social și concepe o structură socială în care bunăstarea și interesele acționarilor sunt interdependente cu interesele tuturor părților interesate și conlucrează cu acestea în identificarea și gestionarea lor. Metodele pe care organizația le aplică sunt diverse dar ele sunt întotdeauna orientate spre considerarea nevoilor părților interesate și echilibrarea influenței acestor părți interesate în sens pozitiv asupra afacerii.

La finalul evaluării LeadSUS se va genera un raport al maturității organizaționale care va cuprinde recomandări generale și specifice de îmbunătățire sau chiar schimbarea modelului de afaceri. Acest raport va cuprinde reprezentarea schematică a „Ampretei LeadSUS” a organizației (în format spider-map) și 3BL map (în formatul diagramei Venn) și va evidenția nivelul de maturitate obținut în urma evaluării (Low LeadSUS, Medium LeadSUS, High LeadSUS sau Excellence LeadSUS).

Detaliile privind modul de realizare și afișare a evaluării LeadSUS sunt prezentate în Fig. 5.3, 5.4, 5.5 și 5.6.

Tabelul 5.4 Integrarea aspectelor identificate pe cele trei dimensiuni 3BL (Economic, Social, Mediu)

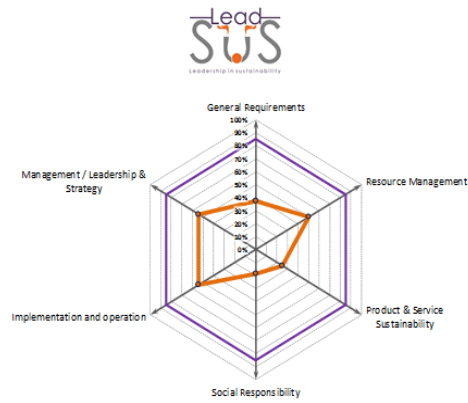
DIMENSIUNI / simbol indicatori	Detaliiere în limba engleză	Detaliiere în limba română
ECONOMIC		
AP1, %	Understanding and commitment	Înțelegerea și angajamentul
AP2, %	Standard and norms	Standarde și norme
AP3, %	Documentation requirements	Documentarea cerințelor
AP4, %	Operational control	Control operațional
AP5, %	Materiality Aspects	Aspecte materiale
AP6, %	Corporate culture, Values, Leadership	Cultura corporatistă, valori și leadership
AP7, %	Goals & Strategy	Obiective & strategie
AP8, %	Management review	Analiza de management
<i>ECv = Average APi [%]</i>		
MEDIU		
AP9, %	Assesment methodology	Evaluarea metodelor
AP10, %	Energy efficiency assesment	Evaluarea eficienței energetice
AP11, %	Water efficiency assesment	Evaluarea eficienței utilizării apei
AP12, %	Waste and material management	Managementul materialelor și al deeurilor
AP13, %	Life cycle concept	Conceptul de ciclu de viață
AP14, %	Life Cycle Analyses	Analiza ciclului de viață
AP15, %	Eco-design	Eco-design
AP16, %	Sustainable Procurement	Achiziții sustenabile
<i>MCv = Average APi [%]</i>		
SOCIAL		
AP17, %	General SR principles	Principii generale de responsabilitate socială
AP18, %	Stakeholder managements	Managementul părților interesate
AP19, %	Social impact analyses	Analiza impactului social
AP20, %	Context Analyses	Analiza contextuală

164 Cercetări teoretice privind elaborarea unui model de evaluare a sustenabilității- 5

AP21, %	Competence, training and development	Competențe, instruire și dezvoltare
AP22, %	Employees rights, diversity and opportunity	Drepturile angajaților, diversitate și oportunitate
AP23, %	Communication	Comunicare
<i>SOv = Average API [%]</i>		

LeadSUS - Sustainability Management Evaluation

MUST-Requirements	Evaluation		%
	Rate	MAX	
General Requirements	9	36	25%
Understand line and commitment	6	8	75%
Standards and norms	3	8	38%
Context Analysis	4	8	50%
Resource Management	16	32	50%
Assessment methodology	4	8	50%
Energy efficiency assessment	4	8	50%
Water efficiency assessment	2	8	25%
Waste and material management	6	8	75%
Product & Service Sustainability	6	24	25%
Lifecycle concept	2	8	25%
LCA/Cycle Analyses	2	8	25%
Biodesign	2	8	25%
Social Responsibility	6	32	19%
General SR principles	2	8	25%
Stakeholder managements	2	8	25%
Social impact analyses	2	8	25%
Material aspects	2	8	25%
Implementation and operation	13	36	36%
Competence, training and development	3	4	75%
Employees rights, diversity and opportunity	2	4	50%
Communication	2	4	50%
Documentation requirements	2	4	50%
Operational control	2	4	50%
Sustainable Procurement	2	4	50%
Management / Leadership & Strategy	13	36	36%
Corporate culture, Values, Leadership	4	8	50%
Goals & Strategy	3	8	38%
Management review	4	8	50%
Sum	63	180	35%

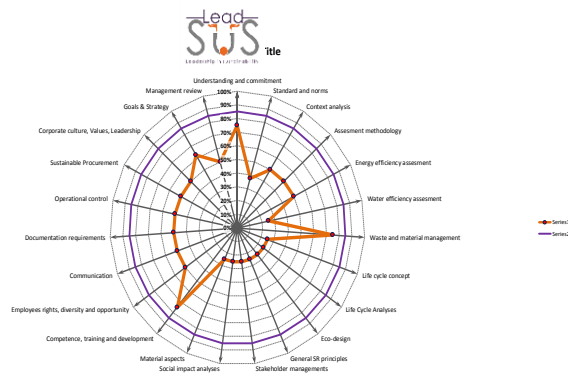


Organization:	MONOLINE SRL
Completed on:	13.03.2015
By:	Georgel Popescu
Organization type:	MS - Business to consumer
Economic field of activity:	MS - Business to Business
	Subsidiary
	IT Hardware & Software
	Telecommunication
	Technology
	Education
	Transport & Logistics
	Energy
	Healthcare
	Food Industry
	Chemical Industry
	Pharmaceuticals
	Textile
	Other

Fig. 5.3. Exemplu privind centralizarea sumară a datelor evaluării LeadSUS pe domeniile relevante stabilite

LeadSUS - Sustainability Management Evaluation

MUST-Requirements	Evaluation		% Evaluation
	Score	MAX	
General Requirements	13	15	87%
Understanding and commitment	6	8	75%
Standard and norms	3	8	38%
Context Analysis	4	8	50%
Methodology & Assessment	10	12	83%
Assessment methodology	4	8	50%
Energy efficiency assessment	4	8	50%
Water efficiency assessment	2	8	25%
Waste and material management	6	8	75%
Material & Environmental Efficiency	8	12	67%
Life cycle concept	2	8	25%
Life Cycle Analyses	2	8	25%
Eco-design	2	8	25%
Social Responsibility	9	24	37%
General SR activities	2	8	25%
Stakeholder managements	2	8	25%
Social impact analysis	2	8	25%
Material aspects	2	8	25%
Implementation and Reporting	13	24	54%
Competence, training and development	3	4	75%
Employees rights, diversity and opportunity	2	4	50%
Communication	2	4	50%
Documentation requirements	2	4	50%
Operational control	2	4	50%
Sustainable Procurement	2	4	50%
Management / Leadership & Strategy	13	24	54%
Corporate culture, Values, Leadership	4	8	50%
Goals & Strategy	5	8	63%
Management review	4	8	50%
Sum:	69	144	48%



Organization:	MCROLINE SRL
Completed on:	15.03.2023
SR:	General Principles
Organization type:	SR - Business SR compliance
	SR - Business & Business

Fig. 5.4. Exemplu privind modul de centralizare detaliată a datelor evaluării LeadSUS pe domeniile relevante stabilite

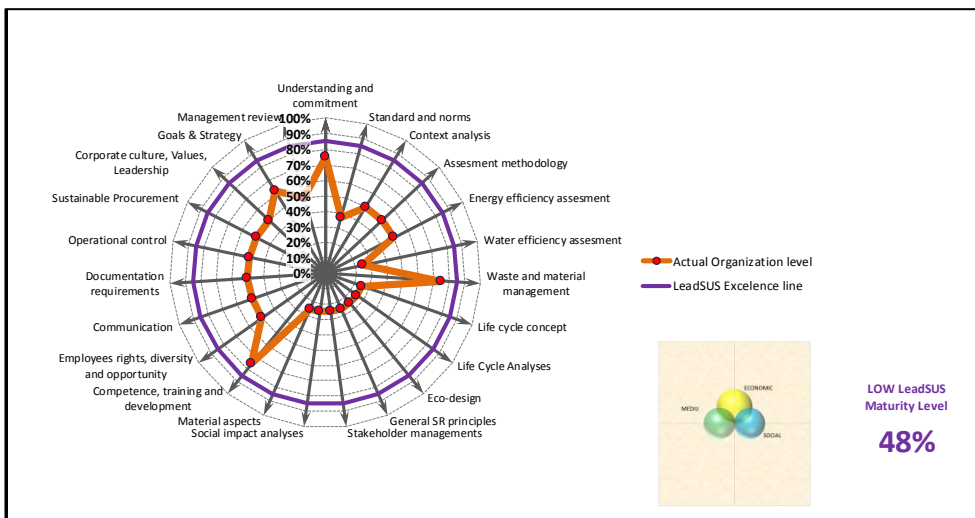


Fig. 5.5. Exemplul de reprezentare al amprentei LeadSUS (graficul radar și reprezentarea prin diagramă Venn)

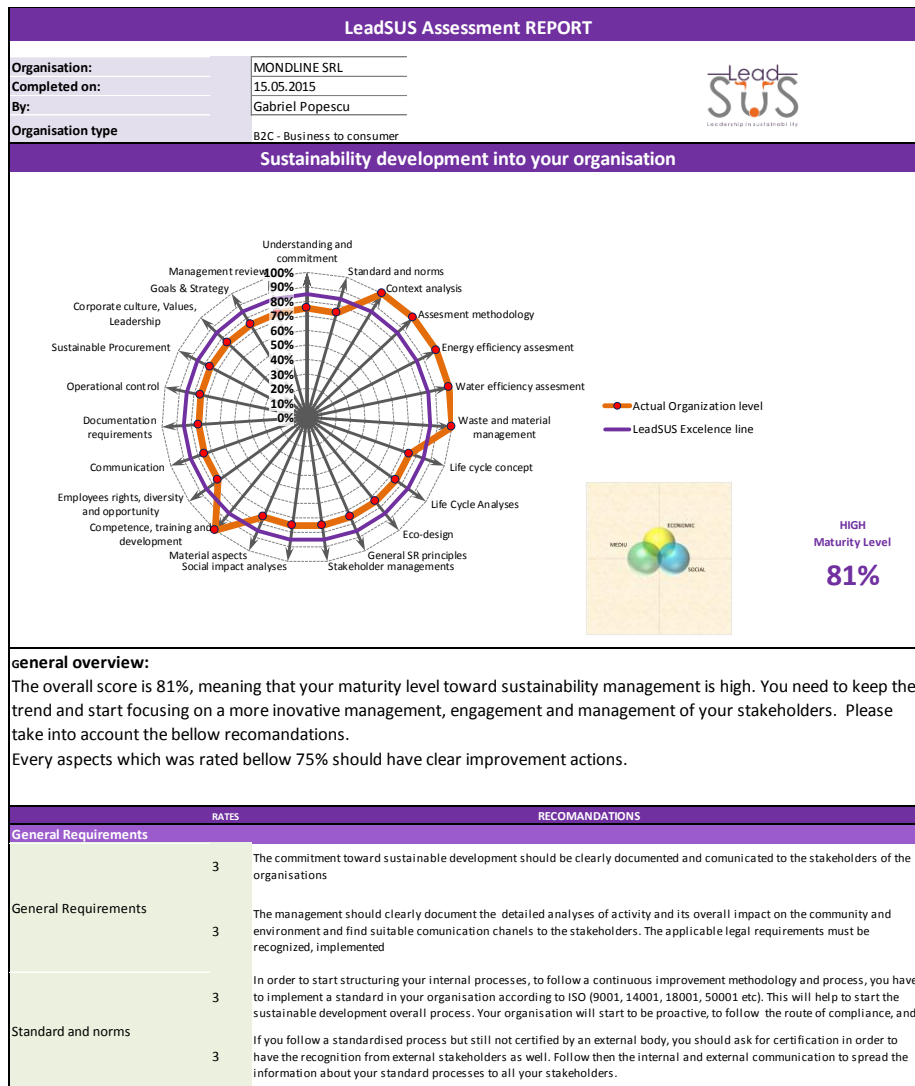


Fig. 5.6. Exemplul unui raport LeadSUS (completat)

5.2. Operaționalizarea modelului

Prima parte a operaționalizării modelului LeadSUS de evaluare a managementului sustenabilității a fost realizat în cadrul proiectului LeadSUS, sub coordonarea tehnică a partenerilor ISCN Ltd. Austria, care a dezvoltat în cadrul website-ului LeadSUS o secțiune de „**Autoevaluare/Self assessment LeadSUS**” (deci s-a creat o platformă web de evaluare). Baza de date a fost realizată prin importarea elementelor de conținut ale instrumentului de evaluare LeadSUS (<http://www.iscn.com/projects/leadsus/>). Ca urmare, inițierea și dezvoltarea incipientă a modelului a fost realizată în cadrul proiectului LeadSUS.

Obiectivele urmărite în crearea acestui mijloc de lucru managerial, au fost:

- Identificarea performanțelor organizaționale în managementul sustenabilității, prin cuantificări pe diferite domenii importante și aspecte relevante în ceea ce privește dezvoltarea sustenabilă a organizației. În acest caz, se utilizează criteriile specifice de evaluare, iar scorurile sunt strict subiective impuse de expertiza și experiența evaluatorului din cadrul sau din exteriorul (consultant) organizației;
- Potențialul schimb de informații și comparații / benchmarking între site-urile (locații, departamente, arii) aceleiași organizații;
- Cartografierea acelor elemente și domenii ale proceselor interne unde există potențial de îmbunătățire, în vederea atingerii maturității organizaționale în managementul sustenabilității

Ca urmare a testelor inițiale realizate în cadrul proiectului LeadSUS, s-au impus unele modificări ale conținutului evaluării, prin includerea unor noi aspecte relevante cu privire la managementul dezvoltării sustenabile a organizațiilor, cât și a unor elemente de integrare finală a evaluării prin transpunerea rezultatelor în diagrama 3BL (utilizând nu doar graficul radar, ci și diagrama Venn), astfel încât rezultatele să fie semnificative și ușor de interpretat.

5.3. Detalii privind concepția platformei de evaluare a sustenabilității la nivel organizațional

În cadrul unui context de îmbunătățire a procesului (Fig. 5.7), evaluarea acestuia oferă mijloacele de caracterizare a practicilor actuale în cadrul unei (sub-)unități organizaționale, în ceea ce privește capacitatea proceselor selectate.

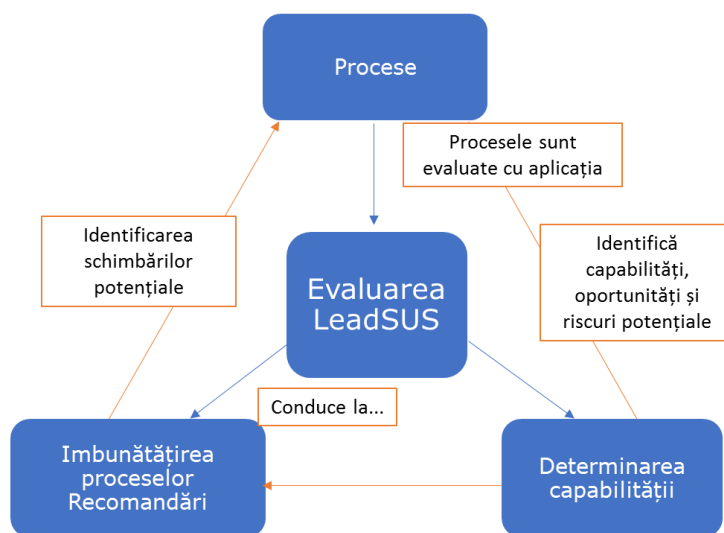


Fig. 5.7. Imagine asupra procesului de evaluare

Analiza rezultatelor, în lumina nevoilor organizației, identifică punctele tari, slăbiciuni și riscurile inerente proceselor. Analiza, la rândul său, conduce la

determinarea aspectelor legate de eficiența proceselor în ceea ce privește atingerea scopurilor lor și la identificarea cauzelor semnificative relativ la obținerea unei calități slabe sau a unor depășiri ale unor limite de timp sau costuri. Acestea oferă liderilor informații valoroase privind măsurile prioritare pentru îmbunătățirea proceselor.

Determinarea capabilității organizaționale în domeniul sustenabilității și a proceselor subsecvente pe domenii specifice se referă la analizarea capacității interne în raport cu un profil de capabilitate țintit, pentru a identifica riscurile implicate sau chiar oportunitățile în cadrul proceselor organizaționale selectate.

ISO / IEC 15504-2 definește un model de referință al proceselor și al capacității de proces care formează baza pentru orice model ce trebuie utilizat în scopul evaluării respectivului proces. Modelul de referință cuprinde o abordare bidimensională a evaluării capacității procesului: o dimensiune definește procesele care trebuie evaluate, cealaltă descrie scara pentru măsurarea capacității. Orice model compatibil cu modelul de referință poate fi utilizat pentru evaluare și rezultatele acestor evaluări conforme vor putea fi transpuse într-o bază comună. Fiecare proces din modelul de referință este descris prin declararea scopului procesului, inclusiv o schiță a rezultatelor intenționate ce se obțin prin implementarea respectivului proces.

Astfel, cadrul de referință impus de ISO / IEC 15504-2 a fost adoptat și în elaborarea modului de evaluare LeadSUS, precum și a modului de operaționalizare a acestuia prin intermediul mijlocului dezvoltat.

Platforma de evaluare asociată modelului LeadSUS (Fig. 5.8) a fost concepută pentru a fi utilizată atât de participanții potențiali pentru evaluarea maturității dezvoltării sustenabile la nivel de organizație, de consultanți sau evaluatori și de furnizorii de conținut. Există de altfel, și câteva funcționalități specifice instrumentului cum ar fi **emiterea unui raport de evaluare** prin intermediul căruia participanții la evaluare pot să își elaboreze un jurnal al evaluării care să includă toate scorurile și comentariile sau observațiile aferente situației actuale cu privire la nivelul de maturitate atins de organizația evaluată (detalierea formularului, a machetei propuse pentru evaluare, așa cum apare ea în platformă, este redată în Anexa 6). Totodată, există câteva roluri definite pentru utilizarea platformei și anume:

- **Administratorii** - Aceștia administrează diferite organizații de servicii sau divizii ale unei mari corporații sau rețele;
- **Furnizori de conținut** - Ei mențin conținutul aplicației printr-o interfață ușor de utilizat pentru a introduce noi modele de aptitudini sau modele de evaluare a proceselor,
- **Organizații/Companii** - Administrează un număr nelimitat de evaluări și pot crea evaluări pentru diferite organizații sau locații, cu spații de lucru diferite;
- **Participanții** pot face autoevaluări, colectează note și înregistrări de evaluare. Pentru a extrage recomandările de îmbunătățire aferente unei evaluări formale, participanții pot vizualiza sau imprima raportul și pot cere sugestii unui evaluator independent (consultant);
- **Evaluator/Auditor** - Organizațiile își pot menține propriul grup de evaluatori. Evaluatorii sunt desemnați pentru evaluarea organizațiilor ca terță parte și au propria lor interfață online, care este organizată și sub forma unui spațiu de lucru alocat evaluatorului.

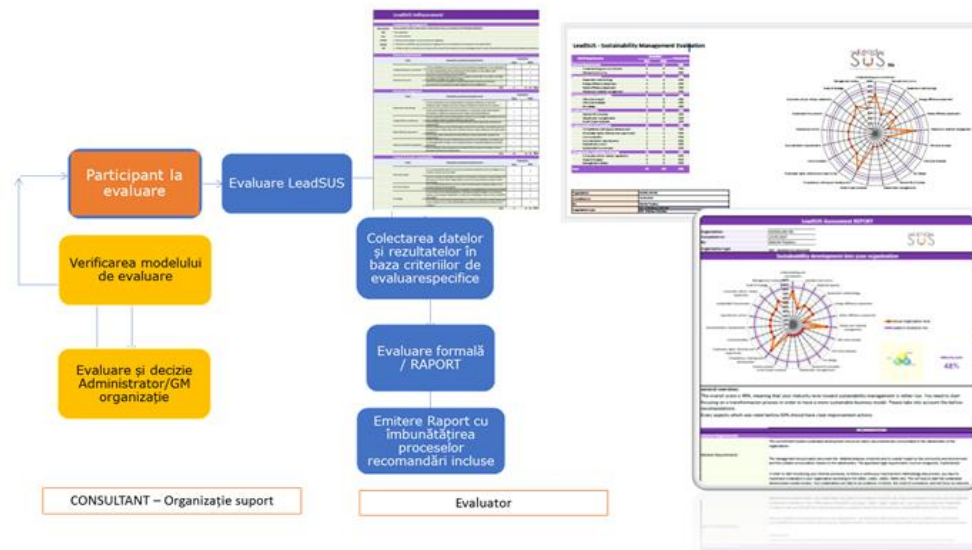


Fig. 5.8. Pașii procesului de evaluare LeadSUS

5.4. Concluzii

În cadrul acestui capitol a fost descris demersul care a condus la elaborarea unui model holistic de evaluare a sustenabilității organizaționale, ca parte integrantă a cadrului conceptual și metodologic pentru organizația sustenabilă descris în Fig. 3.15, capitolul 3. Astfel, *cercetările prezentate au avut rolul de a desăvârși modul în care trebuie abordate procesele de la nivelul managementului operațional al organizației sustenabile.*

Detaliile privind concepția platformei pentru evaluarea dezvoltării sustenabile la nivel organizațional, prin determinarea nivelului de maturitate atins de aceasta susține, la nivel procesual, nu doar strategiile de dezvoltare sustenabilă (inclusiv politicile și tacticile adoptate și implementate de organizații) și procesele decizionale asociate acestora, dar mai ales comportamentul pro-sustenabilitate al managerilor și salariaților.

Cercetărilor teoretice privind concepția platformei LeadSUS, de evaluare a sustenabilității demonstrează faptul că aceasta poate furniza managementului organizației statusul acesteia cu privire la stadiul de implementare și dezvoltare a practicilor în domeniul dezvoltării sustenabile. Ca urmare, modelul holistic de evaluare LeadSUS, demersul propus de evaluare LeadSUS, platforma LeadSUS se constituie ca mijloace de asistare a deciziilor manageriale strategice în domeniul dezvoltării sustenabile a organizației. Aceste aspecte vor fi susținute de cercetările aplicative ce vor avea și rolul testării și validării rezultatelor cercetărilor teoretice, după cum se va demonstra în capitolul 6 al prezentei teze de doctorat.

Totodată, se va dovedi utilitatea practică și implicațiile pozitive pe care rezultatele cercetărilor teoretice le pot avea la nivel organizațional

6. CERCETĂRI APLICATIVE PRIVIND TESTAREA ȘI VALIDAREA MODELULUI DE EVALUARE A SUSTENABILITĂȚII ORGANIZAȚIILOR

Obiectiv 6: Testarea și evaluarea modelului de (auto-)evaluare a dezvoltării sustenabile creat (evaluarea maturității organizaționale în domeniul dezvoltării sustenabile, operaționalizarea procesului de evaluare și vizualizarea imediată a rezultatelor obținute, precum și formularea de recomandări de îmbunătățire de afaceri la nivel strategic și operațional, astfel încât dezvoltarea organizațională să conducă la creșterea performanțelor atât la nivel economic, cât și la nivel social și de mediu).

În Fig. 6.1 se prezintă schema succintă a problematicii de cercetare aferentă prezentul capitol și care este convergentă pe atingerea obiectivului propus.

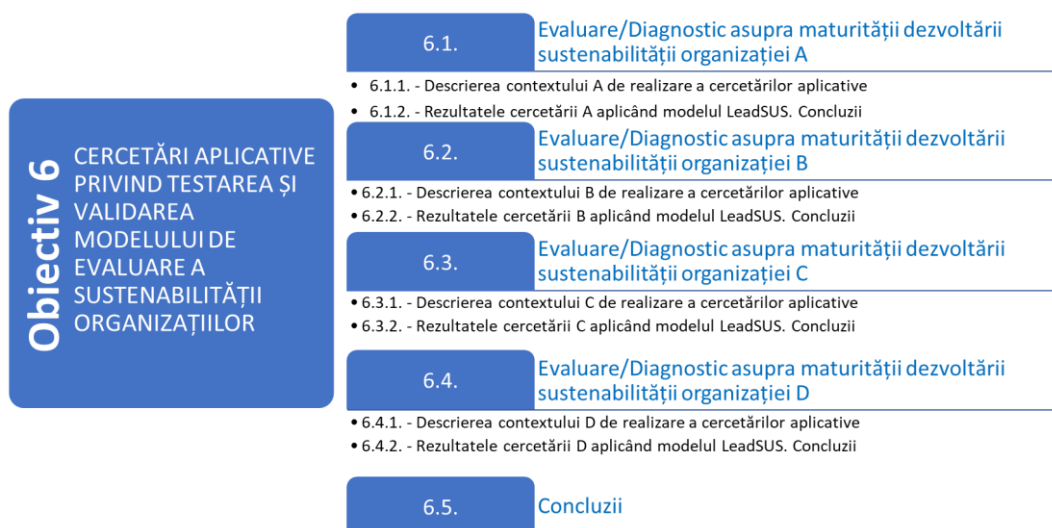


Fig. 6.1. Schematizarea problematicii abordate în cadrul capitolului 6

În cadrul capitolului au fost evidențiate caracteristicile principale ale organizațiilor testate, în ceea ce privește nivelul maturității dezvoltării sustenabile la care acestea au ajuns. Cercetările aplicative au fost realizate în cazul a patru organizații, fiecare activând în alt sector de activitate și având dimensiuni și modele de afaceri diferite, astfel:

- 1) O companie de consultanță;
- 2) O organizație publică de tip universitate (instituție de învățământ superior de stat);
- 3) O companie care activează în sectorul gestionării deșeurilor industriale;
- 4) O companie care activează în sectorul producției de produse din lemn.
- 5)

Principalul scop al cercetării aplicative realizate a fost testarea și validarea modelului, metodologiei, metodelor și mijloacelor create. În cazul fiecărei organizații „s-a amprentat nivelul de maturitate” conform modelului LeadSUS (propus și descris în capitolul 5), amprentele fiind considerate un punct de plecare (indiciu!) în sistematizarea obiectivelor strategice generale și specifice ale organizațiilor, pentru ca acestea să se auto-susțină și să se auto-dezvolte spre performanță în domeniul managementului sustenabilității.

În fiecare caz, s-au listat observații generale în funcție de nivelul de maturitate rezultat în urma evaluării, punctându-se observații specifice pe dimensiuni ale sustenabilității care sunt încă insuficient susținute de managementul organizațiilor. Orientarea dedicată și insistentă spre remedierea sau îmbunătățirea acestor „puncte slabe” poate ridica nivelul de maturitate în dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor analizate, doar prin sprijin (voință, dedicație, implicare, determinare) managerial concret și planificat.

6.1. Evaluare/Diagnostic asupra maturității dezvoltării sustenabilității organizației A

6.1.1. Descrierea contextului A de realizare a cercetărilor aplicative

Primul caz de evaluare LeadSUS este realizat pentru compania denkstatt Romania, care are ca obiect de activitate consultanța în segmentul de managementul afacerilor, aceasta fiind orientată dominant în oferire de servicii specializate și suport în managementul sustenabilității. Compania are un număr de 10 angajați și are o activitate de 10 ani pe piața românească. Compania face parte din grupul de consultanță denkstatt, cu sediul în Austria, la Viena. Grupul denkstatt este lider în segmentul de consultanță în domeniul dezvoltării sustenabile în zonele Europei Centrale și de Est. Prin serviciile sale, compania se adresează atât instituțiilor publice, cât și companiilor din domeniul productiv sau al serviciilor, modelul său de afaceri fiind de tip Business-to-Business (B2B).

6.1.2. Rezultatele cercetării A aplicând modelul LeadSUS. Concluzii

În urma analizei efectuate, pentru compania denkstatt Romania, s-a obținut un scor total al maturității în managementul sustenabilității de 72%, aceasta având amprentă LeadSUS la nivel „HIGH Level” (Fig. 6.2). Chiar dacă face parte din grupul denkstatt, compania se bazează pe principii și valori culturale ale organizației mamă, dar activitatea este adaptată, orientată și structurată pentru satisfacerea nevoilor pieței din Romania, cu precădere orientarea serviciilor fiind specifică nevoilor pieței locale.

Analizând amprenta LeadSUS a maturității organizației denkstatt Romania, au fost formulate o serie de observații.

Observație generală – organizația are o implementare înaltă, avansată a conceptelor de dezvoltarea sustenabilă, are cuprinsă în strategie elementele esențiale ale responsabilității sociale și de mediu, are orientare către inovare și către activități de management al stakeholderilor, comportamentul organizației evidențiind un grad mare de responsabilitate socială activă.

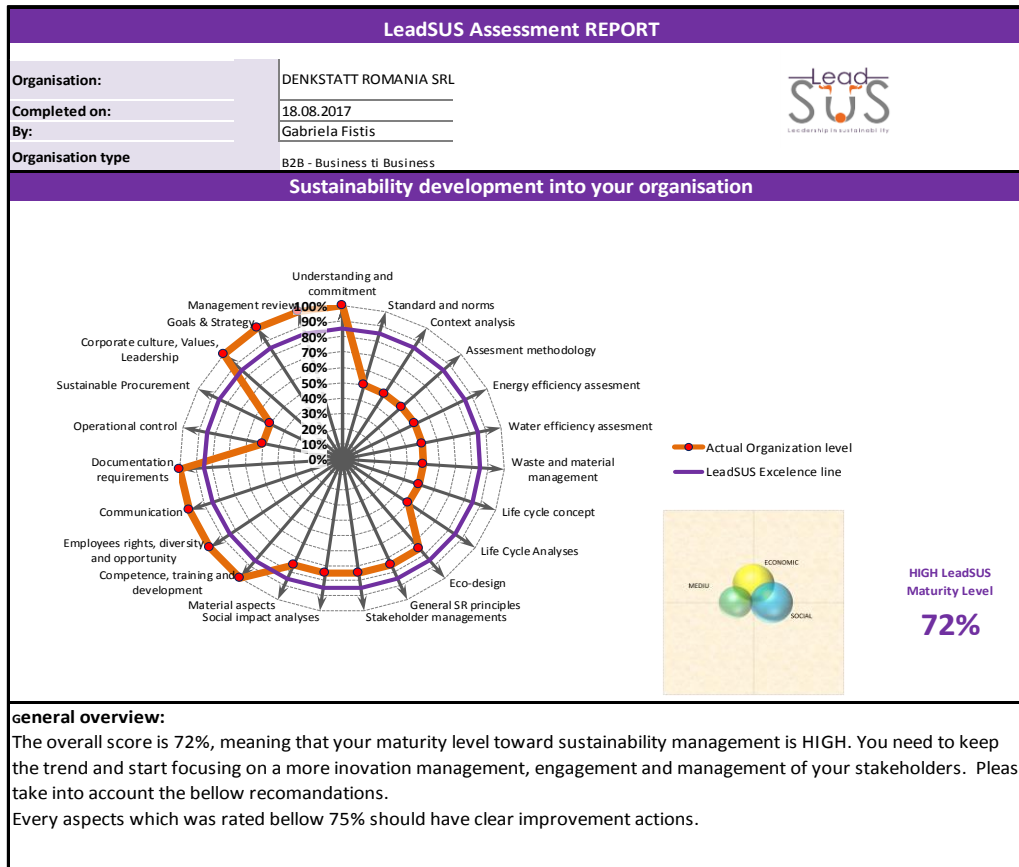


Fig. 6.2. Amprenta LeadSUS a companiei denkstatt Romania

Observații specifice și recomandări:

- a. Organizația se bazează pe o puternică implicare a managerilor-liderilor săi în managementul sustenabilității. Managementul organizațional se bazează foarte mult pe valorile indivizilor, cultura este structurată în așa fel încât să „lucreze” cu valorile pozitive și să creeze contextul eliminării, pe cât posibil, a celor limitative. De curând compania a adoptat un nou tip de management organizațional, bazat pe o structură halocratică/circulară, considerând roluri și responsabilități la nivelul fiecărui angajat, creând astfel contextul unei schimbări majore și a unei evoluții spre performanță. În funcție de tipologia angajatului s-au creat și inițiat alocări voluntare de roluri care să fie susținute în baza opțiunii și angajamentului individual. Scopul acestei inițiative este de a încuraja și a generaliza practici de self-management, colaborare constructivă în echipe mixte și creare de noi perspective de dezvoltare la nivel de individ și la nivel de organizație. În cadrul acestei structuri, procesul care este considerat prioritar, de bază este procesul de vânzare care se bazează pe constituirea a trei echipe conduse de un „sales force runners” ce interacționează și conlucrează cu „suporterii” și cu „sales force owner-ul” procesului de bază;

6.2. Evaluare/Diagnostic asupra maturității dezvoltării sustenabilității organizației B173

- b. Compania are o abordare de nivel mediu a problematicilor de mediu, considerând că impactul asupra mediului a activității sale nu este unul semnificativ. Totuși organizația ar trebui să aibă un proces sistematic de abordare a aspectelor de mediu care ar putea aduce un impact potențial și ar trebui să acționeze în consecință în vederea echilibrării dimensiunii de mediu;
- c. Chiar dacă activează „sub umbrela” unor procese de sistem foarte bine susținute, compania nu deține certificare în contextul a două standarde pe care activitatea sa se bazează: ISO 9001 și ISO 14001. Procesul de certificare a fost demarat, în contextul noilor cerințe ale standardelor din anul 2015, urmând ca cele două certificate să fie obținute în cursul anului 2018. Recunoașterea sistemelor de către organisme de terță parte poate să aducă un plus valoare în fața anumitor părți interesate și poate să aducă recunoașterea organizației ca pol al calității și orientării către performanță;
- d. Chiar dacă este „foarte aproape” de toate părțile interesate (deține un management al stakeholderilor foarte bun), compania nu reușește să satisfacă pe deplin toate nevoile acestora. În schimb, există în cadrul strategiei sale elemente și obiective care lansează diferite activități ce sunt aliniate nevoilor părților interesate pe de-o parte, dar care se adresează și unor aspecte relevante rezultate din analiza de materialitate a companiei, pe de altă parte.

Cercetarea efectuată și rezultatele acesteia au fost aduse la cunoștință managementului și salariaților companiei care au apreciat pozitiv demersul, metodologia și instrumentul LeadSUS create. Astfel, a fost realizată o primă testare și validare a acestora.

6.2. Evaluare/Diagnostic asupra maturității dezvoltării sustenabilității organizației B

6.2.1. Descrierea contextului B de realizare a cercetărilor aplicative

Cea de a doua cercetare aplicativă pentru testarea și validarea modelului LeadSUS propus a fost realizată în cazul unei instituții de învățământ superior, o universitate cu aproximativ 1500 de angajați cadre didactice și personal auxiliar și suport. Din punct de vedere organizatoric, în cadrul universității activează 10 facultăți.

6.2.2. Rezultatele cercetării B aplicând modelul LeadSUS. Concluzii

În urma analizei efectuate, pentru organizația B, s-a obținut un scor total al maturității în managementul sustenabilității de 56%, universitatea având amprenta LeadSUS la nivel „MEDIUM Level” (Fig. 6.3).

În cazul acestei instituții publice (și nu o întreprindere!) stabilirea nivelului de implementare a conceptelor de dezvoltare durabilă sunt strict dependente de sistemul de învățământ național (de inițiativele, finanțarea, programele etc. inițiate de Ministerul Educației și Cercetării), abordarea și integrarea conceptelor de sustenabilitate fiind de multe ori dificil a fi implementate și susținute, cauza principală fiind sistemul încă birocratic de management prezent în acest domeniu.

Analizând amprenta LeadSUS a maturității organizației universitare, au fost formulate observații și recomandări.

Observație generală – organizația are o implementare suficientă a conceptelor de dezvoltare sustenabilă, cuprinderea în strategie a elementelor de bază aferente responsabilității sociale și de mediu sunt încă insuficient susținute, dar elementele de responsabilitatea de mediu și sociale sunt mai puțin susținute.

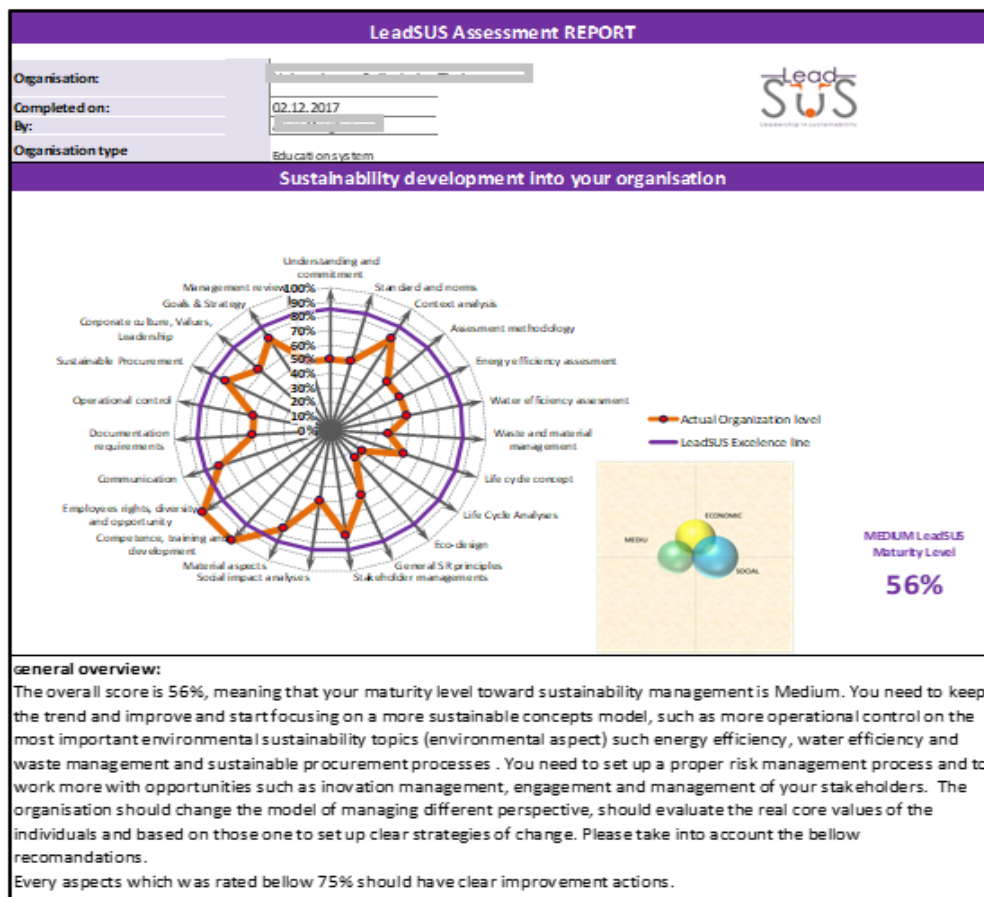


Fig. 6.3. Amprenta LeadSUS a organizației B

Observații specifice și recomandări:

- Organizația se bazează pe un sistem de dezvoltare a competențelor la nivel intern, de protecție angajaților, de comunicare activă și facilă la nivel intern cu privire la nivelul performanțelor instituției, dar acestea nu vizează și elemente specifice de sustenabilitate de mediu și/sau sociale.
- Organizația se bazează pe anumite procese structurate la nivel instituțional, dar acestea nu aduc plus valoare în sensul eficienței lor atunci când se are în vedere sustenabilitatea, deoarece chiar dacă există un reprezentant la nivelul instituției care susține îmbunătățirea continuă, întreg procesul suferă din cauza lipsei responsabilizării globale a salariaților, probabil și al altor stakeholderi, în susținerea și implementarea elementelor de sustenabilitate de mediu.

6.3 - Evaluare/Diagnostic asupra maturității dezvoltării sustenabilității organizației C 175

- c. Din păcate nu sunt încă considerate și evaluate elementele de sustenabilitate de mediu a serviciilor de învățământ și cercetare oferite, și impactul pozitiv pe care universitatea, prin facultățile acesteia, l-ar putea aduce în îmbunătățirea acestora. Există experți la nivelul organizației care ar putea să demareze anumite procese de evaluare și în baza rezultatelor să propună și să se inițieze acțiuni de îmbunătățire și diminuare a impactului potențial asupra mediului aferent serviciilor de bază oferite de instituție.
- d. De remarcat este că în ceea ce privește serviciile sociale oferite de universitate, unele măsuri în cazul dimensiunilor sustenabilității au fost aplicate, dar campusul studentesc (abordat holistic prin similitudine cu o unitate mare de tip HORECA) are cel mai mare potențial de îmbunătățire a sustenabilității sale (există practici de evaluare și îmbunătățire în acest domeniu de activitate). Ideea unui „Campus Verde Studentesc” NU este încă prezentă în România!
- e. Organizația nu și-a definit explicit și nu a comunicat principiile de CSR pe care se bazează și nu și-a determinat impactul social astfel încât să acționeze pertinent în sfera diminuării impactului social negativ dacă acesta există. Acest aspect ar putea favoriza dezvoltarea celei de a treia misiunii a universității, ancorarea sa mai puternică în viața economică, socială a comunității (organizația devenind o puternică „universitate a cetății” Timișoara).
- f. Organizația încă nu reușește să comunice toate aspectele ce privesc responsabilitățile de mediu și socială și să fie suficient de transparentă atunci când vine vorba de acestea.

Cercetarea efectuată și rezultatele acesteia au fost discutate cu experți din domeniul sustenabilității, din universitate care au apreciat pozitiv demersul, metodologia și instrumentul LeadSUS create. Astfel, a fost realizată o a doua testare și validare a acestora.

6.3. Evaluare/Diagnostic asupra maturității dezvoltării sustenabilității organizației C

6.3.1. Descrierea contextului C de realizare a cercetărilor aplicative

Cea de a treia cercetare aplicativă pentru testarea și validarea demersului LeadSUS propus s-a realizat în cazul unei companii de producție din domeniul sectorului de colectare și reciclare a deșeurilor din plastic, cu aproximativ 40 de angajați direct productivi, compania fiind în activitate de 12 ani în România.

Compania este un jucător important pe piața de colectare și reciclare din România evoluând foarte bine în ultimii 10 ani. Compania a implicat foarte multe resurse să facă față nevoilor de gestionare a deșeurilor de pe piața națională, având în permanență o orientare în achiziția de echipamente performante pentru a face față provocărilor și nevoilor tot mai crescute în segmentul reciclării deșeurilor, o sursă neprețuită de materii prime pentru industrie. Deșeurile sunt o sursă imensă de materie secundară pentru diferite sectoare de activitate și sunt calea spre o dezvoltare sustenabilă pentru că reciclarea ar trebui să fie calea sigură pentru procesul de reintroducere și revalorificare continuă a unor materii prime, astfel reușind să facem față stabilizării consumului enorm de resurse naturale.

6.3.2. Rezultatele cercetării C aplicând modelul LeadSUS. Concluzii

În urma analizei efectuate, pentru compania C, s-a obținut un scor total al maturității în managementul sustenabilității de 61%, compania având următoarea amprentă LeadSUS – MEDIUM Level (Fig. 6.4).

În acest caz, aplicația a fost realizată în cazul unei companii private mici (nu o întreprindere mare). Nivelul de implementare a conceptelor de dezvoltare durabilă sunt strict dependente de sistemul intern minimalist, abordarea și integrarea conceptelor de sustenabilitate fiind de multe ori dificil a fi implementate și susținute având în vedere resursele limitate de care organizația dispune.

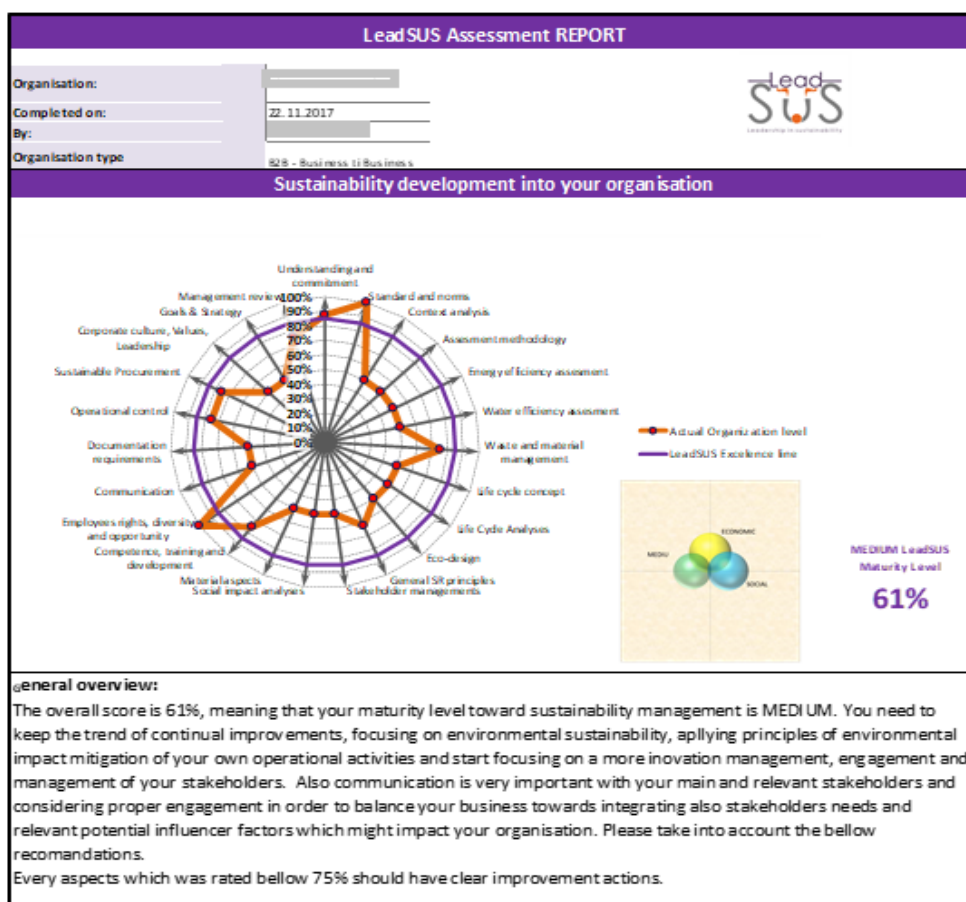


Fig. 6.4. Amprenta LeadSUS a organizației C

Analizând amprenta LeadSUS a maturității organizației C, a condus la formularea următoarelor observații.

Observație generală – organizația are o implementare suficientă a conceptelor de dezvoltarea sustenabilă, încă fiind orientată spre stabilitate economică, focalizarea principală fiind asupra responsabilității sociale, dar și asupra celei de mediu, cu mai mult accent pe prima. Din păcate, cuprinderea în strategie a

6.4 -Evaluare/Diagnostic asupra maturității dezvoltării sustenabilității organizației D 177

elementelor de bază a responsabilității sociale și de mediu sunt insuficient susținute, elementele de responsabilitate de mediu sunt fiind în fază incipientă de formulare față de cele sociale. Există o motivație concretă, managementul organizației depunând eforturi în stabilizarea și echilibrarea activității, astfel încât reducerea costurilor direct productive prin elemente de îmbunătățire a proceselor cu impact prioritar asupra mediului să fie o prioritate.

Observații specifice și recomandări

- a. Organizația se bazează pe un sistem de management integrat calitate – mediu, cu procese și proceduri operaționale și de sistem bine definite și funcționale.
- b. Chiar dacă sistemul funcționează încă sunt în faza incipientă cu privire la procesele de inovare atât în segmentul managementului, cât și în segmentul susținerii sustenabilității operaționale, considerând foarte mult elementele și aspectele economice și cele sociale, creând sinergii constructive în a echilibra cele două dimensiuni, dar având măsuri minore în domeniul mediului, chiar dacă din punct de vedere al specificului activității acestea oferă sprijin nemijlocit tuturor sectoarelor de activitate și companiilor direct productive în segmentul de gestionare integrată a deșeurilor.
- c. Analiza părților interesate și a nevoilor acestora în strânsă corelare cu potențialele interese și influențe asupra afacerii este încă în faza incipientă și nu foarte bine structurată astfel încât să se poată adresa anumitor oportunități venite din partea mediului extern; mai mult sunt gestionate potențiale riscuri care pot influența negativ procesele de afaceri.
- d. Analiza valorilor și principiilor pe care se bazează organizația este esențială, ea putând aduce o schimbare a direcției afacerii în sensul stabilizării și echilibrării celor trei dimensiuni, dar poate aduce și o schimbare majoră a modelului de afacere.

Cercetarea efectuată și rezultatele acesteia au fost aduse la cunoștință managementului companiei care a apreciat pozitiv demersul, metodologia și instrumentul LeadSUS create. Astfel, a fost realizată o a treia testare și validare a acestora.

6.4. Evaluare/Diagnostic asupra maturității dezvoltării sustenabilității organizației D

6.4.1. Descrierea contextului D de realizare a cercetărilor aplicative

A patra cercetare aplicativă de testare și validare a demersului LeadSUS propus a abordat pentru evaluare compania D care reprezintă o unitate de producție din sectorul industriei lemnului, cu aproximativ 400 de angajați, compania fiind în activitate de 10 ani în România.

Compania face parte dintr-o corporație multinațională care activează în mai multe țări din Europa, fiind un jucător important pe piața industriei lemnului și al produselor din lemn, activând în domeniul B2B (Business-to-Business), livrând produsele finite pe piața europeană către clienți, care la rândul lor sunt primi din segmentul B2C (Business-to-Consumers).

6.4.2. Rezultatele cercetării D aplicând modelul LeadSUS. Concluzii

În urma analizei efectuate, pentru compania D, s-a obținut un scor total al maturității în managementul sustenabilității de 83%, compania având amprenta LeadSUS la nivelul „HIGH Level” (Fig. 6.5).

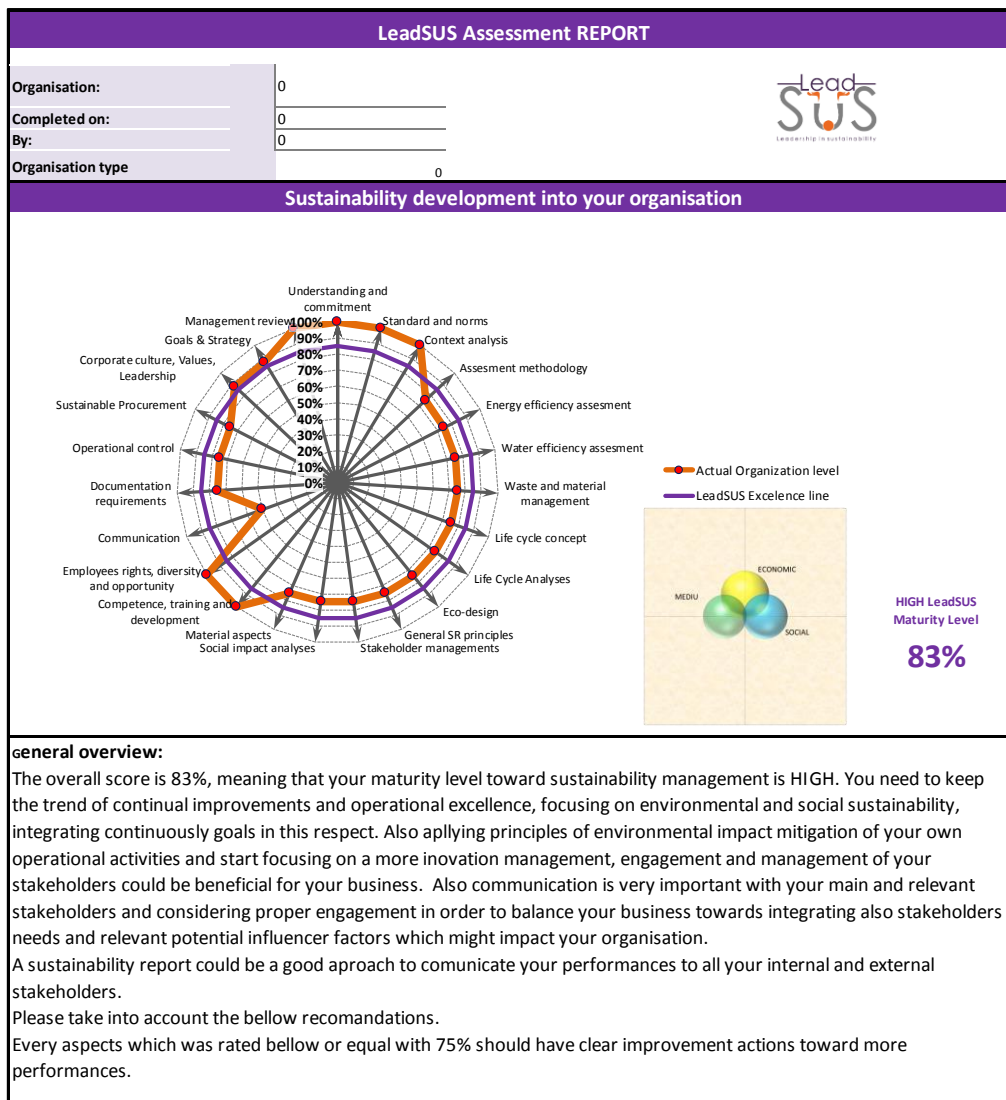


Fig. 6.5. Amprenta LeadSUS a companiei D

Analiza amprentei LeadSUS a maturității companiei D, a condus la formularea următoarelor observații:

Observație generală – organizația are o implementare înaltă a conceptelor de dezvoltarea sustenabilă, cuprinde în strategie elemente esențiale ale responsabilității sociale și de mediu, orientarea către potențiale inovări considerând

elementele de ieșire din analiza ciclului de viață a produsului. Managementul părților interesate este încă în fază incipientă de dezvoltare, dar deja inclus în strategia afacerii, fiind considerate o prioritate. Există o motivație concretă spre performanță, managementul organizației depunând eforturi în stabilizarea și echilibrarea responsabilității economice cu cea socială și cu cea de mediu. Evoluția spre performanță din ultimii 3 ani este una pozitivă, iar strategia organizațională încorporează obiective clare cu privire la performanțele de mediu și sociale, pe lângă cele uzuale economice.

Observații specifice și recomandări:

- a. Organizația se bazează pe un sistem de management integrat calitate – mediu, cu procese și proceduri operaționale și de sistem bine încheiate și funcționale.
- b. Organizația și-a evaluat impactul asupra mediului a produsului, din perspectiva ciclului de viață, și și-a dezvoltat o strategie în vederea optimizării continue a dimensiunii de mediu și a evoluției spre performanță în acest domeniu. Mai mult, compania a apelat la consultanți, experți externi în vederea identificării celor mai bune opțiuni care pot conduce afacerea spre performanță și dezvoltare sustenabilă.
- c. Chiar dacă există elemente clare de implementare a conceptelor de sustenabilitate la nivel organizațional, compania nu a reușit să integreze un proces de management performant al stakeholderilor, comunicarea cu aceștia (în special cu cei externi) nefiind în totalitate susținută într-un mod echilibrat. Prioritățile viitoare sunt deja în favoarea unor schimbări radicale care vor conduce spre o comunicare propice și facilă cu toate părțile interesate, iar o recomandare ar fi utilizarea permanentă a demersului, metodologiei, mijlocului LeadSUS, raportul de sustenabilitate elaborat la intervale stabilite de timp constituindu-se ca suport decizional și al procesului de comunicare, asigurând transparența în diseminarea performanțelor de mediu, social odată cu cele economice.

Cercetarea efectuată și rezultatele acesteia au fost aduse la cunoștință managementului companiei care a apreciat pozitiv demersul, metodologia și instrumentul LeadSUS create. Astfel, a fost realizată o a patra testare și validare a acestora.

6.5. Concluzii

În urma cercetărilor aplicative efectuate pentru testarea și validarea modelului holistic LeadSUS propus pentru managementul sustenabilității organizaționale sunt evidențiate elemente cheie ale afacerii, priorități pe care aceasta se bazează și pot fi identificate în mod pertinent puncte de îmbunătățire care să conducă companiile către evoluție în managementul sustenabilității. Astfel, demersul, modelul, metodologia și mijlocul create și-au dovedit utilitatea practică, indiferent de dimensiunea, tipul sau domeniul de activitate al organizației ce se dorește a fi evaluată/diagnosticată.

Se observă că există diferențieri în abordarea managementului sustenabilității, sinergiile create între cele trei domenii, economic, mediu și social sunt diferite și sunt dependente de sectorul de activitate, piața în care activează și piața în care își orientează produsele și serviciile organizația evaluată.

Cu cât organizația activează în segmentul B2C va iniția procesul de evoluție și integrare mult mai timpuriu, iar elementele de performanță vor fi vizibile

180 Cercetări aplicative privind testarea și validarea modelului de evaluare a sustenabilității-6

(comunicare transparentă). Dacă organizațiile activează în lanțul de furnizori primi al unor companii B2C ele sunt, de asemenea, supuse unor presiuni similare, astfel că acestea, chiar dacă operează în sistem B2B, vor deveni voluntar sau obligat susținători și implementatori ai managementului sustenabilității la cererea asociaților sau partenerilor de afaceri (ca prime părți interesate în susținerea afacerii) sau la cererea clienților care doresc un lanț de aprovizionare performant și din acest punct de vedere.

7. CONCLUZII GENERALE. CONTRIBUȚII PERSONALE. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

7.1. Concluzii generale

Cercetările prezentate în cadrul tezei de doctorat au condus la atingerea tuturor obiectivelor propuse. Din punct de vedere procedural, teza cuprinde cercetări asupra referențialului bibliografic, relevant și actual, al domeniului sustenabilității și managementului acesteia, îmbinând în mod armonios cunoștințele și abordările socio-umane cu cele ingineresti, deci încadrarea tezei de doctorat în domeniul ingineriei și managementului este justificată.

Cercetările asupra referențialului bibliografic (incluse preponderent în capitolele 1, 2 și 3) au condus la formularea următoarelor concluzii generale:

- Domeniul de cercetare abordat este unul de mare actualitate nu doar din perspectivă academică, ci și din perspectivă praxiologică, fiind prezente și citate în cercetare abordări, studii și prevederi normative elaborate de organizații de prestigiu din domeniu;
- Modelele clasice și avansate de reprezentare a sustenabilității creează baza noțională de definire a conceptului sustenabilității, precum și inventarul complet al preocupărilor ce trebuie avute în vedere de managementul organizațiilor;
- Abordarea sustenabilității nu poate fi realizată corect și complet fără considerarea managementului părților interesate, a resurselor și a riscurilor;
- Abordarea sustenabilității în organizațiile prezentului trebuie să includă viziunea strategică și, simultan, cea determinată de managementul performanței organizaționale în cadrul cărei îmbunătățirea continuă este susținută de managementul inovării deschise sau colaborative (prezent în cadrul tuturor funcțiilor organizației);
- Cultura și structura organizațională trebuie re-definite din perspectiva integrării valorilor și principiilor sustenabilității, pornind de la nivelul individual (al angajaților, inclusiv al managerilor prin leadership pro-sustenabilitate), la nivelul grupurilor (departamente, unități, divizii) și la nivelul sistemului organizațional, considerat un sistem deschis. Noul model halocrațic de structurare a organizației poate conduce la creșterea agilității acesteia în parcursul devenirii sustenabile, prin sinergia creată de mai buna valorizare a valorilor pozitive de la nivel individual și de grup;
- Abordarea procesuală a afacerii (Business Process Management, BPM) din perspectiva sustenabilității trebuie se realizează din perspectiva nivelului managerial operațional. În cadrul acestuia, trebuie aplicate: analiza materialității, analiza contextului organizațional, managementul impacturilor de mediu și sociale și managementul riscurilor, luând totdeauna în considerare așteptările și nevoile părților interesate;
- Integrarea sustenabilității la nivelul operațional al afacerii trebuie să i-a în considerare dezvoltarea continuă a resurselor umane și evaluare, monitorizarea continuă a dezvoltării sustenabile;

- Studiile GlobeScan, rapoartele și obiectivele stabilite de UNIDO demonstrează evoluția civilizației, în sensul degradării continue a vieții pe Terra. Datele statistice privind evoluția indicatorilor de mediu și a celor sociali sunt îngrijorătoare și impun măsuri urgente, mai ales din partea organizațiilor. Această stare de fapt naște noi provocări pentru toate categoriile de organizații. În acest context, standardele de specialitate incidente domeniului sustenabilității impun conformarea cu anumite condiții (limite), completate fiind de măsuri legislative luate de guvernele statelor lumii în direcția protecției mediului și a celei sociale. Presiunile exercitate de schimbările climatice, de creșterea demografică (și implicit a consumului și producției) și criza resurselor de toate categoriile se constituie ca noi provocări pentru organizațiile din toată lumea. Există măsuri, prevederi, standarde dar eforturile de îmbunătățire trebuie intensificate, rezultatele trebuie să fie mai concludente și cu impact vizibil, substanțial pozitiv.

Primele **dezvoltări și cercetări teoretice** asociate prezentei teze de doctorat sunt prezentate în cadrul capitolelor: 2.1.2, 2.1.3, 2.2.2, 3.1.1, 3.2.1, 3.2.2., 3.2.4, 3.3., 3.4 (lista figurilor și tabelele evidențiind dezvoltările originale) și care au condus la elaborarea *Cadrului conceptual și metodologic pentru dezvoltare sustenabilă* (Fig. 3.15). Acesta încununează de fapt, toate concluziile rezultate în urma analizelor și sintezelor bibliografice realizate și anticipează cercetările prezentate în capitolele 4, 5 și 6. *Cadrului conceptual și metodologic pentru dezvoltare sustenabilă* (Fig. 3.15) conține trei niveluri: design organizațional, nivelul strategic și cel operațional, ultimul fiind detaliat prin conținutul și rezultatele cercetărilor din capitolele finale ale tezei.

Ca urmare, cercetările teoretice de consistență au vizat:

- Stabilirea unui model și a unei metodologii asociate pentru determinarea și caracterizarea nevoilor de formare a angajaților în managementul sustenabilității, și care se constituie ca proces esențial al dezvoltării continue a resurselor umane;
- Concepția unui model de evaluare a sustenabilității, inclusiv a metodelor și mijloacelor asociate, care să permită evaluare, monitorizarea continuă a nivelului de dezvoltare sustenabilă a organizațiilor.

Cercetările aplicative, experimentale sunt descrise în cadrul capitolelor 4 și 6. Acestea au avut menirea de a confirma fezabilitatea modelelor propuse și de a detalia modul de operare al mijloacelor concepute, în practica organizațională. Astfel, cercetarea aplicativă privind identificarea nevoilor de formare în domeniul managementului sustenabilității a condus la:

- Descoperirea și caracterizarea unor categorii precise de nevoi de cunoștințe, în cazul a 207 subiecți investigați, categorii ce au fost analizate din perspectiva managementului de top și a celui operațional;
- Stabilirea structurii unui program de formare (confirmat de dezvoltările și rezultatele proiectului LeadSUS), precum și a metodei celei mai adecvate de formare.

Testarea și validarea modelului de evaluare a sustenabilității, realizată în cazul a patru organizații din economia reală românească, au confirmat utilitatea practică a mijlocului creat.

7.2. Contribuții personale

Principalele contribuții personale revendicate la finalizarea cercetărilor doctorale sunt:

- 1) Cercetarea și construirea unei **sinteze bibliografice pe tema managementului sustenabilității** care se constituie un fundament, nu doar pentru actuala teză, ci și pentru cercetări ulterioare în domeniu, prin evidențierea tendințelor și provocărilor actuale, precum și a cadrului normativ și a standardelor incidente în sustenabilitate. Sinteza asupra referențialului bibliografic are și o utilitate practică, aceasta putând fi valorificată de manageri (pentru informarea lor și pentru a eficientiza munca propriilor angajați în direcția dezvoltării sustenabile) și de cadrele didactice universitare pentru educația viitorilor manageri;
- 2) Construirea a **patru modele noi de integrare a conceptelor de sustenabilitate în organizație**:
 - 1 – Conținutul leadership-ului orientat spre sustenabilitate;**
 - 2 - Model de integrare al valorilor la nivelul individului matur;**
 - 3 - Modelul „motoarelor” pentru sustenabilitate;**
 - 4 - Modelul valorilor integrate la nivel organizațional bazate pe nevoi ale stakeholderilor/părților interesate.**

Acestea au fost integrate în **Cadrului conceptual și metodologic pentru dezvoltare sustenabilă** (Fig. 3.15), un model inovator creat ca urmare a cercetărilor bibliografice realizate, dar și a experienței personale în domeniul consultanței.
- 3) **Identificarea și descrierea argumentată a elementelor esențiale care conduc spre un management al sustenabilității echilibrat** (organizația condusă după valorile la nivel de individ și organizație, cu impact major în redefinirea culturii și structurii organizaționale). Astfel, abordarea nu elimină demersul clasic de elaborare a strategiei organizaționale pro-sustenabilitate, ci completează acest demers cu aspecte obligatorii ce trebuie incluse și considerate de importanță majoră în obținerea excelenței în managementul sustenabilității;
- 4) **Stabilirea unei metodologii și a unui mijloc (chestionarul realizat) de identificare a nevoilor de formare în domeniul managementului sustenabilității și propunerea unei structuri fezabile pentru un program de formare în domeniu;**
- 5) **Rezultatele cercetărilor aplicative pentru identificarea nevoilor de formare a unui număr de 207 subiecți – cercetare pe un eșantion internațional, echilibrat din punct de vedere al poziției de management ocupate de respondenți și al diversității organizațiilor din care aceștia au făcut parte.**
- 6) **Crearea unui model (holistic) original de evaluare a managementului sustenabilității organizaționale** și amprentarea rezultatelor într-un mod original bazat pe elementele și concepte definitorii ale sustenabilității conform modelului Triple Bottom-Line (3BL), cel mai cunoscut model ce integrează cele trei dimensiuni: economică, de mediu și socială;
- 7) Dezvoltarea unui mijloc (facil de utilizat) și a unei **platforme pentru operaționalizarea, automatizarea și vizualizarea imediată a calculelor și rezultatelor** evaluării nivelului de maturitate în managementul sustenabilității organizaționale, având și posibilitatea de generare a unor recomandări pertinente, generate automat de sistem. Totodată, se consideră ca originală **modalitatea de reprezentare a rezultatelor evaluării prin modelare**

grafică în două variante: prin intermediul unui grafic radar generându-se Amprenta LeadSUS și prin digramă Ven, generându-se reprezentarea particularizată a modelului 3BL în cazul de evaluare dat;

- 8) Rezultatele cercetărilor aplicative pentru testarea și validarea **modelului original de evaluare a managementului sustenabilității (denumit generic LeadSUS) – patru cazuri experimentale.**

7.3. Direcții viitoare de cercetare

Cercetările teoretice și aplicative efectuate și prezentate în cadrul tezei de doctorat creează perspective de dezvoltare a investigațiilor științifice pe următoarele direcții:

- ✓ Testarea și validarea modelului de evaluare a managementului sustenabilității, și metodologiei asociate, în cazul altor tipuri organizații de tip B2C sau B2B (din domeniul serviciilor, producției din diferite sectoare de activitate etc.) și generarea unui benchmark între companiile ce activează în același sector economic, în vederea identificării bunelor practici și a diferențelor în abordarea sustenabilității. Direcția poate fi exploatată prin intermediul unor proiecte de disertație cu studenții specializării MAAA de la Facultatea de Management în Producție și Transporturi (UPT), din dorința de a transfera cunoștințe către viitorii specialiști din câmpul muncii;
- ✓ Realizarea de cercetări și dezvoltări pentru construirea unei platforme de tip webinar, pentru demararea unor programe de formare mai operative și fără un consum de resurse mare (învățare on-line cu acces rapid de oriunde) în vederea dezvoltării de competențe aplicate pentru susținerea implementării sustenabilității în organizații. Totodată, platforma va pune la dispoziția utilizatorilor acces la mijlocul de evaluare LeadSUS creat, iar rezultatele furnizate de evaluările ulterioare vor putea fi utilizate la dezvoltarea bazei de date cu soluții, recomandări cu privire la formarea necesară în vederea specializării participanților în managementul sustenabilității;
- ✓ Cercetări teoretice și aplicative pentru diversificarea metodelor și mijloacelor utilizate în managementul operațional al sustenabilității. Această direcție de cercetare poate fi îmbrățișată de alți doctoranzi prin cercetări derulate în cadrul unor noi programe doctorale.

BIBLIOGRAFIE

1. Aragon-Correa J. A., Garcia-Morales V. J., Cordon-Pozo E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.
2. Albulescu, C. T., Drăghici, A., **Fistis, G. M.**, & Truşculescu, A. (2016). Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-27?. (Prostean G; Seifert R; Pettinger R (Eds.), *Proceedings of the 13th International Symposium in Management: Management During and After the Economic Crisis, SIM 2015*) *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 221, pp. 278-286. **WOS:000381938100033**
3. Alfred A. M., Adam R. F. (2009). Green management matters regardless. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), pp. 17-26.
4. Alpopi, R. C. (2008). Efectele aglomerării urbane asupra mediului înconjurător. *Economia, seria Management*, 11(2), 12-20.
5. Amit R., Zott C.N. (2012). Creating Value through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 3, pp. 41-49
6. Argyris, C. (2017). *Integrating the Individual and the Organization*. Routledge.
7. Arvidsson, A., Bauwens, M., & Peitersen, N. (2008). The crisis of value and the ethical economy. *Journal of Future Studies*, 12(4), 9-20.
8. Babiak K., Trendafilova S. (2011). *CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices, Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
9. Barrett, R. (2011). *The new leadership paradigm*. Lulu. com.
10. Baker M. (2004). *Respectful business blog*. <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr>.
11. Basera N. (2016). Sustainable Development: A paradigm shift with a vision for future, ISSN: 0975-833X, *International Journal of Current Research Vol. 8, Issue, 09*, pp.37772-37777, September
12. Bass B. M., Avolio B. J., Jung D. I. Berson Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
13. Bass B. M., Riggio R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
14. Bell W., Cecil H. (1999). *Organization Development*. Prandctice Hall, New Jersey : s.n., p82.
15. Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge.
16. Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Edgar, D. (2018). An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 174, 746-762.
17. Birasnav M., Rangnekar S., Dalpati A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 106-126.
18. Bonini, S. M., Mendonca, L. T., & Oppenheim, J. M. (2006). When social issues become strategic. *McKinsey Quarterly*, 2, 20.
19. Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (rev. edn), San Francisco, CA: Jossey- Bass. Latest edition *Strategic Planning for Public and*

- Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement
20. Buysse K., Verbeke A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), pp. 453-470.
 21. Burdge R. J., Vanclay F. (1996). Social impact assessment: a contribution to the state of the art series. *Impact Assessment*, 14(1).
 22. Calabrese, A., Costa, R., Ghiron, N. L., & Menichini, T. (2017). Materiality Analysis in Sustainability Reporting: A Method for Making it Work in Practice. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 439-447.
 23. Carrier, J. G., & Luetchford, P. G. (Eds.). (2012). *Ethical consumption: Social value and economic practice*. Berghahn Books.
 24. Carnegie D. (2015). *Secretele succesului*, Editura Curtea Veche, București.
 25. Carnegie D., Crom M.A, Levine S.L. (2016). *Liderul poti fi tu*, Editura Curtea Veche, București.
 26. Carley, M., & Christie, I. (2017). *Managing sustainable development*. Routledge.
 27. von Carlowitz H. C. (1732, reprint 2009). *Sylvicultura Oeconomica Hausswirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht*. s.l. : Verlag Kessel.
 28. Cassidy, R. (2003). White paper on sustainability. *Building Design and Construction*, 10.
 29. Chambers, R. (2014). *Rural development: Putting the last first*. Routledge.
 30. Chen C., Huang J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
 31. Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229-236.
 32. Chesbrough H. (2010). Open Innovation: An Paradigm Shift for Sustainable Brand Pioneers, slide 3&10. www.slideshare.net. [Interactiv].
<https://www.slideshare.net/sustainablebrands/open-innovation-an-paradigm-shift-for-sustainable-brand-pioneers-henry-chesbrough>.
 33. Clayton, D., & Hills, M. (2013). *Statistical models in epidemiology*. OUP Oxford.
 34. Consiliul Parlamentului European (2017), Raport al Comitetului Economic și Social European și Comitetul Regiunilor. Raport privind progresele înregistrate în domeniul energiei din surse regenerabile, Bruxel
 35. Cowan S. (2017). Eco trust - ConservationEconomy.net.
http://www.conservationeconomy.net/conservation_economy.html. [Interactiv] Ecotrust.
 36. D`Alisa, G. (2007), *Dimensions of sustainable development: a proposal of systematization of sustainable*, Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche, Università degli Studi di Foggi
 37. Darroch, J. (2005). Knowledge Management, innovation, and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9, 101-115.
 38. Díaz-García, C., González-Moreno, Á., & Sáez-Martínez, F. J. (2015). Eco-innovation: insights from a literature review. *Innovation*, 17(1), 6-23.
 39. Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
 40. Donnelly, J. (2013). *Universal human rights in theory and practice*. Cornell University Press.
 41. Doppelt, B. (2017). *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society*. Routledge.
 42. Draghici, A., Popescu, A. D., **Fistis, G.**, & Borca, C. (2014). Behaviour Attributes that Nurture the Sense of e-learning Community Perception. (Varajao J; Cunha M; Bjorn Andersen N; Turner R; Wijesekera D; Martinho R; Rijo R. (Eds.), *Proceedings of the CENTERIS 2014 Conference on Enterprise Information Systems / PROJMAN 2014 International Conference on Project Management / HCIST 2014 International Conference*

- on Health and Social Care Information Systems and Technologies) *Procedia Technology*, vol. 16, **WOS:000360404800083**
43. Draghici, A., **Fistis, G.**, Borca, C., Luminosu, CT. (2014). How We Educate Future Leaders in Sustainability? Chova L. G.; Martinez A.L.; Torres I.C. (Eds.), *Proceedings of the 9th International Technology, Education and Development Conference (INTED 2015)* (pp. 6267-6277). **WOS:000398586306041**
 44. Draghici, A., Rozman, T., **Fistis, G.** (2015a). Leadership in Sustainability - An European Certification and Qualification Initiative. Gomez Chova L; Lopez Martinez A; Candel Torres I. (Eds.), *Proceedings of the 7th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN 2015)* (pp. 2016-2014). **WOS:000376685702012**
 45. Draghici A., **Fistis G.**, Albuлесcu C. T., Draghici G. (2015b). Research on training needs identification: leadership in sustainability, Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society *Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 27-29 May 2015, Bari, Italy*, pp. 711 - 718.
 46. Dunj6, J., Fthenakis, V., Vılchez, J. A., & Arnaldos, J. (2010). Hazard and operability (HAZOP) analysis. A literature review. *Journal of hazardous materials*, 173(1-3), 19-32.
 47. Ehrenfeld J. (1999). Cultural structure and the challenge of sustainability. In K. Sexton, K. A. Marcus, W. Easter, & T. Burkhardt (Eds.), *Better environmental decisions* (pp. 223-245). Washington, DC: Island Press.
 48. Eden, C., Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, London: Sage Publications
 49. Emerson J., Wachowicz J., Chun S. (2000). Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector. *The Box Set: Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, 2, 130-173.
 50. Epstein, M. J. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.
 51. Ericson, C. A. (1999). Fault tree analysis. In *System Safety Conference*, Orlando, Florida (Vol. 1, pp. 1-9).
 52. Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.
 53. Euromonitor International (2017), *Global Economies and Consumers in 2017*
 54. EY (2013). *Survey in cooperation with GreenBiz Group, 2013 Six growing trends in corporate sustainability*
 55. Falck, O., Hebllich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247-254.
 56. Filius R., De Jong J. A., Roelofs E. C. (2000). Knowledge management in the HRD office: A comparison of three cases. *Journal of Workplace Learning*, 12, 286-295.
 57. Fischer, X., Daidie, A., Eynard, B., Paredes, M. (2016). *Sustainability, Research in Interactive Design* (Vol. 4), Springer International Publishing Switzerland.
 58. **Fistis G.**, Luminosu C., Szilagyi A., Churican A., Zwolinski P., Zhang F., Rio M., Mandil G., Illlah M., Riel A., Rozman T., Drăghici A., Suci S. (2015). *Leadership in Sustainability Guide*. <http://www.bicero.com/training-services/ecqa-sustainability-manager/free-e-book-download-leadsus>
 59. **Fistis, G.**, Luminosu CT., Borca, C. (2014). Legal Considerations on International Corporate Social Responsibility Standards. In: Abrudan I. (Ed.), *Management Between Profit and Social Responsibility, 4th Review of Management and Economic Engineering International Management Conference* (pp. 46-51). **WOS:000367105500007**
 60. Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., Ruiz, S. (2014). Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 53-63
 61. Fontanilla, A., Merlinna T. (2012). Paradigm shift in extension. <https://www.slideshare.net/lenfontanilla/paradigm-shifts-in-extension>

62. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
63. Ford Motor Company (2015). Sustainability Report 2015
64. Garg, A. (2015). Concepts of ISO 9001 and ISO 14001. *Leadership and Management*. <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-IN/Resources/Whitepaper-The-importance-of-leadership-in-new-ISO-revisions-430-KB.pdf>
65. Ghisetti, C., Marzucchi, A., & Montresor, S. (2015). The open eco-innovation mode. An empirical investigation of eleven European countries. *Research Policy*, 44(5), 1080-1093.
66. GlobeScan & Sustainability Survey (2017). Evaluating progress towards sustainable development goals. <https://globescan.com/>
67. GlobeScan & Sustainability Survey (2016). The 2016 Sustainability Leaders. <https://globescan.com/>
68. GlobeScan & Sustainability Survey (2015). Leadership on Climate Change: COP21 & Beyond. <https://globescan.com/leadership-on-climate-change-cop21-beyond/>
69. GlobeScan & Sustainability Survey (2014). The 2014 Sustainability Leaders. <https://globescan.com/>
70. Gorobets, A. (2014). Eco-centric policy for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 64, 654-655.
71. Gumusluoglu L., Ilsev A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
72. Guy, S., & Farmer, G. (2001). Reinterpreting sustainable architecture: the place of technology. *Journal of Architectural Education*, 54(3), 140-148.
73. Haimes, Y. Y. (2015). Risk modeling, assessment, and management. John Wiley & Sons.
74. Hargreaves A., Fink D. (2006). The Ripple Effect. *Educational leadership*, 63(8), 16-20.
75. Hart S. L. (1995). Natural-resources-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), pp. 986-1014.
76. Heil, K. (2017). Open and closed systems. *Reference for Business*. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Ob-Or/Open-and-Closed-Systems.html>
77. Hinchcliffe, D. (2010). Enterprise 2.0: How Business is transforming in the 21st Century. In *Enterprise 2.0* (pp. 21-45). Springer, Berlin, Heidelberg.
78. Hinchcliffe, D., & Kim, P. (2012). Social business by design: Transformative social media strategies for the connected company. John Wiley & Sons.
79. Hinchcliffe, D. (2014). Digital diaspora in the enterprise: arrival of the CDO and CCO.
80. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
81. Hörisch, J., Freeman, R. E., Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4).
82. Hulebak, K. L., & Schlosser, W. (2002). Hazard analysis and critical control point (HACCP) history and conceptual overview. *Risk analysis*, 22(3), 547-552.
83. Huczynski, A., Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2013). *Organizational behaviour* (p. 82). London: Pearson.
84. ISO 26000 (2010), Ghid de responsabilitate socială. https://www.racis.ro/module/servicii/iso_26000.php
85. ISO 26000 (2014). Discovering ISO 26000. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000.pdf
86. International Finance Corporation Report (2007). Stakeholder Engagement A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/su

- stainability-at-
ifc/publications/publications_handbook_stakeholderengagement_wci_1319577185063
87. Ito, M. (2017). Nature's rights: a new paradigm for environmental protection. Nature's rights: a new paradigm for environmental protection. s.l.: Ecologist Platform. <https://theecologist.org/2017/may/09/natures-rights-new-paradigm-environmental-protection>
 88. Ivascu, L., Draghici, A., **Fistis, G.**, Harpan, I., & Farkas, Z. (2014). A Proposed Framework for the Risk Management Evaluation. In Popescu D. (Ed.), Proceedings of the 2014 International Conference on Production Research–Africa, Europe andMiddleEastand3rd International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management (pp. 266-271). **WOS:000346410700051**
 89. Ivascu, L., Draghici, A., **Fistis, G.**, Harpan, I., & Farkas, Z. (2014). Web Platform for the Occupational Risk Evaluation. In Popescu D. (Ed.), Proceedings of the 2014 International Conference on Production Research–Africa, Europe andMiddleEastand3rd International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management (pp. 139-142). **WOS:000346410700027**
 90. Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2016). Managing materiality: a preliminary examination of the adoption of the new GRI G4 guidelines on materiality within the business community. *Journal of Public Affairs*, 16(3), 222-230.
 91. Jung D., Wu A., Chow C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly*, 19, 582- 594.
 92. Jung, C. (2016). *Psychological types*. Routledge.
 93. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
 94. Kemp, V., Stark, A. & Tantrum, J., (2004). *To Whose Profit: Evolution*, London: WWFUK.
 95. Kletz, T. A. (2001). HAZOP and HAZAN: identifying and assessing process industry hazards. *IChemE*.
 96. Koslowski, P. (2008). Some principles of ethical economy. In *Trends in business and economic ethics* (pp. 31-70). Springer, Berlin, Heidelberg.
 97. Kruse, K, E. (2012). *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/09/04/why-employee-engagement/>
 98. Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes Magazine*, 3.
 99. Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
 100. Laloux, F. (2015). *The Future of Management Is Teal*. *strategy+business*, 6, 2015.
 101. Larson, A. (2011). *Sustainability, innovation, and entrepreneurship*. The Saylor Foundation.
 102. Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American psychologist*, 36(4), 343.
 103. LeadSUS Consortium (2015). LeadSUS. <http://leadsus.bicero.com/>
 104. Ledgerwood, G. (2017). *Greening the boardroom: Corporate governance and business sustainability*. Routledge.
 105. Lim, G., Ahn, H., & Lee, H. (2005). Formulating strategies for stakeholder management: a case-based reasoning approach. *Expert Systems with Applications*, 28(4), 831-840.
 106. Love, K. (2015). Sustainability Thinking: A Major Paradigm Shift in Philosophy, Pedagogy and Learning Theory. <https://www.slideshare.net/drlloveccsu/sustainability-thinking-a-major-paradigm-shift-in-philosophy-pedagogy-and-learning-theory>
 107. Lowendahl B., Revang O., Fosstenlokken S. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human Relations*, 54, 911-931.
 108. Makower J. (2015). *State of green business*, GreenBiz group, Trucost aparition
 109. Miller T., Riley B. (2017). 2017 Index of Economic Freedom. Trade and Prosperity at Risk. <https://www.heritage.org/international-economies/report/2017-index-economic-freedom-trade-and-prosperity-risk>

110. McDonald, P. (2011). It's time for management version 2.0: Six forces redefining the future of modern management. *Futures*, 43(8), 797-808.
111. Metcalf L., Benn S. (2013). Leadership for sustainability: an evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), pp. 369-384.
112. Millet D. (2003). *Intégration de l'environnement en conception : l'entreprise et le développement durable*, Éditions Lavoisier
113. Moraru A. (2010). Conceptul de „Valoare”. *Dinamica relației dintre valori, atitudini și comportament*. <http://www.psihohipnoza.ro/conceptul-de-valoare-dinamica-relatiei-dintre-valori-atitudini-si-comportament/>
114. Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.
115. Nemanich L., Keller R. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
116. Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
117. Network for Business Sustainability Report (2016). *Business Challenges for Sustainability*, Canada.
118. New Zealand Ministry for Culture and Heritage (2006). *Cultural well-being and local government. The Four Well-beings of Community Sustainability Local Govt Act 2002, Report 1*.
119. Niemann J., Tichkiewitch S., Westkåper E. (Eds.) (2009). *Design of Sustainable Product Life Cycles*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
120. Nilsson, P., & Fagerström, B. (2006). Managing stakeholder requirements in a product modelling system. *Computers in Industry*, 57(2), 167-177.
121. Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848.
122. Paraschivescu A., Bontas D., Radu C. E., Caprioara M. F. (2011, July). The Sustainability Science: Challenge for an Education for Sustainable Development. In *Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Waste Management, Water pollution, Air pollution, Indoor climate (WWAI '11)*, Iasi, Romania, pp. 1-3.
123. Popescu, A. D., Borca, C., **Fistis, G.**, & Draghici, A. (2014). Cultural Diversity and Differences in Cross-Cultural Project Teams. (Varajao J; Cunha M; Bjorn Andersen N; Turner R; Wijesekera D; Martinho R; Rijo R. (Eds.), *Proceedings of the CENTERIS 2014 Conference on Enterprise Information Systems / PROJMAN 2014 International Conference on Project Management / HCIST 2014 International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies*) *Procedia Technology*, vol. 16, pp. 525-531. **WOS:000360404800059**
124. Pravettoni R. (2009). A planet in ecologic debts, UNEP/GRID-Arendal. http://www.grida.no/graphicslib/detail/a-planet-in-ecological-debt_ead9
125. Pisano U., Mulholland E. & Berger G. (2016). *Implementation of the 2030 Agenda for SD and the SDGs in Europe*. Institute for Managing Sustainability - ESDN office
126. Pojasek, R. B. (2017). *Organizational risk management and sustainability: A practical step-by-step guide*. CRC Press.
127. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
128. Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 133-143). Palgrave, London.
129. Preston, L.E. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioural Economics* 19(4), 361-375.
130. Ramosaj B. (2014). *Systems Theory and Systems Approach to Leadership*, Gentrit Berisha.
131. Robertson, B. (2015). *Holocracy - The new management system for a rapidly changing world*. Philadelphia : Henry Holt and Co.

132. Romero, D., & Molina, A. (2014). Towards a Sustainable Development Maturity Model for Green Virtual Enterprise Breeding Environments. *IFAC Proceedings Volumes*, 47(3), 4272-4279.
133. Riel, A., Lelah, A., Mandil, G., Rio, M., Tichkiewitch, S., Zhang, F., & Zwolinski, P. (2015). An innovative approach to teaching sustainable design and management. *Procedia CIRP*, 36, 29-34.
134. Ruepert, A., Keizer, K., Steg, L., Maricchiolo, F., Carrus, G., Dumitru, A., ... & Moza, D. (2016). Environmental considerations in the organizational context: a pathway to pro-environmental behaviour at work. *Energy Research & Social Science*, 17, 59-70.
135. Sammi C. (2017). 4 Ways to Define Leadership. <http://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html#sthash.zBJRur7K.dpuf>
136. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
137. Shailesh D. & Bhanu P. (2008), *Income Inequality on both urban and rural area*. <https://economictimes.indiatimes.com/news/economy/indicators/income-inequality-up-both-in-rural-and-urban-areas/articleshow/2762687.cms>
138. Smith, A. (1950). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*,(1776). Methuen.
139. Smith, C. L., Lopes, V. L., & Carrejo, F. M. (2011). Recasting paradigm shift: " True" sustainability and complex systems. *Human Ecology Review*, 67-74.
140. Steinfeld J.I. & Mino T. (2009). Education for sustainable development: the challenge of transdisciplinarity, *Sustainability Science*, 4 (1), pp 1-2.
141. Swart, R. J., Raskin, P., & Robinson, J. (2004). The problem of the future: sustainability science and scenario analysis. *Global environmental change*, 14(2), 137-146.
142. Szoenyi, M. (2016). Risk Nexus Measuring flood resilience our approach.
143. Tchankova, L. (2002). Risk identification–basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*, 13(3), 290-297.
144. Thompson, J. D. (2017). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Routledge.
145. Tim Foundation (2015), *How to be an innovation nation - A White Paper on the implementation of Effective National Strategies to Stimulate National Economics Through Developing Innovation Management Capability* TIM Foundation. <https://timfoundation.org/wp-content/uploads/2015/08/How-to-Be-an-Innovation-Nation.pdf>
146. Toorop de Adelhart R., Ouboter K., Bergan E., Scholte M., de Groot Ruiz A. (2016). *Integrated profit and loss - Creating shared value with integrated thinking*. <https://docplayer.net/51180864-Integrated-profit-and-loss.html>
147. Trevisan, L., Lelah, A., & Brissaud, D. (2012, November). *Service Delivery and Co-Creation to support Value and Sustainability in PSS design*. In 1st International Conference on Through-life Engineering Services (pp. 151-158).
148. Trevisan, L. (2016). *A conceptual framework for integrated product-service systems eco-design* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes).
149. United Nation (2013), New York, Department of Economic and Social Affairs. *World Economic and Social Survey 2013 - Sustainable Development Challenges*. <http://www.un.org/en/development/desa/publications/world-economic-and-social-survey-2013-sustainable-development-challenges.html>
150. United Nation (1972), *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*. Stockholm. <http://www.un-documents.net/unchedec.htm>
151. UNESCO, 2009. *Bonn Declaration*. UNESCO World Conference on Education for Sustainable Development, 31 Marche2 April 2009. UNESCO, Bonn. http://www.esd-world-conference-2009.org/fileadmin/download/ESD2009_BonnDeclaration080409.pdf
152. UN Global Compact (2015), *Guide to Corporate Sustainability – Shaping a Sustainable Future*. <https://www.unglobalcompact.org/library/1151>

153. UN-Habitat (2016). United Nations Human Settlements Programme, Urbanization and Development: Emerging Futures – World Cities Report 2016, 1st ed., United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat): Nairobi, 2016.
154. Vadoudi, K., & Troussier, N. (2015). A sustainable product model. In DS 80-10 Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED 15) Vol 10: Design Information and Knowledge Management Milan, Italy, 27-30.07. 15 (pp. 051-060).
155. Visser W., Curtice P. (2011). Sustainability Leadership – Linking Theory and Practice, SSRN Working Paper Serie, 21 Oct. 2011, disponibil la adresa:
http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/06/paper_sustainability_leadership_wvisser.pdf
156. Watkins M. (2014). An investigation into effective methods for teaching social sustainability within product design in British and Irish Universities (Doctoral dissertation, Loughborough University).

ANEXE

Anexa 1 - Obiective de dezvoltare sustenabilă conform Organizației Națiunilor Unite⁵⁵)

Obiective de dezvoltare sustenabilă	Descriere
Obiectiv 1 Eradicarea sărăciei în toate formele sale de pretutindeni	Până în 2030 se dorește eradicarea sărăciei extreme pentru toți oamenii de pe planetă, se dorește să se pună în aplicare sisteme adecvate de protecție socială la nivel național și măsuri pentru a acoperi și persoanele vulnerabile. Se dorește ca până în anul 2030 să se asigure că persoanele vulnerabile au drepturi egale la resursele economice, să se reducă expunerea la evenimente legate de schimbările climatice, să se dezvolte politici și programe pentru a se pune capăt sărăciei în toate formele sale. Creați politici pentru a sprijini investițiile accelerate în acțiunile de eradicare a sărăciei.
Obiectiv 2 Eradicarea foametei, asigurarea siguranței alimentare, a unei nutriții îmbunătățite și promovarea agriculturii durabile	Până în 2030 se dorește să se pună capăt foametei și să se asigure accesul tuturor la hrană, să se pună capăt tuturor formelor de malnutriție, să se dubleze productivitatea agricolă și veniturile producătorilor de alimente la scară mică, să se asigure sisteme durabile de producție alimentară și să se pună în practică practici agricole rezonabile care măresc productivitatea și producția, să se mențină diversitatea genetică a semințelor, plantelor cultivate și animalelor de crescătorie și domestice și a speciilor lor sălbatice înrudite. De asemenea, se dorește să se crească investițiile, să se corecteze și să se prevină restricțiile și distorsiunile comerciale pe piețele agricole mondiale și să se adopte măsuri menite să asigure buna funcționare a piețelor produselor alimentare și a derivatelor acestora și să se faciliteze accesul în timp util la informațiile de pe piață.
Obiectiv 3 Asigurarea unei vieți sănătoase și promovarea bunăstării pentru toți la toate vârstele	Până în 2020 se dorește reducerea la jumătate a numărului de decese și răniri la nivel mondial din cauza accidentelor rutiere. Până în anul 2030, reducerea ratei globale a mortalității materne la mai puțin de 70 la 100.000 de nașcuți vii, eliminarea deceselor care pot fi prevenite la nou-născuți și copiii sub 5 ani, oprirea epidemiilor de SIDA, tuberculoză, malarie și boli tropicale neglijate și combaterea altor boli transmisibile, reducerea cu o treime a mortalității premature din cauza bolilor netransmisibile, asigurarea accesului universal la serviciile de îngrijire a sănătății sexuale și reproductive, reducerea substanțială a numărului de decese și a bolilor cauzate de substanțele chimice periculoase și de poluarea și contaminarea aerului, a apei și a solului, dezvoltarea vaccinurilor și medicamentelor pentru bolile transmisibile și netransmisibile care afectează în primul rând țările în curs de dezvoltare, creșterea finanțării pentru sănătate și recrutarea, dezvoltarea, instruirea și reținerea forței de muncă în domeniul sănătății în țările în curs de dezvoltare.
Obiectiv 4 Asigurarea unei educații cuprinzătoare și de calitate pentru toți și promovarea	Până în 2020 se dorește să se extindă substanțial la nivel global numărul de burse școlare disponibile țărilor în curs de dezvoltare. Până în 2030, asigurați-vă că toate fetele și băieții absolvă educația primară și secundară, echitabilă și de calitate, în mod gratuit, asigurați accesul tuturor fetelor și băieților la dezvoltarea unei copilării calitative, îngrijire și educație pre-primară, asigurați un acces egal

⁵⁵ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

conceptului de învățare pe tot parcursul vieții	pentru toate femeile și bărbații la educație tehnică, vocațională și terțiară accesibilă și calitativă, precum studiile universitare, creșterea substanțial numărul tinerilor și adulților care au competențe relevante, eliminați disparitățile dintre femei și bărbați în materie de educație și asigurați accesul egal la toate nivelurile de educație și formare profesională pentru persoanele vulnerabile.
Obiectiv 5 Dobândirea egalității dintre sexe și împuternicirea tuturor femeilor și fetelor	Se dorește să se pună capăt tuturor formelor de discriminare împotriva femeilor și fetelor de pretutindeni, să se elimine toate formele de violență împotriva tuturor femeilor și fetelor din sfera publică și privată, să se elimine toate practicile dăunătoare, să se recunoască și să se aprecieze îngrijirea neremunerată și munca casnică prin promovarea responsabilității comune în cadrul gospodăriei, să se asigure participarea deplină și efectivă a femeilor și oportunitățile egale de conducere la toate nivelurile de luare a deciziilor în viața politică, economică și publică, să se adopte și să se consolideze politici solide și legislație aplicabilă pentru promovarea egalității
Obiectiv 6 Asigurarea accesului la apă și salubritate pentru toți	Până în 2020 se dorește să se protejeze și să se restaureze ecosistemele acvatice. Până în 2030 se dorește să se asigure accesul universal și echitabil la apă potabilă sigură și accesibilă pentru toți, să se îmbunătățească calitatea apei prin reducerea poluării, eliminarea deversărilor și reducerea la minimum a emisiilor de substanțe chimice și materiale periculoase, reducerea la jumătate a proporției apei uzate netratate și creșterea substanțială a reciclării și reutilizării în condiții de siguranță la nivel global, extinderea cooperării internaționale și sprijinirea consolidării capacităților țărilor în curs de dezvoltare activitățile și programele legate de salubritate. Susținerea și consolidarea participării comunităților locale la îmbunătățirea gestionării apei și a canalizării
Obiectiv 7 Asigurarea accesului tuturor la energie accesibilă, fiabilă, durabilă și modernă	Până în 2030, se dorește asigurarea accesului universal la servicii energetice accesibile, fiabile și moderne, creșterea substanțială a ponderii energiei regenerabile în mix-ul global de energie, dublarea ratei globale de îmbunătățire a eficienței energetice, consolidarea cooperării internaționale pentru facilitarea accesului la cercetare și tehnologie în domeniul energiei curate, extinderea infrastructurii și a tehnologiei de modernizare pentru furnizarea de servicii energetice moderne și durabile pentru toți în țările în curs de dezvoltare
Obiectiv 8 Promovarea creșterii economice incluzive și durabile, a ocupării forței de muncă și a muncii decente pentru toți	Până în 2020, se dorește să se dezvolte și să se operaționalizeze o strategie globală pentru ocuparea forței de muncă în rândul tinerilor și să se reducă substanțial proporția tinerilor care nu sunt angajați, educați sau instruiți. Până în 2030, se dorește să se elaboreze și să se pună în aplicare politici pentru promovarea turismului durabil care să creeze locuri de muncă și să se promoveze cultura și produsele locale, să se obțină locuri de muncă complete și productive și locuri de muncă decente pentru toate femeile și bărbații și să se crească progresiv eficiența globală a resurselor consumului și producției și să se decupleze creșterea economică în defavoarea degradării mediului. Alte ținte sunt obținerea unor niveluri mai ridicate de productivitate economică, promovarea politicilor orientate către dezvoltare care sprijină activitățile productive, crearea de locuri de muncă decente, antreprenoriatul, creativitatea și inovarea și încurajarea formalizării și creșterii întreprinderilor mici și mijlocii și luarea unor măsuri imediate și eficiente pentru a eradica munca forțată, pentru a proteja drepturile

	lucrătorilor și a promova mediile de lucru sigure pentru toți lucrătorii.
Obiectiv 9 Construirea unei infrastructuri rezistente, promovarea industrializării durabile și stimularea inovării	Până în 2020, se dorește să se crească accesul la tehnologia informației și a comunicațiilor și să se încerce să se ofere acces universal și accesibil la Internet în țările cel mai puțin dezvoltate. Până în 2030, se dorește să se modernizeze infrastructura și să se îmbunătățească industriile pentru a fi mai sustenabile, să se intensifice cercetarea științifică, să se îmbunătățească capacitățile tehnologice ale sectoarelor industriale din toate țările, să se promoveze industrializarea incluzivă și sustenabilă și să se crească în mod semnificativ cota industriei ocupării forței de muncă și a produsului intern brut. Alte ținte sunt dezvoltarea unei infrastructuri de calitate, fiabile, durabile și rezistente, creșterea accesului întreprinderilor industriale mici și a altor întreprinderi la servicii financiare, sprijinirea dezvoltării tehnologice interne, a cercetării și a inovării în țările în curs de dezvoltare.
Obiectiv 10 Reducerea inegalității în cadrul țării și între țări	Până în 2030, se dorește realizarea progresivă și susținerea creșterii veniturilor pentru 40% din populația de jos, la o rată mai mare decât media națională, imputernicirea și promovarea incluziunii sociale, economice și politice a tuturor. Alte ținte sunt asigurarea de oportunități egale și reducerea inegalităților în ceea ce privește adoptarea politicilor, în special a politicilor fiscale, a salariilor și a protecției sociale, precum și îmbunătățirea reglementării și monitorizării piețelor și instituțiilor financiare mondiale și consolidarea punerii în aplicare a acestor reglementări.
Obiectiv 11 Faceți orașele incluzive, sigure, reziliente și durabile	Până în 2020 se dorește creșterea numărului de orașe și a așezărilor umane care adoptă și pun în aplicare politici și planuri integrate privind incluziunea, eficiența resurselor, atenuarea și adaptarea la schimbările climatice precum și rezistența la dezastre. Până în 2030 se dorește să se asigure accesul tuturor la locuințe și la servicii de bază adecvate, sigure și accesibile, să se asigure accesul la sisteme de transport sigure, accesibile și durabile pentru toți, să se reducă semnificativ rata deceselor și a numărului de persoane afectate de dezastre, reducerea impactului negativ asupra mediului pe cap de locuitor și asigurarea accesului universal la siguranță.
Obiectiv 12 Asigurarea unor modele durabile de consum și de producție	Până în 2020 se dorește să se realizeze gestionarea ecologică a substanțelor chimice și a tuturor deșeurilor pe tot parcursul ciclului lor de viață. Până în 2030 se dorește gestionarea durabilă și utilizarea eficientă a resurselor naturale, reducerea la jumătate a deșeurilor alimentare pe cap de locuitor la nivel de retail și de consum și reducerea pierderilor alimentare de-a lungul lanțurilor de producție și aprovizionare, reducerea substanțială a generării deșeurilor prin prevenire, reducere, reciclare și reutilizare. Asigurați-vă că oamenii de pretutindeni dispun de informația relevantă și de conștientizare a dezvoltării durabile și a stilului de viață în armonie cu natura.
Obiectiv 13 Luarea de acțiuni urgente de combatere a schimbărilor climatice și a impactului acestora	Se dorește consolidarea capacității de adaptare la pericolele legate de schimbările climatice și dezastrele naturale în toate țările, integrarea măsurilor privind schimbările climatice în politicile, strategiile și planurile naționale, îmbunătățirea educației, sensibilizarea și capacitatea instituțională și umană în ceea ce privește atenuarea schimbărilor climatice, adaptarea, avertizarea timpurie, promovarea mecanismelor de creștere a capacității de planificare și gestionare eficientă a schimbărilor climatice în țările cel mai puțin dezvoltate și în statele mici insulare în curs de dezvoltare.
Obiectiv 14 Conservarea și utilizarea durabilă a oceanelor, mărilor și	Până în 2020 se dorește gestionarea și protejarea durabilă a ecosistemelor marine și de coastă pentru a se evita efectele negative semnificative, stoparea pescuitului excesiv, a pescuitului ilegal, nedecarat și nereglementat, conservarea a cel puțin 10% din zonele

resurselor marine	de coastă și marine. Până în 2025 se dorește prevenirea și reducerea semnificativă a poluării marine de toate tipurile. Până în 2030, se dorește creșterea avantajelor economice pentru statele mici în curs de dezvoltare și țările cel mai puțin dezvoltate prin utilizarea durabilă a resurselor marine. Alte ținte sunt minimizarea și abordarea impactului acidifierii oceanelor, sporirea conservării și utilizării durabile a oceanelor și a resurselor acestora.
Obiectiv 15 Gestionarea durabilă a pădurilor, combaterea deșertificării, stoparea degradării terenurilor, stoparea pierderii biodiversității	Până în 2020 se dorește să se asigure conservarea, refacerea și utilizarea durabilă a ecosistemelor de apă dulce terestre și a serviciilor acestora, să se promoveze punerea în aplicare a gestionării durabile a tuturor tipurilor de păduri și să se integreze valorile ecosistemului și biodiversității în planificarea națională și locală. Până în 2030 se dorește combaterea deșertificării, restabilirea terenurilor degradate și a solului și depunerea eforturilor pentru realizarea unei lumi neutre din punct de vedere al degradării terenurilor și asigurarea conservării ecosistemelor montane.
Obiectiv 16 Promovarea societăților echitabile, pașnice și favorabile incluziunii	Până în 2030 se dorește reducerea semnificativă a fluxurilor financiare și de arme ilicite, consolidarea redresării și returnării averilor și combaterea tuturor formelor de criminalitate organizată și asigurarea identității juridice pentru toți. Alte ținte sunt reducerea semnificativă a tuturor formelor de violență și a ratelor de deces legate de pretutindeni, abuzul, exploatarea, traficul și toate formele de violență și tortură a copiilor, reducerea substanțială a corupției și a mitei în toate formele lor, dezvoltarea eficientă responsabilă și transparentă a instituțiilor la toate nivelurile, să se asigure accesul public la informații, să se protejeze libertățile fundamentale și să se promoveze și să se aplice legi și politici nediscriminatorii pentru dezvoltarea durabilă
Obiectiv 17 Revitalizarea parteneriatului global pentru dezvoltare durabilă	Se dorește consolidarea mobilizării resurselor interne, îmbunătățirea capacității interne de colectare a impozitelor și a altor venituri, promovarea dezvoltării, transferului, diseminării tehnologiilor ecologice în țările în curs de dezvoltare, consolidarea sprijinului internațional pentru punerea în aplicare a capacităților eficiente și orientate către consolidarea capacităților în țările în curs de dezvoltare pentru a sprijini planurile naționale de implementare a tuturor obiectivelor de dezvoltare durabilă. Creșterea semnificativă a exporturilor țărilor în curs de dezvoltare, în special pentru a dubla ponderea țărilor cel mai puțin dezvoltate în exporturile globale până în 2020. Consolidarea stabilității macroeconomice globale, inclusiv prin coordonarea și coerența politicilor.



Pictogramă sinteză a obiectivelor de dezvoltare sustenabilă aprobate la nivel mondial⁵⁶

⁵⁶ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Anexa 2 - Principii CSR definite de UN Global Compact

Aspect	Principii
Drepturile omului	Principiul 1: Organizațiile trebuie să susțină și să respecte protecția drepturilor omului proclamate la nivel internațional; și Principiul 2: Organizațiile trebuie să se asigure că nu sunt complici în ceea ce privește abuzurile cu privire la drepturile omului.
Munca	Principiul 3: Organizațiile ar trebui să susțină libertatea de asociere și recunoașterea efectivă a dreptului la negociere colectivă; Principiul 4: Organizațiile trebuie să elimine toate formele posibile de muncă forțată și obligatorie; Principiul 5: Organizațiile trebuie să elimine munca copiilor Principiul 6: Organizațiile trebuie să urmărească eliminarea discriminării în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă.
Mediul	Principiul 7: Organizațiile ar trebui să sprijine o abordare preventivă a provocărilor legate de mediu; Principiul 8: Organizațiile trebuie să promoveze inițiative responsabile de mediu; Principiul 9: Organizațiile trebuie să încurajeze dezvoltarea și difuzarea tehnologiilor ecologice.
Corupția	Principiul 10: Organizațiile ar trebui să acționeze împotriva corupției în toate formele sale, inclusiv în extorcare și luare de mită.

Anexa 3 – Chestionarul pentru identificarea nevoilor de formare în domeniul de Leadership în Sustenabilitate – Management în Sustenabilitate – versiunea în limba engleză

TRAINING NEEDS IDENTIFICATION IN THE FIELD OF LEADERSHIP IN SUSTAINABILITY

This questionnaire is a part of a marketing exploratory research that aims at identifying the training/learning needs in the field of Leadership in Sustainability - Sustainability Management.

The research objective are (1) to identify the way to support organization leaders and employees to understand the strategic implications of sustainability and (2) to develop innovative and creative approaches (leadership behavior in sustainability).

The target group for this survey consists of managers and employees from different organizations which are involved in activities related to the development and improvement of sustainable Products/Services. The research results will be used to design a training and European certification program aligned to your expressed needs/requirements and adapted to your organizations particularities. Training will lead to advanced understanding of management processes and strategic approaches of a sustainable business, aiding and creating enthusiasm and innovative organizational behavior by taking into account economic, environmental and social aspects (*key issues in sustainable organizational development*). We intend to develop this program through international cooperation, using the experiences and knowledge of certain trainers with extensive expertise in the field. Also, the exploratory marketing research aims to define a target group that will benefit from this program of professional skills development.

We appreciate your involvement in this research! We ensure the confidentiality of your answers. Please tick or formulate, where appropriate, answer(s) that best fit to your opinion, in accordance with your work.

I. Do you consider that getting involved in a training and European certification program in the field of "Leadership in Sustainability", will be **useful** for you?

1.1. I **expect** that my professional competencies related to my current job will improve:

Not at all	Less	Much	Very much	I don't know
1	2	3	4	5

1.2. I **expect** to get additional skills and to extend my professional competencies:

Not at all	Less	Much	Very much	I don't know
1	2	3	4	5

1.3. I **expect** to improve my operating capacity in order to face the new challenges for sustainable growth:

Not at all	Less	Much	Very much	I don't know
1	2	3	4	5

1.4. Please, specify other **benefits** that you identify if you get enrolled in the training and European certification program related to the "Leadership in Sustainability" field:

II. Express your level of training needs in the field of "Leadership in Sustainability" with respect to the training subjects listed in the table below. For each topic, mark with an "X" one of the five options that best suits your needs, using the scale below:

Scale: 1= no need; 2= low level of need; 3= moderate need; 4= strong need; 5= very strong need

Learning/Training needs:	Level of training need				
	1	2	3	4	5
0. Support materials & References					
0.1. Terminology (sustainability concepts, terms, approaches and methodological explanations)					
0.2. Relevant/Actual references (for your own professional development)					
1. Foundation - Understanding Sustainability Management					
1.1. Dimensions of Sustainability (economic, ecologic and social)					
1.2. Relevant/Actual Standards and Norms (relevant sustainability ISO and other norms)					
2. Technical concepts - Resource Management					
2.1. Resource Efficiency and Cleaner Production Methodology					
2.2. Water					
2.3. Energy					
2.4. Materials & Waste					
3. Social Sustainability					
3.1. Definition/Approach of Social Responsibility					
3.2. Health & Safety Management					
3.3. Social impact assessment					
3.4. Stakeholder management					
4. Product/Service Sustainability					
4.1. Life Cycle Thinking (Key Stakeholders in the Product/Service Life Cycle; Life Cycle Costing & Assessment; Carbon footprint for Products/Services; Product Life Cycle Management (PLM) Systems; Designing Sustainable Products/Services and Systems)					
4.2. Innovation by Design & Designing Sustainable Products/Services and Systems (Eco-design & Eco-marketing; Integrated Design of Recycling - Recycling, Reuse, Remanufacturing)					
4.3. Sustainable Procurement & supply chain					
5. Management for Sustainability					
5.1. Strategic sustainability management					
5.2. Sustainable business model					
5.3. Leadership in sustainability					
5.4. Environmental accounting					
5.5. Communication with experts from different domains					
5.6. Knowledge management for sustainable management					

Please indicate other required topics for your professional development (**suggestions**) in the field of "Leadership in Sustainability":

Which is the most suitable training method, orientation or tool that suits most of your needs? (**Tick only one!**)

Theoretical knowledge presentation		Theoretical knowledge + best practices examples + exercises	
------------------------------------	--	---	--

Theoretical knowledge + best practices examples		Theoretical knowledge + best practices examples + exercises + individual projects	
---	--	---	--

III. In the following, please provide some information about you:

1. Age:

Under 25 year old	25 ... 35 year old	35 ... 45 year old	Over 45 years old

2. Gender:

F	M

3. Job:

Economic field of activity (**Tick only one!**):

Public administration	Food industry	
Automotive	Tourism services	
IT (hardware & software)	Banking and assurances	
Telecommunication	Education system	
Textile industry	Training & consulting	
Electronic & electric industries	Civil engineering, Architecture	
Logistics (transport and distribution)	Manufacturing	
Services	Other: _____	

Company/Organization name:

Department:

Position or professional role (**Tick only one!**):

Top management position (general manager, director, CEO, CFO, ...), executive or senior managers	Expert, consultant	
Other management position (middle and low managers/first line supervisors)	Teacher, researcher	
Specialist, technical staff	Student (bachelor, master, PhD)	
Administrative, operational staff	Other: _____	

4. Your last graduate school/program (**Tick only one!**):

College	
University (Bachelor degree)	
Master degree	
PhD degree	
Other type of post-graduate program	
Other: _____	

If you are interested to participate in the "Leadership in Sustainability" training and the European certification program, please write below your e-mail (and/or phone number) so that we may contact you, or simply register on www.leadsus.eu and you will be updated with relevant information:

Anexa 4 – Chestionarul pentru identificarea nevoilor de training în domeniul de Leadership în Sustenabilitate – Management în Sustenabilitate – versiunea în limba română

IDENTIFICAREA NEVOILOR DE FORMARE ÎN DOMENIUL - LEADERSHIP ÎN SUSTENABILITATE

Acest chestionar face parte dintr-o cercetare exploratorie de marketing care are ca scop identificarea nevoilor de formare/învățare în domeniul de Leadership în Sustenabilitate - Management în domeniul Sustenabilității. Obiectivele de cercetare sunt (1) identificarea competențelor necesare liderilor din organizații și a angajaților astfel încât aceștia să înțeleagă implicațiile strategice ale sustenabilității și (2) dezvoltarea abordărilor inovatoare și creative (comportamentul liderului în dezvoltarea sustenabilă). Grupul țintă pentru acest studiu este format din manageri și angajați din diferite organizații, care sunt implicați în activități de îmbunătățire a produselor și/sau serviciilor sustenabile. Rezultatele cercetării vor fi folosite pentru proiectarea unui *program de formare și certificare europeană*, în conformitate cu nevoile/cerințele exprimate de Dvs., și adaptat la particularitățile organizației din care faceți parte. Instruirea va conduce la o înțelegere avansată a proceselor de management și a abordărilor strategice ale unei afaceri sustenabile, prin susținerea și dezvoltarea unui comportament organizațional care are la bază inovarea și entuziasmul, și luând în considerare aspectele economice, sociale și de mediu (*probleme-cheie în dezvoltarea organizațională sustenabilă*). Intenționăm să dezvoltăm acest program prin cooperare internațională, folosindu-ne de experiența unor formatori având cunoștințe vaste în domeniu. De asemenea, cercetarea exploratorie de marketing are scopul de a defini un grup țintă care va beneficia de acest program de dezvoltare a competențelor profesionale.

Apreciam implicarea Dvs. în această cercetare! Vă asigurăm de confidențialitatea răspunsurilor Dvs.

Vă rugăm să bifați sau să formulați, după caz, răspunsul/răspunsurile care reprezintă cel mai bine opinia Dvs., în conformitate cu activitatea profesională desfășurată.

I. Considerați că oportunitatea de dezvoltare a competențelor Dvs. profesionale în domeniul de **Leadership în Sustenabilitate**, printr-un program de formare și certificare european, vă oferă suport?

- 1.1. **Am convingerea că**, abilitățile și competențele mele profesionale legate de activitatea mea profesională actuală se vor îmbunătăți:

Foarte puțin	Puțin	Mult	Foarte mult	Nu știu

- 1.2. **Mă aștept** să dobândesc competențe operaționale suplimentare în contextul actual al provocărilor legate de dezvoltarea sustenabilă a sistemelor, proceselor, activităților:

Foarte puțin	Puțin	Mult	Foarte mult	Nu știu

- 1.3. Vă rugăm să specificați alte **avantaje** pe care le identificați în cazul în care vă înscrieți în programul european de formare și certificare în domeniul de **Leadership în Sustenabilitate**:

II. Identificați necesitățile Dvs. de formare în domeniul de **Leadership în Sustenabilitate**, în funcție de percepția Dvs. vis-a-vis de competențele necesare sau de care ați avea nevoie.

Pentru fiecare tematică, marcați cu un "X" una dintre cele cinci opțiuni care reprezintă cel mai bine nevoile Dvs., folosind semnificația scalei menționată mai jos :

Clasificare: 1=nevoi inexistente; 2=nivel scăzut al nevoilor; 3=nivel moderat; 4=nivel ridicat; 5=nivel foarte înalt al nevoilor

Nevoi de formare/învățare:	Nivelul nevoilor de formare				
	1	2	3	4	5
0. Materiale de suport și referințe					
0.1. Terminologie (concepte, termeni, abordări, explicații metodologice în domeniul sustenabilității)					
0.2. Referințe relevante, de actualitate (pentru dezvoltarea Dvs. profesională)					
1. Aspecte fundamentale – Înțelegerea managementului în domeniul sustenabilității					
1.1. Dimensiuni ale sustenabilității (economică, ecologică și socială)					
1.2. Standarde și norme relevante / actuale (standarde ISO și alte norme relevante privind sustenabilitatea)					
2. Concepte tehnice - Managementul resurselor					
2.1. Metodologia RECP - Utilizarea eficientă a resurselor și producția curată					
2.2. Apa					
2.3. Energia					
2.4. Materiale și deșeurii					
3. Sustenabilitatea socială					
3.1. Definiții și abordări ale responsabilității sociale					
3.2. Managementul sănătății și securității					
3.3. Evaluarea impactului social					
3.4. Managementul părților interesate					
4. Sustenabilitatea produselor și a serviciilor					
4.1. Abordarea globală a ciclului de viață (actori cheie în ciclul de viață al produsului/serviciului; costul și evaluarea ciclului de viață; amprenta de carbon pentru produse/servicii; sisteme de management al ciclului de viață al produsului; concepția sistemelor și a produselor/serviciilor sustenabile					
4.2. Inovare prin proiectarea sistemelor și serviciilor/produselor sustenabile (ecodesign și ecomarketing; proiectarea integrată a conceptului de reciclare, reutilizare, refabricare)					
4.3. Lanțul de aprovizionare și achiziții sustenabile					
5. Management pentru sustenabilitate					
5.1. Managementul strategic al sustenabilității					
5.2. Model de afaceri sustenabil					
5.3. Leadership în sustenabilitate					
5.4. Contabilitatea de mediu					
5.5. Comunicarea cu experți din domenii diferite					
5.6. Managementul cunoașterii pentru un management sustenabil					

Vă rugăm să menționați alte subiecte pe care le-ați considera necesare pentru dezvoltarea Dvs. profesională în domeniul de **Leadership în Sustenabilitate (sugestii)**:

Care este metoda cea mai potrivită de formare/orientare sau care este instrumentul care răspunde cel mai bine nevoilor Dvs. De formare, învățare? **(bifați doar una!)**

	Prezentarea cunoștințelor teoretice		Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții
	Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici		Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale

III. În cele ce urmează, vă rugăm să ne furnizați câteva informații despre Dvs:

1. Vârsta:

Sub 25 de ani	25 ... 35 de ani	35 ... 45 de ani	Peste 45 de ani

2. Gen:

F	M

3. Locul de muncă:

Domeniul de activitate economică **(bifați doar unul!)**:

Administrație publică		Industria alimentară	
Automotive		Servicii de turism	
IT (hardware & software)		Servicii bancare și de asigurări	
Telecomunicații		Sistemul de învățământ	
Industria textilă		Training și consultanță	
Industria electronică și electrotehnică		Construcții și arhitectură	
Logistică (transport și distribuție)		Producție	
Servicii		Altul: _____	

Numele companiei / organizației

(opțional): _____

Departamentul

(opțional): _____

Poziția sau rolul profesional **(bifați doar unul!)**:

Top management (manager, director, CEO, CFO, ...)		Expert, consultant	
Altă poziție de management (middle and low managers/first line supervisors)		Profesor, cercetător	
Specialist, technical staff		Student (bachelor, master, PhD)	
Administrativ, operational staff		Altele: _____	

4. Ultima școală / ultimul program educațional absolvit **(bifați doar unul!)**:

Colegiu	
Universitate (licență)	
Master	
Doctorat	
Alt tip de program post-universitar	
Altul: _____	

Dacă sunteți interesat să participați în programul de formare și certificare europeană **Leadership în Sustenabilitate**, vă rugăm să ne furnizați adresa Dvs. de e-mail (și/sau numărul de telefon) astfel încât să vă putem contacta sau înregistrați-vă pe www.leadsus.eu și veți primi în mod automat informații.

Anexa 5 – Distribuția răspunsurilor privind locul de muncă al respondenților sau domeniul lor de activitate (răspunsuri valide)

Job – Domeniu economic de activitate				
	Frecvență	%	% valid	% cumulativ
Administration publique	1	0.5	0.5	0.5
Agriculture and food industry	1	0.5	0.5	1.0
Automotive	6	2.9	2.9	3.9
Banking and assurances	4	1.9	1.9	5.8
Civil engineering, Architecture	4	1.9	1.9	7.7
Consultancy	2	1.0	1.0	8.7
Trainings provider	1	0.5	0.5	9.2
Development of social initiatives	1	0.5	0.5	9.7
Dezvoltare durabila	1	0.5	0.5	10.1
Economical Engineering in Agricultural	1	0.5	0.5	10.6
Education	7	3.4	0.5	14.0
Education system	29	14.0	0.5	28.0
EHS	1	0.5	0.5	28.5
Electricity	1	0.5	0.5	29.0
Electronic & electric industries	1	0.5	0.5	29.5
Energy – distribution	1	0.5	0.5	30.0
Energy – services	1	0.5	0.5	30.4
Energy - marketing	1	0.5	0.5	30.9
Engineering	1	0.5	0.5	31.4
Environment protection	1	0.5	0.5	31.9
Environmental consulting& Research	1	0.5	0.5	32.4
Environmental management	1	0.5	0.5	32.9
Environmental NGO	1	0.5	0.5	33.3
Environmental protection	1	0.5	0.5	33.8
Environment protection	1	0.5	0.5	34.3
Environnement	1	0.5	0.5	34.8
Manufacturing control	1	0.5	0.5	35.3
Farmaceutical Industry	1	0.5	0.5	35.7
FMCG (Foods, Personal Care, Home Care)	1	0.5	0.5	36.2
Food industry	4	1.9	1.9	38.2
Gas industry	1	0.5	0.5	38.6
Human Resources	1	0.5	0.5	39.1
No job	1	0.5	0.5	39.6
Insurance	1	0.5	0.5	40.1
Instal. assistance program	1	0.5	0.5	40.6
IT (hardware & software)	7	3.4	3.4	44.0
Labour market research	1	0.5	0.5	44.4
Logistics (transport and distribution)	3	1.4	1.4	45.9
Manufacturing	5	2.4	2.4	48.3
Marketing	1	0.5	0.5	48.8
Marketing research	1	0.5	0.5	49.3

master student	1	0.5	0.5	49.8
Medicine	1	0.5	0.5	50.2
Mining industry	1	0.5	0.5	50.7
NGO	8	3.9	3.9	54.6
NGO and Consulting CSR	1	0.5	0.5	55.1
NGO- non profit	1	0.5	0.5	55.6
NGO, educational area	1	0.5	0.5	56.0
NGOs	1	0.5	0.5	56.5
Non-profit organization	1	0.5	0.5	57.0
Waste WEEE managment				
Non-governmental organization	1	0.5	0.5	57.5
Nonprofits	2	1	1	58.5
nu am un job	1	0.5	0.5	58.9
Oil industry	1	0.5	0.5	59.4
ONG	1	0.5	0.5	59.9
ONG-professional association	1	0.5	0.5	60.4
Organization Non- profit	1	0.5	0.5	60.9
Packaging	1	0.5	0.5	61.4
Pharma - distribution	1	0.5	0.5	61.8
Pharmaceutical - production	2	1.0	1.0	62.8
Printing industry	1	0.5	0.5	63.3
Public administration	10	4.8	4.8	68.1
Public administration - Energy field	1	0.5	0.5	68.6
Public Media Radio	1	0.5	0.5	69.1
Public utility service-waste management	1	0.5	0.5	69.6
Radioactive waste management	1	0.5	0.5	70.0
Real estate	1	0.5	0.5	70.5
Public research	1	0.5	0.5	71.0
Private research and consulting	1	0.5	0.5	71.5
Research and development	1	0.5	0.5	72.0
Services	12	5.8	5.8	77.8
Social services	1	0.5	0.5	78.3
Sport and ecology	1	0.5	0.5	78.7
Sports equipment production	1	0.5	0.5	79.2
Sustainability Advisory	1	0.5	0.5	79.7
Sustainability strategies and projects for corporations	1	0.5	0.5	80.2
Telecommunication	2	1.0	1.0	81.2
Software test	1	0.5	0.5	81.6
Textile industry	1	0.5	0.5	82.1
Tourism services	3	1.4	1.4	83.6
Training & consulting	31	15.0	15.0	98.6
Training & CSR Specialist	1	0.5	0.5	99.0
Urban planning and regional development	1	0.5	0.5	99.5
Waste Management	1	0.5	0.5	100.0
Total	207	100.0	100.0	

Anexa 6 - Formular de evaluare LeadSUS

LeadSUS Selfassessment				
Sustainability management				
Abbreviation	Every question will be rated with a certain point value, according to the following definition:			
N/A	0 Not applicable			
Non	1 No clear evidence			
Partial	2 Partial results available, not documented and registered			
Largely	3 Results are available, documented and registered but not shared/communicated to the stakeholders			
Full	4 Evidence exist, procedures and results are very well documented and acknowledged; Best Practice /Results/Performance communicated and shared to all stakeholders			
General Requirements				
Topic	Evaluation question/requirements	Evaluation		Recommendation
		Rate	MAX	
Understanding and commitment	Is there a willingness and commitment toward sustainable management of the organization?	3	4	
	Is a clear understanding of the overall impact of the activity, in close relation with economical, environmental and social aspects?	3	4	
Standard and norms	Is there any standard implemented and /or certified? Like ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, ISO 22000, ISO 26000, ISO 31000, ISO 50001	0	4	
	Is there an appointed management representative which sustain the continuous improvement of the activity and report regularly to the management?	2	4	
Material aspects	Is the most relevant material aspects identified and assessed in close relation with all stakeholders?	2	4	
	Is the relevant aspects addressed in the organization strategy?	2	4	
	Sum	8	of 24	Maximum
Resource Management				
Topic	Evaluation question/requirements	Evaluation		Recommendation
		Rate	MAX	
Assessment methodology	Is there a systematic process implemented to evaluate the efficiency of resources (materials, water, energy) use by the company's activities, processes and /or services?	2	4	
	Is this process integrated in the current practices in a way that continuously supports minimization of waste and emissions and increase of processes efficiency?	2	4	
Energy efficiency assessment	Is there a systematic process implemented to assess the use of energy, consumption and cost and to identify causes for energy inefficiency and losses?	2	4	
	Are the energy losses addressed and energy efficiency options generated, assessed and implemented?	2	4	
Water efficiency assessment	Is there a systematic process implemented to assess the use of water, consumption and cost and generation of waste water and to identify causes for water inefficiency and waste water generation?	1	4	
	Are the water losses addressed and water efficiency options generated, assessed and implemented?	1	4	
Waste and material management	Is there a systematic process implemented to assess the use of materials, consumption and cost, the generation of waste, and to identify causes for materials inefficiency and waste generation?	3	4	
	Are the materials losses addressed and materials efficiency/waste minimization options generated, assessed and implemented?	3	4	
Sum		16	of 32	Maximum
Product & Service Sustainability				
Topic	Evaluation question/requirements	Evaluation		Recommendation
		Rate	Max	
Life cycle concept	Do you systematically take into account the complete (closed) life cycle in the design of your products, services, and processes?	1	4	
	Does your employee organisation support the involvement of experts for several (ideally: all) life cycle from the very early design phases? Are environmental experts involved in these early phases?	1	4	
Life Cycle Analyses	Do you systematically take into account environmental impacts during the design of your products, services, and processes?	1	4	
	Do you involve all your services and your suppliers in the establishment of the environmental impact of your products?	1	4	
Eco-design	Do you follow environmental guidelines or standards during the design of your products, services, and processes? Organisation consider the Eco labeling in order to have competitive advantages?	1	4	
	Do you have an environmental expert (internal or external consultant)/a specific department in your company. Do you have well identified environmental objectives to be achieved in your company?	1	4	
Sum		6	of 24	Maximum

Social Responsibility				
Topic	Evaluation question/requirements	Evaluation		Recommendation
		Rate	MAX	
General SR principles	Did the organization define a set of core principles which defines its view on social responsibility?	1	4	
	Did the organization define a strategy to incorporate the core principles of social responsibility into day to day business activities and into its strategic plans?	1	4	
Stakeholder management	Did the organization clearly identified its main stakeholders, their interests and needs, and the status of the relations with them?	1	4	
	Does the organization runs a stakeholder management process which includes clear objectives, engagement activities, resources and feedback loops?	1	4	
Social impact analyses	Did the organization identified its top 5 social impacts and their social consequences?	1	4	
	Does the organization evaluates the effectiveness of its projects and initiatives on addressing social aspects?	1	4	
Context Analysis	Do you analyse the context in which your organization is acting?	1	4	
	Does the organization evaluate the internal influences and external opportunities which might arise from stakeholder areas? Are those influences and opportunities taken into account?	1	4	
Sum		6	of 32 Maximum	
Implementation and operation				
Topic	Evaluation question/requirements	Evaluation		Recommendation
		Rate	MAX	
Competence, training and development	Is the organization ensure that any person(s) working for or on its behalf are competent on the basis of appropriate education, training, skills or experience. Is the organization provide training or take adequate actions to meet training needs, in order to assure the employee development? The training are suitable in close relation with the organisation overall impacts?	Partial	4	
Employees rights, diversity and opportunity	Is the organisation : - implement health and safety measures in the workplaces and assure the compliance and upgrading them ? - handling conflicts in a constructive ways, prohibiting any harassment at the workplaces ? - provide equal opportunities for workplace for disability peoples ? - protect confidentiality and privacy ? - apply fair wages and salary models? - create feasible and suitable working structure in order to assure work-life - balance? - create an employee engagement and motivation model ? - support inclusion of minority people and eliminate any discrimination?	2	4	
Communication	Is the organization communicate internally and externally with regard to its overall performance (economical, environmental and social)? - Establishment and implementation of a process to comment or suggest improvements, usable by any person working for, or on behalf of the organization. - Sustainability reporting is one of the main communication tool for internal and external part, is this available? and widely communicated?	2	4	
Documentation requirements	Is the organisation establish, implement and maintain information, in paper, electronic or any other medium, to describe the core elements of the sustainability management (economical, environmental and social dates)? Records shall be kept on financial and non-financial performances.	2	4	
Operational control	Is the organization identify and plan those operations and maintenance activities which are related to its significant environmental aspects (here including also energy aspects) ? a) establishing and setting criteria for the effective operation and preventive maintenance b) operating and maintaining facilities, processes, systems and equipment, in accordance with operational criteria c) appropriate communication of the operational controls to personnel	2	4	
Sustainable Procurement	Is there an internal sustainable procurement procedures with clear requirements when procuring services, products and/or equipment, that have, or can have, an impact on the environment ? (eg. significant environmental impact, significant energy use, significant or uncontrolled waste generation), the organization shall inform suppliers that procurement is partly evaluated on the basis of environmental and social performance as well. - The organization shall establish and implement criteria for significant products, equipment and services referring to their: + performance in use + performance in consumption + operating lifetime + effective energy use.(including Energy labeling class A+ request or above) + waste generation + material consumption, etc.	2	4	
Sum		10	of 24 Maximum	
Management / Leadership & Strategy				
Topic	Evaluation question/requirements	Evaluation		Recommendation
		Rate	MAX	
Corporate culture, Values, Leadership	Your organization are managed considering values of management and individuals from organization? Are those values assessed and the results communicated? The defined corporate culture and values are well integrated and applied in all business processes with respect to the sustainable development principles?	2	4	
	Managers of your organization act as real leaders in sustainability? Do they feel that not only profit is mandatory for business development, also environmental and social responsibility has to have equal balanced area for development. Are they actions subscribe to those mentioned criteria's?	2	4	
Goals & Strategy	The defined organization's goals and strategy are defined by integrating and applying the principles of sustainable development? Do you have integrated into the organisation strategy social and environmental responsibility goals together with the economical goals?	3	4	
	Do you set measurable criteria/indicators for assessing the goals achievements? Do you periodically carry out audits and constantly follow thought on suggestions for improvement?	2	4	
Management review	Do you have a management review plan that could assure the continuous improvement of the organization sustainable development?	2	4	
	Do you regularly analyse internal and external risk and aim to prevent, reduce and manage social and environmental risk ?	2	4	
Sum		13	of 24 Maximum	

